LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Mehr Sinn in der Arbeit durch demokratische Personalprozesse?

Untersuchung der Auswirkungen von demokratischen Personalprozessen auf den Sinn in der Arbeit

Masterarbeit im MBA Sustainability Management

Centre for Sustainability Management

Tim Weinert

Matrikelnr.: 3020051

Theobald-Kerner-Str. 10
70372 Stuttgart
Telefon: 0151-57165902
info@timweinert.de

Erstgutachterin: Dr. Charlotte Hesselbarth
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Martina Harms

Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1, D-21335 Lüneburg
csm@uni.leuphana.de
www.leuphana.de/csm/

05.06.2017

KURZZUSAMMENFASSUNG

Gegenstand der Masterarbeit

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Gestaltung von demokratischen Personalprozessen und deren Zusammenhang mit dem Sinn in der Arbeit. Zu diesem Zweck wird eine Definition für demokratische Personalprozesse unter Berücksichtigung des Nachhaltigen Personalmanagements erarbeitet und empirisch geprüft. Weiterhin wird die Verknüpfung zum Sinn in der Arbeit mit Hilfe des ‚Job Crafting'-Modells hergestellt und mittels der ‚Job Crafting Practices' untersucht.

Methodische Vorgehensweise

In einem ersten Schritt werden literaturbasiert die Grundlagen zur Organisationalen Demokratie, zum Nachhaltigen Personalmanagement, zu demokratischen Personalprozessen und zum Sinn in der Arbeit erarbeitet. Mit Hilfe leitfadengestützter Experteninterviews werden am Beispiel von sechs Unternehmen demokratische Personalprozesse vorgestellt und die Gestaltungsmöglichkeiten, die Mitarbeiter haben, anhand der ‚Job Crafting Practices' geprüft. Die durch eine qualitative Inhaltsanalyse extrahierten und analysierten Ergebnisse der Interviews werden in der Ergebnisdiskussion verarbeitet, um daraus Gestaltungsempfehlungen für demokratische Personalprozesse abzuleiten.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich demokratische Personalprozesse durch einen hohen Partizipationsgrad der Mitarbeiter auszeichnen. Darüber hinaus finden sich weitere Gestaltungsparameter des Nachhaltigen Personalmanagements in den demokratischen Personalprozessen wieder Die Verantwortung und Durchführung der Personalprozesse verschieben sich zu den einzelnen Mitarbeitern bzw. zu den einzelnen Teams. Demokratische Personalprozesse bieten größere Freiheiten bei der Möglichkeit, ‚Job Crafting Practices' durchzuführen, und haben damit einen positiven Einfluss auf den Sinn in der Arbeit.

Einschränkungen

Die Forschungsergebnisse werden anhand einer qualitativen Untersuchung in sechs Unternehmen mit demokratischen Personalprozessen hergeleitet. Damit sind erste Einblicke in das Themengebiet der demokratischen Personalprozesse und den Zusammenhang mit dem Sinn in der Arbeit möglich. Für eine weitere Generalisierung seien weitere Forschungen, sowohl qualitativer als auch quantitativer Natur, empfohlen.

Relevanz

Die Verknüpfung von Sinn in der Arbeit und demokratischen Personalprozessen wurde in bisherigen Studien noch nicht vorgenommen. Daher zeigt diese Arbeit erste Ansätze zur Definition und Beschreibung von demokratischen Personalprozessen und deren Einfluss auf den Sinn in der Arbeit und liefert konkrete Beispiele und Gestaltungsempfehlungen von und für die Praxis.

ABSTRACT

Summary

The work presented here focuses on the design of democratic personnel processes and their relationship with meaning in work. For this purpose, a definition of democratic personnel processes, taking sustainable human resource management into account, is developed and empirically explored. Furthermore, the connection to meaning in work is established by using the ‚job crafting'-model and examined with the ‚job crafting practices'.

Methods

In a first step, the foundation is laid out by literature research about organizational democracy, sustainable human resource management, democratic personnel processes and meaningful work. By means of guideline-oriented expert interviews carried out with six organizations, democratic personnel processes and the possibilities to pursue ‚job crafting' are tested. The results of the interviews were extracted and analyzed through a qualitative content analysis and are presented in the discussion of results. Recommendations about how to gesture democratic personnel processes are derived.

Results

The results show that democratic personnel processes can be distinguished by a high degree of participation on employee side. Overall, there is considerable overlap between sustainable human resource management and democratic personnel processes Responsibility and accountability are transferred to the employees or the teams. Democratic personnel processes offer higher liberty to pursue changes through ‚job crafting practices' and have a positive impact on the meaning in work.

Limitations

The results of this research are created by a qualitative analysis carried out in six organizations with democratic personnel processes. Insights in the topic of democratic personnel processes and their relationship with the meaning in work are created. For a better generalization, more qualitative as well as quantitative research is recommended.

Relevance

The connection of democratic personnel processes and meaning in work has not been brought up before. Therefore, this research work shows first insights for a definition and description of democratic personnel processes and their influence of meaning in work. Examples taken from the business world and recommendations on how to design these processes are shown.

INHALTSVERZEICHNIS

Kurzzusammenfassung ..... **III**

Abstract ..... **IV**

Inhaltsverzeichnis ..... **V**

Abbildungsverzeichnis ..... **IX**

Tabellenverzeichnis ..... **XI**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XIV**

Symbolverzeichnis ..... **XV**

1 Einleitung **1**

1.1 Einführung ins Thema 1

1.2 Problemstellung 2

1.3 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit 3

1.4 Methodik und Aufbau 5

1.5 Themenabgrenzung 6

1.6 Einordnung ins Nachhaltigkeitsmanagement 6

2 Theoretischer Hintergrund **8**

2.1 Organisationale Demokratie 8

2.1.1 Begriffsdefinition 8

2.1.2 Ziele und Ebenen Organisationaler Demokratie 10

2.1.3 Partizipationsgrad und -reichweite 12

2.1.4 Aktuelle Trends und Entwicklungen 13

2.1.5 Organisationale Demokratie und Auswirkungen auf die Gesellschaft / Verknüpfung zur Nachhaltigkeit 14

2.1.6 Kritik und Herausforderungen: Kann Organisationale Demokratie funktionieren? 15

2.2 Nachhaltiges Personalmanagement und Organisationale Demokratie 16

2.2.1 Personalmanagement 16

2.2.2 Nachhaltiges Personalmanagement (NPM) 19

2.2.3 Verknüpfung von Organisationaler Demokratie und Nachhaltigem Personalmanagement 24

2.3 Klassische und demokratische Personalprozesse 25

2.3.1 Prozessmanagement 25
2.3.2 Klassische Personalprozesse 26
2.3.3 Verantwortlichkeit (Accountability) und Durchführung (Responsibility) in klassischen Personalprozessen 31
2.3.4 Demokratische Personalprozesse und Entscheidungen 31
2.3.5 Entscheidungsverfahren in demokratischen Personalprozessen 33
2.4 Sinn und Arbeit 36
2.4.1 Sinn der Arbeit und Sinn in der Arbeit 36
2.4.2 Das ‚Job Crafting'-Modell 39
2.4.3 Kritische Würdigung des Konzepts des Sinns in der Arbeit und des ‚Job Crafting'-Modells 43
3 Demokratische Personalprozesse, Sinn in der Arbeit und die Job Crafting Practices – Forschungsfragen, Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen 44
3.1 Forschungsfragen und Zielsetzung der Untersuchung 44
3.2 Hypothesen 45
3.3 Methodisches Vorgehen bei der empirischen Untersuchung / Untersuchungsaufbau ..47
3.4 Auswahl der Unternehmen und Experten 48
3.5 Gestaltung der Interviews und Inhalt des Interviewleitfadens 49
3.6 Qualitative Inhaltsanalyse 52
4 Demokratische Personalprozesse in der Praxis – Ergebnisse der empirischen Untersuchung 56
4.1 Alois Heiler GmbH 57
4.1.1 Organisationale Demokratie bei Heiler im Überblick 57
4.1.2 Demokratische Personalprozesse bei Heiler 58
4.1.3 Job Crafting Practices bei Heiler 60
4.2 Traum-Ferienwohnungen GmbH 61
4.2.1 Organisationale Demokratie bei TFW im Überblick 61
4.2.2 Demokratische Personalprozesse bei TFW 62
4.2.3 Job Crafting Practices bei TFW 64
4.3 sipgate GmbH 65
4.3.1 Organisationale Demokratie bei sipgate im Überblick 65
4.3.2 Demokratische Personalprozesse bei sipgate 66
4.3.3 Job Crafting Practices bei sipgate 68
4.4 Genossenschaft Tempelhof eG 69

4.4.1 Organisationale Demokratie bei Tempelhof im Überblick 70
4.4.2 Demokratische Personalprozesse bei Tempelhof.....71
4.4.3 Job Crafting Practices bei Tempelhof 73
4.5 codecentric AG 74
4.5.1 Organisationale Demokratie bei codecentric im Überblick 74
4.5.2 Demokratische Personalprozesse bei codecentric 75
4.5.3 Job Crafting Practices bei codecentric.....78
4.6 Unternehmen 6 79
4.6.1 Organisationale Demokratie bei Unternehmen 6 im Überblick.....79
4.6.2 Demokratische Personalprozesse bei Unternehmen 6 80
4.6.3 Job Crafting Practices bei Unternehmen 6 83
4.7 Organisationale Demokratie in den untersuchten Unternehmen im Überblick 84
4.8 Job Crafting Practices in den untersuchten Unternehmen im Überblick 85
4.9 Integration demokratischer Personalprozesse im Unternehmen und Befunde zum Sinn in der Arbeit 85
4.9.1 Motivation für die Ausgestaltung der Prozesse.....85
4.9.2 Voraussetzungen für demokratische Personalprozesse 86
4.9.3 Einschätzung der Relevanz der Job Crafting Practices für den Sinn in der Arbeit und persönliches Erleben des Sinns in der Arbeit 86
4.9.4 Blick in die Zukunft – Weiterentwicklung von Personalprozesse.....87
4.10 Die Personalabteilung und deren Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen 87
5 Diskussion.....89
5.1 Demokratische Personalprozesse und Unterschiede zu klassischen Personalprozessen 89
5.2 Mehr Sinn in der Arbeit durch demokratische Personalprozesse.....94
5.2.1 Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter durch demokratische Personalprozesse 95
5.2.2 Job Crafting Practices als Erklärungsmodell für den Sinn in der Arbeit.....97
5.2.3 Demokratische Personalprozesse und Sinn in der Arbeit 98
5.3 Demokratische Personalprozesse als Teil des Systems Unternehmen 99
5.4 Rückbezug zum Nachhaltigen Personalmanagement, zur Organisationalen Demokratie und zum Nachhaltigkeitsmanagement.....100
5.4.1 Nachhaltiges Personalmanagement und demokratische Personalprozesse....100
5.4.2 Organisationale Demokratie und demokratische Personalprozesse 101
5.4.3 Nachhaltigkeit und demokratische Personalprozesse.....103

5.5 Kritische Würdigung, inhaltsanalytische Gütekriterien und Limitationen der empirischen Untersuchung 104

6 Gestaltungsempfehlungen für demokratische Personalprozesse 106

6.1 Rahmenbedingungen für demokratische Personalprozesse 106

6.2 Gestaltung demokratischer Personalprozesse 107

6.3 Empfehlungen zur Rollenbeschreibungen der Prozessbeteiligten 111

7 Fazit 113

7.1 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse 113

7.2 Ausblick 114

Literaturverzeichnis XVI

Anhang XXIX

CO_2-Kompensation CX

Eidesstattliche Erklärung CXI

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Anteil der Millenials, die davon ausgehen, das Unternehmen zu verlassen 1

Abbildung 2: Engagement Index Deutschland 2016 1

Abbildung 3: Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen im Ungleichgewicht..... 2

Abbildung 4: Aufbau der Masterarbeit – Überblick über die Kapitel 5

Abbildung 5: Aufbau Kapitel 2 – Theoretischer Hintergrund und Einbettung in den Gesamtaufbau der Arbeit 8

Abbildung 6: Partizipationsgrad (Influence Power Continuum) 9

Abbildung 7: Übersicht Funktionen des Personalmanagements 18

Abbildung 8: Zusammenhang Nachhaltigkeit und NPM 20

Abbildung 9: Modell des Nachhaltigen Personalmanagements 22

Abbildung 10: Prozessfunktionen des Personalmanagements 25

Abbildung 11: Elemente von Prozessen 26

Abbildung 12: Demokratische Personalprozesse.....32

Abbildung 13: Übersicht über Entscheidungsverfahren 34

Abbildung 14: Sinnvolle Arbeit, Sinn der Arbeit und Sinn in der Arbeit.....37

Abbildung 15: Aspekte sinnvoller Arbeit 37

Abbildung 16: Gewichtung der Prädiktoren beruflicher Sinnerfüllung (Beta-Gewichte) 39

Abbildung 17: Subjektives Erleben sinnvoller Arbeit 39

Abbildung 18: ‚Job Crafting'-Modell 41

Abbildung 19: Aufbau Kapitel 3 – Forschungsfragen, Hypothesen und methodisches Vorgehen und Einbettung in den Gesamtaufbau der Arbeit 44

Abbildung 20: Zusammenspiel von demokratischen Personalprozessen und Job Crafting Practices 47

Abbildung 21: Bestandteile des Interviewleitfadens 50

Abbildung 22: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell 52

Abbildung 23: Ablaufmodell strukturierende Inhaltsanalyse (allgemein) 54

Abbildung 24: Standorte von 5 der 6 befragten Unternehmen 56

Abbildung 25: Aufbau Kapitel 5 – Diskussion und Einbettung in den Gesamtaufbau der Arbeit 89

Abbildung 26: Demokratische Personalprozesse - Ergebnisinterpretation.....90

Abbildung 27: Prozessfunktionen in DPP 91
Abbildung 28: Nachhaltige Gestaltungsparameter - Ergebnis.....92
Abbildung 29: Ausschnitt aus dem ‚Job Crafting'-Modell 95
Abbildung 30: Einfluss von DPP und JCP auf den Sinn in der Arbeit.....98
Abbildung 31: Ziele der OD und DPP 102
Abbildung 32: Rahmenbedingungen DPP - Unternehmensebene 106
Abbildung 33: Zusammenhang von Entscheidung und Feedback in DPP 107
Abbildung 34: Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen im Gleichgewicht 113
Abbildung 35: Emailanfrage Interviewpartner XXX
Abbildung 36: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 0..... XXXI
Abbildung 37: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 1..... XXXI
Abbildung 38: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 2..... XXXII
Abbildung 39: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 3..... XXXII
Abbildung 40: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 4..... XXXIII
Abbildung 41: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 5..... XXXIII
Abbildung 42: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 6..... XXXIV
Abbildung 43: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 7..... XXXIV
Abbildung 44: Ausdruck für Interviewteilnehmer LVI
Abbildung 45: E-Mail mit Informationen zur Anonymität und zur Freigabe des transkribierten Interviews LVII
Abbildung 46: Beispiel für die Nummerierung der Absätze innerhalb des Transkriptes LVIII
Abbildung 47: Zertifikat für kompensierte Treibhausgase CX

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ebenen der Wirtschaftsdemokratie und zugeordnete Konzepte 11
Tabelle 2: Partizipationsgrad (Influence Power Continuum) 12
Tabelle 3: Partizipationsreichweite 13
Tabelle 4: Gegenüberstellung der Menschenbilder und Konzepte der Arbeitsgestaltung.....19
Tabelle 5: Gestaltungsparameter des NPM 23
Tabelle 6: Ziele eines Nachhaltigen Personalmanagements 23
Tabelle 7: RACI - Beschreibung der Begriffe 26
Tabelle 8: Beteiligte an den Prozessfunktionen des HRM 27
Tabelle 9: Personalplanung – klassische Personalprozesse 27
Tabelle 10: Personalgewinnung – klassische Personalprozesse 28
Tabelle 11: Personalentwicklung – klassische Personalprozesse.....28
Tabelle 12: Personaleinsatz – klassische Personalprozesse 29
Tabelle 13: Personalerhaltung – klassische Personalprozesse 30
Tabelle 14: Personalfreisetzung – klassische Personalprozesse 30
Tabelle 15: Zusammenfassung RACI – klassische Personalprozesse.....31
Tabelle 16: Beschreibung der Prädikatoren für berufliche Sinnerfüllung 38
Tabelle 17: Job Crafting Practices – Teilaspekte und Beispiele 42
Tabelle 18: Anforderungen an qualitative Interviews 48
Tabelle 19: Auswahlkriterien für Unternehmen und Experten 49
Tabelle 20: Beschreibung der Analyseschritte bei der qualitativen Inhaltsanalyse 52
Tabelle 21: Beschreibung der spezifischen Schritte der strukturierenden Inhaltsanalyse 54
Tabelle 22: Alois Heiler GmbH – Zahlen, Daten, Fakten.....57
Tabelle 23: Alois Heiler GmbH – OD im Überblick 58
Tabelle 24: Alois Heiler GmbH – JCP-Möglichkeiten im Überblick.....61
Tabelle 25: Traum-Ferienwohnungen GmbH – Zahlen, Daten, Fakten 61
Tabelle 26: Traum-Ferienwohnungen GmbH – OD im Überblick 62
Tabelle 27: Traum-Ferienwohnungen GmbH – JCP-Möglichkeiten im Überblick 65
Tabelle 28: sipgate GmbH – Zahlen, Daten, Fakten 65
Tabelle 29: sipgate GmbH – OD im Überblick 66
Tabelle 30: sipgate GmbH – JCP-Möglichkeiten im Überblick 69

Tabelle 31: Genossenschaft Tempelhof eG – Zahlen, Daten, Fakten 69

Tabelle 32: Genossenschaft Tempelhof eG – OD im Überblick 71

Tabelle 33: Genossenschaft Tempelhof eG – JCP-Möglichkeiten im Überblick 74

Tabelle 34: codecentric AG – Zahlen, Daten, Fakten 74

Tabelle 35: codecentric AG – OD im Überblick 75

Tabelle 36: codecentric AG – JCP-Möglichkeiten im Überblick 78

Tabelle 37: Unternehmen 6 – Zahlen, Daten, Fakten 79

Tabelle 38: Unternehmen 6 – OD im Überblick 80

Tabelle 39: Unternehmen 6 – JCP-Möglichkeiten im Überblick 83

Tabelle 40: POPD in den untersuchten Unternehmen im Überblick 84

Tabelle 41: JCP-Möglichkeiten in den untersuchten Unternehmen im Überblick 85

Tabelle 42: Kategorisierung der Motivation zur demokratischen Gestaltung von Personalprozessen 85

Tabelle 43: Voraussetzungen DPP 86

Tabelle 44: Ranking der Prädiktoren für berufliche Sinnerfüllung 86

Tabelle 45: Benennung der Personalabteilung und -mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen 87

Tabelle 46: Gestaltungsparameter des NPM in DPP 92

Tabelle 47: RACI im Vergleich – klassische und demokratische Personalprozesse 94

Tabelle 48: Gestaltungsmöglichkeiten ‚task crafting' 96

Tabelle 49: Gestaltungsmöglichkeiten ‚relational crafting' 97

Tabelle 50: Gestaltungsmöglichkeiten ‚cognitive crafting' 97

Tabelle 51: Sozio-moralisches Klima 99

Tabelle 52: Ziele des NPM und DPP 101

Tabelle 53: Methoden und Organisationsformen demokratischer Personalprozesse 108

Tabelle 54: Übersicht Termine Interviewpartner XXXV

Tabelle 55: Übersicht Interviewpartner und Interviewdetails XXXVI

Tabelle 56: POPD Originalfragen und reduzierte Variante als Input für den Interviewleitfaden inkl. Skalierung XXXVII

Tabelle 57: Job Crafting Questionnaire (JCQ) und deutsche Übersetzung XL

Tabelle 58: Interviewfragen zu den Job Crafting Practices (JCP) XLI

Tabelle 59: Forschungsfragen & Hypothesen – Ansätze zur Beantwortung XLII

Tabelle 60: Interviewleitfaden XLIII
Tabelle 61: Interviews, Kurzbezeichnung und Dateinamen LVIII
Tabelle 62: Auswertung Interviews - POPD - Alois Heiler GmbH..... LXXXIV
Tabelle 63: Auswertung Interviews - POPD - Traum-Ferienwohnungen GmbH..... LXXXV
Tabelle 64: Auswertung Interviews - POPD - codecentric AG..... LXXXVI
Tabelle 65: Auswertung Interviews - POPD - Unternehmen 6 LXXXVII
Tabelle 66: POPD im Überblick - Zusammenfassung Unternehmen..... LXXXVIII
Tabelle 67: JCP im Überblick - Zusammenfassung Unternehmen..... LXXXIX
Tabelle 68: Frage 11 - Assoziationen/Schlagworte – Begriff OD XC
Tabelle 69: Frage 11 - Assoziationen/Schlagworte – Begriff OD XCI
Tabelle 70: Frage 48 - Motivation für die Gestaltung der Personalprozesse.....XCII
Tabelle 71: Frage 50 - Relevanz JCP..... XCIV
Tabelle 72: Frage 49 - Ranking der sinnstiftenden Elemente XCV
Tabelle 73: Frage 52/53 - Voraussetzungen für Personalprozesse / Workshops / Schulungen XCVI
Tabelle 74: Frage 53a - Empfinden Sie Sinn in der Arbeit? XCVII
Tabelle 75: Frage 54 - Stellen Sie sich die Personalarbeit in 10 Jahren vor XCIX
Tabelle 76: Übersicht Dateien - Kodezuordnung CI

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AB	Abschluss
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
bspw.	beispielsweise
BU	Basisinformationen Unternehmen
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
codecentric	codecentric AG
d.h.	das heißt
DPP	demokratische Personalprozesse
ES	Einstieg
evtl.	eventuell
FF	Forschungsfrage
FK-FA	Führungskraft – Fachabteilung
GF	Geschäftsführung
H	Hypothese
Heiler	Alois Heiler GmbH
HK	Hauptkategorie
HRM	Human Resource Management
ID	Identifikator
IDE	Industrial Democracy in Europe
inkl.	inklusive
IPC	Influence Power Continuum
JC	Job Crafting
JCM	Job Crafting-Modell
JCP	Job Crafting Practices
JCQ	Job Crafting Questionnaire
KoKo	Kooperationskollege
MA-FA	Mitarbeiter – Fachabteilung
MA-PF	Mitarbeiter – Prozessfunktion
Mio.	Millionen
NPM	Nachhaltiges Personalmanagement
OD	Organisationale Demokratie
ODEM	Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften

OF	optionale Fragen
PA	Personalabteilung
POI	Prozesse, Organisation, Information
POPD	Perceived Organizational Participation and Democracy
s.a.	siehe auch
sipgate	sipgate GmbH
Tempelhof	Genossenschaft Tempelhof eG
TFW	Traum-Ferienwohnungen GmbH
u.a.	unter anderem
ÜF	übergreifende Fragen
UK	Unterkategorie
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

SYMBOLVERZEICHNIS

…	längere Pause im Interview
[ ]	Erläuterung wiederkehrender Aussagen (z.B. Definitionen) innerhalb der Interviews, die nicht transkribiert wurden

Für den Lesefluss des Textes und aus Gründen der Vereinfachung wird die männliche Form für personenbezogene Hauptwörter verwendet. Die personenbezogenen Bezeichnungen in männlicher Form verstehen sich als geschlechtsneutral und beziehen sich gleichermaßen auf die weibliche Form.

1 EINLEITUNG

1.1 Einführung ins Thema

Laut einer weltweiten Studie von Deloitte (2016) über Mitarbeiter im Alter zwischen derzeit 25 und 35 Jahren geht mehr als die Hälfte dieser sogenannten Millennials davon aus, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre ihr Unternehmen verlassen werden.

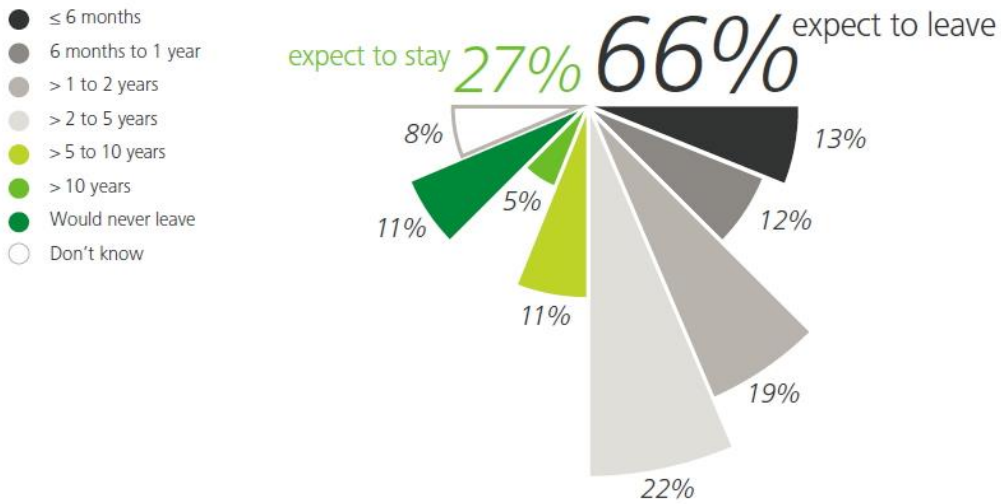


Abbildung 1: Anteil der Millenials, die davon ausgehen, das Unternehmen zu verlassen
(Quelle: Deloitte 2016, 4)

Als Treiber für eine Neuorientierung nennt die Studie fehlende Perspektiven zur Weiterentwicklung und die mangelnde Wertschätzung der Mitarbeiterkompetenzen (Deloitte 2016, 6ff). Andere Studien, hier sind vor allem die Reports von Gallup (Nink 2017; Nink 2016) zu nennen, widmen sich der emotionalen Bindung beziehungsweise dem Engagement der Mitarbeiter in bestehenden Arbeitsverhältnissen, die für Deutschland seit 2001 erhoben werden (in diesem Fall wird nicht auf die Millenials fokussiert, sondern es werden alle Mitarbeitergruppen betrachtet; vgl. Abbildung 2).

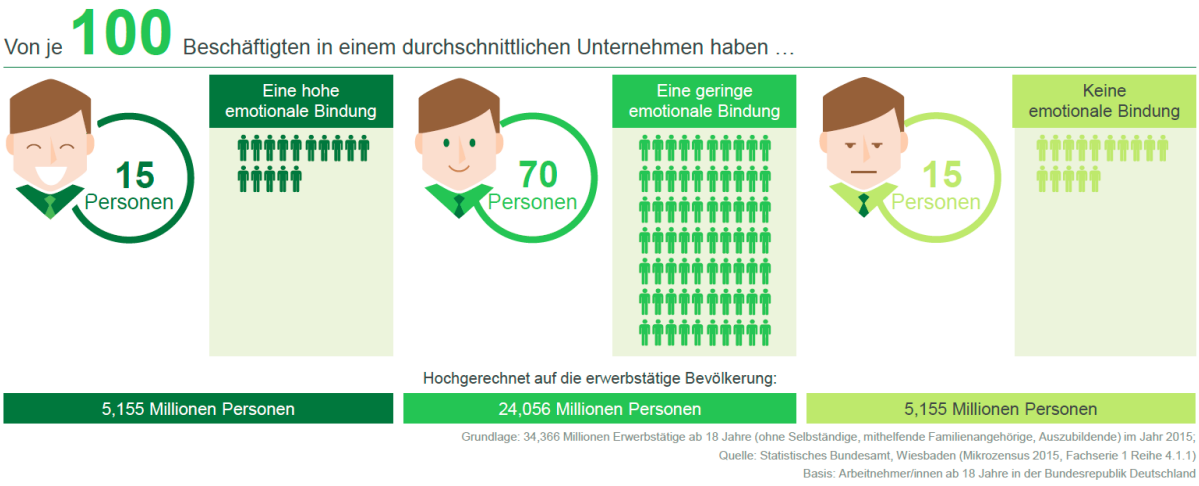


Abbildung 2: Engagement Index Deutschland 2016
(Quelle: Nink 2017, 17)

Nach diesem Index hat nur ein kleiner Teil (15%) der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung, der überwiegende Teil (70%) eine geringe und 15% haben keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber (Nink 2017, 17).

In der aktuellen Literatur wird das fehlende Engagement mit der Suche nach Sinn im Arbeitsleben zusammengebracht (Schnell 2016, 153f). Eine Befragung der Internetplattform Xing (2014) zeigt, dass zwei Drittel der 23- bis 35-jährigen Berufstätigen angeben, dass eine Tätigkeit mit Sinn für sie sehr wichtig ist (Schnell 2016, 153). Weiter weist eine Studie (Holbeche 2004, 1) darauf hin, dass zwei Drittel der befragten Führungskräfte (Vorstandsmitglieder, mittleres Management und Direktoren) Sinn in ihrer Arbeit vermissen. Ein ähnliches Ergebnis zeigt eine Umfrage von Kelly Services (2012, 15), bei der nur circa die Hälfte (48%) der Befragten bestätigt, dass sie ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben. Mitarbeiter stellen mit ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und Kompetenzen die zentrale Ressource dar, um Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu erzielen (Haller 2015, 333). Es ist naheliegend, zu untersuchen, welche Faktoren zu einem gesteigerten Engagement beitragen bzw. welche Freiheitsgrade es Mitarbeitern ermöglichen, mehr Sinn in der Arbeit zu empfinden.

Dabei kann Sinn in der Arbeit nicht unmittelbar vom Management geschaffen werden, dieses kann lediglich die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen dafür herstellen. Die Frage, ob ein Mitarbeiter Sinn in der Arbeit sieht, kann letztlich nur von diesem selbst beantwortet werden (Schnell et al. 2013).

Die Ausprägung der emotionalen Bindung bzw. das Engagement eines Mitarbeiters kann man dabei als Ausdruck der Erfüllung der Mitarbeiterinteressen und dem Sinn in der Arbeit auffassen (Borck 2011, 164ff). Den Mitarbeiterinteressen gegenüber stehen die Unternehmensinteressen (manifestiert in Unternehmenszielen, -mission, -vision und -strategie). Bei einer niedrigen emotionalen Bindung bzw. geringen Möglichkeiten, Sinn in der Arbeit zu finden, besteht eine Disbalance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen (vgl. Abbildung 3). Die Mitarbeiter sind nicht sinngekoppelt, der Prüfvorgang, ob Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen sich die Waage halten wird nur teilweise oder negativ beschieden (Borck 2011, 155ff).

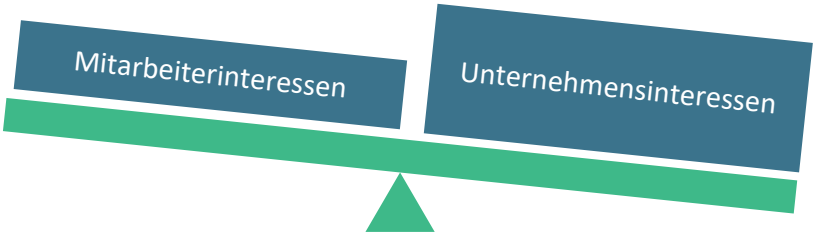


Abbildung 3: Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen im Ungleichgewicht

1.2 Problemstellung

Neben dem vorher beschriebenen Engagementschwund und der Suche nach Sinn in der Arbeit gibt es Veränderungen in der Arbeitswelt, die durch sogenannte Treiber und Trends angetrieben werden (BMAS 2017, 18). Im Weißbuch – Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales werden die Treiber 1) Digitalisierung, 2) Globalisierung, 3) Demografie und

Arbeitskräfteangebot der Zukunft sowie 4) kultureller Wandel identifiziert (BMAS 2017, 18ff). Eine dieser, durch die vorgenannten Trends angetriebenen, Entwicklungen stellt die Veränderung zum demokratischen Unternehmen dar (Sattelberger et al. 2015, 36). Dieser Terminus wird derzeit in Wirtschaftsmagazinen und Büchern unter den Stichwörtern ‚Unternehmensdemokratie', ‚demokratisches Unternehmen', ‚selbstorganisiertes Unternehmen', ‚Soziokratie', ‚Holacracy' und ‚Organisationale Demokratie' aufgegriffen (Rüther 2010; Laloux 2015; Robertson 2015; Welpe et al. 2015; Wagner 2015; Zeuch 2015; Dilk & Littger 2016; Klassen et al. 2016).

Organisationale Demokratie (OD) ist dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter durch Partizipation Einfluss auf Entscheidungen nehmen können (Zeuch 2015, 63ff). Beispiele dafür sind die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen, finanzielle Teilhabe und sozialer und psychologischer Einbezug (Weber 1999; Welpe et al. 2015, 80).

Die Einführung von demokratischen Handlungsweisen wird damit in Zusammenhang gebracht, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung im Unternehmen übernehmen und mehr Sinn in ihrer Arbeit sehen (Purser & Cabana 1998, 338; Zeuch 2015, 52). Die Steigerung des Sinns in der Arbeit führt wiederum zu einem höheren Mitarbeiterengagement (May et al. 2004, 30ff).

Die Relevanz engagierter Mitarbeiter wird wie folgt hervorgehoben: „Arbeitgeber, die die Bedeutung der Förderung beruflicher Sinnerfüllung bei ihren Angestellten übersehen, könnten irgendwann vor dem Problem stehen, dass sie ihre Talente nicht mehr halten können - und auch keine Spitzenkräfte hinzugewinnen können" (zitiert nach Schnell 2016, 154).

Einer der Bereiche, in dem klassischerweise Prozesse mit einem direkten Einfluss auf die Mitarbeiter und damit das mögliche Engagement und den Sinn in der Arbeit angesiedelt sind ist das Personal- oder auch Human Resource Management (HRM). Im Modell zum Nachhaltigen HRM werden die Zusammenhänge zwischen der Personalstrategie und Personalprozessen und den Effekten auf die Organisation, das Individuum und den sozialen Bereich dargestellt (Ehnert 2009, 172). Ein weiteres Modell zum Nachhaltigen Personalmanagement bringt explizit die Anspruchsgruppenorientierung und Partizipation als Bestandteile eines Nachhaltigen HRM hervor (Zaugg 2009, 73). Für Unternehmen mit OD ist anzumerken, dass die Personalprozesse nicht zwingend in der HR-Abteilung gebündelt sind, sondern durch verschiedene Funktionsträger im Unternehmen verantwortet bzw. ausgeübt werden (Oestereich & Schröder 2017, 215ff).

1.3 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Inwiefern lässt sich damit ein Zusammenhang zwischen dem Sinn in der Arbeit, Personalprozessen und OD herstellen? Um die Bearbeitung dieser Frage zu ermöglichen, kommt ein Modell aus der Arbeitspsychologie zum Einsatz. Das ‚Job Crafting'-Modell (JCM) bildet ein Modell mit operationalisierbaren Konstrukten, welches beschreibt, dass der Mensch, angetrieben vom Bedürfnis nach Sinn, einem positiven Selbstbild und danach, in Verbindung mit Menschen zu treten, seine betriebliche Tätigkeit gestaltet, um mehr Sinn in der Arbeit zu finden (Wrzesniewski & Dutton 2001, 181ff). In der Managementliteratur wird der Ansatz des ‚Job Crafting'

und die darin enthaltenen ‚Job Crafting Practices' (JCP) im Kontext neuartiger Führungsmethoden erwähnt (Müller 2013, 91ff; Au 2016, 1ff), wobei Au (2016, 1ff) sich dabei auf den Input von Müller (2013, 91ff) bezieht. Dabei wird der Führungskraft die Rolle eines ‚Enablers' zugeschrieben, der das entsprechende positive Umfeld für ‚Job Crafting' schaffen soll (Au 2016, 30). Der Bezug zur Organisationalen Demokratie wird dadurch geschaffen, dass ‚Job Crafting' als Teil der demokratischen bzw. kooperativen Führungsansätze eingeordnet wird (Au 2016, 28). Bisher finden sich jedoch keine Publikationen, die eine Verbindung zwischen den Personalprozessen in Organisationen mit demokratischen Prinzipien und dem Sinn in der Arbeit unter Bezugnahme auf die JCP herstellen.

Daher wird die folgende forschungsleitende Kernfragestellung formuliert:

Wie beeinflussen demokratische Personalprozesse das Empfinden von Sinn in der Arbeit unter Berücksichtigung der ‚Job Crafting Practices'?

Die Fragestellung stellt damit einerseits die Verbindung zu den Ansätzen der demokratischen Unternehmensführung und der Anwendung demokratischer Personalprozesse her. Gleichzeitig zielt sie auf die Schließung der bestehenden Forschungslücke, da das Verhältnis bzw. die Wirkung zwischen demokratischen Personalprozessen und ‚Job Crafting' auf Sinn in der Arbeit im Speziellen bisher nicht untersucht wurde.

Es wird vermutet, dass OD ein Umfeld schafft, in dem ‚Job Crafting Practices' leichter vonstattengehen können als in Unternehmen, in denen Führungskräfte Entscheidungen ohne Einbezug der Mitarbeiter treffen. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Vermutung äußern, dass demokratische Personalprozesse die Möglichkeiten und Spielräume des ‚Job Crafting' und damit das Potential erhöhen, den persönlichen Sinn in der Arbeit zu fördern.

Diese Masterarbeit fokussiert sich auf Prozesse in der Personalarbeit in Unternehmen mit Ansätzen der OD und deren spezifische Ausgestaltung. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Formen der Personalarbeit dazu führen, dass Mitarbeiter Sinn in der Arbeit finden können. Gleichzeitig wird damit der steigenden Gewichtung der Tatsache Rechnung getragen, dass nachhaltige Personalarbeit den Fokus auf die Kompetenzen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter legen sollte (Wilkinson et al. 2001, 1497).

1.4 Methodik und Aufbau

Die vorliegende Arbeit stellt eine praxisnahe empirische Untersuchung auf der Basis von Experteninterviews und einer qualitativen Inhaltsanalyse dar. Den Aufbau der Arbeit verdeutlicht Abbildung 4.

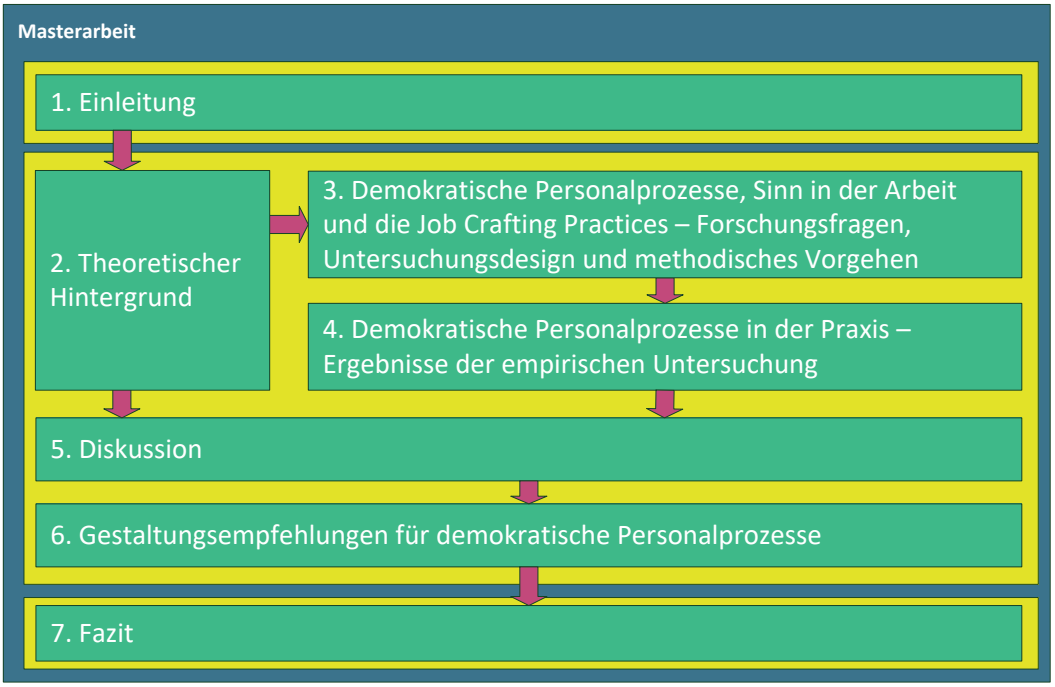


Abbildung 4: Aufbau der Masterarbeit – Überblick über die Kapitel

Die Einleitung (Kapitel 1) enthält neben der Einführung ins Thema, der Verdeutlichung der Problemstellung und der Zielsetzung der Arbeit auch eine Themenabgrenzung und die Einordnung ins Nachhaltigkeitsmanagement.

Im zweiten Kapitel folgt die Vorstellung der theoretischen Grundlagen. Dies sind zum einen Informationen zur OD, um den Rahmen der Arbeit zu erläutern. Zum anderen wird auf das Nachhaltige Personalmanagement und auf klassische und demokratische Personalprozesse eingegangen. Weiterhin wird in den Theoriehintergrund zum Sinn in der Arbeit und in das JCM eingeführt.

Im dritten Kapitel werden die Forschungsfragen und Hypothesen zur Beantwortung der Kernfragestellung erarbeitet. Es dient der Erläuterung des methodischen Vorgehens bei der Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews und macht die Auswahlkriterien für die interviewten Unternehmen und Experten transparent. Mit Informationen zur Gestaltung der Interviews, zum Interviewleitfaden und zur anschließenden Auswertung der Interviews per qualitativer Inhaltsanalyse schließt dieses Kapitel.

Kapitel 4 enthält die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Die einzelnen Unternehmen werden vorgestellt und die Ergebnisse zu den untersuchten Teilaspekten präsentiert. Das Kapitel enthält darüber hinaus Zusammenfassungen der unternehmensübergreifenden Ergebnisse, die später der Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesendiskussion dienen.

Im fünften Kapitel werden die Daten aus der empirischen Untersuchung unter Zuhilfenahme der erarbeiteten theoretischen Grundlagen aus dem zweiten Kapitel und dem Untersuchungsdesign aus Kapitel 3 zusammengebracht und diskutiert. Es erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen. Außerdem wird der Rückbezug zu den einzelnen Themenbereichen der OD, des Nachhaltigen Personalmanagements und des Nachhaltigkeitsmanagements geschaffen. Das Kapitel schließt mit der kritischen Würdigung, der Betrachtung der inhaltsanalytischen Gütekriterien und den Limitationen der vorliegenden Arbeit.

Ausgehend von der Ergebnisinterpretation folgt in Kapitel 6 die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für demokratische Personalprozesse.

Das siebte Kapitel bildet den Abschluss der Arbeit und enthält als Fazit eine zusammenfassende Interpretation ihrer Ergebnisse. In einem Ausblick werden mögliche weitere Forschungsansätze an der Schnittstelle zwischen Sinn in der Arbeit und demokratischen Personalprozessen aufgeführt, die über diese Masterarbeit hinausgehen.

1.5 Themenabgrenzung

In der Masterarbeit geht es darum, den Zusammenhang von demokratischen Personalprozessen und dem Sinn in der Arbeit näher zu erkunden. Dabei werden für die empirische Untersuchung nur Unternehmen befragt, die bereits demokratische Personalprozesse einsetzen. Unternehmen mit klassischen Personalprozessen sind dabei nicht Untersuchungsgegenstand.

Der Begriff des Engagements wird hier in Verbindung mit dem Sinn in der Arbeit gebracht und unter Berücksichtigung des JCM untersucht. Andere Modelle, wie beispielsweise das Engagementmodell von Kahn (1990, 692ff), der neben der Sinnhaftigkeit der Arbeit die Komponenten Sicherheit und Verfügbarkeit als Prädikatoren für Engagement berücksichtigt, sind nicht Teil der Untersuchung. Organisationales Commitment, welches die emotionale Bindung der Mitarbeiter in den Fokus stellt und eine Zugehörigkeit zum Unternehmen beschreibt, wird in diesem Zusammenhang nicht als zu untersuchendes Konstrukt behandelt (Alfes & Kohler 2013, 16). Dies liegt darin begründet, dass der Fokus bei diesem Konzept weniger auf den Prozessen als auf dem Unternehmen als Ganzes und dessen Unternehmenszielen liegt.

1.6 Einordnung ins Nachhaltigkeitsmanagement

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird - gemäß der durch die Brundtland-Kommission geprägten Definition - wie folgt verstanden: „Dauerhafte [nachhaltige - Anmerkung des Verfassers] Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, 46). Um die angesprochenen Bedürfnisse besser zu klassifizieren, können diese in drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, die ökonomische, ökologische und soziale Dimension, eingeordnet werden (Rogall 2012, 47). Im Unternehmenskontext ist unter Nachhaltigkeitsmanagement die systematische, koordinierte und zielorientierte Steuerung der Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft innerhalb der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie gemeint (Schaltegger 2015, 202). Thematisch lässt sich diese Arbeit in die soziale Dimension einordnen, da sowohl der Bereich des Personalmanagements als auch

die Frage nach der Gestaltung der Prozesse, um Sinn in der Arbeit zu ermöglichen, sich um den Menschen im Unternehmenssystem dreht. Das Personalmanagement bildet insofern eine Schlüsselfunktion für das Nachhaltigkeitsmanagement, da es die Mitarbeiter und Führungskräfte einstellt und entwickelt, welche wiederum Nachhaltigkeit im Unternehmen leben sollen (Doyé 2016, 11).

In der Gemeinwohlökonomie, die ein ganzheitliches Wirtschaftsmodell mit sozialen, kulturellen und ökologischen Aspekten darstellt (EUWS 2015, 5), findet sich neben der sozialen Dimension (aufgeteilt in Menschenwürde und Solidarität und Gerechtigkeit) und der ökologischen Dimension der Bereich Demokratie, Mitbestimmung und Transparenz (GWÖ 2017). Dies hebt den Wert von Demokratie im unternehmerischen und nachhaltigen Kontext explizit hervor.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

Im folgenden Kapitel wird die Basis für das Untersuchungsdesign und damit für die empirische Untersuchung an sich gelegt. Dazu werden zunächst der Themenkomplex der Organisationalen Demokratie und die Entwicklung des Nachhaltigen Personalmanagements vorgestellt. Die Prozessfunktionen des Personalmanagements und die Unterscheidung zwischen klassischen und demokratischen Personalprozessen bilden das darauffolgende Unterkapitel. Als letztes werden die Begrifflichkeit des Sinns und dessen Verbindung zur Arbeit aufgegriffen und die damit verknüpften ‚Job Crafting Practices' beschrieben (vgl. Abbildung 5).

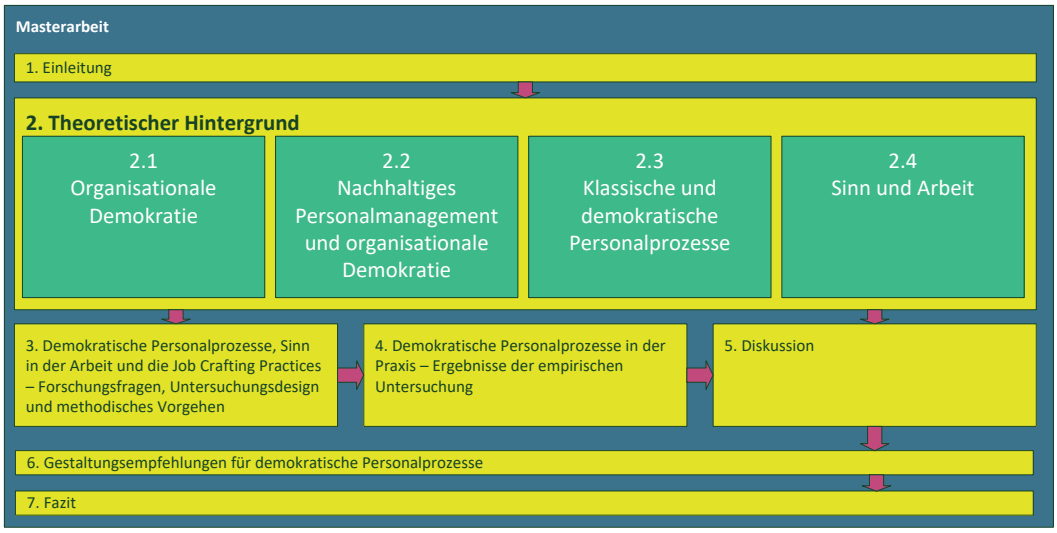


Abbildung 5: Aufbau Kapitel 2 – Theoretischer Hintergrund und Einbettung in den Gesamtaufbau der Arbeit

2.1 Organisationale Demokratie

Der Begriff der ‚Organisationalen Demokratie' (OD) entwickelte sich über mehr als 100 Jahre aus verschiedenen Strömungen und Begrifflichkeiten der Sozialwissenschaften, Arbeits- und Wirtschaftspsychologie (Webb 1897; Weber 1999; Poole et al. 2001; Müller-Jentsch 2004; Unterrainer 2012). In früheren Publikationen findet sich zudem der Begriff ‚Industrial Democracy' bzw. dessen Übersetzung als ‚industrielle Demokratie' oder ‚Wirtschaftsdemokratie' (Unterrainer 2012, 4ff). Im Folgenden werden die Entwicklung und Inhalte der Begrifflichkeiten skizziert, um daraus die Definition für OD für die weitere Verwendung in dieser Arbeit abzuleiten.

2.1.1 Begriffsdefinition

Eine der ersten Erwähnungen im Bereich OD findet sich in einer Publikation aus dem Jahr 1897. Unter dem Begriff ‚Industrial Democracy' wird vorwiegend auf Gewerkschaften und Tarifverhandlungen eingegangen (Webb & Webb 1897). Die Unternehmens- oder Arbeitsplatzebene wird hier nicht berücksichtigt (Unterrainer 2012, 4). Naphtali (1928) transferiert den englischen Begriff ‚Industrial Democracy' ins Deutsche und nutzt den Ausdruck Wirtschaftsdemokratie. In seiner Abhandlung, erstellt für den Deutschen Gewerkschaftsbund, liegt weiterhin ein starker Fokus auf der Arbeit der Gewerkschaften und ihrer Rolle im staatlichen System.

Die Betrachtungen gehen allerdings auch auf innerbetriebliche Strukturen ein (Müller-Jentsch 2004, 261). Im gleichen Jahrzehnt nutzt Korsch (1922, zitiert nach Müller-Jentsch 2004, 262) die wortwörtliche Übersetzung ‚industrielle Demokratie' und beschreibt die gesamte Bandbreite von Arbeitsplatzmitbestimmung bis zur Mitbestimmung auf nationaler Ebene (Müller-Jentsch 2004, 262). Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Begrifflichkeit der Demokratie in Industrie und Wirtschaft zu dieser Zeit stark aus der gewerkschaftlichen Blickrichtung mit sozialistischem Anstrich betrachtet wird (Zeuch 2015, 56).

Zwei umfangreiche Studien zur ‚Industrial Democracy' in Europa (Industrial Democracy in Europe, IDE 1981 / Industrial Democracy Revisited, IDE 1993) stellen partizipative Elemente innerhalb des Unternehmens in den Mittelpunkt (IDE 1981; IDE 1993). Die dort gewählte Definition für ‚Industrial Democracy' lautet:

„Industrial democracy is difficult to define but a process of democratization is usually interpreted as a deliberate attempt to increase the participation of, or equalize the ‚power' amongst, members of an industrial organization so that those traditionally deprived in these respects have more ‚say'" (IDE, 1981, S. 16).

Innerhalb der IDE-Studie wurden Dimensionen zur Messung von ‚Industrial Democracy' verwendet. Dies sind zum einen die Partizipationsreichweite und zum anderen der Partizipationsgrad (Heller 1971; IDE 1981, 28ff; vgl. auch 2.1.3). Die Partizipationsreichweite unterscheidet zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Entscheidungen (IDE 1981, 146ff). Der Partizipationsgrad wird mit dem ‚Influence Power Continuum' (IPC) gemessen, welches den Grad der möglichen Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen beschreibt (vgl. Abbildung 6).

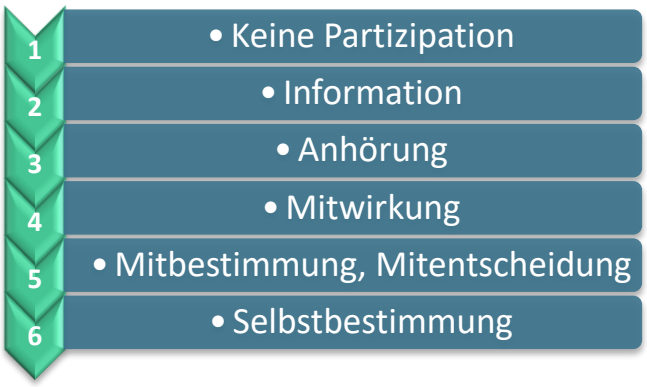


Abbildung 6: Partizipationsgrad (Influence Power Continuum)
(Quelle: zusammengestellt aus Heller 1971, Weber 1999, 272)

OD als Begriff wird später als Synonym für industrielle Demokratie oder ‚Industrial Democracy' und Wirtschaftsdemokratie eingeführt (Unterrainer 2012, 8; Weber 2014) und findet in aktuellen Publikationen zumeist Verwendung.

Unterrainer (2012, 8), deren Dissertation sich mit dem Thema OD beschäftigt, beschreibt diese als „substanzielle, demokratische Strukturen, welche den Beschäftigten die Möglichkeit erschließen, Einfluss auf kritische Entscheidungsprozesse zu nehmen und zwar sowohl bei operativen (kurzfristigen, arbeitsplatzbezogenen) wie bei taktischen (mittelfristigen,

personalpolitischen) und bei strategischen (langfristigen, unternehmenspolitischen) Betriebsentscheidungen“.

Zusätzlich verweist sie darauf, dass eine Voraussetzung darin besteht, „dass die Mitbestimmung der MitarbeiterInnen an betrieblichen Entscheidungen verpflichtend und durch direkte (z.B. Generalversammlungen, Abteilungsversammlungen, Arbeitsgruppentreffen) oder indirekte (z.B. MitarbeiterInnenvertretungen im Betriebsrat, Firmenrat, Firmenbeiräte) Formen institutionalisiert ist“ (Unterrainer 2012, 8f). Bei der Messung des Partizipationsgrads würde dies mindestens Mitwirkung (Grad 4) bedeuten (Weber 1999, 272).

Welpe et al. (2015, 79) definieren unter Bezugnahme auf Unterrainer (2012, 8f) wie folgt: „Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren.“

Für diese Arbeit wird auf Basis der beiden vorhergehenden Definitionen folgende Definition abgeleitet:

Organisationale Demokratie beschreibt institutionalisierte Strukturen, die den Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf kritische Entscheidungsprozesse gewähren. Dieser Einfluss umfasst dabei Entscheidungen auf operativer, taktischer und strategischer Ebene (Unterrainer 2012, 8f; Welpe 2015, 79).

2.1.2 Ziele und Ebenen Organisationaler Demokratie

Ziele

Wie aus der vorgestellten Definition ersichtlich, geht es bei OD um die substanzielle Beteiligung von Mitarbeitern auf verschiedenen Entscheidungsebenen (vgl. 2.1.1). In hierarchisch ausgerichteten Unternehmen reicht der Beteiligungsgrad der Mitarbeiter zum Teil maximal bis zur Anhörung (Stufe 3 des IPC), und die Entscheidung über eine Beteiligung durch das Management kann nach Gutdünken widerrufen werden (Rohmert & Weg 1976; Volpert 1994; Weber 1999, 272).

Das Forschungsprojekt ODEM (Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften), welches von 2004 bis 2010 an der Universität Innsbruck durchgeführt wurde (Unterrainer 2012, III), beschreibt drei Ziele, die durch OD gefördert werden sollen (Weber 1999, 270; Weber 2014, 13ff):

1) Förderung des unternehmerischen Denkens und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. bessere Entscheidungsgüte und -akzeptanz; Steigerung der Effektivität, z.B. durch Beteiligung an der Produkt- und Prozessentwicklung, Wissensaustausch, Stärkung der Innovations- und Kooperationsfähigkeit, Reduzierung der Hierarchieebenen, Reduzierung von Absentismus und Fluktuation, organisationales Commitment),

2) Förderung der „Humanisierung des Arbeitslebens“ (z.B. Förderung der Arbeitszufriedenheit; Förderung kommunikativer, sozialer und moralischer Kompetenzen; Abbau von Stressoren für die Psyche),

3) Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele (z.B. Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit; Vermögens- bzw. Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand; demokratisches Lernen als Beitrag zur Stabilisierung der Gesellschaft gegenüber totalitären Tendenzen; Stärkung der Position der abhängig Beschäftigten im betrieblichen und wirtschaftlichen Machtgefüge).

Ebenen

Innerhalb des Themengebiets der OD können verschiedene Ebenen und/oder Bereiche unterschieden werden, auf bzw. in denen OD stattfindet. Eine erste Unterscheidung, unter dem Begriff der Wirtschaftsdemokratie, nimmt eine zunehmende Detaillierung von der Makro- zur Mikroebene vor. Hierbei richtet sich der Blick der Makroebene auf das volkswirtschaftliche Wirtschaftssystem und zoomt bis hin zu einzelnen Arbeitsprozessen im Unternehmen auf der Mikroebene (Vilmar & Weber 2004, 161; siehe dazu auch Tabelle 1).

Tabelle 1: Ebenen der Wirtschaftsdemokratie und zugeordnete Konzepte
(nach Vilmar & Weber 2006, 161)

Bezeichnung	Ziel	Konzepte
Makroebene	vollbeschäftigte Kreislaufwirtschaft	- volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen auf der nationalen und der EU-Ebene - sozialökologische Rahmenplanung - Schwerpunkt Arbeitszeitplanung - Globalsteuerung - soziale und ökologische Steuer- und Investitionspolitik - Europawirtschaft als Alternative zur destruktiven Globalisierung - Ausbau des Kartellrechts
Mesoebene	Demokratische Kontrolle und Partizipation in der Unternehmenspolitik	- Demokratisierung der Unternehmensverfassung - Ausbau der Gemeinwirtschaft - Förderung der Genossenschaften und Belegschaftsunternehmen - Tarifpolitik / Gesetzgebung für optimale Einkommens- und Vermögensbeteiligung
Mikroebene	Partizipative Gestaltung des Arbeitsprozesses	- Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte in personellen, sozialen und arbeitsorganisatorischen Fragen - Mitbestimmung am Arbeitsplatz - Humanisierung der Arbeit - Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen über Arbeitsaufgabenerweiterung - ergonomische Standards - mitbestimmte Teilzeitarbeit etc.

Welpe et al. (2015, 80) fassen die Betrachtungsebene der Mikro- und Teile der Mesoebene zusammen und formulieren drei Beteiligungsarten:

- „Beteiligung von Mitarbeitern an (Management-)Entscheidungen,
- finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern,
- soziale und psychologische Beteiligung.“

Für die vorliegende Arbeit sind diese drei Beteiligungsarten relevant; sie spiegeln sich in der im Folgenden aufgezeigten Partizipationsreichweite wider.

2.1.3 Partizipationsgrad und -reichweite

In der Definition für OD wurden der Partizipationsgrad und die Partizipationsreichweite bereits erwähnt. Der Partizipationsgrad, auch Influence Power Continuum, beschreibt den zunehmenden Einfluss (Influence) der Mitarbeiter auf Entscheidungen. Als Bezugspunkt in den Beschreibungen dient die Führungskraft. Dieser Einfluss steigt bis zum Partizipationsgrad 4 an und wird dann um die Macht (Power), Entscheidungen zu fällen, angereichert (Partizipationsgrad 5) bzw. erreicht durch alleinige Selbstbestimmung (ohne Führungskraft) die höchste Machtausprägung (Partizipationsgrad 6, vgl. Tabelle 4; Heller 1977, 571f; IDE 1981, 29).

Tabelle 2: Partizipationsgrad (Influence Power Continuum)
(zusammengestellt aus Heller 1976, 697; IDE 1981, 29; Weber 1999, 272; Zeuch 2015,63f)

Partizipations-grad	Bezeichnung	englische Bezeichnung	Beschreibung
1	Keine Partizipation	I am not involved at all	Mitarbeiter werden in keiner Weise in Entscheidungsprozesse einbezogen.
2	Information	I am informed about the matter beforehand	Die Mitarbeiter dürfen nicht mitentscheiden, werden aber über die Entscheidungen auch dann informiert, wenn es zur Leistung ihres Arbeitsauftrags nicht unbedingt nötig ist.
3	Anhörung / Konsultation	I can give my opinion	Führungskräfte sprechen mit ihren Mitarbeitern vor der Entscheidungsfindung über die zu treffende Entscheidung, diskutieren Wahlmöglichkeiten und erfragen die Einschätzung ihrer Untergebenen. Danach treffen sie weiterhin alleine die Entscheidung, die in der Folge verbindlich für die Mitarbeiter ist.
4	Mitwirkung	My opinion is taken into account	Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Einschätzungen der Mitarbeiter können zu einer veränderten Entscheidungsfindung führen.
5	Mitbestimmung, Mitentscheidung	I take part in the decision-making with equal weight	Alle Mitarbeiter sind eingeladen oder aufgefordert, bei anstehenden Entscheidungen, die der Mitbestimmung unterliegen, den Entscheidungsprozess aktiv mitzugestalten.
6	Selbstbestimmung	I decide on my own	Höchster Partizipationsgrad. Die Mitarbeiter gestalten die Entscheidungsprozesse eigenmächtig.

Die Partizipationsreichweite gruppiert die verschiedenen Entscheidungen, die in einer Organisation gefällt werden können, anhand ihrer operativen, taktischen oder strategischen Relevanz (Weber 1999, 273; vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Partizipationsreichweite
(zusammengestellt aus Weber 1999, 273; Weber 2014, 23ff)

	operativ (kurzfristig)	taktisch (mittelfristig)	strategisch (langfristig)
Beschreibung	operationale Entscheidungsbereiche von Problemlösegruppen, Sicherheits- und Gesundheitszirkeln sowie von teilautonomen Gruppen	Beteiligung an taktischen Planungen und Entscheidungen	Beteiligung an strategischen, d.h. unternehmenspolitischen und strukturierenden Planungen und Entscheidungen
Beispiele	Produktionsfeinsteuerung	Produktionstechnik	Unternehmenshaushalt
	Arbeitsverteilung	innerbetriebliche Ausbildung	Standorte
	Personaleinsatz	Personalwesen	Investitionen
	technisch-organisatorische Veränderungen	Arbeitszeitmodelle	Kapitalbeteiligung
	Qualifizierungsplanung	Arbeitsverteilungsmodelle	Kapitalverteilung
	Gruppensprecherwahl	Arbeitsschutz	Produktplanung
	Gruppenmitgliedschaft	Arbeitssicherheit	Wahl von Leitungs- und Kontrollorganen (z.B. Vorstand, Geschäftsführung)
		Ernennung bzw. Wahl und Abwahl von direkten Vorgesetzten	
		Beteiligung an Produkt- und Prozessentwicklung	
		Beteiligung an betrieblichen Innovationen	
		Einstellung und Entlassung von KollegInnen	

Die Partizipationsreichweite wurde von Weber und Unterrainer (2012, 142f) in einen Fragebogen überführt, den ‚Perceived Organizational Participation and Democracy' (POPD), mit dem im ODEM-Projekt (vgl. 2.1.2) die individuell wahrgenommene OD abgefragt wurde.

2.1.4 Aktuelle Trends und Entwicklungen

Seit einigen Jahren gerät das Thema OD immer stärker in den Fokus. Unternehmen suchen nach Organisationsprinzipien, die mit den Veränderungen in einer komplexen Welt Schritt halten und den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht werden (Pfläging 2015, 9; Dilk & Littger 2016, 19; dazu auch 1.2).

Publikationen dazu reichen von Internet- und Zeitschriftenartikeln sowie Case Studies aus Unternehmen, die Ansätze der OD implementieren bzw. implementiert haben (Gray et al. 2015; Rotzinger & Stoffel 2015; Arnold 2016; Laudenbach 2016, 42), über Bücher, die die Thematik aus wissenschaftlicher Sicht aufarbeiten (Sattelberger et al. 2015; Zeuch 2015) bis hin zu Werken, die sich mit der methodischen Durchführung von Selbstorganisation und Partizipation in veränderten Organisationsformen beschäftigen (Rüther 2010; Laloux 2015; Robertson 2015). Weitere Öffentlichkeitswirkung erzielten zwei Filme („Augenhöhe" und „Augenhöhe.wege", Brandes et al. 2015; Franke et al. 2016a/2016b), die unter anderem Beispiele von Unternehmen zeigen, die OD leben. Schnittstellen gibt es zum Thema agile Unternehmensführung

(Gräßler et al. 2016; Lindner 2016a), da agile Unternehmensführung als eine Variante gesehen wird, um mit gestiegener Komplexität umzugehen (Lindner 2016b).

Die angesprochenen Werke („Holacracy“ - Robertson 2015 / „Evolutionäre Organisationen“ - Laloux 2015 / „Soziokratie“ – Bockelbrink & Priest 2017), die sich mit der Durchführung von Selbstorganisation und Partizipation beschäftigen, enthalten Bezüge zu OD. Die Autoren beziehen sich dabei vor allem auf den Partizipationsgrad (Selbstbestimmung als angestrebtes Ziel) und die Partizipationsreichweite, die von der operativen bis zur strategischen Ebene reicht. In den letzten Jahren experimentierten verschiedene Unternehmen, teilweise medienwirksam, mit der Implementierung von ‚Holacracy‘ (Hughes & Klein 2015; Dobiey & Böttcher 2016; Wyrsch 2016). Neben der Mitarbeiterbeteiligung auf den verschiedenen Ebenen betonen sowohl die Autoren als auch die implementierenden Unternehmen die ganzheitliche Ausrichtung der Modelle, die den Menschen nicht nur als Produktionsfaktor wahrnehmen (Rüther 2016, 136). Hinzu kommt die Orientierung der Unternehmensvision an einem gesellschaftlichen Zweck (‚Purpose‘) bzw. die Frage nach dem Sinn eines Unternehmens (Laloux 2015, 56; Robertson 2015, 121; Rüther 2016, 12ff).

2.1.5 Organisationale Demokratie und Auswirkungen auf die Gesellschaft / Verknüpfung zur Nachhaltigkeit

Während OD auf der Mikro- und Mesoebene (vgl. 2.1.2) innerhalb der Unternehmung verortet wird, gibt es auf der Makroebene Verknüpfungen zum gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmung (Vilmar & Weber 2006, 161).

Verschiedene Studien beschäftigen sich damit, welche Auswirkungen es hat, dass Mitarbeiter in Unternehmen demokratische Prinzipien erlernen und dadurch ihr Verhalten außerhalb des Unternehmenskontexts verändern (Greenberg et al. 1996; Karasek 2004; Weber et al. 2007; Weber & Unterrainer 2015 – eine Übersicht liefert Zeuch 2015, 43ff).

Beispielweise trägt OD im Unternehmen zu einem gesteigerten Engagement auf kultureller, politischer und gewerkschaftlicher Ebene bei (Karasek 2004, 293ff). Neben dem Engagement fördert die direkte Mitentscheidung im Unternehmen auch die politische Selbstwirksamkeit (Greenberg et al. 1996, 314ff; Weber & Unterrainer 2015, 18).

Ebenso wird ein positiver Zusammenhang zwischen persönlichem Wohlbefinden (‚well-being‘), Gesundheit und OD hergestellt (Knudsen 2011; Rigotti et al. 2014).

Mit dem Erlernen von Beteiligungsprinzipien und demokratischen Handlungsweisen im Unternehmen besteht die Möglichkeit, dass Demokratie auch im gesellschaftlichen Umfeld wertgeschätzt wird (Weber & Unterrainer 2015; Zeuch 2015, 43ff). Zeuch (2016c) stellt die These auf, dass OD im Unternehmen vier Lern- und Erfahrungsräume für den Einzelnen eröffnet, die vom Verständnis für Demokratie und demokratischer Selbsterfahrung über die demokratische Selbstwirksamkeit und die Möglichkeit, zentrale Bereiche des eigenen Lebens demokratisch zu gestalten, reichen.

Speziell das bereits erwähnte ODEM-Projekt untermauert diese Thesen auf wissenschaftlicher Ebene, wenn die Autoren auch einschränken, dass nur von einem moderaten Einfluss auszugehen ist (Weber & Unterrainer 2015). Beschäftigte aus Unternehmen mit demokratischen

Strukturen erleben eine stärkere politische Selbstwirksamkeit, zeigen ein prosoziales Arbeitsverhalten (Hilfsbereitschaft, Mitgefühl) und eine solidarische Haltung gegenüber Arbeitskollegen. Weiterhin fällt es ihnen leichter, ethische Dilemmaszenarien zu beurteilen, und sie treten für demokratische und soziale Belange in der Gesellschaft ein. Insgesamt weisen sie eine humanistische Ethikorientierung auf (Weber et al. 2008; Weber & Unterrainer 2015, 18;).

Hier lässt sich der Bogen zum Konzept der Nachhaltigkeit spannen. Anknüpfungspunkte zeigen sich in den Teilkompetenzen, die in der Bildung für nachhaltige Entwicklung vermittelt werden (de Haan 2008, 32). Bildung für nachhaltige Entwicklung beschäftigt sich mit den Gestaltungskompetenzen, die für die in Kapitel 1.6 beschriebene nachhaltige Entwicklung benötigt werden (Stoltenberg & Burandt 2014, 567ff).

Da OD auf Partizipation basiert, wird insbesondere die Partizipationskompetenz gefördert. Prosoziales Arbeitsverhalten und gesteigertes Engagement auf politischer, kultureller und gesellschaftlicher Ebene lassen sich mit der Kompetenz, sich und andere motivieren zu können, der Kompetenz zur Kooperation sowie mit der Kompetenz zur Empathie und Solidarität verknüpfen (vgl. dazu die Teilkompetenzen nach de Haan 2008, 32).

Zusammenfassend lässt sich aus der Stärkung einzelner Teilkompetenzen, die zur nachhaltigen Entwicklung beitragen, und aus der humanistischen Ethikorientierung schlussfolgern, dass demokratisch organisierte Unternehmen die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft unterstützen (Weber & Unterrainer 2015, 4).

2.1.6 Kritik und Herausforderungen: Kann Organisationale Demokratie funktionieren?

Neben Autoren und Unternehmen, die die Vorteile der OD hervorheben und wissenschaftlich erforschen (siehe 2.1.1 und 2.1.4), gibt es auch kritische Stimmen gegenüber der OD. Dabei werden verschiedene Argumente aufgeführt, welche gegen die Einführung bzw. Anwendung von OD sprechen.

Eines der Argumente besteht darin, dass durch die umfangreiche Mitbestimmung die betriebswirtschaftliche Effizienz leidet (Kühl 2015; Sprenger 2016, 32). Begründet wird dies mit höheren Transaktionskosten, die durch OD im Unternehmen entstehen (Sprenger 2016, 32). Es gibt allerdings Hinweise darauf, dass bei echter Mitwirkung (vgl. Tabelle 2 – Partizipationsgrad Stufe 4) und finanzieller Beteiligung Produktivitätssteigerungen und damit eine höhere Effizienz gemessen werden können (Johnson 2006, 257).

Teilweise wird der Begriff OD mit der Idee gleichgesetzt, dass in den Unternehmen jegliche Entscheidungen basisdemokratisch gefällt werden, was das oben genannte Argument der fehlenden Effizienz unterstützt und zu reduzierter Innovationsfähigkeit führen soll (Laudenbach 2016). Hierbei wird allerdings verkannt, dass OD zumeist in verschiedensten Ausprägungen gelebt wird (z.B. basisdemokratisch, repräsentativ, direkt; Wisman 1991) und dabei verschiedenste Entscheidungsmethoden zum Einsatz kommen (z.B. eigenmächtiger Fallentscheid, delegierte Fallentscheidung, konsultative Fallentscheidung; Zeuch 2016a; Oestereich & Schröder 2017, 149ff).

Ein weiterer Streitpunkt findet sich im Bereich funktionale Organisation und der damit verbundenen Hierarchie und Führungsaufgaben (Johnson 2006; 245; Laudenbach 2016). Kritiker

weisen darauf hin, dass Mitarbeiter hierarchische Strukturen benötigen und auf Manager angewiesen sind, die ihnen Aufgaben übertragen (Hayman 2014; Zeuch 2015, 41). Hierbei wird auf die zugrundeliegenden Menschenbilder der Theorien X und Y von McGregor (1986) hingewiesen. Dabei lässt sich die kritische Äußerung der Theorie X, die davon ausgeht, dass Menschen nicht gerne arbeiten und gesteuert werden müssen, zuordnen (Thommen & Achleitner 2012, 717). Im Gegensatz dazu steht die Theorie Y, die auf einem positiven humanistischen Menschenbild basiert, welches davon ausgeht, dass Menschen aus Eigeninitiative arbeiten und dabei selbstverantwortlich handeln (Thommen & Achleitner 2012, 718f). Diese letzte Sichtweise harmoniert mit den in Kapitel 2.1.2 dargelegten Zielen der OD, insbesondere der Humanisierung der Arbeitswelt.

Auf einer weiteren Ebene der Argumentation geht es darum, dass das System Unternehmen nicht mit dem politischen System vergleichbar ist und damit demokratische Elemente nicht ins Wirtschaftsleben übertragen werden können (Sprenger 2016, 32). Die Befürworter von OD kritisieren diese Aussage als „halbierte Demokratie“ (Moldaschl 2004, 216), bei der die Demokratie am Werkstor aufhört (Hoppmann 2006). Sie weisen auf die positiven Effekte einer Implementierung von OD im Wirtschaftsleben hin und warnen davor, dass die Nichtausübung von Demokratie im Wirtschaftsleben zu einer Aushöhlung der Demokratie im Politischen führen kann (Dahl 1985; Pateman 1975; Johnson 2006, 246).

Weiterhin wird darauf eingegangen, dass OD im Ungleichgewicht ist, solange zwar ein hoher Grad von Mitbestimmung erzielt wird, jedoch ultimativ die Eigentumsrechte an einer Unternehmung und damit Verlustrisiken und Haftungsfragen beim Eigentümer verbleiben (Sprenger 2015, 32; Zeuch 2016b). Bezüglich dieser Argumentation sind sich Kritiker als auch Befürworter einig, dass bei der ganzheitlichen Zuwendung zur OD Modelle zur Diskussion kommen sollten, wie die Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum verbunden sind, verteilt werden. Beispiele hierfür existieren bereits heute in Genossenschaften und Stiftungsunternehmen (Weber 1999, 273ff; Zeuch 2016b).

Eine der großen Herausforderungen der OD ist es, die Mitarbeiter zu befähigen, OD auszuüben und aktiv mitzuwirken (Zeuch 2015, 37). Mitarbeiter benötigen zumindest grundlegendes Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, um mitentscheiden zu können. Gleichzeitig ist es wichtig, partizipative und konfliktlösende Methoden einzuüben (Johnson 2006, 261; Weber & Unterrainer 2012, 130ff).

2.2 Nachhaltiges Personalmanagement und Organisationale Demokratie

Im Folgenden werden die Begriffe Personalmanagement und Nachhaltiges Personalmanagement (NPM) erläutert und in Zusammenhang mit der OD gebracht.

2.2.1 Personalmanagement

Der Begriff des Personals – Menschen, die für ein Unternehmen arbeiten – und der Begriff des Managements – die Leitung oder Führung eines Unternehmensbereichs – werden seit den 60er Jahren in Zusammenhang gebracht (Thommen & Achleitner 2012, 715, 725, 915). Vor dieser Zeit, in der sogenannten ‚Bürokratisierungs‘-Phase, bestand die Aufgabe der Personal-

abteilung überwiegend in der Abwicklung der Entgeltabrechnung und dem Führen der Personalakte (Lebrenz 2017, 26). Die Ziele der Personalabteilungen lagen vorwiegend darin, die Rechtmäßigkeit der Personalaktivitäten abzusichern und dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter eine hohe Arbeitsproduktivität erreichten (Holtbrügge 2015, 1f). Mit der Veränderung zum Personalmanagement oder auch ‚Human Resource Management' (HRM) gelangten Ziele wie Mitarbeiterzufriedenheit und die Orientierung an der Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund (Holtbrügge 2015, 2). Gleichzeitig erfolgte mit der Wirtschaftlichkeitsorientierung die Erweiterung der operativen Sichtweise auf die strategische Ebene des Unternehmens (Wohlgemuth 1987, 88). Sukzessive veränderte sich damit das Bild einer eher verwaltenden Abteilung zu einem strategisch eingebetteten Dienstleister innerhalb des Unternehmens, für den unternehmerisches Mitdenken, Mitwissen, Mithandeln und Mitverantworten zum Tagesgeschäft gehört (Scholz 2000, 24).

Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, veränderte sich mit den neuen Aufgaben und der Grundorientierung auch die Benennung des Bereiches, der sich mit dem Thema Personal beschäftigte. Während früher Bezeichnungen wie Personalwesen, Personalwirtschaft oder Personalverwaltung vorherrschten, wird heute zumeist der Begriff Personalmanagement oder HRM verwendet (Scherm & Süß 2016, 2ff). Für die folgenden Ausführungen werden die Begriffe Personalmanagement und HRM synonym verwendet (Thommen & Achleitner 2012, 729).

Folgende Definition wird dabei zugrunde gelegt:

Personalmanagement (= Human Resource Management) ist Teil des übergreifenden Managementsystems eines Unternehmens und dafür verantwortlich, das Unternehmen mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern zu versorgen. Dabei ist die Einbettung in die Unternehmensstrategie zu berücksichtigen, um organisationale Ziele mit individuellen und gesellschaftlichen Zielen abzugleichen (Zaugg 2009, 52; Berthel & Becker 2010, 16).

Mit dieser Definition lassen sich die Personalteilbereiche und die Verknüpfung zur Unternehmensstrategie und Unternehmensumwelt aufzeigen (vgl. Abbildung 7). Die sechs Personalteilbereiche zeigen den Lebenszyklus eines Mitarbeiters von der Bedarfsermittlung über die Beschaffung, den Einsatz und die Weiterentwicklung bis hin zur Freistellung am Zyklusende. Diese Personalteilbereiche werden durch die Ziele des Personalbereichs beeinflusst, die wiederum aus der Interaktion mit der Unternehmensstrategie und der Unternehmensumwelt entstanden sind. Gleichzeitig finden Führungstätigkeiten und die Weiterentwicklung der Mitarbeiterführung statt (Thommen & Achleitner 2012, 728). Für die vorliegende Arbeit wird die hier beschriebene Form des Personalmanagements und deren Funktionen als ‚klassisches Personalmanagement' bezeichnet.

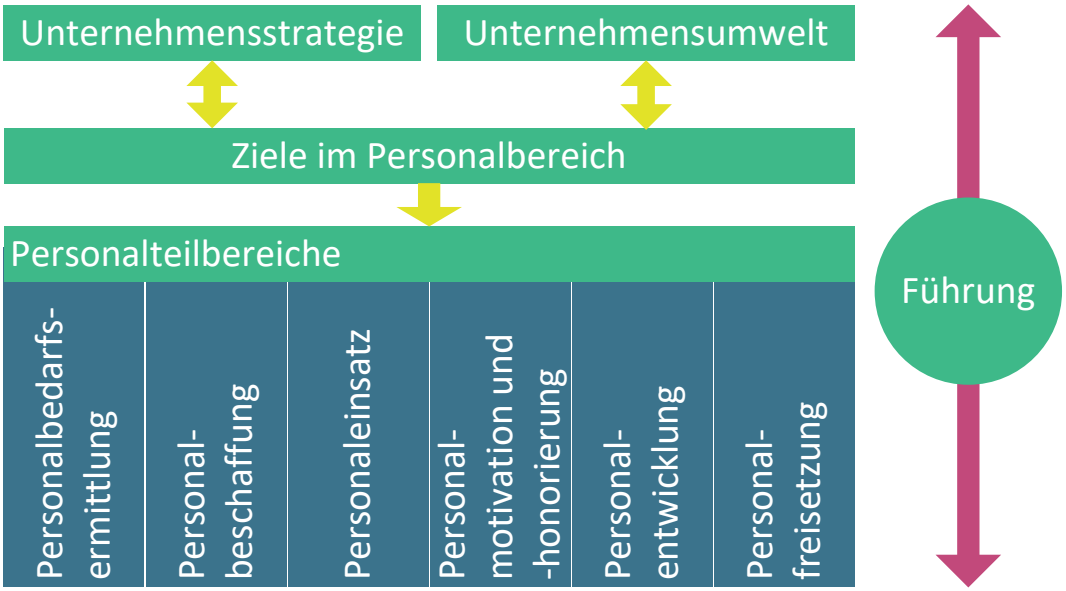


Abbildung 7: Übersicht Funktionen des Personalmanagements
(modifiziert nach Thommen & Achleitner 2012, 728)

Das Führungsverständnis steht dabei in Abhängigkeit zu dem jeweils vorherrschenden Menschenbild, welches Teil der Unternehmenskultur ist und von den Führungskräften gelebt wird. Zaugg (2009, 50) weist daraufhin, dass sich mit der Veränderung des Personalmanagements auch das zugrundeliegende Menschenbild veränderte. Bis in die 60er Jahre herrschte die Sichtweise des ‚economic man' (auch: homo oeconomicus) in Kombination mit der Theorie X nach McGregor vor (Zaugg 2009, 50). Mit den Arbeiten von Schein (1980) entstanden weitere Menschenbilder, die eine Veränderung der Sichtweise auf den Menschen in der Organisation nach sich zogen und das Verständnis des Personalmanagements mitprägten (Zaugg 2009, 49f; Ulich 2011, 63). In Tabelle 4 werden die Menschenbilder in ihrer zeitlichen Einordnung und dem zugehörigen Organisationsverständnis vorgestellt: Ausgehend vom ‚economic man' mit der Grundhaltung der Theorie X und einem technischen Organisationsverständnis, das auf Basis der tayloristischen Gestaltung und eines bürokratischen Vorgehens Erfolg an der Wirtschaftlichkeit und Schädigungsfreiheit misst; weiterführend über das Menschenbild des ‚social man', in der das soziale Gefüge Berücksichtigung findet und Zufriedenheit als weiteres Maß gilt. In den Konzepten des ‚self-actualizing man' und des ‚complex man' überwiegt die Sichtweise der Theorie Y. Die Organisation wird als ein soziotechnisches System gesehen, das dezentral gestaltet ist. Als Bewertungskriterium dient die Persönlichkeitsförderlichkeit; Aufgabenerweiterung und später individuelle Mitarbeiterkonzepte dienen als Gestaltungsansätze (Zaugg 2009, 50; Ulich 2011, 63; Rowold 2015, 7).

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Menschenbilder und Konzepte der Arbeitsgestaltung
(zusammengestellt aus Zaugg 2009, 50; Ulich 2011, 63; Rowold 2015, 7)

	Menschenbild			
	Economic man	Social man	Self-actualizing man	Complex man
zeitlich	bis ca. 1960	ab 1960	ab 1980	ab 1990
zusätzliche Einordnung nach McGregor	Theorie X	--	Theorie Y	
Das entsprechende Menschenbild findet seinen Niederschlag im				
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System	Soziotechnisches System	
wirkt sich aus auf				
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Beziehung zwischen Menschen	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte
verändert				
Organisationsstrukturen	zentral / bürokratisch auf Einzelbasis	zentral / bürokratisch auf Gruppenbasis	dezentral / flach; auf Einzel- oder Gruppenbasis	
und				
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	
Beschreibung Menschenbild	Menschen handeln eigeninteressiert, rational und streben danach, den eigenen Nutzen zu maximieren. Sie haben feststehende Präferenzen und verfügen über vollständige Informationen, um Entscheidungen zu fällen (Rost 2008; 50).	Ausrichtung des Menschen auf die Gemeinschaft. Lebt nach Normen und Werten und hat Gefühle. Benötigt die Interaktion mit anderen Menschen (Schein 1980; Rollka & Schultz 2011, 104).	Der Mensch strebt nach Selbstverwirklichung. Er hat den inneren Antrieb, seine Aufgaben zu erfüllen und möchte selbstkontrolliert agieren (Schein 1980; Scholz 2000, 121; Siebenhüner 2001, 169).	Im Gegensatz zu den vorherigen Menschenbildern wird die Komplexität und Wandlungsfähigkeit des Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Seine Motive und Ziele sind situationsabhängig und verändern sich über die Zeit (Schein 1980; Scholz 2000, 121; Siebenhüner 2001, 174).

Mit den bekannten Menschenbildern im Blick entwickelte Siebenhüner (2001) ein weiteres Menschenbild, bezeichnet als ‚homo sustinens'.

Die Idee des ‚homo sustinens' basiert auf den Prinzipien der Nachhaltigkeit (vgl. 1.6). Dieses Menschenbild beinhaltet eine potentialorientierte Sichtweise, die davon ausgeht, dass der Mensch bereits Ansätze für eine nachhaltigkeitsorientierte Lebensweise besitzt und auf diese aufbauen kann. Es werden die Natürlichkeit des Menschen, seine Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Lernfähigkeit sowie Verantwortungsfähigkeit betont (Siebenhüner 2000, 5). Mit diesem Menschenbild als Basis lässt sich eine Ausrichtung des Personalmanagements hin zum Nachhaltigen Personalmanagement beschreiben (Hesselbarth 2013, 26f, unveröffentlichte Quelle).

2.2.2 Nachhaltiges Personalmanagement (NPM)

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) zeigt das Nachhaltige Personalmanagement (NPM) im Gesamtzusammenhang mit der Orientierung an den Prinzipien der

Nachhaltigkeit in Bezug auf Ökologie, Soziales und Ökonomie und den Stakeholder-Erwartungen (z.B. Erwartungen von Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden, Geschäftspartnern). Diese Prinzipien wirken auf eine nachhaltige Unternehmensführung (eine Unternehmensführung, die sich an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientiert) und sind wiederum mit dem NPM verknüpft (DGFP 2011, 19ff; vgl. Abbildung 8). Das beschriebene Menschenbild des ‚homo sustinens' lässt sich dabei im Feld ‚nachhaltige Unternehmensführung' verorten, da vor allem diese Einfluss darauf nimmt, wie Menschen im Unternehmen gesehen werden.

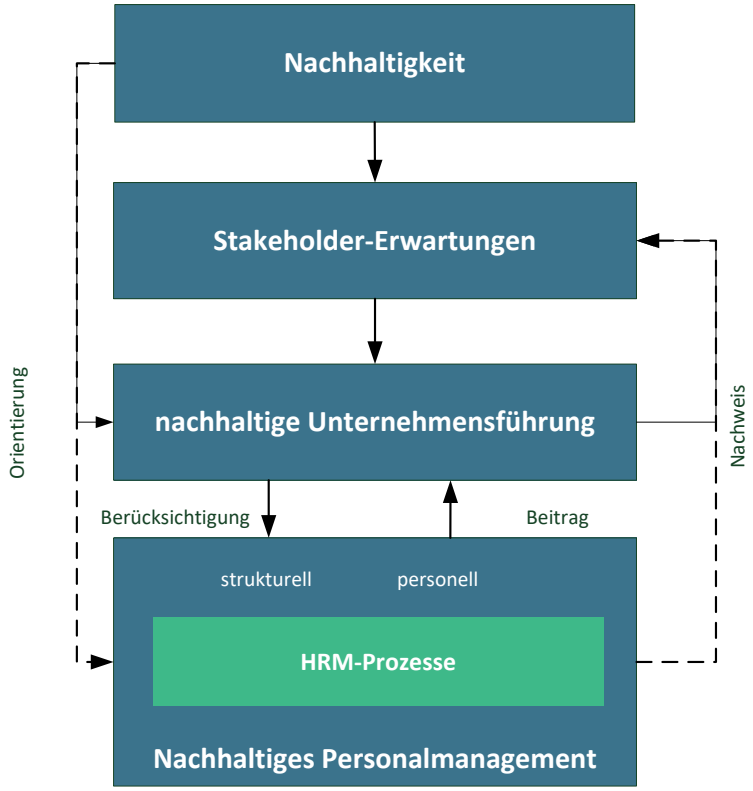


Abbildung 8: Zusammenhang Nachhaltigkeit und NPM
(modifiziert nach DGFP e.V. 2011, 39)

Kirschten (2008, 257f) definiert auf Basis von Zaugg (2006, 272f) NPM als „langfristig orientierte, sozial und ökologisch verantwortliche sowie wirtschaftlich zweckmäßige Gewinnung, Erhaltung, Entwicklung und Freisetzung von Mitarbeitern, die darauf zielt, zukunftsorientierte und eigenverantwortlich handelnde Personalpotentiale aufzubauen, zu erhalten und weiter zu entwickeln".

Von Zaugg (2009, 62, 73ff) stammt ein ausführliches Modell, welches die Instrumente und Methoden des Personalmanagements mit der unternehmerischen Nachhaltigkeitsorientierung und bestimmten Nachhaltigkeitsmerkmalen kombiniert. Das Modell (siehe Abbildung 9) zeigt eine Art Haus, welches die verschiedenen Funktionen des HRM beinhaltet. Dies sind zum einen die Metafunktionen, die übergreifend im Giebel des Hauses angeordnet sind. Neben dem strategischen Personalmanagement beinhalten sie die Themen Personalführung, Wissensmanagement, die interne Kommunikation, Begleitung des organisationalen Wandels und die Personalpflege. Darunter angeordnet sind die Querschnittsfunktionen wie das Personal-

marketing, Personalcontrolling und die Personalorganisation. Die Prozessfunktionen beschreiben den Lebenszyklus des Mitarbeiters im Unternehmen von der Personalplanung über die Personalgewinnung, Personalentwicklung, den Personaleinsatz, die Personalerhaltung bis zur Personalfreisetzung. Das Fundament bilden die HRM-Services, welche die standardisierten Funktionen (z.B. Lohnabrechnungen, Vertragswesen etc.) beinhalten. Die meisten dieser Funktionen lassen sich mit den in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Funktionen des Personalmanagements in Deckung bringen (vgl. dazu auch Abbildung 7). Inhaltlich finden sich jedoch Unterschiede in der Ausführung der verschiedenen Funktionen. Dies lässt sich mit der nachhaltigen Gesamtausrichtung des NPM begründen. Treiber dafür sind die nachhaltigen Gestaltungsparameter, die im Sechseck oberhalb des ‚Personalmanagement-Hauses' angeordnet sind. Unter der Berücksichtigung verschiedenster Rahmenbedingungen (z.B. personelle und betriebliche), der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur sind diese Gestaltungsparameter Garant dafür, dass das Personalmanagement unter nachhaltigen Gesichtspunkten ausgeführt wird. Vertrauen bildet dabei die zentrale Grundlage, um NPM zu leben (Zaugg 2009, 79).

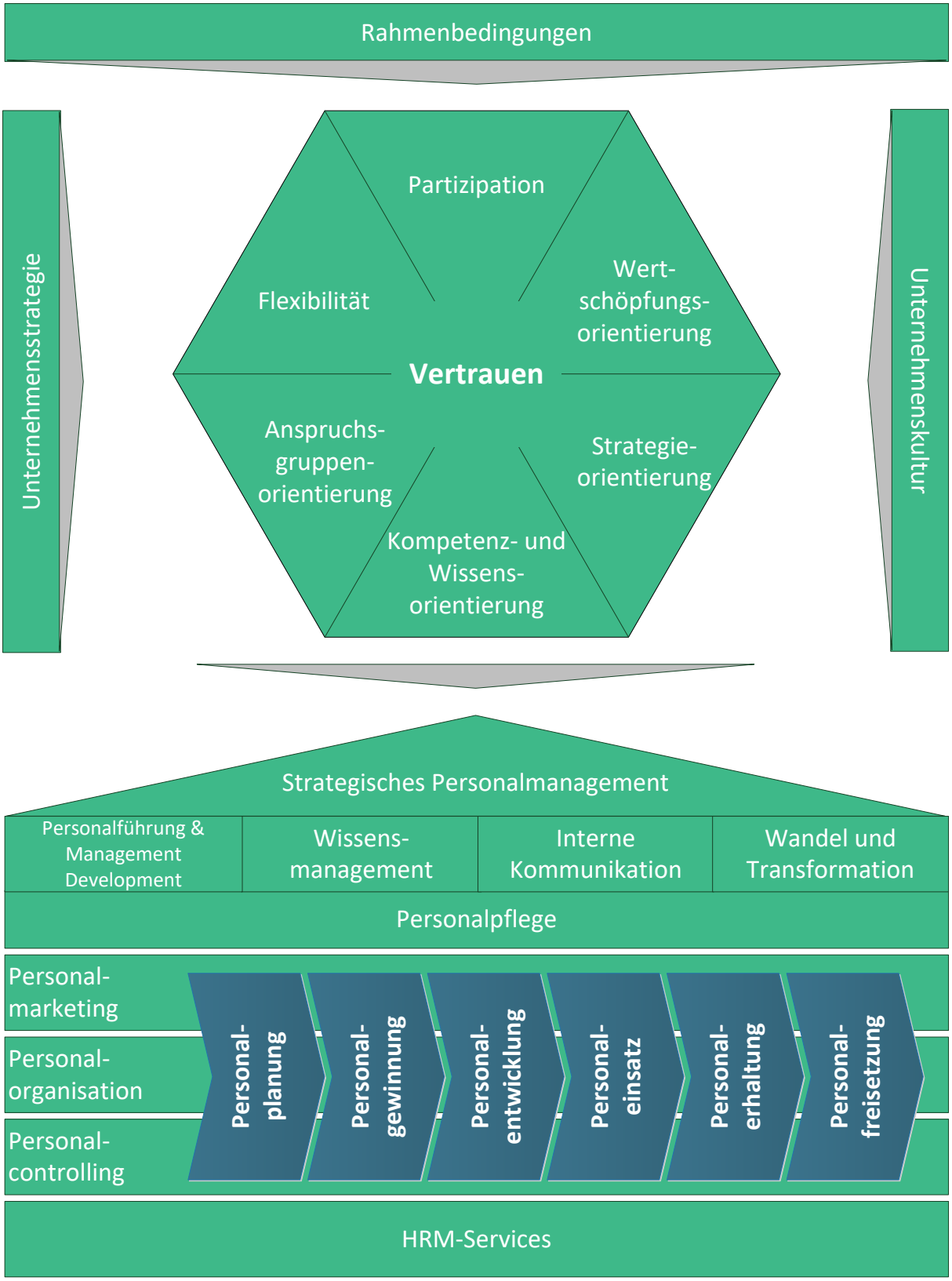


Abbildung 9: Modell des Nachhaltigen Personalmanagements
(modifiziert nach Zaugg 2009, 73)

Die sechs Gestaltungsfelder beschreiben sowohl die benötigten Grundlagen für NPM als auch die Veränderungen im Vergleich zum klassischen Personalmanagement (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Gestaltungsparameter des NPM
(zusammengefasst nach Zaugg 2009, 62ff)

Gestaltungsparameter	Beschreibung
Partizipation	Abkehr von einer bevormundenden Personalfunktion. Basiert darauf, dass Mitarbeitern Entscheidungsspielraum inklusive der entsprechenden Verantwortung zusteht.
Wertschöpfungsorientierung	Abkehr von einer reinen Kostenorientierung hin zum Aufzeigen und Messen von Ergebnissen (Outputs) und Wirkungen (Impacts)
Strategieorientierung	Personalmanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und Kernkompetenz für ein Unternehmen.
Kompetenz- und Wissensorientierung	Kompetenz und Wissen als zentrale Wettbewerbsfaktoren. Förderung der Lern- und Entwicklungsfähigkeit unter Einbezug der Mitarbeiterkompetenzen und organisationalen Lernens.
Anspruchsgruppenorientierung	Veränderung vom Vermittler zwischen Management und Mitarbeitern hin zu einer anspruchsgruppenorientierten Sichtweise. Neben Mitarbeitern und Management zählen sowohl gesellschaftliche Gruppen als auch Familien und das weitere Umfeld eines Mitarbeiters zu möglichen Stakeholdern.
Flexibilität	Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft in einem sich rasch verändernden Umfeld.

Durch die Anwendung des Modells des NPM sollen folgende Ziele auf der individuellen, der organisationalen und der gesellschaftlichen Ebene erreicht werden (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Ziele eines Nachhaltigen Personalmanagements
(Quelle: Zaugg 2009, 68)

Individuelle Ziele	Organisationale Ziele	Gesellschaftliche Ziele
Arbeitszufriedenheit	Produktivität	Sicherung von Arbeitsplätzen
Ausgewogene Work-Life-Balance	Kundenorientierung	Vermeidung von arbeitsbedingten Erkrankungen
Erhalt und Ausbau der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit	Zeitersparnis	Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten
Persönliche und berufliche Entwicklung	Unternehmenserfolg	Arbeitssicherheit
Gesundheit und Sicherheit	Innovativität	Rechtmäßigkeit
Selbstverantwortung und Partizipation (Mitbestimmung)	Commitment der Mitarbeitenden	Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft
Vertrauenskultur	Entwicklung organisationaler Veränderungsfähigkeit bzw. Flexibilität (Organisationskompetenz)	Reintegration von Arbeitslosen in den Erwerbsprozess
Erfüllende, abwechslungsreiche Tätigkeit	Aufbau organisationalen Wissens (Wissenskompetenz)	Wirtschaftswachstum
Angemessene Entlohnung	Förderung des organisationalen Lernens	Sozialer Friede (Arbeitsfriede)

Individuelle Ziele	Organisationale Ziele	Gesellschaftliche Ziele
Förderung durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche	Aufbau, Entwicklung und Erhalt zukunftsorientierter Personalpotentiale (Personalkompetenz)	Übernahme sozialer Verantwortung durch Organisationen und Individuen
Selbstorganisation	Kompetenzaufbau (personengebunden und nicht personengebunden)	
Soziale Beziehungen	Selbstorganisation und Kooperation	
Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen	Selbstverantwortung der Mitarbeitenden (Reduktion des Kontrollbedarfs)	
Angenehmes Arbeitsklima	Minimierung von Arbeitskonflikten (gutes Verhältnis zur Mitarbeitervertretung)	
Beschäftigungssicherheit	Reduktion von Fehlzeiten	

2.2.3 Verknüpfung von Organisationaler Demokratie und Nachhaltigem Personalmanagement

Mit der Verknüpfung von OD und Nachhaltigkeit (vgl.1.6 und 2.1.5) lässt sich das NPM in den Kontext der OD einordnen.

Die drei Ziele der Organisationalen Demokratie, nämlich

1) Förderung des unternehmerischen Denkens und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit,

2) Förderung der Humanisierung des Arbeitslebens und

3) Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele (Weber 1999, 270; Weber 2014, 13ff),

bilden gute Anknüpfungspunkte. Sie lassen sich mit den Zielen des NPM in Deckung bringen bzw. sind Voraussetzung, um NPM zu leben (vgl. Tabelle 6). So werden für das NPM auf individueller Ebene Ziele wie Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Partizipation (Mitbestimmung) genannt, die Grundlage für OD sind. Das Ziel der Selbstorganisation findet sich auch auf organisationaler Ebene. Gleichzeitig passen die Förderung des unternehmerischen Denkens und die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu den organisationalen Zielen des NPM und zu den sechs Gestaltungsparametern des NPM. Das zweite Ziel der OD, die Humanisierung der Arbeitswelt, findet sich in den meisten individuellen und organisationalen Zielen des NPM wieder. Hervorzuheben sind hier auf individueller Ebene die Arbeitszufriedenheit, eine erfüllende und abwechslungsreiche Tätigkeit und ein angenehmes Arbeitsklima und auf organisationaler Ebene die Minimierung von Arbeitskonflikten. Die dritte Zieldimension der OD, die beispielsweise die Stärkung der Position der abhängig Beschäftigten beinhaltet, passt zum gesellschaftlichen Ziel des sozialen Friedens im NPM. Das gesellschaftliche Ziel der Übernahme von sozialer Verantwortung durch Organisationen und Individuen im NPM findet sich wieder als eines der Outcomes von Organisationen, die OD leben (Karasek 2004, 296).

Neben diesen Zielen und Verknüpfungen wird explizit die Erfüllung der Menschenrechte (UN 1948) und der von der International Labour Organization (ILO) formulierten Arbeitsrechte (ILO 2014, 25ff) mit der Organisationalen Demokratie in Verbindung gebracht (Weber 2014, 12;

Zeuch 2015, 57). Werden diese von Unternehmen berücksichtigt, tragen sie gleichzeitig zu den Zielen des NPM bei.

2.3 Klassische und demokratische Personalprozesse

Als Grundlage für den praktischen Teil dieser Arbeit werden die klassischen Personalprozesse, die sich in das in Kapitel 2.2.1 vorgestellte Modell des Personalmanagements einordnen lassen (vgl. dazu Abbildung 7), vorgestellt sowie eine Definition und Beschreibung für demokratische Personalprozesse entwickelt.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf den Prozessfunktionen des HRM (vgl. Abbildung 10). Diese Eingrenzung wird vorgenommen, da davon auszugehen ist, dass diese Personalprozesse regelmäßig durchgeführt werden und hier bereits Erfahrungswerte bei den zu befragenden Unternehmen existieren. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass umliegende Themen der Personalarbeit (z.B. Personalführung und das strategische Personalmanagement) in Beziehung zu den Prozessfunktionen stehen und von diesen beeinflusst werden bzw. auf sie Einfluss nehmen (Zaugg 2009, 73).

Abbildung 10: Prozessfunktionen des Personalmanagements
(geringfügig modifiziert nach Zaugg 2009, 73)

Als Vergleichsbasis werden im Folgenden die Prozessfunktionen des klassischen Personalmanagements vorgestellt. Danach gilt es, den Begriff ‚demokratische Personalprozesse' zu definieren und die Unterschiede zu den klassischen Personalprozessen herauszuarbeiten. Um die Vergleichbarkeit zu vereinfachen, wird die Einordnung anhand der Prozessfunktionen des NPM vorgenommen. Als Analyse-Framework wird die Methode des Prozessmanagements genutzt, die im Folgenden erläutert wird.

2.3.1 Prozessmanagement

Ein Prozess ist laut Norm ein „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt" (DIN 2005, 23). Damit lassen sich Vorgänge in einem Unternehmen und ihre Wechselbeziehungen beschreiben. Das Prozessmanagement als Methode betrachtet dabei diese Vorgänge. Ziel ist es, die „Abläufe systematisch zu erfassen, zu dokumentieren, zu messen, zu steuern, gemäß der Strategie anzupassen und hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Effizienz und Effektivität zu verbessern" (Wagner & Lindner 2013, 76). Die einzelnen Prozesse lassen sich wiederum durch die Analyse ihrer Inputs, Outputs, darin enthaltenen Aktivitäten, beteiligten Ressourcen (Menschen und Sachmitteln) und Zielen beschreiben (Bach et al. 2012, 135).

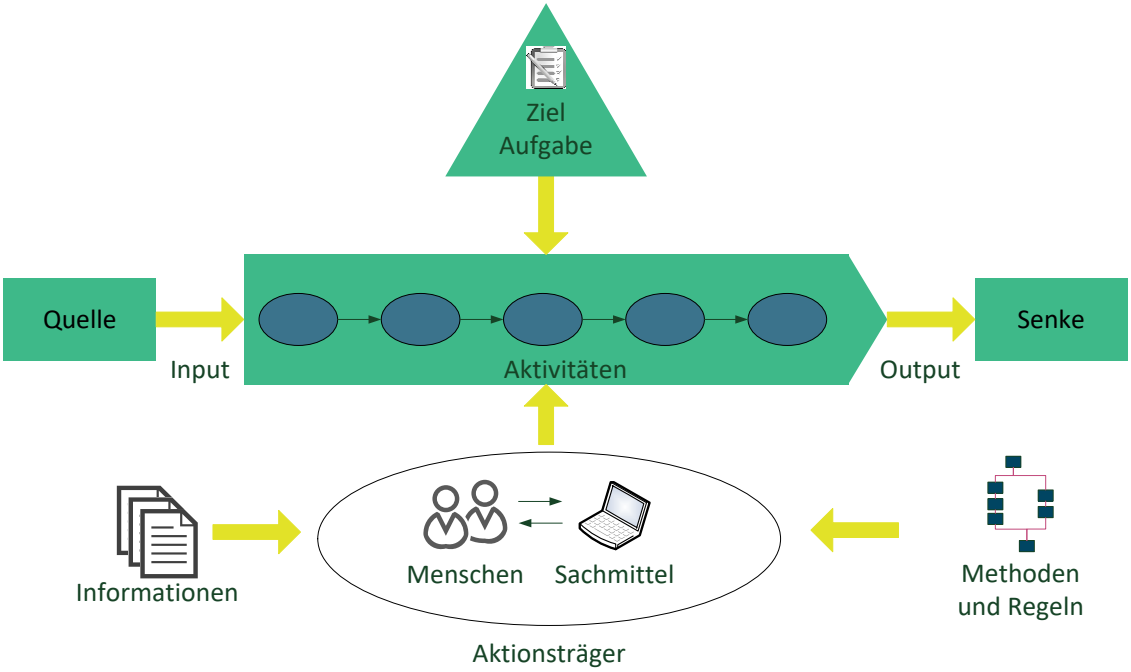


Abbildung 11: Elemente von Prozessen
(Quelle: Bach et al. 2012, 135)

Üblicherweise sind mehrere Menschen an einem Prozess beteiligt. Um die Art der Beteiligung zu klassifizieren, lässt sich eine RACI-Matrix (auch Verantwortlichkeitsmatrix genannt) nutzen (Bach et al. 2012, 207). Mit Hilfe der RACI-Matrix erfolgt die Unterscheidung, ob eine Person innerhalb eines Prozesses die Aktivität durchführt, die Verantwortung innehat, konsultiert oder informiert wird (Bach et al. 2012, 208).

Tabelle 7: RACI - Beschreibung der Begriffe
(Quelle: Bach et al.2012, 208)

ID	Bezeichnung	Beschreibung
R	Responsible	Durchführung der Aktivität
A	Accountable	Verantwortung für die Aktivität
C	to be Consulted	vor der Aktivität zu konsultieren
I	to be Informed	nach der Aktivität zu informieren

2.3.2 Klassische Personalprozesse

In diesem Abschnitt werden die sechs Prozessfunktionen aus klassischer Sicht vorgestellt. Dazu werden in einem kurzen Prozesssteckbrief die Ziele, Aktivitäten, Inputs und Outputs aufgezeigt. Mit Hilfe der RACI-Matrix wird dargestellt, welche der Beteiligten im Prozess welche Rolle einnehmen. Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit erfolgt eine Auswahl und Kategorisierung der Beteiligten an den Prozessfunktionen (vgl. Tabelle 8)

Tabelle 8: Beteiligte an den Prozessfunktionen des HRM
(eigene Darstellung nach Holtbrügge 2015, 39ff)

ID	Bezeichnung	Beschreibung
GF	Geschäftsführung	Person, die die oberste Leitung innehat; dies kann die Geschäftsführung oder der Vorstand sein
PA	Personalabteilung	Mitarbeiter aus der Personalabteilung
FK-FA	Führungskraft - Fachabteilung	Führungskraft aus der Abteilung oder dem Team, die/das von der Prozessfunktion betroffen ist (z.B. einen neuen Mitarbeiter sucht)
MA-FA	Mitarbeiter - Fachabteilung	Mitarbeiter aus der Abteilung oder dem Team, die/das von der Prozessfunktion mittelbar betroffen ist (z.B. zukünftige Kollegen eines Bewerbers)
MA-PF	Mitarbeiter Prozessfunktion	Unmittelbar durch die Prozessfunktion betroffener Mitarbeiter (z.B. Bewerber oder Mitarbeiter, der seine Arbeitszeit reduzieren möchte)

Personalplanung

Die Personalplanung dient dazu auszuwerten, wie viele Mitarbeiter das Unternehmen zu welchem Zeitpunkt bzw. in welcher Zeitperiode an welchen Einsatzorten mit welchen Qualifikationen benötigt (Thommen & Achleitner 2012, 731).

Tabelle 9: Personalplanung – klassische Personalprozesse
(eigene Darstellung nach Scholz 2000, 251ff; Thommen & Achleitner 2012, 731ff)

Prozessname: Personalplanung					
Ziel	Mitarbeiterzahl mit definierten Qualifikationen inklusive Zeitraum, in dem Mitarbeiter benötigt werden, und der Arbeitsort sind festgelegt.				
Aktivitäten	Vergleich von Personalbedarf und Personalbestand, Erstellen von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen				
Quelle / Input	Bruttopersonalbedarf, Führungs- und Leistungsanforderungen				
Senke / Output	Nettopersonalbedarf, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil				
Rollen	**GF**	**PA**	**FK-FA**	**MA-FA**	**MA-PF**
RACI	I	R, A	C	-	-

R = Responsible, A = Accountable, C = to be Consulted, I = to be Informed

In einem ersten Schritt ist der aktuelle Personalbedarf zu ermitteln. Dieser leitet sich aus dem aktuellen Personalbestand und der Veränderung durch Zu- und Abgänge ab. Das Ergebnis ist der Personalbestand, mit dem eine Aussage über offene Positionen oder einen Überbestand getätigt werden kann (Thommen & Achleitner 2012, 731f). Die Ermittlung dieses Bedarfs ist dabei beliebig komplex und sowohl von externen Faktoren wie gesamtwirtschaftlicher Situation, politischem und arbeitsrechtlichem Rahmen als auch von internen Faktoren wie der Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Prozessen abhängig (Scholz 2000, 253ff). Um diese Analysen aus qualitativer Sicht durchzuführen, gilt es, die einzelnen Aufgaben und Anforderungen in Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile zu übersetzen. Mit Hilfe der Stellenbeschreibung erhält das Unternehmen eine Übersicht über die Leistungs- und Führungsanforderungen sowie die Einordnung in die Organisationsstruktur (Thommen & Achleitner 2012, 739). Die Anforderungsprofile ergänzen die Ausprägung oder Höhe der Anforderung für die einzelnen Anforderungsarten (Thommen & Achleitner 2012, 741).

Personalgewinnung

Aufbauend auf die aus der Personalplanung gewonnenen Informationen geht es in der Personalgewinnung darum, die erforderlichen Ressourcen durch Umschichtung von Aufgaben (interne Beschaffung) oder durch Personalwerbung und -auswahl (externe Beschaffung) bereitzustellen (Thommen & Achleitner 2012, 743).

Tabelle 10: Personalgewinnung – klassische Personalprozesse
(eigene Darstellung nach Scholz 2000, 455ff; Thommen & Achleitner 2012, 743ff;)

Prozessname: Personalgewinnung					
Ziel	Neue Mitarbeiter sind angeworben und ausgewählt oder interne Kapazitäten umgeschichtet.				
Aktivitäten	Personalwerbung, Personalauswahl, Aufgabenumverteilung				
Quelle / Input	Stellenbeschreibungen, Bewerbungen				
Senke / Output	Kandidaten für Stellen, neue Mitarbeiter, umgeschichtete Aufgaben				
Rollen	**GF**	**PA**	**FK-FA**	**MA-FA**	**MA-PF**
RACI	I	R, A	C	-	I

R = Responsible, A = Accountable, C = to be Consulted, I = to be Informed

Kann eine Stelle nicht durch interne Aufgabenumverteilung besetzt werden, wird durch Personalgewinnungsmaßnahmen (z.B. Anfrage Arbeitsagentur, Stellenanzeigen on- wie offline, Headhunting) nach Mitarbeitern gesucht (Scholz 2000, 455ff). Die Bewerber werden anhand der eingehenden Bewerbungen auf ihre Eignung für die offenen Stellen geprüft, und durch Auswahlverfahren (z.B. Interviews, Assessment-Center, Leistungstests) wird eine Endauswahl vorgenommen (Thommen & Achleitner 2012, 746f).

Personalentwicklung

Die vorhandenen Mitarbeiter im Unternehmen sollen durch die Personalentwicklung befähigt werden, ihre derzeitigen und zukünftigen Aufgaben zu bewältigen (Thommen & Achleitner 2012, 803).

Tabelle 11: Personalentwicklung – klassische Personalprozesse
(eigene Darstellung nach Scholz 2000, 406ff; Thommen & Achleitner 2012, 803ff;)

Prozessname: Personalentwicklung					
Ziel	Qualifikation der Mitarbeiter entspricht den gestellten Aufgaben, Mitarbeiter sind auf zukünftige Aufgaben vorbereitet.				
Aktivitäten	Karriereplanung, Personalaus- und -weiterbildung				
Quelle / Input	Personalbeurteilung				
Senke / Output	Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen				
Rollen	**GF**	**PA**	**FK-FA**	**MA-FA**	**MA-PF**
RACI	I	R, A	C	-	C

R = Responsible, A = Accountable, C = to be Consulted, I = to be Informed

In der Personalentwicklung wird auf der Basis von Beurteilungsgesprächen und einer möglichen Karriereplanung festgestellt, welche Kompetenzen ein Mitarbeiter sich aneignen sollte. Die Kompetenzen können sowohl durch innerbetriebliche Entwicklungsmaßnahmen (z.B. Training on the Job, Mentoring, Coaching) als auch durch Angebote außerbetrieblicher Träger

(z.B. Fortbildungsinstitute, Hochschulen) erworben werden (Thommen & Achleitner 2012, 806ff).

Personaleinsatz

Vorhandene und neue Mitarbeiter werden im Personaleinsatzprozess unter Berücksichtigung der Unternehmensziele den durch Personalplanung ermittelten Aufgaben zugeordnet (Thommen & Achleitner 2012, 753).

Tabelle 12: Personaleinsatz – klassische Personalprozesse
(eigene Darstellung nach Scholz 2000, 575ff; Thommen & Achleitner 2012, 753ff;)

Prozessname: Personaleinsatz					
Ziel	Die passenden Mitarbeiter sind den zu erfüllenden Aufgaben zugeordnet.				
Aktivitäten	Personaleinführung und -einarbeitung, Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen, Arbeitszeitanpassung				
Quelle / Input	Neue Mitarbeiter, benötigte Arbeitskräfte, Arbeitsbedingungen				
Senke / Output	Eingearbeitete Mitarbeiter, zugeordnete Arbeitskräfte, abgestimmte Arbeitsbedingungen				
Rollen	**GF**	**PA**	**FK-FA**	**MA-FA**	**MA-PF**
RACI	I	A	R	I	I

Um neue Mitarbeiter möglichst schnell ins Unternehmen zu integrieren, wird durch die Personaleinführung (auch Onboarding genannt) die soziale und organisatorische Integration sichergestellt (Thommen & Achleitner 2012, 754). Die Personaleinarbeitung deckt dabei die arbeitstechnische Einführung des neuen Mitarbeiters ab (Thommen & Achleitner 2012, 754). Generell gilt es, durch die Zuordnung der passenden Mitarbeiter zu den Arbeitsplätzen eine optimale Verteilung in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht zu erzielen (Thommen & Achleitner 2012, 755). Für die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes sind sowohl gesetzliche Regelungen wie Arbeitszeitregelungen und Arbeitssicherheitsvorkehrungen als auch die persönlichen Wünsche der Mitarbeiter hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit zu berücksichtigen (Thommen & Achleitner 2012, 760ff).

Personalerhaltung

Aufgabe der Personalerhaltung ist es, durch die Kombination von monetären und nichtmonetären Anreizen die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu erhöhen (Zaugg 2009, 325; Thommen & Achleitner 2012, 763).

Tabelle 13: Personalerhaltung – klassische Personalprozesse
(eigene Darstellung nach Zaugg 2009, 325ff; Thommen & Achleitner 2012, 763ff)

Prozessname: Personalerhaltung					
Ziel	Das personelle Leistungspotential ist sichergestellt.				
Aktivitäten	Bereitstellung monetärer und nichtmonetärer Anreizsysteme				
Quelle / Input	Personalbeurteilung, Personalerhaltungsstrategie				
Senke / Output	Monetäre Anreize (z.B. Lohn, Prämien), nichtmonetäre Anreize (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsinhalt, Betriebsklima)				
Rollen	**GF**	**PA**	**FK-FA**	**MA-FA**	**MA-PF**
RACI	I	A	R	-	C

R = Responsible, A = Accountable, C = to be Consulted, I = to be Informed

Dreh- und Angelpunkt der Personalerhaltung ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und darauf aufbauend ein entsprechendes Anreizsystem zu entwickeln. Üblicherweise bestehen Anreizsysteme aus einer Kombination monetärer und nichtmonetärer Anreizarten. Die Zuteilung, speziell die der monetären Anreize, erfolgt dabei über die Personalbeurteilung in Abhängigkeit von individuellen Leistungsbewertungen der Mitarbeiter (Thommen & Achleitner 2012, 779ff). Nichtmonetäre Anreize sind soziale Anreize (z.B. Mitgliedschaft in einem Team) und organisatorische Anreize (z.B. Arbeitsbedingungen, Personalentwicklung; Zaugg 2009, 327).

Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung wird dann durchgeführt, wenn in Quantität, Qualität oder zeitlicher Verfügbarkeit eine Überdeckung an Personal besteht (Scholz 2000, 546f).

Tabelle 14: Personalfreisetzung – klassische Personalprozesse
(eigene Darstellung nach Scholz 2000, 546ff; Thommen & Achleitner 2012, 811ff;)

Prozessname: Personalfreisetzung					
Ziel	Personelle Überdeckung ist beseitigt.				
Aktivitäten	Arbeitszeitverkürzung, Versetzung, Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse				
Quelle / Input	Personalbedarfsplan				
Senke / Output	Versetzungen, Kündigungen, Aufhebungsverträge				
Rollen	**GF**	**PA**	**FK-FA**	**MA-FA**	**MA-PF**
RACI	I	R, A	C	-	I

R = Responsible, A = Accountable, C = to be Consulted, I = to be Informed

Freisetzungen können aufgrund betriebsbedingter (z.B. Umsatzeinbruch aufgrund konjunkturelle Schwankungen), verhaltensbedingter (z.B. disziplinarische Vergehen) oder personenbedingter Gründe (z.B. unzureichendes Qualifikationsprofil) erfolgen (Wagner 1992, 1550). Mögliche Maßnahmen sind die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse (Versetzungen, Arbeitszeitverkürzungen), der Verzicht auf Neueinstellungen und die Beendigung bestehender

Arbeitsverhältnisse (Fluktuation, freiwilliges Ausscheiden, Kündigung; Thommen & Achleitner 2012, 813).

2.3.3 Verantwortlichkeit (Accountability) und Durchführung (Responsibility) in klassischen Personalprozessen

In den vorherigen Abschnitten wurden die sechs Prozessfunktionen dargelegt. Fasst man die darin vorgestellten Rollen und deren Zuordnung aus der RACI-Matrix in einer Tabelle zusammen (vgl. Tabelle 15), so fällt auf, dass die Verantwortlichkeit (Accountability) und die Durchführung (Responsibility) entweder in der Personalabteilung oder bei der entsprechenden Führungskraft der Fachabteilung liegt. Die Mitarbeiter der Fachabteilung werden selten einbezogen, der unmittelbar betroffene Mitarbeiter wird höchstens konsultiert oder informiert.

Tabelle 15: Zusammenfassung RACI – klassische Personalprozesse

	Rollen				
Prozessfunktion	**GF**	**PA**	**FK-FA**	**MA-FA**	**MA-PF**
Personalplanung	I	R, A	C	-	-
Personalgewinnung	I	R, A	C	-	I
Personalentwicklung	I	R, A	C	-	C
Personaleinsatz	I	A	R	I	I
Personalerhaltung	I	A	R	-	C
Personalfreisetzung	I	R, A	C	-	I

R = Responsible, A = Accountable, C = to be Consulted, I = to be Informed

Es ist anzumerken, dass mit der Veränderung des Menschenbildes (vgl. Tabelle 4) auch Veränderungen im Personalmanagement einhergehen. Diese bestehen zum einen darin, die Führungskräfte der Fachabteilung stärker in die Verantwortlichkeit zu nehmen und die Durchführung von Personalaufgaben zur Führungskraft zu verlagern. Gleichzeitig werden sowohl die unmittelbar als auch die mittelbar betroffenen Mitarbeiter öfter konsultiert und zur Mitwirkung eingeladen (Berthel & Becker 2010, 597f). Nichtsdestotrotz besteht hier weiter die Orientierung an den Prozessfunktionen als Aufgabe des Managements, unabhängig davon, ob diese von der Personalabteilung oder der Führungskraft in der Fachabteilung durchgeführt wird (Berthel & Becker 2010, 598f).

2.3.4 Demokratische Personalprozesse und Entscheidungen

Wodurch unterscheiden sich nun demokratische Personalprozesse (DPP) von den vorher beschriebenen klassischen Personalprozessen, und wie lassen sich diese Betrachtungen ins NPM einordnen?

Eine Definition für DPP wird im Zuge dieses Kapitels erarbeitet. Als Grundlagen dienen die Beschreibungen und Definitionen aus dem Kapitel ‚Organisationale Demokratie' (2.1), dem Kapitel ‚Nachhaltiges Personalmanagement' (2.2.2) und die Ausführungen zu den klassischen Personalprozessen (2.3.2).

Mit der Vorstellung der OD wurde der Begriff des Partizipationsgrads eingeführt. Von OD wird dann gesprochen, wenn die Rechte zur Mitentscheidung für Mitarbeiter institutionalisiert sind und mindestens Stufe 4 des Partizipationsgrads erreicht wird (Unterrainer 2012, 8f). Die Be-

schreibung der klassischen Personalprozesse zeigt das inhaltliche Vorgehen und die Einteilung in die sechs Prozessfunktionen, die von der Personalplanung bis zur Personalfreisetzung reichen (vgl. 2.3.2). Das NPM beschreibt das zugrundeliegende Menschenbild, die zugehörigen Gestaltungsparameter und Rahmenbedingungen. In Kapitel 2.2.3 werden die Zusammenhänge zwischen OD und NPM deutlich gemacht. Wichtig ist hier anzumerken, dass das NPM darüber hinaus weitere Themengebiete abdeckt, die von den DPP nicht berücksichtigt werden. Dies betrifft hauptsächlich die ökologischen Aspekte eines NPM. Deshalb ist in der folgenden Abbildung das NPM als Einflussfaktor genannt, wird jedoch nicht als deckungsgleich mit DPP betrachtet.

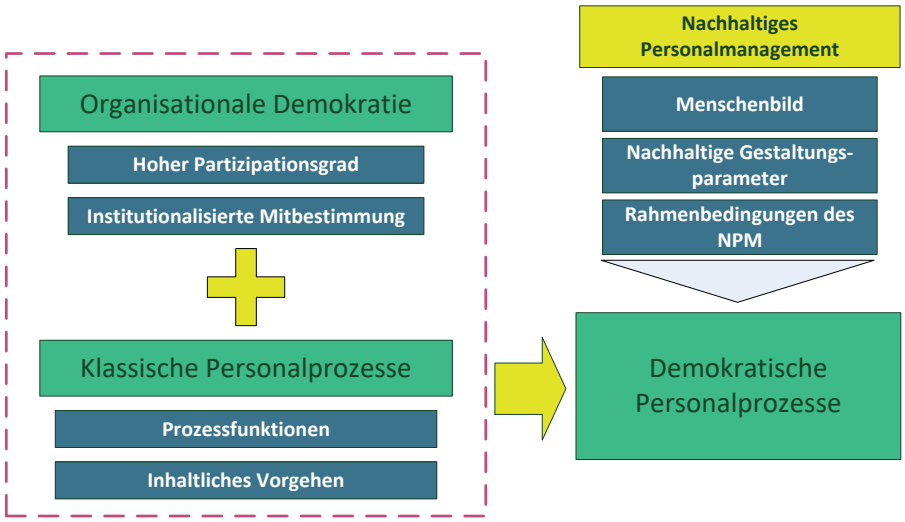


Abbildung 12: Demokratische Personalprozesse
(eigene Darstellung nach Zaugg 2009, 50, 73; Thommen & Achleitner 2012, 728; Unterrainer 2012, 8)

Mit diesen Vorüberlegungen lässt sich folgende Definition für DPP formulieren:

Demokratische Personalprozesse sind Prozesse, die den Entwicklungszyklus eines Mitarbeitenden im Unternehmen abbilden. Sie starten mit der Planung der Personalbedarfe, bilden die Rekrutierung, Auswahl und weitere Entwicklung ab. Ebenso betreffen sie den Einsatz der Mitarbeitenden in Abhängigkeit von ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten und die Personalerhaltung durch entsprechende Anreizgestaltung. Am Ende steht die Personalfreisetzung. Dabei basiert ihre Ausgestaltung auf den Prinzipien der Organisationalen Demokratie, die die institutionalisierte Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungen beinhaltet. Berücksichtigt werden dabei Grundlagen des Nachhaltigen Personalmanagements (Zaugg 2009, 277; Unterrainer 2012, 8f).

Die vorgestellte Definition beinhaltet als Hauptunterscheidungsmerkmal die Verschiebung der Verantwortung und Durchführung der Personalprozesse hin zu den Mitarbeitern. Damit wird eine der zentralen Thesen der klassischen Betriebswirtschaftslehre bezüglich der Führung in Unternehmen in Frage gestellt. Üblicherweise lautet das Credo, dass Verantwortung nicht teilbar ist und es Führungskräfte gibt, die unter Einsatz verschiedener Managementtechniken (z.B. Management by Objectives, Management by Exception) die Verantwortung für die Durchführung von Prozessen innerhalb ihres organisatorischen Bereiches innehaben (Thommen & Achleitner 2012, 915ff). Zwar wird innerhalb dieser Managementsysteme die Delegation von Aufgaben, also der Durchführung (R = Responsibility, vgl. RACI-Matrix in Tabelle 15) gelebt,

die Verantwortung (A = Accountability) liegt aber stets bei der entsprechenden Führungskraft (Thommen & Achleitner 2012, 920). Mit der selbstorganisierten Durchführung wird die inhaltliche Entscheidungsgewalt und disziplinarische Macht zu großen Teilen oder sogar vollständig den Mitarbeitern übertragen (Weber 1999, 273; Arnold 2016, 66ff; Oestereich & Schröder 2017, 12f). Die Entscheidungen bezüglich der Personalprozesse werden zu den Mitarbeitern verlagert (vgl. dazu 2.1.3, bzgl. des Partizipationsgrads).

2.3.5 Entscheidungsverfahren in demokratischen Personalprozessen

Durch die Verlagerung der Entscheidungen zu den Mitarbeitern treten zwei Veränderungen ein. Zum einen gibt es wechselnde Entscheidungsträger und zum anderen Entscheidungen, die von mehreren Menschen getroffen werden. In der Führungsliteratur werden diese Varianten, Entscheidungen zu fällen, als geteilte Führung (shared leadership) oder verteilte Führung (distributed leadership) bezeichnet (Lang & Rybnikova 2014, 152). Die komplette Delegation der Führung stellt dabei den Endpunkt einer Skala dar (Lang & Rybnikova 2014, 153). Das entsprechende Kontinuum, ursprünglich erstellt von Tannenbaum und Schmidt (1958, 4), reicht dabei vom autoritären Führungsstil über Abstufungen der Konsultation und Delegation bis zur Kooperation (Wunderer 1993, 202). Diese Skala lässt sich mit dem Partizipationsgrad in Deckung bringen (vgl. 2.1.3). Während bei Tannenbaum und Schmidt (1958, 4) die Führungskraft als alleiniger Entscheider im Fokus steht, der einen Teil seiner Macht abgibt und Entscheidungen zulässt, dreht der Partizipationsgrad die Blickrichtung um und fragt nach den Freiheitsgraden und der Entscheidungsmacht der Mitarbeiter. Dies schlägt sich auch in der englischen Benennung als Influence Power Continuum nieder (vgl. Tabelle 2). Mit dem höchsten Partizipationsgrad, Stufe 6, wird der Skala eine Variante hinzugefügt, die gänzlich ohne den Bezug zur Führungskraft auskommt.

Um Entscheidungen auf den Stufen 4 bis 6 des Partizipationsgrades zu fällen, sind alternative Arten von Entscheidungsverfahren nötig. Diese lassen sich in direkte und indirekte Partizipationsmöglichkeiten und daraus folgend in direkte und indirekte Entscheidungsformen aufteilen (Wilpert 1989, 79; Wegge et al. 2010, 162). Direkte Entscheidungsverfahren sind dadurch charakterisiert, dass Einzelne oder ein Team direkt inhaltlich entscheiden; bei indirekten Entscheidungsverfahren werden zuerst ein oder mehrere Delegierte ausgewählt, die dann wiederum die Entscheidung fällen (Oestereich & Schröder 2017, 149). Dadurch, dass verschiedene Entscheidungsverfahren zum Einsatz kommen und verschiedene Personen verantwortlich sind, ist umso mehr eine „transparente und praktizierte Klärung von Entscheidungskompetenzen und Umsetzungsverpflichtungen“ zu beachten (Arnold 2016, 229). Oestereich und Schröder (2017, 156) stellen verschiedene geeignete Entscheidungsverfahren vor und ordnen diese nach dem Aufwand zur Durchführung des Verfahrens und der Komplexität, die durch die Methode zu bewältigen ist. Aus dieser Übersicht werden im Folgenden ausgewählte Entscheidungsverfahren vorgestellt (siehe entsprechende Markierungen in Abbildung 13).

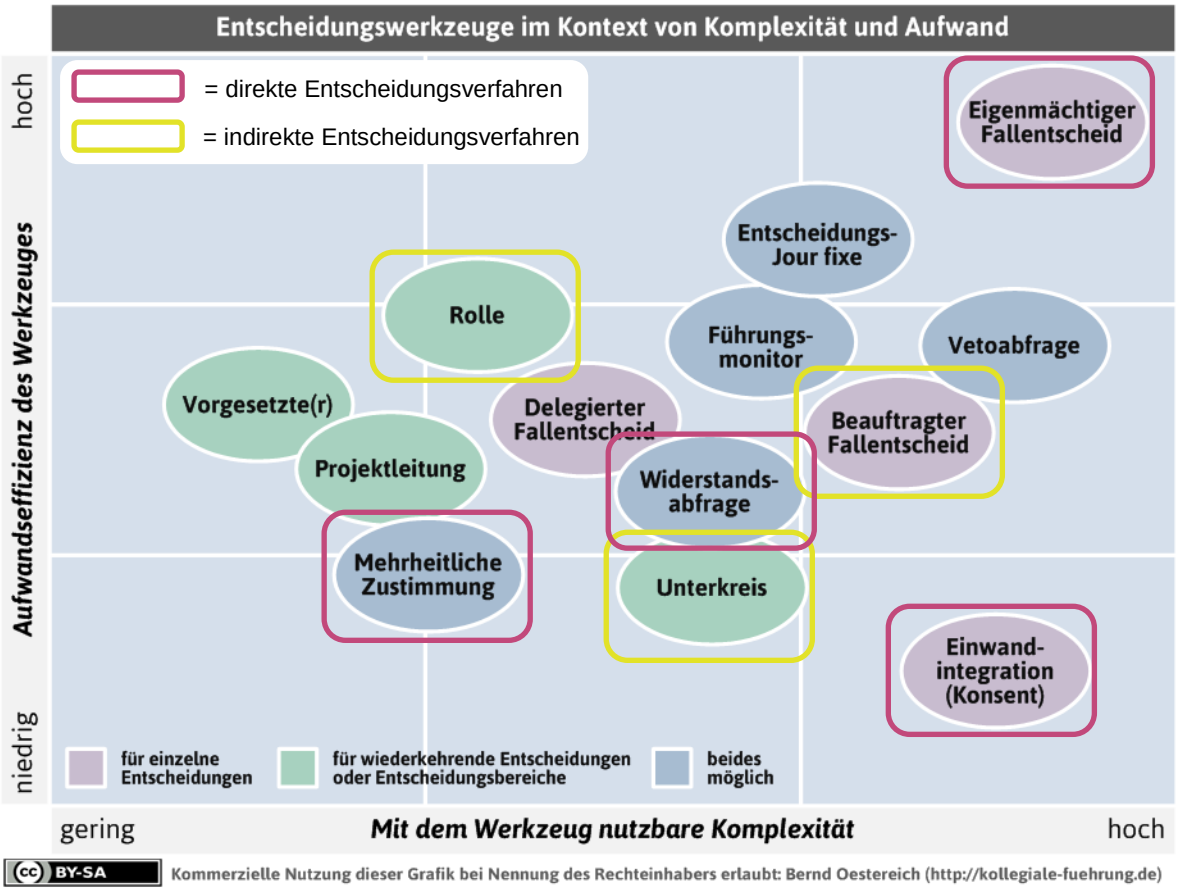


Abbildung 13: Übersicht über Entscheidungsverfahren
(Quelle: Oestereich & Schröder 2017, 156)

Direkte Entscheidungsverfahren

1. Eigenmächtiger Fallentscheid

Beim eigenmächtigen Fallentscheid fällt eine Person eine Entscheidung, ohne Rücksprache mit der Gruppe zu halten. Im Gegensatz zu hierarchischen Entscheidungspyramiden kann dies jede Person einer Organisation sein. Die Basis für solche Entscheidungen sind gemeinsame Werte und das Vertrauen, dass Menschen prinzipiell in der Lage sind, richtige Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig kommt eine Fehlertoleranz hinzu und die Bereitschaft, solche Entscheidungen bei Widerspruch aus der Gruppe rückgängig zu machen bzw. anzupassen (Oestereich & Schröder 2017, 173).

2. Mehrheitliche Zustimmung

Eine Entscheidung oder mehrere Alternativen werden einer Gruppe vorgestellt. Zumeist werden die Auswahl und damit die Entscheidung per relativer Mehrheit durch Abstimmung in der Gruppe ermittelt (Oestereich & Schröder 2017, 179). Diese Art der Entscheidungsfindung wird oft als demokratische Wahl bezeichnet (Arnold 2016, 159) und auch in klassischen Organisationen verwendet. Das zugrundeliegende Prinzip ist die Erzielung eines Konsens (Brandes et al. 2014, 170). Ein Nachteil besteht darin, dass eine knappe Mehrheit eine Gruppe überstimmen kann. Ein derartiger Kompromiss kann zu instabilen Entscheidungen führen (ÖGUT 2012, 38).

3. Widerstandsabfrage

Durch das Fällen der Entscheidung per Widerstandsabfrage kann die beschriebene Schwäche der mehrheitlichen Zustimmung verringert werden. Die Widerstandsabfrage fragt auf einer Skala von 0 bis 10 nach dem Widerstand jeder einzelnen Person bezüglich der angebotenen Alternativen. Dabei wird auch die aktuelle Situation in die Bewertung einbezogen. Die Alternative mit der niedrigsten Widerstandssumme bildet die getroffene Entscheidung (Oestereich & Schröder 2017, 177). Ein anderer Begriff, unter dem die Widerstandsabfrage beschrieben wird, ist das systemische Konsensieren (Paulus & Schrotta 2009, 3).

4. Einwandintegration (Konsent)

Die Einwandintegration nutzt das Prinzip des Konsent (im englischen ‚consent'). Der Konsent zeichnet sich dadurch aus, dass er nach den Einwänden bzgl. einer Entscheidung fragt (Oestereich & Schröder 2017, 160). Dieses Verfahren geht auf die Gedanken von Boeke (1945) zurück, der die Ideen zur Soziokratie als Organisationsform begründete (Brandes et al. 2014, 170). Ziel einer Entscheidung ist nicht nur, den niedrigsten Widerstand zu finden (siehe oben - Widerstandsabfrage), sondern genannte Einwände zu minimieren oder zu integrieren, bis wenige oder keine Einwände mehr vorhanden sind (Oestereich & Schröder 2017, 160). Die stärkste Variante eines Einwands ist das Veto durch ein Mitglied der Gruppe. Sowohl beim Veto als auch bei Einwänden sind die Mitglieder gehalten, ihre Auswahl zu erläutern, so dass die Gruppe die Möglichkeit hat, Lösungsvarianten zu erarbeiten, die ohne Veto und mit wenigen oder keinen Einwänden entschieden werden können (Buck & Villines 2007, 68ff). Aufgrund des zeitlichen Aufwands ist dieses Entscheidungsprinzip vor allem für taktische und strategische Entscheidungen geeignet, die weitreichende Auswirkungen haben (Frech 2016, 101).

Indirekte Entscheidungsverfahren

1. Rolle

Die Entscheidungsgewalt wird temporär einer spezifizierten Rolle übergeben und stellt damit für diese Zeitdauer eine dauerhafte Delegation eines Entscheidungsbereichs dar, der keine Konsultation vorsieht (Oestereich & Schröder 2017, 182). Die Bestimmung des Rolleninhabers erfolgt üblicherweise durch ein direktes Entscheidungsverfahren (Oestereich & Schröder 2017, 193ff).

2. Beauftragter Fallentscheid (konsultativer Einzelentscheid)

Der konsultative Fallentscheid bringt das Wissen einer Gruppe mit dem eigenmächtigen Fallentscheid zusammen (Brandes et al. 2014, 172). Wie bei diesem wird die eigentliche Entscheidung durch eine Person der Organisation getroffen. Im Gegensatz zum eigenmächtigen Fallentscheid wird die Person jedoch mit der Entscheidung beauftragt (die Beauftragung kann durch ein passendes Entscheidungsverfahren geschehen; Oestereich & Schröder 2017, 187). Gleichzeitig erhält die Person den Auftrag, unter Berücksichtigung der Tragweite der Entscheidung und der betroffenen Stakeholdern geeignete Personen zu konsultieren und danach ihre Entscheidung zu treffen (Brandes et al. 2014, 172).

3. Unterkreis (Mitentscheidungsgremium)

„Ein Unterkreis ist die pauschale und dauerhafte Delegation eines Entscheidungsbereichs an einen Kreis“ (Oestereich & Schröder 2017, 183). Die Bezeichnung Unterkreis rührt daher, dass Oestereich und Schröder in ihrem Buch „Das kollegial geführte Unternehmen“ eine Organisationsstruktur auf Basis von Kreisen vorstellen, die eine Synthese von soziokratischen und holakratischen Kreisstrukturen darstellt (Oestereich & Schröder 2017, 80). Verallgemeinert stellt der Unterkreis ein gewähltes Gremiums dar, an welches Entscheidungen delegiert werden. Die Wahl des Gremiums wie auch die Entscheidungen innerhalb des Gremiums können wiederum nach den in diesem Kapitel vorgestellten Entscheidungsverfahren durchgeführt werden.

Tiefergehende Ausführungen zu den vorgestellten Entscheidungsverfahren finden sich bei Brandes et al. (2014, 170ff), Pfläging & Hermann (2015, 70f), Arnold (2016, 159ff), Brandes et al. (2014) und Oestereich & Schröder (2017, 149ff).

2.4 Sinn und Arbeit

Arbeit, definierbar als „zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit“ (Springer Gabler 2017), nimmt einen großen Teil unseres Lebens ein und stellt damit eine wichtige Identifikationsmöglichkeit dar (Franck 2016). Dabei ist es Menschen wichtig, Arbeit als eine sinnstiftende Ressource zu sehen und zu erleben (Schmidt-Bentum 2015). Im Folgenden werden die Begriffe Sinn, sinnvolle Arbeit und Sinn in der Arbeit eingeführt und das ‚Job Crafting‘-Modell erläutert. Dieses beschreibt Möglichkeiten, mit denen Mitarbeiter für sich den Sinn in der Arbeit vergrößern können.

2.4.1 Sinn der Arbeit und Sinn in der Arbeit

Das Wort ‚Sinn‘ wird im täglichen Sprachgebrauch oft im Zusammenhang von ‚das macht Sinn‘ oder ‚das macht keinen Sinn‘, alternativ als Adjektiv, etwas ist ‚sinnvoll‘ oder ‚nicht sinnvoll‘, eingesetzt. Etymologisch betrachtet steht das Wort ‚Sinn‘ für Gang, Reise oder Weg. Es wurde im Indogermanischen als „eine Richtung nehmen, eine Fährte suchen“ genutzt (Duden 2007, 770). Damit hat Sinn eine dynamische Qualität, ist nicht ein konkretes Ziel, sondern der Weg dorthin (Schnell 2016, 6). Wird dieser Weg beschritten, erlangt der Mensch ein Gefühl von Stimmigkeit, Passung und die Idee, ‚das Richtige‘ zu tun, und kann damit Sinn erleben (Schnell 2013, 44). Dadurch, dass die Zuschreibung von Bedeutung und die Bewertung der Passung bzgl. der Richtigkeit einer Handlung durch jeden Menschen individuell erfolgt, kann Sinn nicht durch Dritte geschaffen, sondern nur individuell bewertet werden (Schnell et al. 2013, 3; Schnell 2016, 6).

Einen großen Teil der Lebenszeit verbringt der Mensch arbeitend (Hermann 2013, 158). Daher beschäftigt sich die Forschung auch mit dem Zusammenhang von Sinn und Arbeit. In einem ersten Schritt lassen sich dabei die Begriffe sinnvolle Arbeit, Sinn der Arbeit und Sinn in der Arbeit unterscheiden (vgl. Abbildung 14).

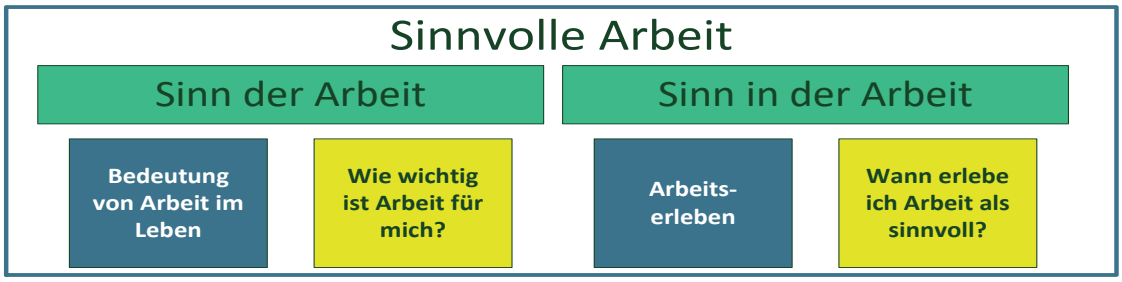


Abbildung 14: Sinnvolle Arbeit, Sinn der Arbeit und Sinn in der Arbeit
(modifiziert nach Hardering 2016, 10)

Der Sinn der Arbeit stellt Arbeit als einen Teil der Existenz dar, der zum allgemeinen Lebenssinn beitragen kann, und beschäftigt sich mit der Zentralität von Arbeit im Leben der Menschen (Hardering et al. 2015, 5). Mit der Frage nach dem Sinn in der Arbeit geht der Bezug zur Durchführung und der Art und Weise, wie Arbeit gestaltet ist, über (Schnell et al. 2013, 1; Hardering et al. 2015, 5). Im Englischen wird der Begriff ‚meaningful work' oder übersetzt ‚sinnvolle Arbeit' als übergreifendes Konzept genutzt. Hardering (2015, 394) merkt hierzu an: „Sinnvolle Arbeit gilt hier als umbrella term (Rosso et al. 2010; Steger et al. 2012), der sich auf die generelle Zentralität bzw. Wichtigkeit von Arbeit für das Leben wie auch den erlebten Nutzen der Arbeit für einen selbst und für andere beziehen kann". (Für eine tiefergehende Betrachtung zur Differenzierung der Begriffe seien Rosso et al. (2010) und Hardering (2015) empfohlen). In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus der Untersuchung auf dem Sinn in der Arbeit. Bei der Verwendung des Begriffs sinnvolle Arbeit ist hiermit der Anteil des Arbeitserlebens, also Sinn in der Arbeit gemeint. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine absolut trennscharfe Betrachtung zwischen dem Sinn der Arbeit und dem Sinn in der Arbeit nicht möglich ist, da beide Bereiche aufeinander bezogen sind (Hardering et al. 2015, 6). Verändert sich das Arbeitserleben und die Bewertung, ob die Arbeit als sinnvoll empfunden wird, so kann sich auch die Bedeutung der Arbeit im Leben verändern und vice versa.

Um differenzierter auf Sinn in der Arbeit zu schauen, schlägt Hardering (2015, 404) die Unterteilung in drei Aspekte sinnvoller Arbeit vor (vgl. Abbildung 15).

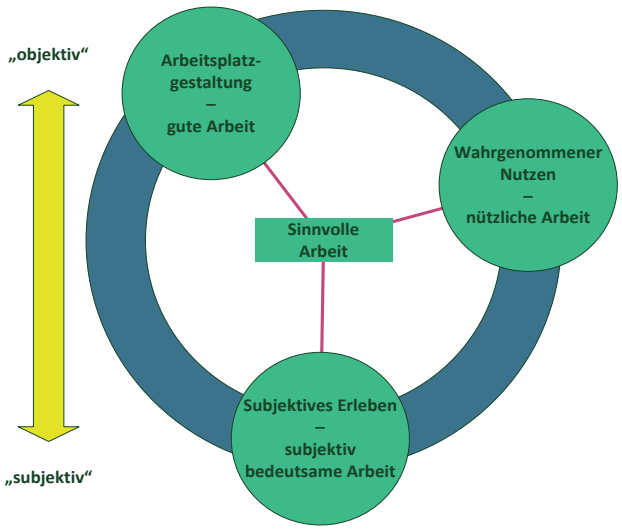


Abbildung 15: Aspekte sinnvoller Arbeit
(modifiziert nach Hardering 2015, 404; Hardering 2016, 11)

Die drei Aspekte lassen sich dabei auf einem Kontinuum von einer vorherrschend objektiven bzw. objektorientierten Sichtweise bis zu einer subjektiven bzw. subjektorientierten Sichtweise verorten. Die objektorientierte Sichtweise meint eine Betrachtungsrichtung, die den Mitarbeiter als ein Objekt betrachtet, für das durch entsprechende Strukturen und passende Rahmenbedingungen das Empfinden von guter und damit sinnvoller Arbeit ermöglicht werden soll. Steht der wahrgenommene Nutzen für die Gesellschaft im Mittelpunkt und damit der Aspekt von sinnvoller Arbeit als nützliche Arbeit, so ist immer noch von einer vorwiegend objektorientierten Sichtweise auszugehen. In diese Sichtweise fließt jedoch die eigene Reflektion des Mitarbeiters bezüglich des Nutzens seiner Tätigkeit ein; sie erhält damit subjektorientierte Anteile. Als dritter Aspekt ist die Sichtweise der Arbeit als subjektiv bedeutsame Arbeit zu nennen. Hieraus ergibt sich die Frage, wie Beschäftigte selbst ihrer Arbeit Sinn zuschreiben und welche Handlungsweisen sie dazu nutzen (für den gesamten Abschnitt: Hardering 2015, 395ff).

Mit dem Menschen als Subjekt im Mittelpunkt definiert Schnell (2016, 155) Sinn in der Arbeit als „individuelle Erfahrung von Bedeutsamkeit, Orientierung, Kohärenz und Zugehörigkeit im Rahmen der aktuellen Arbeitstätigkeit“.

Diese vier Prädikatoren wurden im Rahmen einer Studie mit Menschen im Angestelltenverhältnis überprüft. Eine Beschreibung dieser Merkmale und die genaue Bezeichnung der in der Studie genutzten Merkmale zur Überprüfung der in der Definition implizierten Zusammenhänge finden sich in der folgenden Tabelle 16.

Tabelle 16: Beschreibung der Prädikatoren für berufliche Sinnerfüllung
(eigene Darstellung nach Schnell et al. 2013, 3ff; Schnell 2016, 155f)

Prädikator für berufliche Sinnerfüllung	In Studie erhobenes Merkmal	Beschreibung
Bedeutsamkeit	Bedeutsamkeit der Tätigkeit	Ausmaß des wahrgenommenen Nutzens der eigenen Tätigkeit für andere Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation.
Orientierung	Selbsttranszendente Orientierung des Unternehmens	Generelle Ausrichtung der beruflichen Tätigkeit bzgl. Werten, Mission und Vision. Übernimmt das Unternehmen Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt?
Kohärenz	Job-Passung	Wie sehr passt die aktuelle berufliche Tätigkeit mit einer idealen, den persönlichen Interessen entsprechenden Tätigkeit zusammen?
Zugehörigkeit	Sozio-moralisches Klima	Wie stark ist ein sozio-moralisches Klima ausgeprägt? Das sozio-moralische Klima besteht aus drei Faktoren: a) offene Auseinandersetzung mit sozialen Problemen und Konflikten b) verlässliche Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung c) partizipative Zusammenarbeit
-	Person	Demografische und Persönlichkeitsmerkmale

Im Ergebnis wird untermauert, dass die vier Prädikatoren wichtige Bedingungen für berufliche Sinnerfüllung abbilden. Mit den genannten Merkmalen konnten innerhalb der Studie die Hälfte der Unterschiede bezüglich beruflicher Sinnerfüllung erklärt werden (Schnell 2016, 158). Der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale ist im Vergleich zu den restlichen Parametern als gering einzustufen (vgl. Abbildung 16).

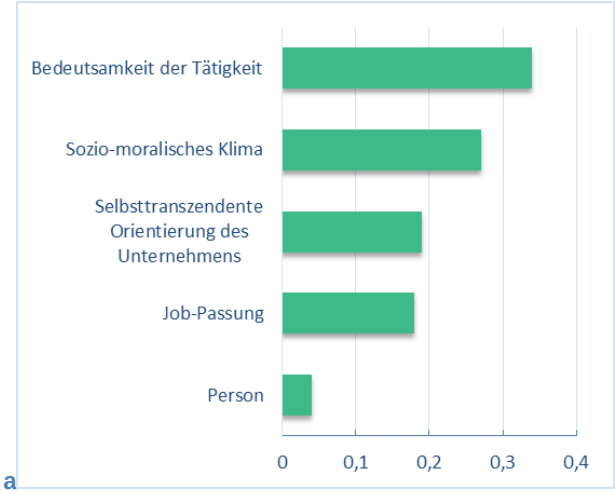


Abbildung 16: Gewichtung der Prädiktoren beruflicher Sinnerfüllung (Beta-Gewichte)
(Quelle: Schnell 2016, 157)

Empfinden Menschen Sinn in der Arbeit, so hat dies auch Auswirkungen auf ihr Arbeitsengagement. Über hohes Arbeitsengagement verfügen Menschen, „die von ihrem Beruf begeistert sind, die völlig darin aufgehen und bei der Arbeit voller Energie sind“ (Schnell 2016, 154). In einer Studie wurde festgestellt, dass Arbeitsengagement und als sinnvoll empfundene Arbeit hoch korrelieren. Die beiden Konstrukte können dabei als zwei Seiten einer Medaille gesehen werden, die sich gegenseitig beeinflussen können (Höge & Schnell 2012, 97). Hohes Arbeitsengagement wird dabei mit sinnvoller Arbeit in Verbindung gebracht (Schnell 2016, 154). Ebenfalls in positivem Zusammenhang mit dem Empfinden von Sinn in der Arbeit stehen motivierte Beschäftigte, die sich inspiriert fühlen und begeistert sind. Bei hoher Sinnerfüllung sinken die Fluktuation, die Erschöpfung und das Stresserleben der Beschäftigten (Schnell 2016, 154).

2.4.2 Das ‚Job Crafting‘-Modell

Im Zusammenhang mit dem subjektiven Erleben sinnvoller Arbeit (vgl. Abbildung 17) werden unter anderem Umgestaltungsleistungen von Beschäftigten betrachtet, um ihre Arbeit als sinnvoll zu erleben (Hardering 2015, 406). Umgestaltungsleistungen sind dabei Veränderungen im Arbeitsumfeld, „die darauf zielen, diese mehr den eigenen Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen anzupassen“ (Hardering et al. 2015, 8). Ein Modell, welches diese Umgestaltungsleistungen abbildet, ist das ‚Job Crafting‘-Modell (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179ff).

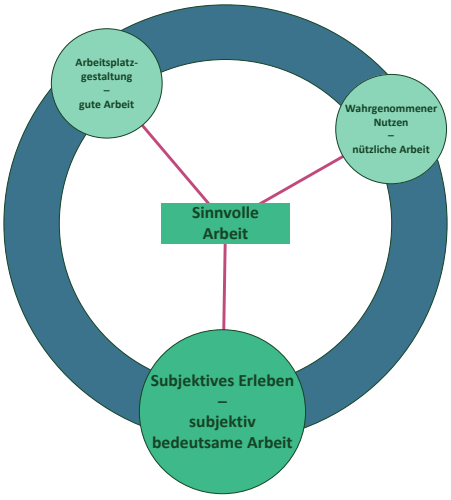


Abbildung 17: Subjektives Erleben sinnvoller Arbeit
(modifiziert nach Hardering 2015, 404; Hardering 2016, 11)

Das JCM beschreibt, dass der Mensch, angetrieben vom Bedürfnis nach Kontrolle über den Sinn in der Arbeit, einem positiven Selbstbild und danach, in

Verbindung mit Menschen zu treten, drei unterscheidbare Praktiken nutzt, um den Sinn in der Arbeit zu verändern (vgl. Abbildung 18). Moderierend wirkt dabei die wahrgenommene Möglichkeit, ‚Job Crafting' (JC) zu betreiben, die auch von der Ausgestaltung des Jobs abhängt. Als Job wird hierbei eine Anzahl von Aufgaben gesehen, die zusammengefasst eine Stellenbeschreibung ergeben, die von einer Person ausgeübt werden kann (Ilgen & Hollenbeck 1992, 173). Die Ausgestaltung der Stelle und damit auch die Möglichkeit, JC zu betreiben, kann in Abhängigkeit von der Vernetzung der Aufgaben mit anderen Beschäftigten und der Art und Weise, wie Führung ausgeübt wird, variieren. Weitere moderierende Elemente sind das individuelle Verständnis der Bedeutung von Arbeit und die individuelle Motivationsorientierung. Treffen die Bedürfnisse, JC zu betreiben, und Zustände der moderierenden Variablen zusammen, die JC begünstigen, so beschreibt das Modell drei Umgestaltungspraktiken, die ‚Job Crafting Practices' (JCP), die von Mitarbeitern angewendet werden. Diese sind:

1) die Grenzverschiebung bzgl. der Aufgaben (‚task crafting'),

2) die Verschiebung von Beziehungsgrenzen (‚relational crafting') und

3) die Verschiebung kognitiver Grenzen (‚cognitive crafting').

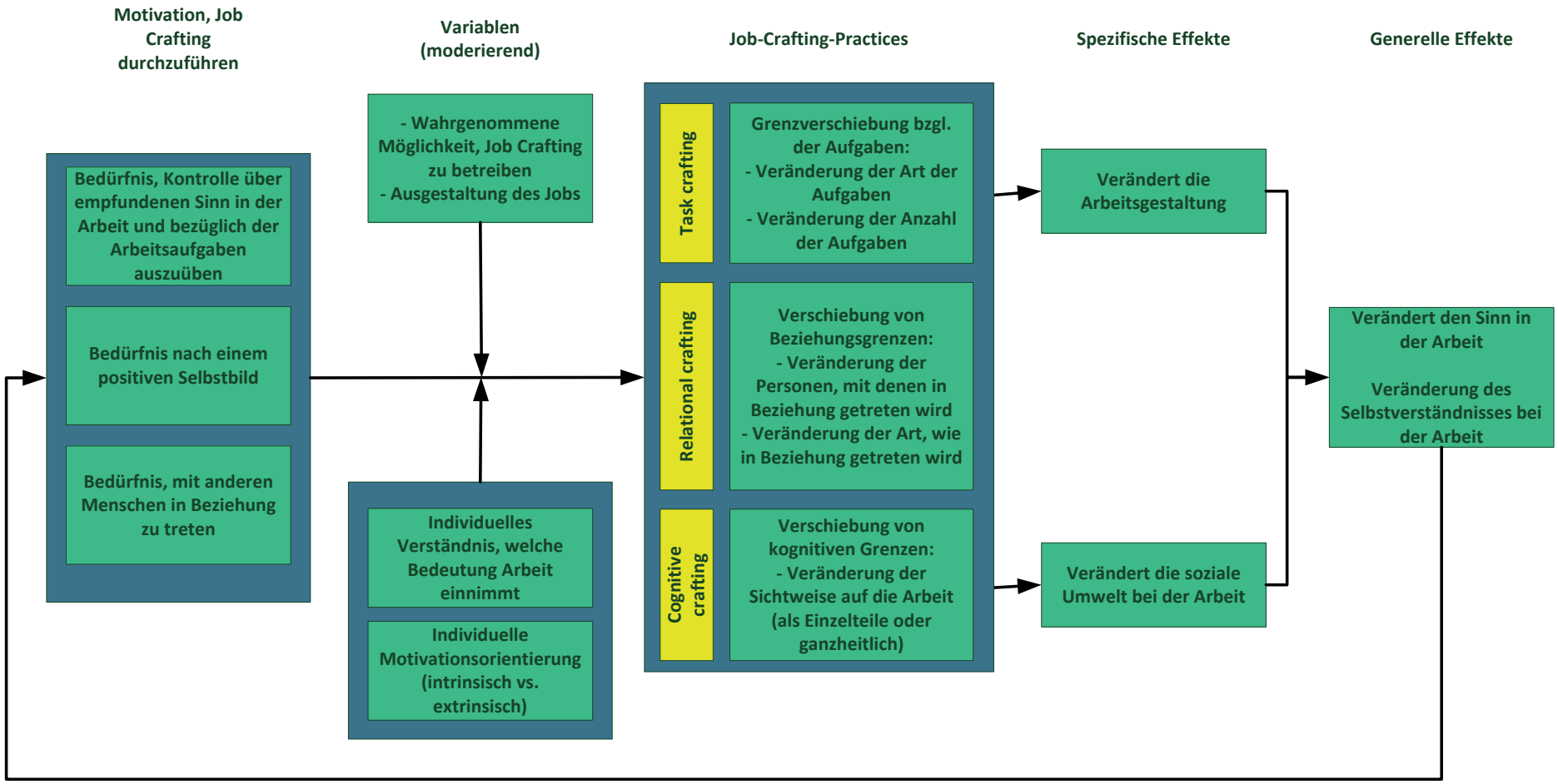


Abbildung 18: ‚Job Crafting'-Modell
(nach Wrzesniewski & Dutton 2001, 182)

Beim ‚task crafting', der Gestaltung von Aufgaben, verändert der Beschäftigte die Anzahl, den Umfang oder die Art von Aufgaben, die er innerhalb des Jobs durchführt. ‚Relational crafting' liegt dann vor, wenn der Beschäftigte die Qualität oder die Anzahl der Interaktionen mit anderen Menschen verändert. Von ‚cognitive crafting' spricht man, wenn der Beschäftigte die Art und Weise, wie er seine Arbeit sieht, verändert. Dies kann zum Beispiel die Veränderung der Sichtweise von einzelnen Aufgaben, die zu erledigen sind, zu einer Sichtweise, die das große Ganze und das Ergebnis kognitiv in den Vordergrund stellt, sein. Wenden Beschäftigte diese Praktiken an, so verändert sich ihre soziale Umwelt bei der Arbeit und ihre Arbeitsgestaltung. Dies führt wiederum zu einem veränderten Sinn in der Arbeit und einem veränderten Selbstverständnis bei der Arbeit (für den gesamten Abschnitt: Wrzesniewski & Dutton 2001, 185f). Dieser Zyklus kann immer wieder durchlaufen werden. Im Gegensatz zu festen Rollenbeschreibungen oder Aktivitäten der Anpassung von Stellenbeschreibungen, die zumeist von Führungskräften oder der Personalabteilung vorgenommen wird, werden die JCP durch die Beschäftigten selbst initiiert und durchgeführt (Berg et al. 2013, 82).

Tabelle 17 zeigt verschiedene Teilaspekte der einzelnen JCP und führt jeweils in der Literatur genannte Beispiele auf.

Tabelle 17: Job Crafting Practices – Teilaspekte und Beispiele
(zusammengestellt aus Wrzesniewski & Dutton 2001, 190ff; Berg et al. 2013, 89ff; Müller 2013, 105;)

Job Crafting Practice	Teilaspekt	Beispiel
‚task crafting'	Hinzunahme von Aufgaben	Ein technikaffiner Personalverantwortlicher fügt die Betreuung der Social-Media-Aktivitäten zu seinen Aufgaben hinzu.
	Aufgaben betonen	Ein Zahnarzt verbringt mehr Zeit damit, seinen Patienten die Hintergründe von guter Zahnhygiene zu erklären.
	Aufgaben verändern	Ein Vertriebsmitarbeiter verändert die Art & Weise einen Kollegen in Vertriebsgespräche einzubinden, um neben der Vertriebstätigkeit auch die Ausbildung des Kollegen zu verbessern.
	Aufgaben reduzieren	Ein Redakteur, der in eine leitende Position befördert wird, tritt zurück auf seine alte Position, da ihm die neuen Aufgaben, die mit der Führungsposition einhergehen, nicht liegen.
‚relational crafting'	Beziehungen aufbauen	Das Reinigungspersonal eines Krankenhauses tritt in Beziehung zu den Patienten und deren Familien.
	Beziehungsqualität verändern	Ein Schuldirektor versucht, die individuellen Interessen seiner Mitarbeiter herauszufinden, um nicht nur als Führungskraft, die Aufgaben verteilt, wahrgenommen zu werden.
	Beziehungen verringern	Ein eher introvertierter Mitarbeiter bittet einen Kollegen, die Präsentationen im wöchentlichen Marketing-Meeting zu übernehmen, da er sich in der Fragerunde mit den tendenziell extrovertierten Marketingkollegen unwohl fühlt.
‚cognitive crafting'	Erweiterung der Wahrnehmung	Tierpfleger sehen das Säubern von Käfigen und Füttern von Tieren als moralische Pflicht, um die Tiere zu schützen und ihnen gute Pflege zukommen zu lassen.
	Fokussieren der Wahrnehmung	Software-Ingenieure, die es lieben, Ideen zu generieren, jedoch in der Umsetzung (dem Programmieren) nicht so viel Sinn sehen, rufen sich den positiven Teil (das Ideengenerieren) während des Programmierens ins Gedächtnis.
	Verknüpfung von Wahrnehmungen	Köche verknüpfen das Zubereiten der Mahlzeiten mit ihren kreativen Impulsen und versuchen, "Kunstwerke" zu schaffen.

Um JCP quantitativ bei Mitarbeitern zu erheben, haben Slemp und Vella-Brodrick (2013, 145f) den sogenannten Job Crafting Questionnaire (JCQ) entwickelt. Es umfasst 15 Fragen, die die Ausübung der JCP abfragen (vgl. Anhang 6).

2.4.3 Kritische Würdigung des Konzepts des Sinns in der Arbeit und des ‚Job Crafting'-Modells

Ein hohes Sinnerleben bringt auch Gefahren und Herausforderungen mit sich. Speziell Mitarbeiter, die mit einer hohen Motivation und vielen Ideen ausgestattet sind und damit die Frage nach dem Sinn in der Arbeit positiv beantworten, sind stärker von ‚Burnout' gefährdet (Schnell 2016, 165). Treffen deren hohe Motivation und Ideen auf fehlende Gestaltungsmöglichkeiten und ein mangelndes Gefühl von Bedeutsamkeit und Zugehörigkeit, kann dies zum 'Burnout' führen (Schnell 2016, 165). Weiterhin besteht die Gefahr, dass Sinn in der Arbeit und damit eine hohe Identifizierung und Herausstellung der Arbeit das eigene Leben ins Ungleichgewicht bringen (Nicke 2017). Dies kann zur Selbstausbeutung im beruflichen Leben führen und zu einer Vernachlässigung anderer sinnstiftender Aktivitäten im Privatleben, wie z.B. der Pflege sozialer Beziehungen und persönlicher Erfüllung (Schnell 2016, 166ff). Schlussfolgernd kann das Wissen um Sinn in der Arbeit Unternehmen helfen, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die es Mitarbeitern ermöglichen, Arbeit als sinnvoll zu empfinden. Dabei ist jedoch der Schutz vor Überlastung und Selbstausbeutung zu beachten. Weiterhin sollte sinnvolle Arbeit nicht als einzige Sinnquelle im Leben von Menschen dienen und damit nicht zu weit oder exklusiv herausgestellt werden.

Auch das Prinzip des JC muss nicht zwingend zu einer Verbesserung für alle Beteiligten führen (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 195). Ein erstes Spannungsfeld besteht darin, dass Mitarbeiter die JCP dazu nutzen können, ein zwar für sich angenehmes und sinnvolles Arbeitsumfeld zu schaffen, damit jedoch den Interessen von Kollegen und Unternehmen zuwiderlaufen (Müller 2013, 113). Ebenso kann das Anwenden der JCP durch die Mitarbeiter seitens der Führungskräfte als Missachtung der zugewiesenen Aufgaben und Stellenbeschreibung oder gar als eigenmächtige Grenzüberschreitung interpretiert werden und damit zu weiteren Spannungen führen (Müller 2013, 107). Das JCM dient im ersten Schritt der Erweiterung des Wissens über die Umgestaltungsleistungen von Beschäftigten innerhalb ihrer Arbeit. Wie dieses Wissen genutzt wird und ob es zu Strukturen, Prozessen und zu einer veränderten Kommunikation führt, die zum einen JC ermöglichen und zum anderen zu den Zielen der Organisation beitragen, ist organisationsabhängig (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 195).

3 DEMOKRATISCHE PERSONALPROZESSE, SINN IN DER ARBEIT UND DIE JOB CRAFTING PRACTICES – FORSCHUNGSFRAGEN, UNTERSUCHUNGSDESIGN UND METHODISCHES VORGEHEN

In der eingangs aufgeworfenen Fragestellung geht es darum, inwiefern Sinn in der Arbeit und DPP verknüpft sind. Im Theorieteil wurden dazu die Grundlagen der OD und des Personalmanagements aufgezeigt. Des Weiteren wurde eine Definition für DPP ausgearbeitet, und das JCM und der Zusammenhang zum Sinn in der Arbeit wurden dargelegt. Auf dieser Grundlage werden im Folgenden die Kernfragestellung, die dazugehörigen Forschungsfragen und Hypothesen sowie das Forschungsdesign vorgestellt. Als Instrument zur Erkenntnisgewinnung dienen Experteninterviews, die unter Zuhilfenahme einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden.

Abbildung 19: Aufbau Kapitel 3 – Forschungsfragen, Hypothesen und methodisches Vorgehen und Einbettung in den Gesamtaufbau der Arbeit

3.1 Forschungsfragen und Zielsetzung der Untersuchung

Um den Zusammenhang zwischen DPP und dem Sinn in der Arbeit wissenschaftlich zu erforschen, wurde folgende Kernfragestellung formuliert (vgl. 1.3):

Wie beeinflussen demokratische Personalprozesse das Empfinden von Sinn in der Arbeit unter Berücksichtigung der ‚Job Crafting Practices'?

Um sich dieser Fragestellung zu nähern, wurden weitere unterstützende Fragen erarbeitet. Im Anhang 7 finden sich die Quellen aus denen die entsprechenden Fragen abgeleitet wurden.

Forschungsfrage 1 (FF1):

> Wie sehen demokratische Personalprozesse aus Wodurch sind diese von klassischen Personalprozessen zu unterscheiden?

Das Ziel dieser Forschungsfrage besteht darin, sowohl ausgehend von bereits vorliegenden Arbeiten (vgl. 2.3.4) als auch durch die empirische Untersuchung bei den Praxispartnern die Besonderheiten demokratischer Personalprozesse herauszuarbeiten. Als Vergleich dienen die

in Kapitel 2.3.2 vorgestellten klassischen Personalprozesse, die unter Zuhilfenahme der dort zitierten Literatur beschrieben wurden.

Forschungsfrage 2 (FF2):

> Welche Rolle spielen ‚Job Crafting Practices' als Erklärungsmodell für Sinn in der Arbeit?

Das JCM wurden zunächst als Modell gewählt, um sich dem Konstrukt des Sinns in der Arbeit zu nähern. Hier geht es um die Prüfung, ob die JCP als vermittelnde Variablen zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen DPP und dem Sinn in der Arbeit beitragen können.

Forschungsfrage 3 (FF3):

> Wie verändern sich die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bzgl. Job Crafting durch demokratische Personalprozesse?

Die JCP benötigen als Voraussetzung die Möglichkeit, JC zu betreiben (Wrzesniewski & Dutton 2001, 182). Es soll untersucht werden, ob DPP dabei besondere Gestaltungsmöglichkeiten bieten, die sich von den in der Literatur beschriebenen Bedingungen in klassischen Personalprozessen unterscheiden.

Forschungsfrage 4 (FF4):

> Wie sollte Personalarbeit ausgestaltet sein, um Mitarbeiter darin zu unterstützen, ‚Job Crafting Practices' anzuwenden, um ihren Sinn in der Arbeit zu verändern?

Diese Forschungsfrage verknüpft die DPP mit den JCP und dem Sinn in der Arbeit und fragt nach der Ausgestaltung der DPP und eventueller Umgebungsvariablen, um JCP anzuwenden. Sie liefert damit die Voraussetzung, um die eingangs gestellte Kernfragestellung zu beantworten und Gestaltungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Ziel ist es, die Kernfragestellung und die unterstützenden Forschungsfragen zu beantworten und damit das Wissen über DPP und den Zusammenhang mit dem Sinn in der Arbeit zu erweitern.

3.2 Hypothesen

Ausgehend von der dargelegten Problemstellung und der theoretischen Herleitung wurden Hypothesen formuliert mit dem Ziel, sie im Zuge der empirischen Untersuchung auf den Prüfstand zu stellen. Ausgehend von der literaturbasierten Arbeit bilden die Hypothesen Vermutungen ab, wie DPP und der Sinn in der Arbeit zusammenhängen.

Hypothese 1 (H1):

> Durch demokratische Personalprozesse bestehen erweiterte und vereinfachte Möglichkeiten für Mitarbeiter, favorisierte Aufgaben zu übernehmen und wenig favorisierte Aufgaben zu reduzieren.

Die H1 greift die erste JCP, das ‚task crafting', auf (Wrzesniewski & Dutton 2001, 185) und verknüpft diese mit den DPP. Untersucht werden soll, ob durch die veränderte Durchführung der Personalprozesse als DPP es den Mitarbeitern leichter fällt, ‚task crafting' zu betreiben.

Damit tangiert die Hypothese nicht nur die JCP, sondern prüft auch die theoriebasierte Darstellung, dass DPP durch einen hohen Partizipationsgrad bezüglich der Verantwortung und Durchführung gekennzeichnet sind (vgl. 2.3.4). Ausgehend von einem hohen Partizipationsgrad besteht die Annahme darin, dass die wahrgenommene Möglichkeit, JC zu betreiben, erhöht wird. Dies stellt eine der moderierenden Variablen im JCM dar (vgl. Abbildung 18). Durch den Einfluss der moderierenden Variable, in diesem Fall durch eine Vergrößerung der wahrgenommenen Möglichkeit, JC zu betreiben, besteht die erweiterte und vereinfachte Möglichkeit für Mitarbeiter, ‚task crafting' durchzuführen.

Hypothese 2 (H2):

> Demokratische Personalprozesse vereinfachen die Veränderungen der Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeitern, um konstruktives Miteinander und gemeinsames Lernen zu ermöglichen.

H2 betrachtet ebenso wie H1 den Einfluss von DPP auf die Möglichkeit, eine JCP vereinfacht umzusetzen. Damit bestehen die gleichen Wirkzusammenhänge wie unter H1 beschrieben, jedoch mit dem Fokus auf das ‚relational crafting' (Wrzesniewski & Dutton 2001, 185).

Hypothese 3 (H3):

> Demokratische Personalprozesse geben Mitarbeitern die Möglichkeit, Bedeutung und persönlichen Sinn in ihrer Arbeit zu verändern.

H3 betrachtet ebenso wie H1 und H2 den Einfluss von DPP auf die Möglichkeit, eine JCP vereinfacht zu betreiben. Damit bestehen die gleichen Wirkzusammenhänge wie unter H1 und H2 beschrieben, jedoch mit dem Fokus auf das ‚cognitive crafting' (Wrzesniewski & Dutton 2001, 185).

Hypothese 4 (H4):

> Demokratische Personalprozesse dienen als förderliche Umgebung, um Mitarbeitern ein gesteigertes Empfinden von Sinn in der Arbeit zu ermöglichen.

Mit H4 wird der Rückbezug zum Titel der Arbeit und der Kernfragestellung hergestellt. Unter der Annahme, dass DPP die Durchführung von JCP vereinfachen (vgl. dazu H1, H2 und H3) und damit JC an sich einfacher möglich ist (vgl. das JCM, Abbildung 18), besteht die Vermutung, dass es für Mitarbeiter in der Folge einfacher ist, Sinn in der Arbeit zu empfinden. Der in H4 vermutete Zusammenhang ist in Abbildung 20 dargestellt.

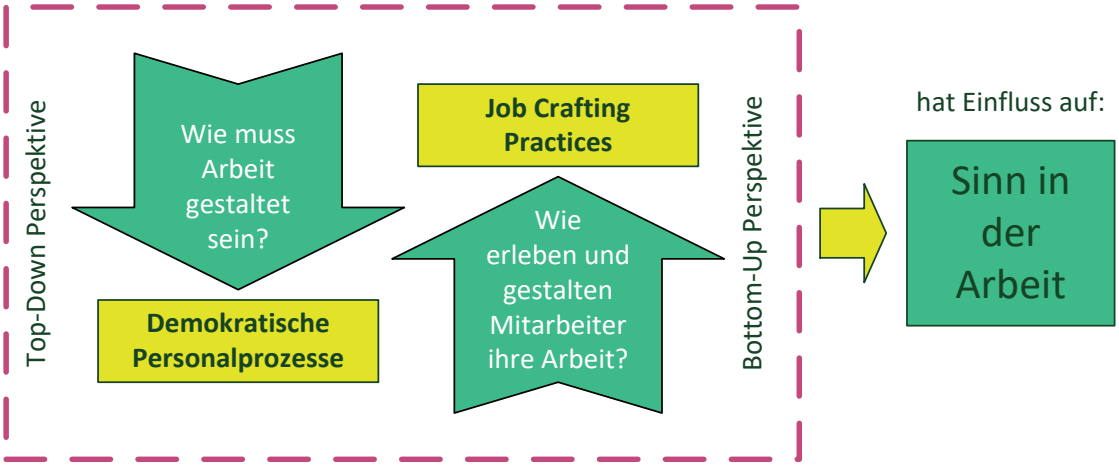


Abbildung 20: Zusammenspiel von demokratischen Personalprozessen und Job Crafting Practices
(ergänzt nach Hardering 2016, 12)

3.3 Methodisches Vorgehen bei der empirischen Untersuchung / Untersuchungsaufbau

Um die in Kapitel 2 vorgestellten Zusammenhänge (Sekundärforschung) empirisch zu untersuchen, wurden Experteninterviews mit Unternehmen aus dem Mittelstand durchgeführt (Primärforschung; Kornmeier 2012 63). Hier sei darauf hingewiesen, dass Ergebnisse, die die Hypothesen stützen, einen Hinweis auf die Richtigkeit des Zusammenhangs innerhalb der vorgenommen empirischen Untersuchung geben, jedoch damit eine generelle Regel und universelle Richtigkeit nicht bewiesen ist (Töpfer 2012, 65). Da der im vorherigen Kapitel formulierte Zusammenhang, dass JCP innerhalb von DPP einfacher ausgelebt werden können und damit zu vermehrtem Sinn in der Arbeit führen, bisher in der bekannten Literatur noch nicht untersucht wurde, wird für die empirische Untersuchung ein induktives Vorgehen angewandt. Damit ist gemeint, dass aus in der Praxis zu beobachtenden Abläufen Erkenntnisse gewonnen werden, um damit den wissenschaftlichen Horizont zu erweitern (Saunders et al. 2009, 125f). Hiermit geht ein qualitativer Ansatz einher, da es darum geht, die formulierten Zusammenhänge zunächst einmal zu erheben und zu beschreiben, bevor quantitative Methoden zum Einsatz kommen, deren Ergebnisse mit statistischen Tests auf Signifikanz geprüft werden können (Edmondson & McManus 2007, 1160ff). Da die Gütekriterien von Erhebungsinstrumenten der quantitativen Forschung wie Objektivität, Reliabilität und Validität nicht direkt auf qualitative Methoden übertragen werden können, liegt das Hauptaugenmerk hier auf hoher Transparenz bzgl. des Erhebungs- und Auswertungsprozesses (Bogner et al. 2014, 92ff).

Für die empirische Untersuchung wurden semi-strukturierte Experteninterviews eingesetzt. Semi-strukturierte Interviews werden mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt und zeichnen sich dadurch aus, dass der überwiegende Teil der Fragen ohne eine fest definierte Antwortskala auskommt (nicht standardisiert), Rückfragen von Seiten des Interviewers erlaubt sind und Metakommunikation möglich ist (Hohl 2000, 144; Saunders et al. 2009, 320f). Als Experten gelten Menschen, die vom Forscher aufgrund ihres speziellen Wissens zum Forschungsgegenstand den Expertenstatus zugeschrieben bekommen (Bogner et al. 2014, 11). Der Interviewleitfaden dient dazu, in strukturierter Art und Weise Informationen zur Kernfragestellung, den Forschungsfragen und den aufgestellten Hypothesen zu generieren (Bogner et

al. 2014, 27f). Experteninterviews eignen sich im Speziellen, um Prozesswissen (z.B. Einsicht in Handlungsabläufe, organisationale Konstellationen) und Deutungswissen (z.B. subjektive Relevanz, Sichtweisen, Interpretationen) zu erheben (Bogner et al. 2014, 18). Um dieses Wissen von den Interviewten zu erhalten, formuliert Hopf (1978, 99f) vier Gütekriterien für Interviews (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Anforderungen an qualitative Interviews
(nach Hopf 1978, 99f)

Kriterium	Beschreibung
Reichweite	Die im Interview angeschnittene Problemstellung sollte ausreichend breit sein, so dass die Befragten auf die entsprechenden Fragen möglichst unvoreingenommen antworten können.
Spezifität	Der Befragte soll durch die Art der Fragen die Möglichkeit besitzen, diese in den eigenen Kontext zu setzen; damit soll eine Verknüpfung zum Forschungsinhalt ermöglicht werden.
Tiefe	Dem Befragten soll die Möglichkeit gegeben werden, Situationen tiefgehend darzustellen, um oberflächliche Beschreibungen zu vermeiden.
Personaler Kontext	Der persönliche und soziale Kontext des Befragten muss bei der Interpretation des Interviews Berücksichtigung finden.

Die Auswahl der entsprechenden Interviewteilnehmer (Sampling) wird im folgenden Kapitel (3.4) beschrieben.

Zur Dokumentation der Daten kam ein Aufnahmegerät zum Einsatz. Die aufgenommenen Interviews wurden mit Unterstützung der Software MAXQDA transkribiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. 3.6).

3.4 Auswahl der Unternehmen und Experten

Um die Beantwortung der Forschungsfragen zu ermöglichen, galt es, Experten zu finden, die über den Forschungsgegenstand Informationen bereitstellen können (Bogner et al. 2014, 34f). Dazu wurden drei Qualifikationskriterien definiert: die Unternehmensgröße, die aktive Durchführung von DPP und die Beteiligung der Gesprächspartner an DPP (vgl. Tabelle 19). Die ausgewählten Unternehmen wurden über verschiedene Wege identifiziert und angesprochen. Ein Weg war die Ansprache über das ‚Enjoy-Work'-Netzwerk, eine Initiative, die sich mit Lebens- und Arbeitswelten der Zukunft auseinandersetzt (Köppe 2017). Ein anderer Weg bestand in der Identifikation der Unternehmen über aktuelle Publikationen im Internet (z.B. auf den Internetportalen Medium, Xing und des Human Resources Managers). Weitere Quellen stellten Publikationen mit Fallbeispielen dar (Zeuch 2015; Arnold 2016). Ein Kontakt kam auf Vermittlung einer Professorin der Hochschule Bremen zustande. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail (vgl. Anhang 1), welche abhängig vom Beziehungsgrad zu den Personen personalisiert wurde. Um den kontaktierten Personen einen Einblick in das Forschungsthema zu geben, wurde eine Präsentation erstellt, die den Autor, das Forschungsthema und die Rahmenbedingungen für die Interviews enthielt (vgl. Anhang 2). Um den Kontaktpersonen die Möglichkeit zu geben, auch tiefergehende Informationen zum Forschungsvorhaben bei Interesse nachzulesen, enthielt die E-Mail darüber hinaus das erarbeitete Proposal für die Masterarbeit (Weinert 2017, unveröffentlichte Quelle).

Tabelle 19: Auswahlkriterien für Unternehmen und Experten

Kriterium	Beschreibung	Begründung
Organisationsgröße	Die befragten Organisationen sollten mindestens kleine Unternehmen (Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern) und bevorzugt mittlere Unternehmen (Unternehmen mit mehr als 50 und bis zu 250 Mitarbeitern) sein. Die Kategorisierung basiert dabei auf der Einordnung der europäischen Union (EU 2003, 39).	Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern haben häufig keine dezidiert ausgearbeiteten Prozesse, die wiederholt durchgeführt und verbessert werden (Schmidt & Baumhauer 2016, 16). Die Verwertbarkeit und Ableitung von generalisierbaren Praktiken durch Interviews ist damit erschwert. Der Fokus auf den Mittelstand begründet sich aus dem hohen Anteil an Mittelständlern in Deutschland (99,6% der deutschen Unternehmen zählen zum Mittelstand) und der Anzahl der Beschäftigten, die im Mittelstand beschäftigt sind (78,9% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland; IFM 2016).
demokratische Personalprozesse	Die befragten Unternehmen führen Personalprozesse laut eigener Aussage in einer Form aus, die als demokratisch bezeichnet werden kann.	Um DPP zu beschreiben, gilt es, Unternehmen zu finden, die diese bereits praktizieren. Da der Begriff DPP erst in der vorliegenden Arbeit definiert wird, wurden Unternehmen ausgesucht, die laut eigener Aussage Formen der Selbstorganisation, agile Personalprozesse und/oder Organisationale Demokratie leben (vgl. 2.1.4).
Beteiligung an demokratischen Personalprozessen	Die zu interviewenden Experten sind an den Personalprozessen beteiligt und können über die Art und Weise der Durchführung Auskunft geben.	Um einen Einblick in die DPP zu erhalten, geht es darum, Personen zu finden, die diese Prozesse entweder mitgestaltet haben oder aufgrund ihrer Rolle im Unternehmen an diesen teilnehmen.

Pro Unternehmen wurde zuerst die Person kontaktiert, die über die oben genannten Quellen als Erstkontakt identifiziert wurde. Um einen besseren Einblick in die Prozesse zu erhalten und gleichzeitig zu vermeiden, dass die Darstellung durch eine einzelne Person geprägt wird, galt die Anfrage je Unternehmen für bis zu vier Interviewpartner. Hierbei lag der Fokus darauf, nach Möglichkeit verschiedene Blickrichtungen abzudecken, z.B. die des Gründers oder Geschäftsführers, einer Person aus dem Personalbereich und von Mitarbeitern, die an Personalprozessen beteiligt sind. Um eine Übersicht über die kontaktierten Unternehmen, deren Ansprechpartner und die Termine zu gewinnen, wurde eine Tabelle erstellt (vgl. Anhang 3).

3.5 Gestaltung der Interviews und Inhalt des Interviewleitfadens

Für die Interviews wurde ein Interviewleitfaden vorbereitet, der die Anforderungen zur Beantwortung der Forschungsfragen berücksichtigt (vgl. Anhang 7). Neben dem Hauptteil des Interviews, in dem die Fragestellungen zur Beantwortung der Forschungsfragen enthalten sind, gilt es bei der Leitfadenerstellung, den Einstieg und Abschluss des Interviews mit zu bedenken. Gerade dem Einstieg kommt hierbei eine besondere Rolle zu, da es darum geht, Vertrauen zwischen dem Interviewer und dem Experten aufzubauen (Bogner et al. 2014, 59). Hierzu gehören ein Dank für die Gesprächsbereitschaft, die Vorstellung des Interviewers, die Erläuterung des institutionellen Kontexts und des Themas der Untersuchung, Hinweise zu zeitlichen Aspekten des Interviews und zum Interviewablauf und abschließend Informationen zur Anonymität und der Erlaubnis bzgl. der Aufnahme des Interviews (Bogner et al. 2014, 59f). Nach diesen Informationen, die vom Interviewer bereitgestellt werden, wird in die eigentliche Befragung eingestiegen. Um den Übergang zu den thematischen Fragen zu erleichtern, empfiehlt

es sich, mit Fragen zur Person (z.B. bezüglich der Funktion im Unternehmen) die ersten Antworten für den Befragten positiv und unangestrengt zu gestalten. Zum Ende hin kann durch eine Abschlussfrage (z.B. „Haben Sie noch Anmerkungen oder Anregungen zu den vorangegangenen Gesprächshinhalten?“) das Interview abgerundet werden. Der Interviewte hat so die Möglichkeit, unausgesprochene Gedanken zu äußern oder Ideen auszusprechen, die nicht explizit durch Fragen abgedeckt wurden. Vor dem Abschied sollten neben einem Dank für die aufgewendete Zeit noch Informationen zum weiteren Vorgehen ausgetauscht werden (für den gesamten Abschnitt: Bogner et al. 2014, 61).

Die Gestaltung des Interviewleitfadens folgte diesen Empfehlungen und ist in Abbildung 21 visualisiert. Um die Fragen theoriegeleitet zu entwickeln, wurden Vorüberlegungen angestellt, wie die Forschungsfragen und Hypothesen im Allgemeinen zu beantworten sind (vgl. Anhang 7). Im Interviewleitfaden selbst wird darauf hingewiesen, welche Forschungsfrage oder Hypothese mit der jeweiligen Fragestellung beantwortet werden soll (vgl. Anhang 8). Die verschiedenen Interviewblöcke sind durch gelbe Rechtecke gekennzeichnet, die Kürzel finden sich im Interviewleitfaden zur schnellen Orientierung (vgl. Anhang 8).

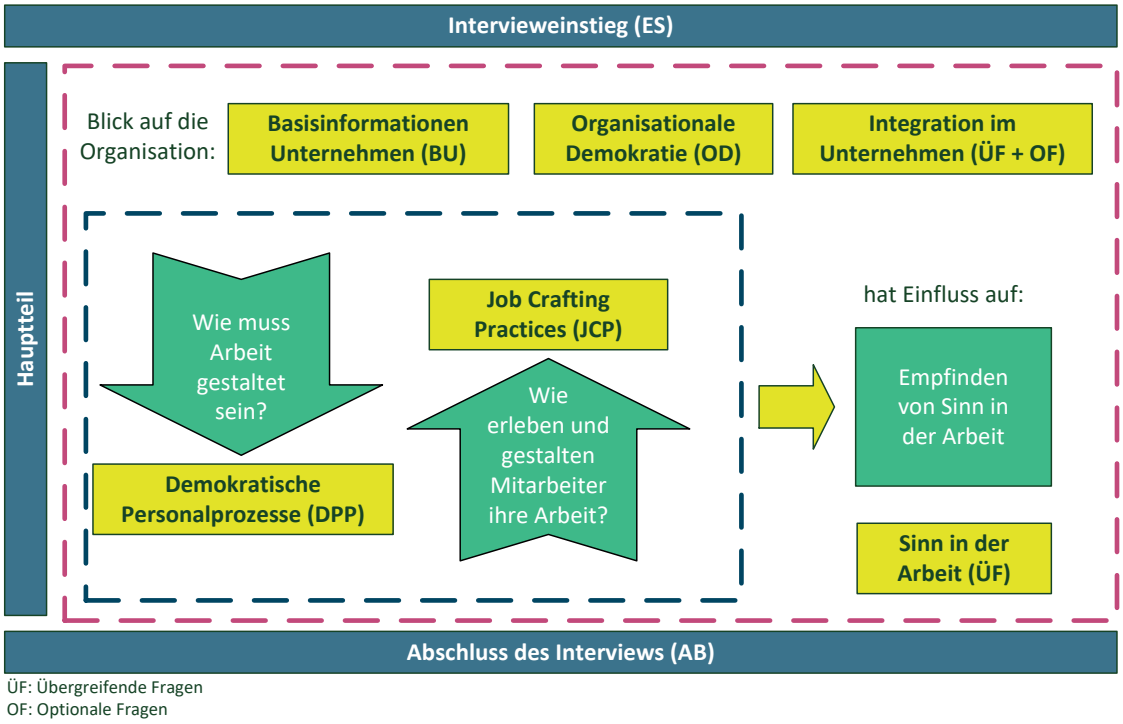


Abbildung 21: Bestandteile des Interviewleitfadens
(erweitert nach Hardering 2016, 12)

Der Hauptteil der Interviews startete jeweils mit Fragen nach Basisinformationen zum Unternehmen (BU), um die interviewten Unternehmen später in Form kleiner Steckbriefe vorstellen zu können. Bevor sich das Interview den DPP selbst widmete, ging es zunächst um das Thema OD im Unternehmen. Als Einstieg wurden die Interviewten nach ihren Assoziationen oder Schlagworten bzgl. OD befragt, wonach die der Studie zugrundeliegende Definition (vgl. 2.1.1) vorgestellt wurde. Basis für den Teil der Befragung zur OD war der POPD-Fragebogen (vgl. 2.1.3). Mit dem POPD-Fragebogen wird nach der Einschätzung des Partizipationsgrades (vgl.

Tabelle 2) bezüglich verschiedener Entscheidungen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene (vgl. Tabelle 3) gefragt. Um den Zeitaufwand innerhalb der Interviews zu verringern, wurde der POPD-Fragebogen gekürzt, indem verschiedene Fragen zusammengefasst wurden (vgl. Anhang 5). Dabei wurde darauf geachtet, Fragen zu ähnlich gearteten Entscheidungen zusammenzufassen. Weiterhin wurden Fragen zu Entscheidungen bezüglich des Personals (z.B. Einstellen von Kollegen) aus diesem Teil der Befragung entfernt, da diese Themen später im Detail im Teil DPP abgefragt wurden. Die Skala des POPD-Fragebogens enthält fünf Abstufungen des Partizipationsgrades. Das sechste Skalierungselement, welches auf das Thema Selbstbestimmung eingeht, fehlt im Original. Dieses wurde daher hinzugefügt, um auch Unternehmen, die bei Entscheidungen vollständig selbstorganisiert (ohne Führungskräfte) vorgehen, eine Auswahlmöglichkeit zu bieten (vgl. Anhang 5). Um den Interviewten zu unterstützen, wurde zu Beginn des Interviews ein Infoblatt ausgegeben, welches wichtige Skalen (z.B. zum Partizipationsgrad) und Begriffserklärungen enthält (vgl. Anhang 9). Mit dem Überblick über den Status Quo bzgl. OD im Unternehmen (durch den angepassten POPD-Fragebogen) folgte die Überleitung zu den DPP und JCP. Im ersten Schritt wurden auch hier die Assoziationen der Interviewten bzgl. des Begriffs DPP erfragt. Danach folgte die eigene Definition zu DPP, zusätzlich wurde der Begriff Sinn in der Arbeit erläutert und die drei JCP wurden vorgestellt. Zu jeder der sechs Prozessfunktionen wurde abgefragt, wie der entsprechende Prozess durchgeführt wird (vgl. 2.3.1). Neben der Beschreibung der einzelnen Aktivitäten lag das Augenmerk auf den beteiligten Personen (vgl. Tabelle 8) und darauf, welche Personen oder Personengruppen Entscheidungen für die entsprechenden Prozesse fällen. Nach der prozessualen Beschreibung folgte für jede Prozessfunktion die Befragung bzgl. der JCP. Dabei wurden die drei JCP (task, relational, cognitive crafting) einzeln abgefragt. Für die Fragen zu den JCP wurden die Definitionen von Au (2016, 30) in Fragen überführt und die Fragen mit Hilfe des ‚Job Crafting Questionnaire' (JCQ) von Slemp & Vella-Brodrick (2013, 145f) erweitert (vgl. Anhang 6). Die ursprüngliche Planung, die Fragen des JCQ unverändert zu übernehmen, wurde während der Erstellung des Interviewleitfadens verworfen. Die Fragen des JCQ richten sich persönlich an den einzelnen Mitarbeiter, um die JCP abzufragen. Da in den Interviews Personen nach ihrer Einschätzung gefragt wurden, inwiefern die beschriebenen Prozesse JCP ermöglichen, konnte der Fragebogen so nicht genutzt werden. Stattdessen wurden eigene Fragen abgeleitet (vgl. Anhang 6). Im Anschluss an die Befragung zu den Prozessfunktionen gab es einen Teil mit übergreifenden Fragen (ÜF). Dieser enthielt Fragen zum Sinn in der Arbeit, aber auch eine Abfrage zu den Voraussetzungen, um die Prozesse wie beschrieben leben zu können. Hinzu kam eine Frage, um den Interviewten zu einer Aussage hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung derartiger Prozesse bzw. der Personalarbeit zu bewegen. Im Bereich der optionalen Fragen (OF) ging es um die Benennung des Personalbereichs und darum, wie dieser organisatinal verortet ist. Danach folgte der Abschluss (AB) des Interviews mit der Frage, ob es noch Anmerkungen zum vorher Gesagten gebe. Nachdem das Aufnahmegerät gestoppt war, wiederholte der Interviewer die Informationen zum weiteren Vorgehen, der Anonymität und der Möglichkeit, die fertige Masterarbeit zu erhalten.

3.6 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse wird im Bereich der systematischen und explorativen Informationsgewinnung als Auswertungsverfahren genutzt (Bogner et al. 2014, 72). Die Inhaltsanalyse dient dazu, Kommunikation systematisch, regel- und theoriegeleitet zu analysieren und dabei Rückschlüsse aus dieser Kommunikation zu ziehen (Mayring 2007, 13). Die Durchführung der Analyse der Interviews folgte dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell (vgl. Abbildung 22).

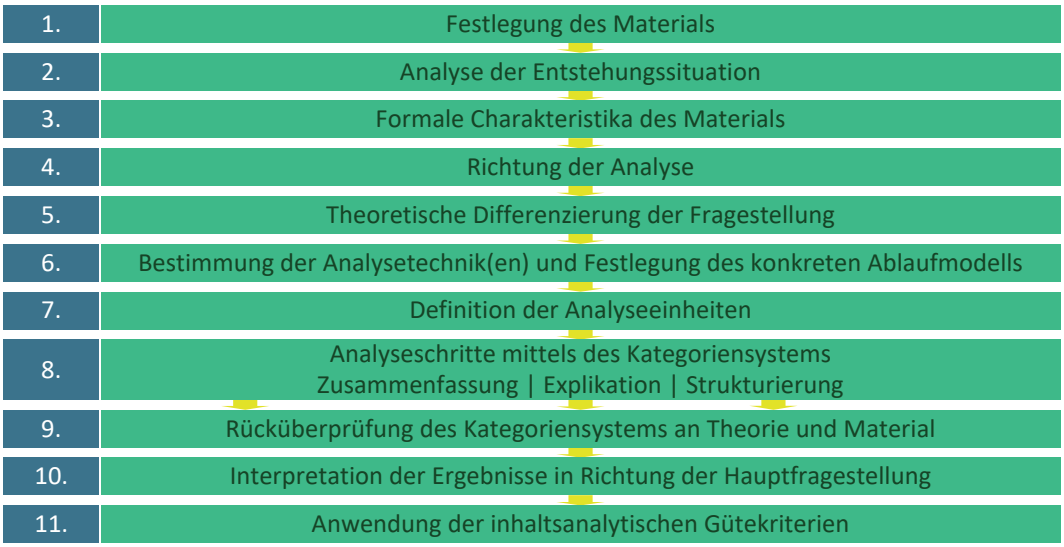


Abbildung 22: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell
(Quelle: Mayring 2007, 54)

Die spezifische Vorgehensweise bei der qualitativen Inhaltsanalyse für die vorliegende Arbeit wird in Tabelle 20 vorgestellt.

Tabelle 20: Beschreibung der Analyseschritte bei der qualitativen Inhaltsanalyse
(nach Mayring 2007, 54)

ID	Bezeichnung	Beschreibung
1	Festlegung des Materials	Das Material besteht aus 14 in deutscher Sprache erhobenen Interviewtranskrippten. Befragt wurden dazu Experten aus sechs Organisationen, die gemäß den vorgestellten Auswahlkriterien ausgesucht wurden. Die Interviews dauerten zwischen 48 und 79 Minuten. Eine detaillierte Übersicht über die Interviewpartner und die Interviewdetails findet sich in Anhang 4.
2	Analyse der Entstehungssituation	Für die Interviews wurden Termine mit den jeweiligen Experten vereinbart. Die Interviews fanden auf freiwilliger Basis statt. Bis auf die Interviews mit Unternehmen 6 wurden alle Interviews vor Ort im jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Mit den Mitarbeitern des Unternehmens 6 wurden individuelle Telefontermine vereinbart. Um eine persönliche Basis zwischen dem Autor und den Experten zu schaffen, wurden die Treffen so geplant, dass vor dem eigentlichen Interview ein gemeinsames Mittagessen oder zumindest ein kurzes Vorgespräch stattfinden konnte. Die Interviews wurden vom Autor unter Zuhilfenahme des Interviewleitfadens geführt (vgl. Anhang 8).
3	Formale Charakteristika des Materials	Alle Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend wörtlich unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA transkribiert. Bei der Transkription wurden Paragraphen zur Strukturierung und späteren Kodierung anhand eines Kodierleitfadens eingefügt. Das Originaltranskript wurde den jeweiligen Experten per E-Mail

ID	Bezeichnung	Beschreibung
		zugesandt, damit eine Freigabe erfolgen konnte. Den Experten wurde dabei freigestellt, zum Zwecke der Anonymisierung Textpassagen aus dem offiziellen Transskript zu generalisieren oder herauszustreichen. Von dieser Möglichkeit machten insgesamt drei Teilnehmer Gebrauch, die anderen Teilnehmer autorisierten das Originaltranskript für die Verwendung in der Masterarbeit. Die autorisierten Transkripte finden sich auf der beigelegten CD-ROM (vgl. Anhang 11).
4	Richtung der Analyse	Ziel der Analyse ist es, die Forschungsfragen der Masterarbeit zu beantworten und damit zu explorieren, inwiefern ein Zusammenhang zwischen demokratischen Personalprozessen und Sinn in der Arbeit besteht. Die Experteninterviews dienen dazu herauszufinden, wie solche Personalprozesse in der Praxis gelebt werden und inwiefern die Befragten Verknüpfungen zu den Job Crafting Practices und dem Sinn in der Arbeit herstellen können. Diese Zusammenhänge sind in Kapitel 3.2 erläutert.
5	Theoretische Differenzierung der Fragestellung	Um die Kernfragestellung der Masterarbeit zu beantworten (vgl. 3.1), wurden in Kapitel 2 die zugrundeliegenden theoretischen Konstrukte vorgestellt und in Zusammenhang gebracht. Auf Basis dieser Abhandlungen wurden theoriegeleitet die zusätzlichen Forschungsfragen und Hypothesen aufgestellt (vgl. 3.1 und 3.2) und beim Aufbau des Interviewleitfadens berücksichtigt (vgl. 3.5, Anhang 7 & Anhang 8).
6	Bestimmung der Analysetechnik und Festlegung des konkreten Ablaufmodells	Um Informationen aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen, wird die inhaltliche Strukturierung gewählt (Mayring 2015, 99). Die Strukturierung des Materials erfolgt mit Hilfe von Kategorien, in der verwendeten Software MAXQDA ‚Code' genannt. Das Kodierungssystem, welches sich im Kodierleitfaden (vgl. Anhang 12) wiederfindet, wurde dabei im ersten Schritt aus der Theorie abgeleitet (deduktive Kategorienanwendung; Mayring 2015, 97). Im Zuge der Kodierung kann es nach dem Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung (vgl. Abbildung 23) zu einer Überarbeitung der Kategorien und zu einer zusätzlichen Kategorienbildung aus dem Material (induktive Kategorienbildung) kommen (Mayring 2015, 68; 98).
7	Definition der Analyseeinheiten	Teil des spezifischen Modells zur strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring 2015, 98, vgl. Tabelle 21).
8	Analyseschritte mittels des Kategoriensystems	Teil des spezifischen Modells zur strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring 2015, 98, vgl. Tabelle 21).
9	Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material	Teil des spezifischen Modells zur strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring 2015, 98, vgl. Tabelle 21).
10	Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung	Siehe Kapitel 5
11	Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	Siehe Kapitel 5.5

Mit der Auswahl der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2015, 97) werden die Schritte 7, 8 und 9 durch das detailliertere Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse ersetzt (vgl. Abbildung 23).

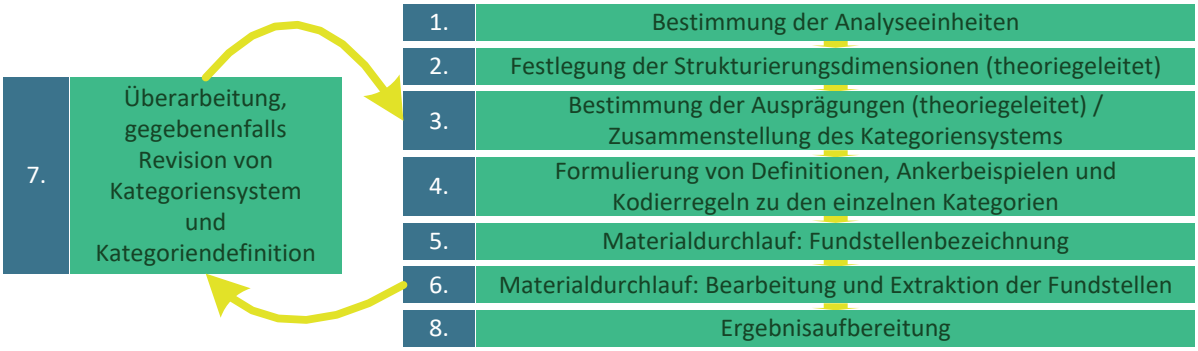


Abbildung 23: Ablaufmodell strukturierende Inhaltsanalyse (allgemein)
(Quelle: Mayring 2015, 98)

Die folgende Tabelle enthält die Beschreibung der durchgeführten Schritte zur strukturierenden Inhaltsanalyse.

Tabelle 21: Beschreibung der spezifischen Schritte der strukturierenden Inhaltsanalyse
(nach Mayring 2007, 54)

ID	Bezeichnung	Beschreibung
1	Bestimmung der Analyseeinheiten	Die Analyseeinheiten lassen sich in Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit unterteilen (Mayring 2015, 61). Als kleinster Textbestandteil (Kodiereinheit) wurden einzelne Wörter festgelegt. Bei den Fragen zur Einschätzung des Partizipationsgrades und der Bedeutung der JCP war die Kodiereinheit die entsprechende Zahl der Skala, die der Interviewte nennt. Als maximale Texteinheit (Kontexteinheit) wurden die Absätze festgelegt, die sich eindeutig einer Kategorie zuordnen ließen. Bezüglich der Reihenfolge der Analyse der Texteinheit (Auswertungseinheit) wurde die Abfolge der Fragen aus dem Interviewleitfaden gewählt.
2	Festlegung der Strukturierungsdimensionen	Für die inhaltliche Strukturierung wurden Hauptkategorien (HK) gebildet, die der Gestaltung des Interviewleitfadens folgen (vgl. Abbildung 15; **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**; Anhang 12). Die HK wurden durch entsprechende Unterkategorien (UK) ergänzt. Da der Interviewleitfaden theoriegeleitet erstellt wurde (vgl. 3.5), kann dies auch für die Kategorisierung angenommen werden. Der Rückbezug zur Forschungsfrage und den Hypothesen ist durch die entsprechende Zuordnung im Interviewleitfaden gegeben (vgl. Anhang 7; Anhang 8).
3	Bestimmung der Ausprägungen / Zusammenstellung des Kategoriensystems	Je nach Haupt- und Unterkategorie wurden verschiedene Ausprägungen gewählt (vgl. Kodierleitfaden, Anhang 12), die aus der Theorie abgeleitet wurden (z.B. Skala Partizipationsgrad, Prozessschritte, Prozessbeteiligte, Entscheidungsarten etc.).
4	Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien	Um Transparenz bzgl. der Kodierung und Zuordnung der verschiedenen Kategorien zu erzeugen, wurden die Kategorien im Kodierleitfaden (vgl. Anhang 12) mit entsprechenden Definitionen hinterlegt. Ankerbeispiele aus den Interviews verdeutlichen jeweils, welche Textstellen unter diese Definition fallen. Wenn nötig, wurden entsprechende Kodierregeln aufgestellt, um abzugrenzen, wann eine Textstelle in diese Kategorie einzuordnen ist (Mayring 2015, 97).
5	Materialdurchlauf, Fundstellenbezeichnung	Alle 14 Interviews wurden mit dem gewählten Kategoriensystem in MAXQDA kodiert und damit die Textstellen einer HK oder UK zugewiesen. Durch die Nutzung der Software können die einzelnen Fundstellen wiederholbar aufgerufen werden. Die Fundstellen und die Zuordnung der Kode finden sich auf der beigelegten CD-ROM (vgl. Anhang 27).

ID	Bezeichnung	Beschreibung
6	Materialdurchlauf: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen	Da MAXQDA die Möglichkeit bietet, Kategorien über alle Dokumente zusammengefasst anzuzeigen, wurde auf die Extraktion in ein gesondertes Dokument verzichtet. Eine Übersicht über die Anzahl der einzelnen Fundstellen findet sich in Anhang 28.
7	Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriesystem und Kategoriedefinition	Bei der Kodierung der ersten vier Interviews fiel auf, dass die reine Zuordnung der Textstellen zu einer der JCP für eine Ergebnisaufbereitung nicht genügt. Auf Basis der vorhandenen Interviews wurde das Kategoriensystem induktiv erweitert. Mit der Unterscheidung zwischen "Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt", "Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet", "Möglichkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt" und der Option "nicht relevant" ließen sich die Aussagen zu den JCP zur Gewinnung des Forschungsergebnisses aufbereiten. Das spezifische Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2015, 104) sieht vor, dass nach diesem Schritt eine Paraphrasierung und Zusammenfassung der Fundstellen pro Kategorie erfolgt. Auf diese wurde aufgrund der Möglichkeiten der Software MAXQDA (siehe Schritt 5) und zeitlichen Restriktionen für die meisten Kategorien verzichtet. Für einen Teil der übergreifenden Fragen findet sich diese Paraphrasierung der Aussagen und deren Darstellung im Anhang, um die Auswertung im Hauptteil zu komprimieren (vgl. Anhang 19; Anhang 23; Anhang 24; Anhang 26). Die weiteren Fundstellen finden sich als Datei auf der beigelegten CD-ROM.
8	Ergebnisaufbereitung	Die gewonnenen Ergebnisse werden im folgenden Kapitel dargestellt.

4 DEMOKRATISCHE PERSONALPROZESSE IN DER PRAXIS – ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in den einzelnen Firmen vorgestellt. Die Grundlage hierzu liefern die Basisinformationen (BU) aus den Interviews. Darauf folgt je Unternehmen die Darstellung der Ergebnisse bzgl. OD. Anschließend werden die Ausprägung der DPP bei den einzelnen Unternehmen und die spezifischen Möglichkeiten der Anwendung der JCP erläutert. Nach einer Zusammenfassung über die OD und JCP über alle Unternehmen hinweg folgt die Auswertung der übergreifenden Fragen (ÜF), die weitere Erkenntnisse zum Sinn in der Arbeit liefern. Ein Überblick über die Gestaltung der Personalbereiche (angesprochen in den optionalen Fragen - OF) rundet die Darstellung ab. Die Transkripte der Interviews stehen in elektronischer Form auf der beigefügten CD-ROM zur Verfügung; die im Folgenden verwendeten Interviewkürzel sowie die Dateibezeichnungen der entsprechenden Transkripte finden sich in Anhang 11. Einen Überblick über die Standorte von fünf der sechs befragten Unternehmen liefert Abbildung 24.

Abbildung 24: Standorte von 5 der 6 befragten Unternehmen

4.1 Alois Heiler GmbH

Die Alois Heiler GmbH (im Folgenden: Heiler) ist ein inhabergeführtes Unternehmen, das Glasduschen und Abtrennungen aus Glas für den Bad-, Wohn- und Arbeitsbereich produziert, vertreibt und beim Kunden einbaut (Heiler 2017).

Tabelle 22: Alois Heiler GmbH – Zahlen, Daten, Fakten
(vgl. IntH4, Anhang 11)

Unternehmenssteckbrief - "Alois Heiler GmbH"		
HEILER	Branche	Sanitär-Heizung-Klima
	Produkte	Glasduschen; Abtrennungen aus Glas für Bad-, Wohn- und Arbeitsbereiche
	Standort	68753 Waghäusel
	Unternehmensgründung	1984
	Geschäftsführung	Stephan Heiler
	Mitarbeiterzahl	65
	Umsatz	ca. 10 Mio. €

Nach der Übergabe der Geschäftsführung von Alois Heiler an seinen Sohn Stephan Heiler im Jahr 2011 startete dieser einen Transformationsprozess, der zu einer neuen Organisationsstruktur und einem veränderten Verständnis von Führungs- und Arbeitsorganisation führte (Köppe 2016; IntH1-IntH4, Anhang 11). Die heutige Organisationsstruktur basiert auf verschiedenen ‚Organen' (Marktorgan, Produktorgan, Prozess-, Organisations- und Informationsorgan - POI), die anstelle von Abteilungen oder Bereichen treten. Außer dem Inhaber gibt es keine Führungskräfte. Die meisten Entscheidungen werden innerhalb der Organe selbstbestimmt getroffen oder durch Delegierte in Arbeitskreisen gefällt (IntH2, #3, 4, Anhang 11).

4.1.1 Organisationale Demokratie bei Heiler im Überblick

Tabelle 23 bietet einen Überblick über den Partizipationsgrad bei strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen bei Heiler. Die Details finden sich in Anhang 13. Insgesamt zeigt sich, dass Heiler auf operativer Ebene laut Einschätzung der Interviewpartner sehr selbstbestimmt arbeitet. Entscheidungen werden auf Team- oder Arbeitskreisebene gefällt, ohne den Einbezug der Geschäftsführung zu fordern. Auf taktischer Ebene wird der überwiegende Teil der Entscheidungen auf mitbestimmte Art und Weise getroffen (Partizipationsgrad 5). Einzig die Gestaltung des Lohn- und Gehaltssystems obliegt derzeit dem Firmengründer. Ziel ist es jedoch langfristig, auch in diesem Bereich ein deutlich partizipativeres und transparenteres System zu entwickeln (IntH3, #72; IntH4, #59, Anhang 11). Bei strategischen Entscheidungen bietet sich ein vielfältiges Bild. Zwei Entscheidungen (ID 5 & 7, Tabelle 23) sind aufgrund der Struktur als inhabergeführtes Unternehmen derzeit nicht relevant für das Unternehmen. Entscheidungen bzgl. Veränderungen im Unternehmen (ID 4, Tabelle 23) würden sofern sie anstünden eine Anhörung oder Konsultation der Mitarbeiter nach sich ziehen. Alle anderen Entscheidungen werden mindestens unter Mitwirkung oder Mitbestimmung der Mitarbeiter gefällt.

Tabelle 23: Alois Heiler GmbH – OD im Überblick
(vgl. IntH1-IntH4, Anhang 11)

ID	Strategische Entscheidungen	Partizipationsgrad (Median gerundet)
1	Unternehmensverfassung / Leitbild / Mission / Vision	5
2	Unternehmenshaushalt	4
3	Kapitalinvestitionen / Kapitalbeteiligungen / Aufnahme von größeren Darlehen/Krediten	4
4	Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern	3
5	Bestimmung des Aufsichts-/Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	0
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	5
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen	0
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5
	Taktische Entscheidungen	
9	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik	5
10	Wahl/Entsendung in Mitentscheidungsorgane / Berufung von Vorgesetzten	5
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	5
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe / der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems / Einkommensverteilung	1
14	Durchführung von Untersuchungen / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	5
	Operative Entscheidungen	
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6
18	Verbesserung der physikalischen / technischen / organisatorischen Arbeitsbedingungen	6

Legende	
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
2 = Ich werde darüber informiert.	6 = Ich entscheide selbst.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.	0 = nicht relevant für das Unternehmen

4.1.2 Demokratische Personalprozesse bei Heiler

Im Allgemeinen liegt die Verantwortung und Durchführung der Personalprozesse bei Heiler bei den einzelnen Organen (vgl.4.1). Entscheidungen werden auf Basis mehrheitlicher Zustimmung in den einzelnen Organen (Mitentscheidungsgremium) getroffen (vgl. 2.3.5).

Personalplanung

Die Personalplanung bei Heiler kann als reaktiver Prozess beschrieben werden. Wenn sich innerhalb eines Organs zeigt, dass Überlastungen bestehen, wird im wöchentlichen Organmeeting besprochen, wie dieser Überlastung begegnet werden kann (IntH1, #74-76; IntH2, #62, Anhang 11). Im ersten Schritt wird abgeklärt, ob durch interne Umorganisation gegengesteuert werden kann. Ansonsten wird über Neueinstellungen gesprochen (IntH1, #85, Anhang 11). Da die Bestandsmitarbeiter in den wöchentlichen Runden auch die Möglichkeit haben, ihre Aufgaben zu besprechen und anzupassen, gibt es keine festen Stellenbeschreibungen (IntH2, #71, Anhang 11). Nichtsdestotrotz wird für die Ausschreibung gegenüber dem Arbeitsmarkt eine Anzeige zusammengestellt, um Mitarbeiter zu werben (IntH2, #136, Anhang 11). Vor dem Start der Personalgewinnung wird mit der Geschäftsführung geprüft, ob die geplante Einstellung aus Budgetsicht realisierbar ist (IntH3, #95, Anhang 11).

Personalgewinnung

Nach dem Abgleich mit der Geschäftsführung erfolgt die Ausschreibung der Stelle über verschiedene Medien (z.B. Zeitungsanzeigen, Arbeitsagentur, persönliche Empfehlungen; IntH1, #93, Anhang 11). Die eingehenden Bewerbungen werden durch das Personalbüro (welches für die Personalbuchhaltung zuständig ist) anonymisiert und dann an das suchende Organ weitergeleitet (IntH4, #102, Anhang 11). Die Besprechung und darauffolgend die Entscheidung

über die Einladung zum Vorstellungsgespräch erfolgen innerhalb des Organs (IntH1, #101, Anhang 11). An den Vorstellungsgesprächen nehmen Mitglieder des Organs und einer der Katalysatoren teil (IntH2, #38; IntH3, #56; IntH4, #106, Anhang 11). Bei Heiler gibt es mehrere Personen, die die Rolle des Katalysators innehaben. Ihre Aufgabe besteht darin, durch Moderation, Feedback und Coaching Prozesse im Unternehmen zu unterstützen und bei Konflikten zu vermitteln. Dabei fällen sie keine Entscheidungen (IntH4, #106, 189, 207, Anhang 11). Nach den ersten Vorstellungsgesprächen wird eine Auswahl an Personen zum Probearbeiten eingeladen (IntH1, #103; IntH2, #77, Anhang 11). Während der Probearbeitstage (ca. 2-3 Tage) erhalten die Bewerber einen Einblick in das gesamte Unternehmen und sollen kleine Teilaufgaben ihrer zukünftigen Tätigkeit zur Probe übernehmen (IntH3, #106, Anhang 11). Ein wichtiges Augenmerk liegt darauf, dass die Bewerber ein Verständnis für die Unternehmenskultur und die Art der Arbeitsorganisation bei Heiler entwickeln (IntH1, #103, Anhang 11). Nach den Probearbeitstagen erfolgt die Besprechung im gesamten Organ. Anschließend wird gemeinsam die Entscheidung über die Einstellung des Bewerbers getroffen (IntH2, #77, Anhang 11).

Personalentwicklung

Die in 4.1 beschriebene Transformation legt den Fokus darauf, dass Mitarbeiter möglichst vielfältige Kompetenzen entwickeln und nicht zu sehr auf eine Tätigkeit spezialisiert sind (z.B. die Montage eines einzigen Modells einer Dusche; IntH4, #85, Anhang 11). Ziel ist, möglichst breit aufgestellt zu sein, um flexibel auf Urlaub oder Krankheit reagieren zu können (IntH4, #85, Anhang 11). Zur Kompetenzentwicklung gibt es sowohl interne Fortbildungen als auch die Möglichkeit, externe Fortbildungen zu besuchen. Die Absprache und Abstimmung, ob ein Mitarbeiter (zeitlich) eine Schulung besuchen kann und ob diese den Mitarbeiter, das Organ und das Unternehmen voraussichtlich voranbringt, erfolgt in der wöchentlichen Organbesprechung (IntH1, #118, Anhang 11). Wird für eine Fortbildung ein Budget benötigt, erfolgt die Rücksprache mit der Geschäftsführung. Die Entscheidung selbst obliegt jedoch dem Organ (IntH1, #122, Anhang 11). Weiterhin können die Mitarbeiter die Katalysatoren in ihrer Rolle als Coach um Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung bitten (IntH3, #144, Anhang 11).

Personaleinsatz

Mit der Einstellung bei Heiler erhält der neue Mitarbeiter einen Einarbeitungsplan. Dieser spezifiziert sowohl Tätigkeiten zur Einarbeitung innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs als auch Einsätze in anderen Organen, damit der Mitarbeiter einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen erhält (IntH3, #132; IntH4, #143, Anhang 11). Gibt es von Seiten der Mitarbeiter Wünsche, die Aufgaben, den Arbeitsort oder die Arbeitszeit zu verändern, so wird dies im Organ angesprochen und nach entsprechenden Lösungen gesucht. Sind von der Veränderung mehrere Organe betroffen, so werden diese in die Abstimmung eingebunden. Die abschließende Entscheidung erfolgt gemeinsam im Organ (IntH2, #92; IntH3, #97, 162, Anhang 11).

Personalerhaltung

Die Gehälter bei Heiler haben keine umsatz- oder deckungsbeitragsabhängigen Komponenten (IntH4, #147, Anhang 11). Das Gehaltssystem an sich ist derzeit nicht transparent (IntH4, #149, Anhang 11). Bei Neueinstellungen wird darauf geachtet, dass eine faire und gerechte Einstufung im Vergleich zu den Bestandsmitarbeitern erzielt wird (IntH2, #50, Anhang 11).

Durch die Abschaffung der Führungsrollen ist eine Aufstiegskarriere im klassischen Sinn nicht möglich (IntH2, #95f, Anhang 11). Ziel ist es jedoch, durch entsprechende Fortbildungen, Veränderungen bzgl. der Aufgaben und Arbeitszeitgestaltung den Interessen und Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters fortwährend gerecht zu werden und damit immaterielle Anreize zu schaffen (IntH2, #96, Anhang 11). Wöchentliche Gespräche innerhalb der Organe ersetzen jährliche Beurteilungsgespräche. Feedback und Anpassungen erfolgen dann, wenn sie erforderlich sind (IntH2, #69, Anhang 11).

Personalfreisetzung

Verlässt ein Mitarbeiter auf eigenen Wunsch das Unternehmen, wird das Gespräch gesucht, um Feedback einzuholen und die Gründe zu eruieren (IntH1, #147f, Anhang 11). Auch nach dem Ausscheiden wird, wenn möglich, der Kontakt aufrechterhalten (IntH4, #167, Anhang 11). Sollte die Entscheidung nötig sein, mit einem Mitarbeiter in einen Freisetzungsprozess von Unternehmensseite zu treten, wird diese vom Organ getroffen (IntH1, #159, Anhang 11). Hier ist das Unternehmen bemüht, frühzeitig und in einem kontinuierlichen Austausch mit dem betroffenen Mitarbeiter die Trennung durchzuführen. Handlungsleitend ist dabei eine faire, ausgeprägt kommunikative Haltung (IntH4, #163, Anhang 11).

4.1.3 Job Crafting Practices bei Heiler

In den Interviews betonten die Experten, dass durch die Art und Weise, wie die Personalprozesse durchgeführt werden, für die Mitarbeiter die Möglichkeiten und Freiräume bestehen, JCP auszuüben (IntH4, #88, 89, 144, 149; IntH3, #97, 101f, Anhang 11). Gleichzeitig schätzen die Befragten bei Heiler die Relevanz der JCP im Allgemeinen als sehr wichtig ein (vgl. Anhang 17). Bei den Einzelaussagen lässt sich feststellen, dass die Interviewpartner die Möglichkeit, die JCP ‚task crafting' wie auch ‚relational crafting' durchzuführen, bei fünf der sechs Prozessfunktionen in Bezug auf die Mitarbeiter der Fachabteilung (MA-FA) bestätigen (IntH1, #114, 116, Anhang 11;). Ähnliches gilt für die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter (MA-PF; IntH2, #81, Anhang 11). Da die Personalplanung nur durch das Team erfolgt, wird die Möglichkeit, JC zu betreiben, für die Ausarbeitung als nicht relevant eingestuft. Dadurch, dass ‚cognitive crafting' eine von Dritten nicht direkt feststellbare Praktik ist, lässt sich aus den Interviews nur die Vermutung ableiten, dass sowohl die Mitarbeiter der Fachabteilung als auch der jeweils betroffene Mitarbeiter diese Praktik anwenden (IntH4, #122f, Anhang 11). Im Prozessschritt Personalfreisetzung lassen sich über die Person, die die Firma verlässt, zu diesem Zeitpunkt keine Aussagen bzgl. der JCP treffen (vgl. Tabelle 24). Insgesamt entstehen durch die Möglichkeit und Offenheit, Themen bezüglich der aktuellen Arbeitsaufgaben, des Einsatzortes, der persönlichen Weiterentwicklung und der Beziehung zu den Arbeitskollegen jederzeit im Organ anzusprechen, gute Freiheitsgrade, um JCP auszuüben (IntH3, #120, 122; IntH4, #139, 140, 141, Anhang 11).

Tabelle 24: Alois Heiler GmbH – JCP-Möglichkeiten im Überblick
(vgl. IntH1-IntH4, Anhang 11)

	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	3
MA-PF	1	4	4	4	4	2
relational Crafting						
MA-FA	3	4	4	4	4	3
MA-PF	1	4	4	4	4	2
cognitive Crafting						
MA-FA	3	3	3	3	3	3
MA-PF	1	3	3	3	3	2

4 Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3 Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2 Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1 nicht relevant
- nicht im Interview abgefragt oder nicht beantwortet

4.2 Traum-Ferienwohnungen GmbH

Die Traum-Ferienwohnungen GmbH (im Folgenden: TFW) wurde 2001 gegründet. Das Unternehmen ermöglicht Besitzern von Ferienwohnungen, diese online anzubieten und zu vermieten (Traum-Ferienwohnungen 2017a).

Tabelle 25: Traum-Ferienwohnungen GmbH – Zahlen, Daten, Fakten
(nach Hoppenstedt 2017a; vgl. IntTFW1, Anhang 11)

Unternehmenssteckbrief - "Traum-Ferienwohnungen GmbH"		
traum ferien wohnungen	Branche	Internet-, Tourismusbranche
	Produkte	Internetportal zur Vermietung von Ferienwohnungen
	Standort	28217 Bremen
	Unternehmensgründung	2001
	Geschäftsführung	Nicolaj Armbrust, Sebastian Mastalka, Tobias Wann
	Mitarbeiterzahl	120
	Umsatz	ca. 10 Mio. €

Nach einer Zeit des Wachstums und der Einführung von Abteilungsleitern entstand der Eindruck, dass die eingeführten Organisationsstrukturen zu verlangsamten Prozessen und verringerter Kommunikation führten (Büntemeyer 2017). Daher entschieden sich die Firmengründer, gemeinsam mit einem demokratisch gewählten Team auf Selbstorganisation zu setzen (Xing 2015). Die heutige Organisationsstruktur besteht aus vier Teams (gewerbliche Anbieter, private Vermieter, Gäste und Zentrum; Traum-Ferienwohnungen 2017b). Die Teams arbeiten selbstbestimmt und hierarchielos. Entscheidungen werden nach Möglichkeit von den Mitarbeitern selbst oder gemeinsam im Team gefällt (Büntemeyer 2017).

4.2.1 Organisationale Demokratie bei TFW im Überblick

Einen Überblick über die Auswertung der Entscheidungen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene bzgl. des Partizipationsgrads bei TFW zeigt Tabelle 26. Die Details finden sich in Anhang 14. TFW arbeitet auf operativer Ebene laut Einschätzung der Interviewpartner sehr selbstbestimmt. Entscheidungen werden durch die Mitarbeiter oder Teams ohne hierarchische Beteiligung gefällt. Auf taktischer Ebene wird der überwiegende Teil der Entscheidungen auf mitbestimmte oder selbstbestimmte Art gefällt (Partizipationsgrad 5 bzw. 6). Die

Gestaltung des Lohn- und Gehaltssystems (ID13, Tabelle 26) wurde nach einer Abfrage der Mitarbeiter, ob diese Offenlegung und selbstbestimmte Gehälter befürworten, für den Moment verneint und wird daher derzeit von der Personalabteilung verantwortet (IntTFW2, #59, Anhang 11). Bei der Abstimmung von Untersuchungen im Unternehmen oder dem Einbezug einer externen Unternehmensberatung haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, mitzuwirken (ID 14, Tabelle 26). Bei vier der acht Formen strategischer Entscheidungen herrscht Mitbestimmung oder Selbstbestimmung. Fragen bzgl. Kapitalinvestitionen werden dagegen unter Mitwirkung der Mitarbeiter entschieden (ID 3, Tabelle 26). Der Entscheidungsprozess bei der Aufnahme neuer Teilhaber (ID 7, Tabelle 26), welche im Jahr 2016 vonstattenging, ist als Konsultation einzuordnen (IntTFW1, #31; IntTFW2, #39, Anhang 11). Die Bestimmung der Geschäftsleitung erfolgt ohne Partizipation (ID5, Tabelle 26).

Tabelle 26: Traum-Ferienwohnungen GmbH – OD im Überblick
(vgl. IntTFW1; IntTFW2, Anhang 11)

ID	Strategische Entscheidungen	Partizipationsgrad (Median gerundet)
1	Unternehmensverfassung / Leitbild / Mission / Vision	5
2	Unternehmenshaushalt	6
3	Kapitalinvestitionen / Kapitalbeteiligungen / Aufnahme von größeren Darlehen/Krediten	4
4	Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern	-
5	Bestimmung des Aufsichts-/Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	1
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	6
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen	3
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	6
	Taktische Entscheidungen	
9	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik	6
10	Wahl/Entsendung in Mitentscheidungsorgane / Berufung von Vorgesetzten	6
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	5
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe / der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	5
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems / Einkommensverteilung	3
14	Durchführung von Untersuchungen / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	4
	Operative Entscheidungen	
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6
18	Verbesserung der physikalischen / technischen / organisatorischen Arbeitsbedingungen	5

Legende	
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
2 = Ich werde darüber informiert.	6 = Ich entscheide selbst.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.	0 = nicht relevant für das Unternehmen

4.2.2 Demokratische Personalprozesse bei TFW

Die Verantwortung und Durchführung der Personalprozesse liegt bei den einzelnen Teams (IntTFW1, #86, 120, Anhang 11). Begleitet und unterstützt werden sie von zwei Mitarbeitern aus dem Personalbereich und sogenannten Kooperationskollegen (KoKo), die sich ihrem Selbstverständnis nach als Coach sehen und keine Entscheidungen für die Teams treffen (IntTFW2, #80, 90, Anhang 11).

Personalplanung

Die Personalplanung obliegt den Teams. Ausgehend von einer Strategie für die nächsten ein bis zwei Jahre sind die Teams gehalten, eine Personalplanung zu erstellen (IntTFW1, #86, Anhang 11). Zur Überprüfung oder als Sparringspartner stehen die Mitarbeiter aus dem Personalbereich zur Verfügung (IntTFW1, #90, Anhang 11). Anstatt einer Stellenbeschreibung

existiert eine sogenannte 70%-Rolle, in deren Beschreibung die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter dargestellt sind. Durch diese Rollenbezeichnung wird deutlich, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben und Tätigkeiten verändern bzw. mitgestalten können, da diese nur teilweise festgelegt sind (IntTFW1, #124, Anhang 11).

Personalgewinnung

Die Teams können im Zuge der Personalgewinnung die Personalabteilung beauftragen, Stellenanzeigen aufzugeben. Dies geschieht vor allem, um ein einheitliches Auftreten nach außen sicherzustellen und um die Beantwortung erster Anfragen effizient abzuwickeln (IntTFW1, #110, Anhang 11). Die Stellenanzeigen werden vorher mit den Teams abgestimmt (IntTFW2, #106, Anhang 11). Bei der Selektion der Bewerber sind die Teams federführend. Bei ähnlichen Stellen, die bereits häufiger ausgeschrieben wurden, kann eine Vorselektion durch die Mitarbeiter des Personalbereichs erfolgen (IntTFW1, #112, Anhang 11). Die Vorstellungsgespräche werden gemeinsam von Mitarbeitern des Teams und einem Mitarbeiter aus dem Personalbereich oder einem KoKo durchgeführt. Nehmen Mitarbeiter aus dem Team zum ersten Mal an Vorstellungsgesprächen teil, erhalten sie im Vorhinein ein ausführliches Briefing (IntTFW1, #118, Anhang 11). Die Entscheidung, ob ein Bewerber in die nächste Runde kommt, fällt das Team (IntTFW2, #106, Anhang 11). Um die ausgewählten Kandidaten beurteilen zu können, werden sie zu einem Probearbeitstag eingeladen. Ziel dieses Tages ist es, dass alle Teammitglieder den Kandidaten kennenlernen und dass dieser ein Gefühl für die Unternehmenskultur und die selbstorganisierte Arbeitsweise entwickeln kann (IntTFW1, #118, Anhang 11). Die abschließende Entscheidung wird wiederum durch das Team getroffen (IntTFW1, #120, Anhang 11).

Personalentwicklung

Für die Teilnahme an externen Schulungen werden jedem Team pro Mitarbeiter 1000,- € aus einem dafür vorgesehenen Budget zur Verfügung gestellt (IntTFW1, 137, Anhang 11). Möchte ein Mitarbeiter eine Schulung belegen, so spricht er dies im Teammeeting an, und es wird gemeinsam die Entscheidung über die Teilnahme getroffen (IntTFW2, #110, Anhang 11). Die Einführung der Budgets sehen die Interviewten noch nicht als finale Lösung. Sie war jedoch erforderlich, da es ohne diese Regelung zu Schulungsbuchungen mit vorwiegend persönlichem Vorteil kam (IntTFW1, #135, Anhang 11). Intern wurden kürzlich Sockelkompetenzen definiert, die jeder Mitarbeiter bei seinem Eintritt in die Firma oder bei bestehenden Mitarbeitern nachträglich erwerben sollte (IntTFW2, #110, Anhang 11). Dabei handelt es sich um die Themen ‚Feedback geben und nehmen‘, ‚Kommunikation‘, ‚Umgang mit Kritik‘, ‚Entscheidungsverfahren‘ und ‚Organisation des Unternehmens‘ (IntTFW1, #179, Anhang 11). Das Thema Feedbackgespräche zur persönlichen Weiterentwicklung befindet sich in der Entwicklung. In manchen Teams finden diese bereits regelmäßig statt (IntTFW2, #128, Anhang 11).

Personaleinsatz

Abstimmungen und Entscheidungen zur Veränderung des Arbeitsorts, der Arbeitszeit und zu den zu verantwortenden Aufgaben obliegen den einzelnen Teams (IntTFW1, #145, Anhang 11). Sollten Veränderungen mehrere Teams betreffen, so sind alle Betroffenen einzubinden (IntTFW1, #149, Anhang 11). Die Personalabteilung ist in diesem Fall für die Anpassung von

Verträgen zuständig und kann als Sparringspartner hinzugezogen werden (IntTFW1, #147, Anhang 11).

Personalerhaltung

Als materieller Anreiz dient das Gehalt (IntTFW1, #153, Anhang 11). Derzeit werden die Gehälter mit der Personalabteilung abgesprochen und nicht im Team abgestimmt (IntTFW2, #59, Anhang 11). Immaterielle Anreize stellen die angesprochenen Weiterbildungen und Firmenfeiern dar. Dazu kommt die Möglichkeit, durch die flexible Gestaltung der eigenen Arbeitszeit und Aufgaben größtmögliche Freiheit in der Ausführung der Arbeit zu erreichen. Eine klassische Karriere im Sinne eines Aufstiegs ist durch die Organisationsstruktur nicht möglich (IntTFW1, #153, Anhang 11). Durch die angesprochene Freiheit in der Ausführung der Arbeit sind sowohl ein starker fachlicher Fokus als auch eine Hinzunahme von Verantwortung und organisatorischen Tätigkeiten problemlos möglich (IntTFW1, #155, Anhang 11).

Personalfreisetzung

Oberste Priorität bei der Personalfreisetzung ist es, „im Guten“ auseinanderzugehen (IntTFW1, #159, Anhang 11). In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass ein nicht unerheblicher Teil der Mitarbeiter, die TFW verlassen hatten, wieder zurückgekehrt ist. Geht die Entscheidung zur Trennung vom Unternehmen aus, so steht hier im Vordergrund, dass sie von größtmöglicher Transparenz und vorangegangenen Gesprächen begleitet wird (IntTFW1, #159, Anhang 11).

4.2.3 Job Crafting Practices bei TFW

Die beiden Interviewpartner bestätigten, dass die Möglichkeit, JC durchzuführen, gegeben ist. Grund dafür ist die Freiheit, die eigenen Aufgaben anzupassen (‚task crafting‘) und darüber zu entscheiden, mit welchen Personen in Beziehung getreten wird (‚relational crafting‘; IntTFW1, #91, 94, 96; IntTFW2, #112, 119, Anhang 11). Die Möglichkeit, ‚cognitive crafting‘ durchzuführen, wird vermutet, ist jedoch, wie in Kapitel 4.1.3 beschrieben, nicht eindeutig zu bestätigen (IntTFW1, #98, 102, Anhang 11).

Tabelle 27: Traum-Ferienwohnungen GmbH – JCP-Möglichkeiten im Überblick
(vgl. IntTFW1 & IntTFW2, Anhang 11)

	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	3
MA-PF	1	4	4	4	4	2
relational Crafting						
MA-FA	3	4	4	3	4	3
MA-PF	1	4	4	3	4	2
cognitive Crafting						
MA-FA	3	3	3	2	3	2
MA-PF	1	3	3	2	3	2

4 Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3 Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2 Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1 nicht relevant
- nicht im Interview abgefragt oder nicht beantwortet

4.3 sipgate GmbH

Die sipgate GmbH (im Folgenden: sipgate), mit Unternehmenssitz in Düsseldorf wurde 2004 gegründet und bietet Telekommunikationslösungen auf Basis von Voice over IP an (IntSG1, #6ff, Anhang 11).

Tabelle 28: sipgate GmbH – Zahlen, Daten, Fakten
(Hoppenstedt 2017b; vgl. IntSG1, Anhang 11)

Unternehmenssteckbrief - "sipgate GmbH"		
sipgate	Branche	Telekommunikation
	Produkte	Voice over IP-Lösungen (Festnetz & Mobilfunk)
	Standort	40219 Düsseldorf
	Unternehmensgründung	2004
	Geschäftsführung	Thilo Salmon, Tim Mois
	Mitarbeiterzahl	122
	Umsatz	ca. 20 Mio. €

Sipgate ist in mehrere cross-funktionale Produktteams aufgeteilt, in denen alle Beteiligten gleichberechtigt sind (sipgate 2017a). Neben den Produktteams gibt es produktunabhängige Funktionen wie zum Beispiel das Personalteam oder das Restaurant (sipgate 2017a; IntSG1, #132, Anhang 11). Entscheidungen werden bei sipgate in den einzelnen Teams entweder gemeinsam oder von der Person gefällt, die für die spezifische Entscheidung die höchste Kompetenz besitzt (IntSG1, #98, Anhang 11).

4.3.1 Organisationale Demokratie bei sipgate im Überblick

Da bei sipgate nur ein Interviewpartner befragt wurde, stellt die Tabelle 29 die Auswertung der Antworten der befragten Expertin dar. Im strategischen Bereich finden sich verschiedene Ausprägungen des Partizipationsgrades bei den verschiedenen Entscheidungen. Konzeptionelle Entscheidungen (ID 8, Tabelle 29) und Entscheidungen über die Herstellung eines neuartigen Produkts (ID 6, Tabelle 29) werden von den Mitarbeitern mitgetroffen oder eigenverantwortlich gefällt. Bei der Überarbeitung der Mission und Vision (ID 1, Tabelle 29) wie auch beim Be-

schluss des Unternehmenshaushalts (ID 2, Tabelle 29) können die Mitarbeiter mitwirken (Partizipationsgrad 4). Geht es darum, Kapitalinvestitionen durchzuführen oder das Unternehmen zu restrukturieren, werden Entscheidungen aktuell von der Geschäftsführung getroffen und Mitarbeiter evtl. konsultiert (ID 3 & 4, Tabelle 29). Die Bestimmung der Geschäftsleitung (ID 5, Tabelle 29) erfolgte ohne Partizipation der Mitarbeiter. Die Gründer der Unternehmung sind bis heute als Geschäftsführer tätig. Die Aufnahme neuer Anteilseigner bzw. Teilhaber (ID 7, Tabelle 29) ist aus Sicht der Interviewpartnerin derzeit nicht relevant für das Unternehmen.

Tabelle 29: sipgate GmbH – OD im Überblick
(vgl. IntSG1, Anhang 11)

ID	Strategische Entscheidungen	Partizipationsgrad
1	Unternehmensverfassung / Leitbild / Mission / Vision	4
2	Unternehmenshaushalt	4
3	Kapitalinvestitionen / Kapitalbeteiligungen / Aufnahme von größeren Darlehen/Krediten	3
4	Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern	3
5	Bestimmung des Aufsichts-/Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	1
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	5
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen	0
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	6
	Taktische Entscheidungen	
9	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik	6
10	Wahl/Entsendung in Mitentscheidungsorgane / Berufung von Vorgesetzten	6
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	6
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe / der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems / Einkommensverteilung	3
14	Durchführung von Untersuchungen / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	6
	Operative Entscheidungen	
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6
18	Verbesserung der physikalischen / technischen / organisatorischen Arbeitsbedingungen	6

Legende	
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
2 = Ich werde darüber informiert.	6 = Ich entscheide selbst.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.	0 = nicht relevant für das Unternehmen

4.3.2 Demokratische Personalprozesse bei sipgate

An allen Phasen der Personalprozesse sind die Mitarbeiter der Teams oder Vertreter aus dem Team, die sogenannten Peers, beteiligt (IntSG2, #6, Anhang 11). Entscheidungen werden direkt im Team gefällt. Das Personalteam, bestehend aus zwei Personen, steht den Teams als Ansprechpartner zur Verfügung (IntSG1, #3, Anhang 11). Ihre Rolle sehen sie darin, die Teams dabei zu unterstützen, zu guten Entscheidungen zu kommen (IntSG2, #4, Anhang 11).

Personalplanung

Die Personalplanung nimmt ihren Ursprung in den einzelnen Teams. Fällt dort auf, dass bestimmte Teammitglieder überlastet sind, starten Überlegungen bzgl. der Unterstützung durch zusätzliches Personal (IntSG2, #4, Anhang 11). Das Personalteam sieht sich hier in der moderierenden Funktion, indem es z.B. nachfragt, ob es sich um einen tatsächlichen Bedarf für einen neuen Mitarbeiter handelt oder ob eine Umorganisation der anfallenden Aufgaben Erleichterung bringen kann (IntSG2, #4, Anhang 11). Um zu einer Ausschreibung zu gelangen, wird gemeinsam im Team überlegt, welche Aufgaben der neue Kollege übernehmen könnte

(IntSG2, #6, Anhang 11). Dabei kann es vorkommen, dass in einem ersten Schritt eine Ausschreibung relativ unspezifisch ist und mit den eintreffenden Bewerbungen konkretisiert wird. Der Abgleich erfolgt hierbei stets mit dem Team bzw. mit den Peers (IntSG2, #8, Anhang 11).

Personalgewinnung

Die Ausschreibungen erfolgen durch die Personalabteilung, die sich in diesem Fall als Dienstleister für die Teams sieht (IntSG2, #20, Anhang 11). Dabei integrieren die beiden Mitglieder des Personalteams das Know-How der Teams bzgl. der passenden Plattformen, auf denen die Ausschreibungen platziert werden, um neue Kollegen anzuziehen (IntSG2, #20, Anhang 11). Die eingehenden Bewerbungen werden vom Personalteam überprüft und gefiltert, um eine erste Vorauswahl zu treffen. Die verbleibenden Bewerbungen werden in einem kurzen Meeting tagesaktuell mit mehreren Vertretern des Teams durchgesprochen. Durch diese Taktung ist es möglich, den einzelnen Bewerbern schnelles Feedback in Form einer Einladung zum Vorstellungsgespräch oder einer Absage bereitzustellen (IntSG2, #20, Anhang 11). Das Personalteam legt bei den Absagen hohen Wert darauf, dass individuell auf die Gründe der Absage eingegangen wird und keine Standardabsagen versandt werden (IntSG2, #25, Anhang 11). Bevor die Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, bekommen diese entweder Arbeitsproben in Form von ‚Hausaufgaben' (Programmierer) oder werden um die Vorlage bereits erbrachter Beispielarbeiten gebeten. Auf dieser Basis entscheidet das Team über die Kandidaten für das Vorstellungsgespräch. Die Vorstellungsgespräche werden von den zukünftigen Teamkollegen durchgeführt, das Personalteam unterstützt moderierend und coachend (IntSG2, #27, Anhang 11). Die Ergebnisse der Gespräche werden im Team diskutiert, und eine Einladung zum Probearbeiten wird ausgesprochen (IntSG2, #27, 29, Anhang 11). Ziel ist es, dass der Bewerber die Unternehmenskultur besser kennenlernt (IntSG2, #29, Anhang 11). Dabei wird viel Wert darauf gelegt, zu überlegen, ob der Bewerber zu den zukünftigen Kollegen passt und ob dieser sich im Gegenzug vorstellen kann, selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu arbeiten (IntSG2, #34, Anhang 11). Sind sich beide Seiten einig, folgt die Vertragsunterzeichnung (IntSG2, #30, 31, Anhang 11).

Personalentwicklung

Der Besuch von externen Weiterbildungen läuft selbstorganisiert durch die Mitarbeiter ab (IntSG2, #38, Anhang 11). Über das interne soziale Netzwerk wird über den Besuch einer Schulung oder einer Konferenz informiert, um evtl. Begleiter zu finden. Der Besuch dieser Veranstaltungen ist nicht durch ein Budget begrenzt; die Erwartungshaltung ist, dass jeder Mitarbeiter zwei Schulungen oder Konferenzen pro Jahr besucht. Um die persönliche Weiterentwicklung zu fördern, werden die Mitarbeiter ermutigt, andere bzw. neue Aufgaben zu übernehmen (z.B. Teilnahme am Recruiting, Organisieren von Feedback-Runden; IntSG2, #38, Anhang 11). Durch den unternehmensinternen Grundsatz, dass keine Überstunden gemacht werden sollen (sipgate 2017a), ist abgesichert, dass durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben keine Überlastung entsteht, sondern ein Umschichten der Aufgaben erfolgen muss (IntSG2, #38, Anhang 11). Eine weitere Möglichkeit zur Weiterentwicklung bietet die Teilnahme an den ‚Open-Fridays', einem internen Format, das dem Austausch im Open-Space-Format dient (sipgate 2017b). Zusätzlich hat jeder Mitarbeiter die Chance, zweimal im Jahr Feedback von den eigenen Kollegen zu erhalten. Dazu spricht er drei bis fünf Kollegen an, die

ihm anschließend Feedback geben. Diese Feedback-Runde hat die persönliche Weiterentwicklung im Fokus und hat weder Auswirkungen auf das Gehalt noch werden die Inhalte dokumentiert oder weitergegeben (IntSG2, #42, Anhang 11).

Personaleinsatz

Geht es um Veränderungen bezüglich des Arbeitsorts, der Arbeitszeit oder der verantworteten Aufgaben, werden diese Themen im Team besprochen (IntSG2, #55, Anhang 11). Dabei ist es erwünscht, dass der einzelne Mitarbeiter auch die Auswirkung auf andere Teams oder das Gesamtunternehmen bedenkt und, falls erforderlich, weitere Personen in sein Vorhaben einbindet (IntSG2, #55, Anhang 11). Durch die regelmäßigen Absprachen im Team stellt dies einen kontinuierlichen Prozess dar (IntSG2, #56f, Anhang 11).

Personalerhaltung

Auf der materiellen Seite der Personalerhaltung steht das Gehalt. Dieses wird bei sipgate aus einer Formel berechnet, die sich aus einem Startgehalt für eine definierte Rolle und Faktoren für die Unternehmenszugehörigkeit und die relevante Berufserfahrung ergibt. Durch diese Vorgehensweise sind Gehaltsverhandlungen obsolet (IntSG2, #59, Anhang 11). Dahinter steht die Absicht, das Gehalt und den Leistungsanspruch an die Mitarbeiter zu entkoppeln. Gibt es in einem Team verschiedene Ansichten zur Leistung eines Kollegen, so ist das Team gehalten, diese Meinungsverschiedenheit zu lösen (IntSG2, #61, Anhang 11). Damit steht die Auflösung dieser Thematik im Mittelpunkt und nicht die Bestrafung oder Motivation durch Gehalt (IntSG2, #62f, Anhang 11). Aus dem gleichen Hintergrund werden keine Boni gezahlt (IntSG2, #75, Anhang 11). Ein unternehmenseigenes Restaurant mit kostenlosem Frühstück und Mittagessen für die Mitarbeiter rundet die materiellen Leistungen ab (sipgate 2017a; IntSG2, #75, Anhang 11). Auf der immateriellen Seite stehen die Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung (vgl. Abschnitt Personalentwicklung). Dabei fördert das Unternehmen aktiv die Teilnahme an Konferenzen als Speaker und die Veröffentlichung von Fachartikeln (sipgate 2017).

Personalfreisetzung

Bei einer Trennung steht die Wertschätzung des scheidenden Mitarbeiters im Vordergrund. So werden ehemalige Mitarbeiter bspw. weiterhin zu internen Veranstaltungen eingeladen (IntSG2, #87, Anhang 11). Erfolgt die Trennung auf Betreiben des Unternehmens, führt das Team die Gespräche mit Unterstützung des Personalteams (IntSG2, #89, Anhang 11). Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen müssen, haben die Möglichkeit, Berufscoaching sowohl vom Personalteam als auch von externen Coaches in Anspruch zu nehmen. Dahinter steht die Absicht, trotz der Trennung die Wertschätzung aufrechtzuerhalten und eventuelle Sorgen des scheidenden Mitarbeiters zu reduzieren (IntSG2, #89, Anhang 11).

4.3.3 Job Crafting Practices bei sipgate

Die Möglichkeit, JCP auszuführen, wird für den überwiegenden Teil der Prozessfunktionen bestätigt, sowohl für die mittelbar als auch für die unmittelbar Beteiligten (IntSG2, #13, 34, 47, 77, 95, Anhang 11). Beim Personaleinsatz wird die Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet,

da die Informationen aus dem Interview darauf hindeuten; sie kann jedoch nicht explizit bestätigt werden (IntSG2, #54ff, Anhang 11). Informationen, wie ‚cognitive crafting' in der Prozessfunktion Personalerhaltung durchzuführen ist, wurden im Interview nicht erhoben. Auffällig ist, dass die Interviewte die Möglichkeit, Job Crafting in der Personalfreisetzung durchzuführen, explizit bestätigte und die Hintergründe beschrieb (IntSG2, #87ff, Anhang 11). Ausschlaggebend ist hier das Angebot, Berufscoaching in Anspruch zu nehmen, welches dem scheidenden Mitarbeiter ermöglicht, seine Aufgaben- und Beziehungsgestaltung zu reflektieren und zu verändern (IntSG2, #89, Anhang 11). Für die verbleibenden Mitarbeiter wird die Möglichkeit, JCP auszuüben, vermutet, da durch die Art und Weise, wie sipgate Personalplanung und Personaleinsatz durchführt, auch mit dem Ausscheiden eines Kollegen Veränderungschancen entstehen (IntSG2, #89, 94, Anhang 11).

Tabelle 30: sipgate GmbH – JCP-Möglichkeiten im Überblick
(vgl. IntSG2, Anhang 11)

	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting						
MA-FA	4	4	4	3	4	3
MA-PF	1	4	4	3	4	4
relational Crafting						
MA-FA	4	4	4	3	4	3
MA-PF	1	4	4	3	4	4
cognitive Crafting						
MA-FA	4	4	4	3	-	2
MA-PF	1	4	4	3	-	3

4 Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3 Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2 Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1 nicht relevant
\- nicht im Interview abgefragt oder nicht beantwortet

4.4 Genossenschaft Tempelhof eG

Die Gemeinschaft Tempelhof als Dachorganisation, zu der auch die Genossenschaft gehört, wurde 2010 von zwanzig Menschen gegründet, die gemeinsam unter einer ökologischen, sozial gerechten und sinnerfüllten Vision leben und arbeiten möchten (Tempelhof 2017a). Heute leben im Dorf Tempelhof ca. 150 Menschen, davon 100 Erwachsene und 45 Kinder (IntTH1, #11, Anhang 11).

Mit der Kombination von Arbeiten und Leben stellt die Genossenschaft Tempelhof einen Sonderfall in den sechs befragten Unternehmen dar. Nichtsdestotrotz erfüllt sie die drei aufgestellten Auswahlkriterien bzgl. Organisationsgröße und demokratischer Prozesse (vgl. Tabelle 19).

Tabelle 31: Genossenschaft Tempelhof eG – Zahlen, Daten, Fakten
(vgl. IntTH1; IntTH2, Anhang 11; Tempelhof 2017b)

Organisationssteckbrief - "Genossenschaft Tempelhof eG"		
GEMEINSCHAFT TEMPELHOF	Branche	Landwirtschaft, Bildung, Hotellerie, etc.
	Produkte	Lebensmittel, Seminare, Übernachtungen etc.
	Standort	74594 Kreßberg
	Gründung	2010
	Geschäftsführung	Rainer Kaltenecker, Jon Meis
	Mitarbeiterzahl	85 Genossen, 50 Projektmitarbeiter
	Umsatz	-

Die Menschen gehen teilweise ihren eigenen Berufen nach oder arbeiten in verschiedenen genossenschaftlichen Projekten (IntTH1, #15, Anhang 11). Insgesamt besteht die Gemeinschaft juristisch aus einer Stiftung, einer eingetragenen Genossenschaft und einem eingetragenen Verein (Tempelhof 2017a). Für die vorliegende Arbeit liegt der Fokus auf der Genossenschaft (im Folgenden als Tempelhof bezeichnet). Die Prozessfunktionen beziehen sich hier auf die Prozesse von der Annäherung neuer Interessenten über die Schritte bis zur Aufnahme in die Genossenschaft und die Entwicklung innerhalb der Genossenschaft bis zum möglichen Ausscheiden. Im Vergleich zu den bisher vorgestellten Unternehmen laufen die Prozessfunktionen hier deutlich langsamer ab (Erstkontakt bis Aufnahme ca. ¼ -1,5 Jahre; IntTH1, #106, Anhang 11). Dies liegt darin begründet, dass die Genossen potentiell das gesamte Leben miteinander am gleichen Ort verbringen und dadurch eine funktionierende Kommunikation und Beziehung zwischen den Menschen bei der Auswahl einen sehr hohen Stellenwert haben (IntTH1, #106; IntTH2, #38, Anhang 11). Neben den Mitgliedern der Genossenschaft gibt es in den genossenschaftlichen Betrieben auch Projektmitarbeiter, die für spezifische Tätigkeiten in den Betrieben eingestellt werden und außerhalb der Gemeinschaft leben (IntTH1, #94, Anhang 11). Die in den Betrieben ablaufenden Personalprozesse sind nicht Teil der vorliegenden Betrachtung.

4.4.1 Organisationale Demokratie bei Tempelhof im Überblick

Die Auswertung bzgl. des Partizipationsgrads zeigt, dass nahezu alle Entscheidungen auf der höchsten Stufe des Partizipationsgrads, der Selbstbestimmung (Stufe 6), getroffen werden (siehe Tabelle 32). Das bedeutet, dass entweder direkte Entscheidungsverfahren (z.B. Einwandintegration) in der Vollversammlung mit allen Mitgliedern der Genossenschaft zur Anwendung kommen oder indirekte Entscheidungsverfahren, bei denen ein aus der Vollversammlung gewählter Kreis von Delegierten Entscheidungen trifft (IntTH1, #34, Anhang 11). Gerade auf der Ebene der strategischen Entscheidungen liegt dies zum einen in der Organisationsform der Genossenschaft begründet. Zum anderen gilt in Tempelhof das ‚all-leader'-Prinzip, welches diese Art der Entscheidungsfindung unterstützt (IntTH2, #33, Anhang 11). Dabei geht es darum, kooperative Prinzipien bei Entscheidungen zu berücksichtigen und diese selbstverantwortlich zu fällen (Tempelhof 2017c). Einzelne Betriebsteile der Genossenschaft (z.B. Landwirtschaft, Catering) haben einen aus drei Personen bestehenden Führungskreis, der jährlich in der Vollversammlung gewählt wird (IntTH1, #44, 63ff, Anhang 11). Dies ist der Grund, warum die Anpassung von Aufträgen und Arbeitsaufgaben (ID15, Tabelle 32) mit dem Partizipationsgrad 5 bewertet wurde (IntTH1, #63ff, Anhang 11): Hier besteht ein hoher Anteil an Praktikanten, Saisonarbeitern und Freiwilligen, so dass der gewählte Führungskreis unter Mitwirkung der Mitarbeiter Entscheidungen trifft (IntTH1, #64ff, Anhang 11).

Tabelle 32: Genossenschaft Tempelhof eG – OD im Überblick
(vgl. IntTH1, Anhang 11)

ID	Strategische Entscheidungen	Partizipationsgrad
1	Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision	6
2	Unternehmenshaushalt	6
3	Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Aufnahme von größeren Darlehen,Krediten	6
4	Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. - gütern	-
5	Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	6
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	6
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen	6
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	6
	Taktische Entscheidungen	
9	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik	6
10	Wahl/Entsendung in Mitentscheidungsorgane / Berufung von Vorgesetzten	6
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	6
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe / der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems / Einkommensverteilung	6
14	Durchführung von Untersuchungen / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	6
	Operative Entscheidungen	
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben	5
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6
18	Verbesserung der physikalischen / technischen / organisatorischen Arbeitsbedingungen	6

Legende	
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
2 = Ich werde darüber informiert.	6 = Ich entscheide selbst.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.	0 = nicht relevant für das Unternehmen

4.4.2 Demokratische Personalprozesse bei Tempelhof

Entscheidungen innerhalb der Personalprozesse finden bei Tempelhof sowohl als eigenmächtige Fallentscheide als auch in verschiedenen Gremien und der Vollversammlung statt. Je langfristiger die Auswirkungen der Entscheidung sind, z.B. die Aufnahme eines neuen Mitglieds, umso eher in der Vollversammlung entschieden. Operative oder taktische Entscheidungen werden von Mitarbeitern eigenmächtig gefällt oder durch gewählte Gremien übernommen.

Personalplanung

Mehrmals im Jahr trifft sich Tempelhof zu sogenannten Intensivzeiten, an denen möglichst alle Genossen teilnehmen und über mehrere Tage an der Idee der Gemeinschaft arbeiten (IntTH1, #91, Anhang 11). Bei diesen Treffen wird bspw. überlegt, welcher Personalbedarf für die Gemeinschaft in Zukunft besteht. Hier spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Dies sind zum einen das Verhältnis von Erwachsenen zu Kindern, das Durchschnittsalter der Gemeinschaft und der Anteil von jüngeren und älteren Personen, zum anderen die verschiedenen Professionen, die in der Gemeinschaft benötigt werden (IntTH1, #91; IntTH2, #28, Anhang 11).

Personalgewinnung

Ein Teil der an der Genossenschaft Interessierten meldet sich auf Eigeninitiative. Die Gemeinschaft geht jedoch auch gezielt auf Interessenten zu, die in das Profil passen könnten. Dies geschieht beispielsweise durch Veranstaltungen für junge Familien (IntTH2, #28, Anhang 11). Sind Personen an der Gemeinschaft interessiert, können sie an speziell entwickelten Semina-

ren, den Gemeinschaftsbildungskursen, teilnehmen. Neben diesen Seminaren gibt es Gasthelferwochen, bei denen die Interessenten längere Zeit in der Gemeinschaft verbringen (IntTH2, #38, Anhang 11). Ein weiteres Seminar ist der ‚Wir-Prozess', der in die Kommunikationsform der Gemeinschaft einführt (IntTH2, #39, Anhang 11). Im Zuge dieser Seminare lernen die Interessenten die Gemeinschaft und deren Eigenschaften kennen. Der nächste Schritt in Richtung Aufnahme in die Gemeinschaft besteht in einem Gespräch mit dem sozialen Wachstumskreis. Dieser prüft, ob der Interessierte bereits an den Vorbereitungsseminaren teilgenommen hat und aus welchen persönlichen Motiven die Aufnahme in die Gemeinschaft erfolgen soll. Ein weiteres Gremium prüft, ob der Bewerber bereits einem Großteil der Gemeinschaft bekannt ist. Ist dies der Fall, kann sich der Bewerber in der Vollversammlung vorstellen und bittet um die Aufnahme in die Annäherungsphase. Über die Annäherung wird in der Vollversammlung abgestimmt. Wird diese positiv beschieden, so befindet sich der Bewerber für ein Jahr in der Anwartschaft, bevor die endgültige Entscheidung über die Aufnahme gefällt wird (IntTH1, #109, Anhang 11).

Personalentwicklung

Durch die Verknüpfung von Leben und Arbeit ist die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitglieder ein andauernder Prozess (IntTH1, #99, Anhang 11). Im Speziellen bieten die Intensivzeiten in der Gemeinschaft Raum für Feedback und Veränderungen (IntTH1, #91, 113, Anhang 11). Gleichzeitig ist hier auch Platz für die strategische und unternehmerische Weiterentwicklung der Gemeinschaft (IntTH2, #56, Anhang 11). Eine zusätzliche Möglichkeit stellen zwei bis vier Kommunikationswochenenden dar, die jedes Mitglied der Gemeinschaft wahrnehmen sollte (IntTH1, #113, Anhang 11). Jeder kann entscheiden, wie und wo er sich mit seinen bestehenden Kenntnissen und Fähigkeiten einbringt und/oder ob er Tätigkeiten aufnimmt, die zu neuen oder erweiterten Kenntnissen und Fertigkeiten führen (IntTH2, #56, 66, Anhang 11). Außerdem gibt es wöchentliche Angebote (z.B. das Mittwochsforum, der Entwicklungskreis), in denen Mitglieder die Möglichkeit haben, über Probleme oder Konflikte zu sprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen (IntTH2, #46, Anhang 11).

Personaleinsatz

Mit dem Start ins Annäherungsjahr wählt sich jedes Mitglied der Gemeinschaft einen Paten aus, der den Eintritt in die Gemeinschaft begleitet und auch später für Fragen zur Verfügung steht (IntTH1, #113; IntTH2, #43, Anhang 11). Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, steht es allen Tempelhofbewohnern frei, in welchen Arbeitskreisen oder Betrieben sie mitwirken wollen (IntTH1, #99, Anhang 11). Ein Teil der wöchentlich verfügbaren Zeit ist von jedem erwachsenen Mitglied als Gemeinschaftsstunden verpflichtend abzuleisten (5 Stunden pro Woche; IntTH1, #120, Anhang 11). Dazu können Aufgaben aus einer Liste ausgewählt werden (z.B. Frühstücksdienst, Öffentlichkeitsarbeit, Putzen). Die Auswahl, welcher Dienst ausgeübt wird, obliegt jedem selbst (IntTH1, #122, Anhang 11). Ein einmal ausgewählter Gemeinschaftsdienst kann auch wieder aufgegeben werden. Es sollte dann jedoch ein Tausch- oder Ersatzmitglied gefunden werden (IntTH1, #126, Anhang 11).

Personalerhaltung

Die Genossenschaft zahlt keine Gehälter aufgrund der reinen Mitgliedschaft und stellt damit keine Vermögensgemeinschaft dar (IntTH1, #136, Anhang 11). Für die Arbeit in genossenschaftlichen Betrieben, für die Übernahme von Aufgaben in Arbeitskreisen oder der Geschäftsführung der Genossenschaft kann ein Lohn gezahlt werden. Dieser richtet sich nach dem Bedarf der jeweiligen Person. Das kann bedeuten, dass ein Mitglied der Genossenschaft, welches aus einer Tätigkeit außerhalb der Gemeinschaft Einkommen generiert, die Arbeit in der Genossenschaft ehrenamtlich durchführt und ein anderes Mitglied einen Lohn erhält, um seinen Bedarf zu decken. Beim Eintritt in die Gemeinschaft werden Einkommen, Schulden und Vermögen offengelegt. Ziel ist es, durch den sozialen Prozess möglichst unbeeinflusst von Neid über den jeweiligen Bedarf sprechen zu können (IntTH1, #136, Anhang 11). Beide Interviewpartnerinnen betonten, dass, wenn Mitglieder Vergleiche zu Gehältern außerhalb der Gemeinschaft anstellen, dies als recht sicheres Zeichen gewertet werden könne, dass die Betreffenden sich in ihrer Tätigkeit nicht wertgeschätzt fühlen, die Arbeit nicht stimmt und/oder der Sinn abhandengekommen ist (IntTH1, #134; IntTH2, #79; IntTH1, #136, Anhang 11).

Personalfreisetzung

Es gibt Personen, die nach einer gewissen Zeit die Gemeinschaft verlassen. Da durch die beschriebenen Gemeinschaftsbildungsprozesse ein starkes Band zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft entsteht, mussten die verbleibenden Mitglieder zuerst lernen, wie mit solchen Trennungen bestmöglich umgegangen werden kann (IntTH1, #143, Anhang 11). Dazu wurde von der Gemeinschaft ein Prozess erarbeitet, der vom Sozialplenum begleitet wird (IntTH1, #143, 147, Anhang 11). Im Vordergrund steht dabei, diesen Prozess konstruktiv und wertschätzend zu gestalten (IntTH1, #149; # IntTH2, #108). Eine von der Genossenschaft initiierte Trennung gab es bisher nicht, aber es wurden Personen vor der ständigen Aufnahme während des Annäherungsprozesses abgelehnt (IntTH2, #104f, Anhang 11).

4.4.3 Job Crafting Practices bei Tempelhof

In den Interviews bestätigten die beiden Befragten für nahezu alle Prozessfunktionen die Möglichkeit, JCP durchzuführen. Auffällig ist, dass auch während der Personalfreisetzung die Möglichkeit, ‚relational' und ‚cognitive crafting' zu betreiben, berücksichtigt wird (vgl. 4.4.2). Begründen lässt sich diese umfassende Bestätigung der JCP mit dem der Gemeinschaft zugrundeliegenden Antrieb, allen Mitgliedern die selbstbestimmte Entfaltung ihrer Persönlichkeit hinsichtlich Tätigkeiten, Beziehungen und kognitiver Bezugnahme zu ermöglichen (IntTH1, #66; IntTH2, #110, Anhang 11). ‚Task crafting' erreicht für die Prozessfunktion Personalfreisetzung keine Bestätigung. Dies lässt sich damit begründen, dass die Anpassung von Aufgaben der bestehenden Mitglieder im Zuge der Personalplanung stattfindet und für den freigesetzten Mitarbeiter in einer anderen Organisation ebenso Teil der Prozessfunktion Personalplanung ist.

Tabelle 33: Genossenschaft Tempelhof eG – JCP-Möglichkeiten im Überblick
(vgl. IntTH1; IntTH2, Anhang 11)

	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	3
MA-PF	1	4	4	4	4	2
relational Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	4
MA-PF	1	4	4	4	4	4
cognitive Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	4
MA-PF	1	4	4	4	4	4

4 Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3 Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2 Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1 nicht relevant
- nicht im Interview abgefragt oder nicht beantwortet

4.5 codecentric AG

Die codecentric AG, 2005 gegründet, ging aus einem 1998 gegründeten Vorgänger-Unternehmen von Mirko Novakovic und Rainer Vehns hervor (codecentric 2017a). Heute beraten ca. 370 Mitarbeiter Kunden aus den verschiedensten Branchen zu Software-Themen (codecentric 2017b; Land et al. 2017).

Tabelle 34: codecentric AG – Zahlen, Daten, Fakten
(codecentric 2017b; Hoppenstedt 2017c; vgl. IntCC1, Anhang 11)

Unternehmenssteckbrief - "codecentric AG" / "codecentric Standort Stuttgart"		
codecentric	Branche	IT-Beratung / Technologie-Beratung
	Produkte	Coaching, Training, Software-Entwicklung
	Standort	Solingen (Hauptsitz); 15 Standorte in Europa
	Unternehmensgründung	2005
	Geschäftsführung (Vorstand)	Michael Hochgürtel, Mirko Novakovic, Rainer Vehns
	Standortleitung Stuttgart	Alexander Klein
	Mitarbeiterzahl (gesamt)	ca. 370
	Mitarbeiterzahl (Stuttgart)	7
	Umsatz	ca. 27 Mio. €

Nachdem codecentric vor vier Jahren eine Größe erreichte, die üblicherweise die Einführung weiterer Management-Strukturen erfordert, entschied man sich gegen diese Herangehensweise und fächerte das Unternehmen breit auf. Das bedeutet, dass Standorte eröffnet wurden, die aus maximal 50 Mitarbeitern bestehen, um eine selbstorganisierte Kultur zu erhalten (IntCC1, #14, Anhang 11). Dabei überträgt codecentric die agilen Prinzipien (Pichler 2008, 1), die in der Softwarebranche zur Softwareentwicklung angewandt werden, konsequent auf die meisten Unternehmensprozesse, beispielsweise auch auf die Personalprozesse (Novakovic 2015, 11). Die einzelnen Standorte genießen dabei einen hohen Unabhängigkeitsgrad, so dass Entscheidungen entweder von den einzelnen Mitarbeitern oder von den Standortteams auf der Basis direkter Entscheidungsverfahren getroffen werden.

4.5.1 Organisationale Demokratie bei codecentric im Überblick

Tabelle 35 bietet einen Überblick über den Partizipationsgrad bei Entscheidungen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene bei codecentric. Die Details finden sich in Anhang 15.

Auf strategischer Ebene halten sich die Entscheidungsmöglichkeiten, die mindestens dem Partizipationsgrad 4 entsprechen, die Waage mit solchen, die einen geringeren Partizipationsgrad aufweisen. Sowohl die Unternehmensverfassung (ID1), größere Veränderungen im Unternehmen (ID4), die Entscheidungen über neue Produkte und Dienstleistungen (ID6) als auch verschiedene Konzepte (ID8) werden unter Mitwirkung der Mitarbeiter, Mitbestimmung oder Selbstbestimmung ausgeführt (vgl. Tabelle 35). Entscheidungen bezüglich des Unternehmenshaushaltes und Kapitalinvestitionen (ID2 & ID3, Tabelle 35) führen laut Aussagen der Interviewten zur Konsultation der Mitarbeiter. Die Bestimmung des Aufsichtsrats, des Vorstands (ID5) und die Entscheidung, neue Anteilseigner aufzunehmen (ID7), geht mit Information, jedoch keiner Einbindung zur Mitwirkung an die Mitarbeiter einher (vgl. Tabelle 35). Bezieht man die strategischen Entscheidungen auf den Standort Stuttgart, so werden Entscheidungen bzgl. des Jahresbudgets (ID2) und Kapitalinvestitionen (ID3) unter Mitbestimmung der Mitarbeiter gefällt (Tabelle 35 und IntCC1, #33, #35). Auf der taktischen und operativen Ebene werden alle Entscheidungsvarianten unter Mitbestimmung der Mitarbeiter oder komplett selbstbestimmt durchgeführt.

Tabelle 35: codecentric AG – OD im Überblick
(vgl. IntCC1; IntCC2, Anhang 11)

ID	Strategische Entscheidungen	Partizipationsgrad (Median gerundet)
1	Unternehmensverfassung / Leitbild / Mission / Vision	4
2	Unternehmenshaushalt	3
3	Kapitalinvestitionen / Kapitalbeteiligungen / Aufnahme von größeren Darlehen/Krediten	3
4	Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern	4
5	Bestimmung des Aufsichts-/Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	2
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	6
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen	2
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5
	Taktische Entscheidungen	
9	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik	5
10	Wahl/Entsendung in Mitentscheidungsorgane / Berufung von Vorgesetzten	6
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	6
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe / der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems / Einkommensverteilung	5
14	Durchführung von Untersuchungen / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	6
	Operative Entscheidungen	
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6
18	Verbesserung der physikalischen / technischen / organisatorischen Arbeitsbedingungen	6

Legende	
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
2 = Ich werde darüber informiert.	6 = Ich entscheide selbst.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.	0 = nicht relevant für das Unternehmen

4.5.2 Demokratische Personalprozesse bei codecentric

Generell sind die Personalprozesse von codecentric darauf ausgelegt, dass künftige Mitarbeiter zum Team des Standortes passen und sich danach in den jeweiligen Teams wohlfühlen (IntCC1, #59, 108, Anhang 11). Die hier beschriebenen Abläufe beruhen auf Interviews mit Vertretern des Standorts Stuttgart (vgl. Anhang 4). Entscheidungen innerhalb der Personalprozesse werden von den Teams an den Standorten getroffen (IntCC1, #117, 129, 148, Anhang 11). Ein in Solingen angesiedeltes Human Resource Team unterstützt die Standorte bei

administrativen Themen, beim Recruiting und bei unternehmensweiten Weiterbildungen (IntCC1, #204, Anhang 11).

Personalplanung

Eine explizite Planung bzgl. des Personals führt codecentric nicht durch. Da das Unternehmen beständig wächst, wird immer nach neuen Mitarbeitern gesucht (IntCC1, #104, Anhang 11). Hierbei ist es dem Unternehmen neben dem Zwischenmenschlichen wichtig, dass Bewerber „die Motivation haben, vorwärts zu gehen […] und Spaß haben, neue Dinge zu lernen“ (IntCC1, #109). Interesse am Schreiben von Programm-Code und IT-Beratung sollte vorhanden sein, jedoch ist man sich bewusst, dass die meisten Bewerber die eingesetzten Technologien zum Zeitpunkt der Bewerbung nicht beherrschen und dieses Know-How erst durch die Arbeit und Weiterbildungen im Unternehmen erhalten (IntCC1, #109; IntCC2, #96, Anhang 11).

Personalgewinnung

Um Bewerber anzusprechen, nutzt codecentric verschiedene Kontaktmöglichkeiten. Neben Ausschreibungen in Stellenbörsen und Headhunting sind dies vor allem die Empfehlung durch Mitarbeiter und aktives Netzwerken auf Konferenzen (IntCC1, #111f, Anhang 11). Generell ist es codecentric ein Anliegen, durch die Organisation von Meetups, das Schreiben von Fachartikeln (z.B. in Blogs und Fachzeitschriften) und das Halten von Vorträgen auf Konferenzen von potentiellen zukünftigen Mitarbeitern wahrgenommen zu werden (IntCC1, #112, Anhang 11). Die Bewerbungen werden an den jeweiligen Standorten durchgesehen. Entweder erfolgt eine Einladung zum Telefoninterview oder zum ersten Vorstellungsgespräch (IntCC2, #116f, Anhang 11). Das Vorstellungsgespräch selbst wird durch Teammitglieder organisiert und durchgeführt. Wenn möglich, erfolgt dieses um die Mittagszeit, damit die anderen Teammitglieder den Bewerber direkt kennenlernen können (IntCC2, #120, Anhang 11). Sind sich die Teammitglieder bzgl. des Bewerbers nicht sicher, erfolgt eine Einladung zum ‚Pair Programming‘: Dabei arbeiten zwei Programmierer an einem Rechner gemeinsam am programmierten Code (Prechelt 2015). Hauptfokus ist hier nicht das technische Know-How des Bewerbers, sondern die Möglichkeit, ihn in einer realen Arbeitssituation zu erleben und die Passung auf der Beziehungsebene zu prüfen (IntCC1, #117, Anhang 11). Nach diesem Schritt stellt sich der Bewerber beim HR Team in Solingen vor. Hier steht zum einen das Einholen einer zweiten Meinung im Vordergrund, zum anderen wird dem Bewerber die Möglichkeit gegeben, das Unternehmen und seine Kultur auch außerhalb des Zielstandorts besser kennen zu lernen (IntCC1, #117; IntCC2, #123f, Anhang 11). Auf dieser Grundlage fällt das Team eine Entscheidung und geht in ein Feedbackgespräch mit dem Bewerber, der dann seinerseits eine Entscheidung über den Start bei codecentric fällen kann (IntCC2, #125, Anhang 11).

Personalentwicklung

Eine der Grundlagen für die persönliche und fachliche Weiterentwicklung bei codecentric ist das ‚4+1‘-Modell (IntCC1, #129, Anhang 11): Die Mitarbeiter arbeiten üblicherweise vier Tage in der Woche für Kundenprojekte und können am fünften Tag frei entscheiden, inwiefern sie diese Zeit in den Besuch von Konferenzen, interne oder externe Weiterbildungen oder Projekte mit Kollegen investieren (IntCC1, #129; IntCC2, #134, Anhang 11). Interne Weiterbildungen, die von anderen codecentric-Mitarbeitern angeboten werden, finden sich im Firmen-Wiki. Der

besondere Kniff besteht darin, dass diejenigen, die sich für eine Schulung interessieren, verantwortlich für die Terminabstimmung und Organisation sind und dies nicht dem Trainer obliegt (IntCC1, #129, Anhang 11). Die Entscheidung über den Besuch externer Schulungen trifft jeder Mitarbeiter selbst. Dabei kann er das Team um Rat fragen (IntCC1, #136, Anhang 11). In den Bereich der Personalentwicklung fallen auch die bereits erwähnten Fachartikel und Konferenzbesuche, die zur fachlichen als auch persönlichen Weiterentwicklung beitragen (IntCC1, #136, Anhang 11). Feedback zwischen den Kollegen wird als wichtig eingeschätzt, ist aktuell am Standort Stuttgart jedoch nicht prozessual festgelegt (IntCC1, #138ff, Anhang 11).

Personaleinsatz

Möchte ein Mitarbeiter seine generelle Arbeitszeit, den Arbeitsort oder die Arbeitsaufgaben verändern, so bespricht er das mit den Kollegen und dem Standortleiter (IntCC2, #156ff, Anhang 11). Bzgl. des Einsatzes in Kundenprojekten hat der jeweilige Mitarbeiter die Möglichkeit, sein Veto einzulegen. Dies folgt dem Grundsatz von codecentric, eine hohe Mitarbeitermotivation zu ermöglichen (IntCC2, #156, Anhang 11).

Personalerhaltung

Codecentric zahlt seinen Mitarbeitern 12 Monatsgehälter. Variable Anteile sind nicht vorgesehen, da dies mit den Freiheiten des ‚4+1'-Modell kollidieren würde (IntCC1, #147, Anhang 11). Am Standort Stuttgart wurden die Gehälter in den letzten zwei Jahren transparent im Team diskutiert. Da zum Jahresanfang mehrere neue Kollegen gestartet sind, wird für 2017 noch im Team besprochen werden, wie die diesjährige Regelung aussehen soll (IntCC2, #172, Anhang 11). Die immaterielle Anreizgestaltung zeigt sich speziell in den Möglichkeiten zur freien Entfaltung, die durch das beschriebene Arbeitszeitmodell begünstigt wird. Damit hat jeder Mitarbeiter großen Einfluss auf seine persönliche Entwicklung und Möglichkeiten, seine immateriellen Anreize mitzugestalten (IntCC2, #172, Anhang 11). Neben dem ‚4+1'-Modell finden sich standortbezogene Freizeitaktivitäten und Feste auf der Liste der immateriellen Motivatoren (IntCC2, #175, Anhang 11). Die Möglichkeit, sein eigenes Arbeitsequipment (z.B. Laptop, Monitore etc.) zusammenzustellen, hat bei tendenziell technikaffinen Mitarbeitern sowohl eine materielle als auch eine immaterielle Komponente (IntCC2, #173ff, Anhang 11). Bei privaten Problemen von Mitarbeitern kann unbezahlter Urlaub oder ein Kredit gewährt werden (IntCC1, #148, Anhang 11).

Personalfreisetzung

Verlässt ein Mitarbeiter auf eigenen Wunsch das Unternehmen, steht die offene Kommunikation sowohl mit dem Team als auch dem Kunden im Vordergrund (IntCC1, #160, Anhang 11). Besteht die Möglichkeit, den Mitarbeiter durch eine Veränderung der Arbeitsgestaltung zu halten, so wird versucht, diese umzusetzen (IntCC2, #182, Anhang 11). Geschieht die Trennung auf Betreiben des Unternehmens, so gehen der endgültigen Trennung offene Gespräche voraus. Aus Sicht eines der Interviewten hat jeder Mitarbeiter eine zweite Chance verdient und bekommt diese auch gewährt. Auch in diesem Fall wird das Team eingebunden und trägt die Entscheidung mit (IntCC1, #164, Anhang 11).

4.5.3 Job Crafting Practices bei codecentric

Die beiden Interviewpartner bestätigten für den überwiegenden Teil der Prozessfunktionen die Möglichkeit, JC auf Aufgaben- und Beziehungsebene durchzuführen (IntCC1, #123; 143, 148, 158, 168; IntCC2, #130, 165; 177f, Anhang 11). Bei der Personalfreisetzung liegt die Vermutung nahe, dass JC angewandt werden kann. Es fällt dann aber tendenziell eher in den Bereich Personaleinsatz, da die verbleibenden Mitglieder der Organisation ihre Aufgaben und Beziehungen durch das Freiwerden einer Stelle anpassen können. Für die Prozessfunktion Personaleinsatz lässt sich die Möglichkeit, ‚cognitive crafting' auszuüben, sowohl für mittelbar als auch unmittelbar Betroffene bestätigen (IntCC1, #143; IntCC2, #156, 166, Anhang 11). Im Bereich Personalgewinnung und Personalerhaltung bestätigten die Interviewten die Möglichkeit, JC anzuwenden, für die mittelbar betroffenen Mitarbeiter (IntCC2, #128, 177f, Anhang 11). Das ‚cognitive crafting' wurde für die Personalfreisetzung nicht bestätigt.

Tabelle 36: codecentric AG – JCP-Möglichkeiten im Überblick
(vgl. IntCC1; IntCC2, Anhang 11)

	Pesonalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	4
MA-PF	1	4	4	4	4	3
relational Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	3
MA-PF	1	4	4	4	4	3
cognitive Crafting						
MA-FA	3	3	3	4	3	2
MA-PF	1	4	3	4	4	2

4 Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3 Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2 Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1 nicht relevant
- nicht im Interview abgefragt oder nicht beantwortet

4.6 Unternehmen 6

Aufgrund struktureller Veränderungen, die wenige Wochen nach den Interviews erfolgten, wird auf die Nennung des sechsten Unternehmens verzichtet. Die beschriebenen Abläufe hatten zum Zeitpunkt der Interviews im März 2017 Gültigkeit und werden daher im Folgenden als Status Quo (im Präsens) dargestellt. Konkrete Aussagen über die Veränderungen können zum jetzigen Zeitpunkt nicht getroffen werden, da noch nicht klar ist, wie sich diese auswirken werden.

Tabelle 37: Unternehmen 6 – Zahlen, Daten, Fakten
(vgl. IntU6.1, Anhang 11)

Unternehmenssteckbrief - "Unternehmen 6"		
	Branche	Chemie
	Mitarbeiterzahl	ca. 100

Unternehmen 6 ist ein inhabergeführter Betrieb der Chemiebranche. Die Transformation im Sinne einer Demokratisierung startete nach 2010, nachdem ein Teil der Geschäftsführung die Art, wie Entscheidungen gefällt wurden, und den Umgang untereinander für veränderungswürdig befand (IntU6.3, #181, Anhang 11). In Zusammenarbeit mit einer externen Beratung entwickelte sie gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Aufgabendatenbank, die dazu dient, Aufgaben unter den Mitarbeitern auf neue Art und Weise zu verteilen (IntU6.1, #88, Anhang 11). Dabei werden Aufgaben von den Mitarbeitern anhand einer Widerstandsabfrage (vgl. 2.3.5) bewertet und dann vom jeweiligen Mitarbeiter die Aufgaben übernommen, die er gerne ausüben möchte, die also von ihm mit einem niedrigen Widerstand bewertet werden (IntU6.1, #110, Anhang 11). Mit diesem Start wurden weitere Veränderungen initiiert, so dass sich das Unternehmen auf dem Weg in Richtung kooperative und demokratische Unternehmensführung befindet (IntU6.3, #184, Anhang 11).

4.6.1 Organisationale Demokratie bei Unternehmen 6 im Überblick

Dieser Aufbruch zeigt sich auch in der Abfrage des Partizipationsgrads bezüglich der verschiedenen Entscheidungsverfahren (vgl. Tabelle 38, für alle Details: Anhang 15). Auf strategischer Ebene finden sich diverse Entscheidungen, die entweder unter Mitwirkung der Mitarbeiter (ID 1, 2 & 4, Tabelle 38) oder Mitbestimmung (ID 6 & 8, Tabelle 38) entschieden werden. Entscheidungen über Kapitalinvestitionen werden von den Interviewpartnern in den Partizipationsgrad 3, Konsultation, eingeordnet. Entscheidungen bzgl. der Geschäftsleitung und über die Aufnahme neuer Anteilseigner finden ohne Partizipation statt. Die Entscheidungen auf der taktischen Ebene, mit Ausnahme des Lohn- und Gehaltssystems, werden mindestens unter Mitwirkung (Partizipationsgrad 4) oder höher ausgeführt. Auf operativer Ebene finden Entscheidungen mindestens unter Mitbestimmung statt. Hier ist zu berücksichtigen, dass im Produktionsumfeld der Partizipationsgrad zumeist ein wenig niedriger ausfällt als in den kaufmännischen und verwaltenden Teilbereichen (IntU6.3, #68, Anhang 11).

Tabelle 38: Unternehmen 6 – OD im Überblick
(vgl. IntU6.1; IntU6.2; IntU6.3, Anhang 11)

ID	Strategische Entscheidungen	Partizipationsgrad (Median gerundet)
1	Unternehmensverfassung / Leitbild / Mission / Vision	4
2	Unternehmenshaushalt	4
3	Kapitalinvestitionen / Kapitalbeteiligungen / Aufnahme von größeren Darlehen/Krediten	3
4	Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern	4
5	Bestimmung des Aufsichts-/Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	1
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	5
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen	1
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5
	Taktische Entscheidungen	
9	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik	5
10	Wahl/Entsendung in Mitentscheidungsorgane / Berufung von Vorgesetzten	5
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	4
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe / der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	5
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems / Einkommensverteilung	3
14	Durchführung von Untersuchungen / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	6
	Operative Entscheidungen	
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	5
18	Verbesserung der physikalischen / technischen / organisatorischen Arbeitsbedingungen	5

Legende	
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
2 = Ich werde darüber informiert.	6 = Ich entscheide selbst.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.	0 = nicht relevant für das Unternehmen

4.6.2 Demokratische Personalprozesse bei Unternehmen 6

Bei Unternehmen 6 zeigt sich, dass in der Vergangenheit die Personalabteilung die Personalprozesse verantwortet und durchgeführt hat. Mittlerweile sind Verschiebungen zu demokratischen Prozessen zu beobachten. So erfolgen die Personalplanung und Personalgewinnung unter starker Beteiligung des Personalwesens (IntU6.1, #87, Anhang 11). Die Entscheidungen werden jedoch durch ein indirektes Entscheidungsverfahren, einen Unterkreis (vgl. 2.3.5) bestehend aus Personalmitarbeiter, Führungskräften und Teammitgliedern, gefällt (IntU6.1, #87, Anhang 11). Hier kommt die Methode der Widerstandsabfrage zum Einsatz (IntU6.1, #90, Anhang 11). Für die übrigen Prozessfunktionen ist die Beteiligung weniger ausgeprägt. Die Themen Personalentwicklung, Personaleinsatz und Personalerhaltung werden durch das Instrument Aufgabendatenbank beeinflusst (IntU6.2, #149, 181; IntU6.3, #149, 167, Anhang 11), das wie oben (4.6) beschrieben stark an den Interessen der Mitarbeiter orientiert ist und durch die Widerstandsabfrage eine direkte Entscheidungsmöglichkeit bietet (IntU6.2, #102, Anhang 11).

Personalplanung

Für den Ablauf der Personalplanung ist zwischen der Fertigung und dem kaufmännischen Bereich zu unterscheiden. Im Fertigungsbereich, der stark an Produktionsaufträgen orientiert ist, gibt es eine wöchentliche Sitzung, in der Fertigungsleiter, technischer Leiter, kaufmännischer Leiter und die Geschäftsführung gemeinsam über den aktuellen Personalbedarf beraten (IntU6.3, #96, Anhang 11). Die Entscheidungen, ob nach neuen Mitarbeitern gesucht werden soll (ein Teil des Bedarfs wird über Zeitarbeiter abgedeckt), erfolgt gemeinsam in dieser Runde (IntU6.1, #90, Anhang 11). Im kaufmännischen Bereich erfolgt Personalplanung eher situativ.

Im ersten Schritt wird durch Umplanung mit Hilfe der Aufgabendatenbank der Versuch unternommen, Veränderungen (z.B. Schwangerschaftsvertretung, Arbeitszeitreduzierung) auszugleichen (IntU6.3, #98, Anhang 11). Ergibt sich ein Bedarf, der extern gedeckt werden soll, so trifft diese Entscheidung das betroffene Team, ein Mitglied der Personalabteilung und evtl. die Geschäftsleitung (IntU6.2, #95, Anhang 11). Anstelle der Stellenbeschreibung treten die Aufgaben aus der Aufgabendatenbank. Diese werden für die Personalgewinnung auch in der Stellenanzeige verwendet (IntU6.1, #100, Anhang 11).

Personalgewinnung

Die Personalsuche erfolgt sowohl über Print- als auch Onlinemedien (IntU6.3, #113, Anhang 11). Eingehende Bewerbungen werden gemeinsam mit dem Team gesichtet und es wird eine Entscheidung getroffen, wer eingeladen werden soll (IntU6.2, #106, Anhang 11). Am Vorstellungsgespräch nehmen Teammitglieder und ein Mitglied der Personalabteilung teil. In einigen Bereichen haben die Führungskräfte ihren Titel abgelegt und nehmen damit als Teil des Teams teil (Partizipationsgrad 6). In anderen Bereichen ist dies noch nicht der Fall, Entscheidungen werden dann unter Mitwirkung oder Mitbestimmung (Partizipationsgrad 4-5) getroffen (IntU6.2, #110, 118, Anhang 11). Bewerber, die in die engere Auswahl kommen, werden zum Probearbeiten eingeladen. Danach entscheidet das Auswahlteam, welcher Bewerber eingestellt wird (IntU6.2, #110, Anhang 11).

Personalentwicklung

Zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung besteht die Möglichkeit, sowohl interne als auch externe Schulungen zu besuchen (IntU6.1, #125, 127, Anhang 11). Je nach Bereich kann die Entscheidung, eine externe Schulung zu belegen, eigenverantwortlich getroffen werden. Sie wird mit dem Team oder mit dem Vorgesetzten abgeklärt (IntU6.2, #129, Anhang 11). In manchen Bereichen kommt auch hier eine Widerstandsabfrage zum Einsatz. Dazu sucht sich der Mitarbeiter mehrere Kollegen aus, die aus seiner Sicht sowohl den fachlichen und persönlichen Mehrwert der Schulung als auch die Kosten der Schulung bewerten können und führt die Abfrage entsprechend durch. Bei einem summierten Widerstandswert unter 3,99 kann der Anfragende die Schulung besuchen (IntU6.3, #140, 144, Anhang 11). Interne Schulungen finden vor allem zu Anfang der Tätigkeit statt, um die neuen Kollegen in die Arbeitsabläufe und die genutzte Software einzuführen. Allen Mitarbeitern wird die Teilnahme an einem Persönlichkeitsentwicklungs-Seminar angeboten. In diesem Seminar geht es vor allem darum, sich selbst besser kennenzulernen und das eigene Kommunikationsverhalten mit anderen zu analysieren (IntU6.3, #183, Anhang 11). Um die persönliche Weiterentwicklung durch Feedback zu unterstützen, gibt es eine Feedback-Runde. Diese ersetzt bzw. ergänzt das Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten (IntU6.2, #130, Anhang 11). Für diese Methode wählt der Mitarbeiter, der Feedback sucht, vier bis sechs Kollegen aus. Einer der Kollegen wird zum ‚Buddy' erkoren und hat die Aufgabe abzuschätzen, ob sich der Feedbacknehmer nur Personen ausgesucht hat, die ihm ein freundliches und positives Feedback geben. Aufgabe des ‚Buddies' ist es, eine alternative Person vorzuschlagen, die das Feedbackteam abrundet. Die besprochenen Themen können auf Wunsch des Feedbacknehmers dokumentiert werden. Die Dokumentation ist allerdings nicht für die Personalakte bestimmt, sondern nur für den persönlichen Gebrauch (IntU6.2, #131, Anhang 11). Um qualitativ gutes und konstruktives Feedback zu

ermöglichen, werden die Teilnehmer vorher in einer ‚Feedback- & Coaching'-Schulung auf ihre Rolle als Feedbackgeber vorbereitet (IntU6.2, #133, Anhang 11).

Personaleinsatz

Ein neuer Mitarbeiter bekommt einen Paten zur Seite gestellt, der ihn in die internen Abläufe einführt (IntU6.1, #124, Anhang 11). Dreh- und Angelpunkt für die Prozessfunktion Personaleinsatz ist die bereits erwähnte Aufgabendatenbank (IntU6.1, #135, Anhang 11). In dieser sind alle Aufgaben, die im Unternehmen anfallen, inklusive des Arbeitsorts und der Arbeitsgestaltung verzeichnet (IntU6.1, #137, 139, Anhang 11). Dadurch, dass jeder Mitarbeiter seine eigenen Aufgaben per Widerstandsabfrage bewerten kann, besteht die Möglichkeit, Aufgaben abzugeben, umzugestalten oder neue Aufgaben anzunehmen (IntU6.1, #110, Anhang 11). Werden Aufgaben von allen Mitarbeitern mit einem hohen Widerstand bewertet, ist dies ein Hinweis dafür, dass die Aufgaben umgestaltet werden sollten (IntU6.2, #103, Anhang 11). Veränderungen bezüglich der Arbeitszeit werden, mit der Führungskraft, wenn vorhanden, abgesprochen. Die endgültige Entscheidung wird dann gemeinsam mit den Teammitgliedern unter Zuhilfenahme der Widerstandsabfrage durchgeführt (IntU6.1, #143ff, Anhang 11).

Personalerhaltung

Neben dem regulären Gehalt gibt es zwei weitere Möglichkeiten, monetäre Vergütungen zu erhalten. Dies sind zum einen Prämien, welche unter den Mitarbeitern verteilt werden, und zum anderen eine Erfolgsbeteiligung über das innerbetriebliche Vorschlagswesen (IntU6.1, #153; IntU6.2, #130, Anhang 11). Früher war der Erhalt der Prämie mit einem Schulnotensystem als Teil des Mitarbeitergesprächs verknüpft. Heute erfolgt die Verteilung per direktem Entscheidungsverfahren innerhalb eines Teams, inklusive dem ehemaligen Vorgesetzten (IntU6.2, #54, Anhang 11). Das Mitarbeitergespräch wird dabei sukzessive, mit der Veränderung hin zu einer flachen Hierarchie, durch die beschriebene Feedback-Runde ersetzt (IntU6.2, #130, Anhang 11). Auf der immateriellen Seite stehen Betriebsausflüge und die Möglichkeit der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung durch Schulungen und Feedbackgespräche (IntU6.2, #158, Anhang 11), außerdem die Mitgestaltungsmöglichkeiten über das betriebliche Vorschlagswesen (IntU6.1, #157, Anhang 11). Laut den Interviewpartnern hat das Thema Aufstiegskarriere bereits vor den Veränderungen keine große Rolle gespielt (IntU6.1, #159; IntU6.3, #168, Anhang 11). Durch die Aufgabendatenbank sind die Gestaltungsmöglichkeiten für eine persönliche Karriere jedoch gestiegen (IntU6.2, #161f; IntU6.3, #169, Anhang 11). Um weitere Anreize zu schaffen und die Mitarbeitergesundheit zu fördern, gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement mit verschiedenen Aktivitäten, z.B. einem Wandertreff, Rückentraining und Qigong (IntFW, #162ff, Anhang 11).

Personalfreisetzung

Trennen sich die Wege von Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf Wunsch des Mitarbeiters, sucht dieser das Gespräch mit der Personalabteilung (IntU6.1, #167, Anhang 11). Mitarbeiter, die in Rente gehen, werden weiterhin zu Betriebsausflügen und Festen eingeladen (IntU6.2, #157, Anhang 11). Es kommt laut Aussage der Interviewpartner höchst selten vor, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen muss (IntU6.1, #171, Anhang 11). Wenn dies dennoch

passiert, wird darauf geachtet, dass beide Parteien möglichst wertschätzend auseinandergehen (IntU6.2, #165, Anhang 11).

4.6.3 Job Crafting Practices bei Unternehmen 6

Für einen Großteil der Prozessfunktionen und der Prozessbeteiligten bestätigten die Interviewpartner die Möglichkeit, JCP anzuwenden (vgl. Tabelle 39). Die Bestätigung der Möglichkeit zu ‚task crafting' und ‚relational crafting' lässt sich auf die Aufgabendatenbank zurückführen, die den Mitarbeitern die Freiheit gibt, Aufgaben zu verändern und damit auch die Personen, mit denen sie interagieren, zu variieren (IntU6.1, #131; IntU6.2, #144; IntU6.3, #137, Anhang 11). Für die Personalfreisetzung wurde die Möglichkeit, JC durchzuführen, auf keine der drei JC-Arten bestätigt. Auffällig ist, dass die Interviewpartner übereinstimmend schilderten, dass durch die genannten Vorgehensweisen (Aufgabendatenbank, Feedback-Runde, Nutzung der Widerstandsabfrage für Entscheidungen) die Möglichkeit für ‚cognitive crafting' gegeben ist (IntU6.1, #114, 147, 150f; IntU6.2, #102, 124, 145, 147, 152; IntU6.3, #110, 137, 146, 172, Anhang 11).

Tabelle 39: Unternehmen 6 – JCP-Möglichkeiten im Überblick
(vgl. IntU6.1; IntU6.2; IntU6.3, Anhang 11)

	Pesonalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	2
MA-PF	1	4	4	4	4	2
relational Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	4	2
MA-PF	1	4	4	4	4	2
cognitive Crafting						
MA-FA	4	4	4	4	3	2
MA-PF	1	4	4	4	3	2

4 Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3 Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2 Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1 nicht relevant
- nicht im Interview abgefragt oder nicht beantwortet

4.7 Organisationale Demokratie in den untersuchten Unternehmen im Überblick

Fasst man die Einschätzung zur Organisationalen Demokratie in den sechs befragten Unternehmen zusammen, zeigt sich ein abnehmender Partizipationsgrad in Richtung der strategischen Entscheidungen (vgl. Tabelle 40). Operative Entscheidungen werden in allen Organisationen stark selbstbestimmt getroffen. Auf taktischer Ebene herrscht ebenso ein hoher Partizipationsgrad vor, einzig die Gestaltung des Lohn- und Gehaltssystems (ID 13, Tabelle 40) liegt mit dem Partizipationsgrad 3 unterhalb der Schwelle für demokratische Entscheidungen (vgl. 2.1.1). Strategische Entscheidungen werden im Mittel maximal mit dem Partizipationsgrad 5 gefällt. Dies lässt sich dadurch erklären, dass alle Unternehmen, mit Ausnahme der Gemeinschaft Tempelhof, Geschäftsführer oder Vorstand besitzen, die als Unternehmensgründer oder Inhaber im Zweifel ein Veto einlegen können. Die Gemeinschaft Tempelhof besitzt zwar Geschäftsführer, diese sind jedoch durch die Vollversammlung legitimiert und wirken daher als gewählte Vertreter der Genossen. Entscheidungen, die finanzielle Auswirkungen auf die Gesamtunternehmen haben (ID 3 & 4, Tabelle 40), werden von der Geschäftsführung gefällt und evtl. durch Konsultation legitimiert. Geht es darum, die Geschäftsführung zu bestimmen oder etwaige Teilhaber aufzunehmen (ID 5 & 7, Tabelle 40), so fällt diese Entscheidung ohne Partizipation der Mitarbeiter. Die Ausnahme bildet hier wiederum die Gemeinschaft Tempelhof, die in diesem Fall ebenso die Vollversammlung einberuft.

Tabelle 40: POPD in den untersuchten Unternehmen im Überblick
(vgl. Anhang 4; Anhang 17)

ID	Strategische Entscheidungen - reduziert -	PG
1	Unternehmensverfassung / Leitbild / Mission / Vision	5
2	Unternehmenshaushalt	4
3	Kapitalinvestitionen / Kapitalbeteiligungen / Aufnahme von größeren Darlehen/Krediten	3
4	Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern	3
5	Bestimmung des Aufsichts-/Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	1
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	5
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen	1
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5
	Taktische Entscheidungen - reduziert-	
9	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik	6
10	Wahl/Entsendung in Mitentscheidungsorgane / Berufung von Vorgesetzten	5
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	6
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe / der Abteilung /	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems / Einkommensverteilung	3
14	Durchführung von Untersuchungen / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	6
	Operative Entscheidungen - reduziert -	
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6
18	Verbesserung der physikalischen / technischen / organisatorischen Arbeitsbedingungen	6

Legende
PG = Partizipationsgrad (Median gerundet)
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.
2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.
5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
6 = Ich entscheide selbst.

Dass das Konstrukt OD für die befragten Experten nachvollziehbar ist, zeigte sich während der Befragung. Im ersten Schritt, bevor der Begriff durch den Interviewer erläutert wurde, wurden sie nach ihren eigenen Assoziationen und Schlagworten zur OD befragt (vgl. Anhang 8 – Frage 7). Die Antworten spiegeln dabei die wichtigsten Teile der vorgestellten Definition wider (vgl. 2.1.1), nämlich die Art und Weise, Entscheidungen zu fällen und das Mitbestimmungsrecht der Mitarbeiter (vgl. Anhang 19).

4.8 Job Crafting Practices in den untersuchten Unternehmen im Überblick

In der Zusammenfassung über alle untersuchten Unternehmen hinweg zeigt sich, dass für einen großen Teil der Prozessfunktionen die Möglichkeit, JC durchzuführen, bestätigt wird (vgl. Tabelle 41). Dies gilt sowohl für den jeweils unmittelbar betroffenen Mitarbeiter (MA-PF) als auch für die beteiligten Kollegen (MA-FA). Bei den Prozessfunktionen Personalgewinnung und Personalentwicklung wird dies für alle drei JC-Arten bestätigt. Beim Personaleinsatz und bei der Personalerhaltung reichen die Indizien für das ‚cognitive crafting' für eine Bestätigung nicht aus. Hier kann nur die Vermutung ausgesprochen werden, dass JC möglich ist. Bei der Personalfreisetzung gilt diese Vermutung für alle drei JC-Arten.

Tabelle 41: JCP-Möglichkeiten in den untersuchten Unternehmen im Überblick
(vgl. Anhang 18)

		Overall - Median					
		Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting	MA-FA	4	4	4	3,8	4	3
	MA-PF	1	4	4	3,8	4	2,5
relational Crafting	MA-FA	3,7	4	4	3,7	4	3,0
	MA-PF	1	4	4	3,7	4	2,8
cognitive Crafting	MA-FA	3,5	3,5	3,5	3,3	3	3
	MA-PF	1	3,7	3,5	3,3	3,4	2,5

Einschätzung, Möglichkeit, JCP durchzuführen	
4	Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3	Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2	Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1	nicht relevant

4.9 Integration demokratischer Personalprozesse im Unternehmen und Befunde zum Sinn in der Arbeit

Neben den spezifischen Fragen zur OD, den DPP und den JCP wurden im Interview auch übergreifende Fragen gestellt (vgl. Abbildung 21), deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden.

4.9.1 Motivation für die Ausgestaltung der Prozesse

Die Beweggründe, Personalprozesse derart auszugestalten, wie sie in den vorherigen Kapiteln beschrieben wurden, lassen sich in fünf induktiv abgeleitete Kategorien zusammenfassen (vgl. Tabelle 42). Eine Übersicht mit den paraphrasierten Aussagen zu den einzelnen Kategorien findet sich in Anhang 21.

Tabelle 42: Kategorisierung der Motivation zur demokratischen Gestaltung von Personalprozessen
(vgl. Anhang 21)

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Persönliche Motivation (z.B. Spaß, Sinn, Erfolg)	10
Entscheidungen (Entscheidungsdesign, Beteiligung)	8
Menschenbild	7
Persönlichkeit Unternehmer	5
Effizienz, Ergebnisse	2

4.9.2 Voraussetzungen für demokratische Personalprozesse

Tabelle 43: Voraussetzungen DPP
(vgl. Anhang 24)

Begriff	Häufigkeit
Coaching	10
Vertrauen	8
Verantwortungs-bewusstsein	6
Transparenz	4
Feedbackkultur	4
Offenheit	3
Selbstdisziplin	1

Um neben den Informationen zur OD weitere Rahmenbedingungen für DPP zu erfassen, enthielt der Interviewleitfaden eine Frage zu den notwendigen Voraussetzungen, demokratische Personalprozesse zu leben und die konkrete Nachfrage, ob es Workshops oder Schulungen zu diesem Zweck gibt (vgl. Anhang 8). Am häufigsten nannten die Befragten Coaching- oder Patensysteme (vgl. Tabelle 43). Diese wurden auch bei der Detailfrage nach Workshops oder Schulungen am häufigsten genannt und finden sich bei allen befragten Organisationen (vgl. Anhang 24, hier unter Coaching subsumiert). Weitere genannte Voraussetzungen sind Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Transparenz, eine Unternehmenskultur in der Feedback erwünscht ist und Offenheit. Ein Befragter nannte Selbstdisziplin als Voraussetzung.

Drei der sechs befragten Unternehmen (Unternehmen 6, codecentric, Tempelhof) bieten Schulungen an, die die Mitarbeiter unterstützen, sowohl Personal- als auch andere Prozesse in der vorgestellten Art und Weise zu leben: Unternehmen 6 ermöglicht seinen Mitarbeitern, ein Persönlichkeitsentwicklungs-Seminar sowie eine Feedback- und Coaching-Schulung zu belegen (IntU6.3, #208, Anhang 11). Codecentric bietet eine Kommunikationsschulung zu diesem Zweck an (IntCC2, #210). Die Gemeinschaft Tempelhof sieht ihre verschiedenen Seminare (vgl. 4.4) als essentielle Voraussetzung, um demokratische Prozesse zu leben (IntTH1, #173, Anhang 11). Das Unternehmen Traum-Ferienwohnungen entwickelt zurzeit Sockelkompetenzen, zu deren Förderung für jeden Mitarbeiter Schulungen angeboten werden sollen (vgl. Kapitel 4.2.2). sipgate und die Alois Heiler GmbH bieten derzeit nicht explizit Schulungen zum Thema an, dafür ist hier das Thema Coaching stark verankert (4.1.2 und IntSG2, #124, Anhang 11).

4.9.3 Einschätzung der Relevanz der Job Crafting Practices für den Sinn in der Arbeit und persönliches Erleben des Sinns in der Arbeit

Alle Interviewpartner wurden nach einer Einschätzung gefragt, wie wichtig sie die JCP finden, um Personen Sinn in der Arbeit zu ermöglichen. Auf der sechsstufigen Skala lag die Einschätzung der Relevanz im Median bei 5,5 und damit zwischen ‚sehr wichtig' und ‚äußerst wichtig' (vgl. Anhang 22). Um herauszufinden, wie sie andere Möglichkeiten, Sinn in der Arbeit zu finden, einschätzen, wurden die Experten gebeten, die vier von Schnell (2016, 157) nachgewiesenen Prädiktoren für berufliche Sinnerfüllung (vgl. Tabelle 16, 2.4.1) in eine Reihenfolge zu bringen. Dabei wurde das sozio-moralische Klima mehr als doppelt so häufig auf die oberste Rangstufe gehoben wie die anderen drei möglichen

Tabelle 44: Ranking der Prädiktoren für berufliche Sinnerfüllung
(vgl. Anhang 23)

	Gesamtranking
1	**Sozio-moralisches Klima**
2	**Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit**
3	**Passung der Person auf die Position**
4	**selbsttranszendente Unternehmensorientierung**

Elemente (vgl. Tabelle 44). Auf die Frage, inwiefern das jeweilige Unternehmen die Mitarbeiter dabei unterstützt, Sinn in der Arbeit zu finden, bewerteten die Befragten dies entweder als recht hoch (IntH1, #172; IntH3, #209; IntH4, #184f; IntTH1, #168, Anhang 11) oder bejahten die Frage, indem sie auf die vorher beschriebenen Prozessfunktionen verwiesen und weitere Beispiele für die erlebte Unterstützung vorbrachten (vgl. IntSG2, #122; IntCC1, #188; IntCC1, #203; IntU6.2, #181).

Ab dem fünften Interview wurden die Befragten zusätzlich danach gefragt, ob sie persönlich Sinn in der Arbeit empfinden und aufgefordert, dies zu begründen (vgl. Anhang 8, Frage 53a). Alle Experten bejahten diese Frage und lieferten Begründungen, die überwiegend mit den Veränderungen im Unternehmen und den hohen Gestaltungsfreiheiten in Zusammenhang gebracht wurden (vgl. Anhang 25).

4.9.4 Blick in die Zukunft – Weiterentwicklung von Personalprozesse

Die Befragten nannten verschiedene Thematiken, die aus ihrer Sicht in den nächsten Jahren angegangen oder verändert werden sollten. Dazu gehören unter anderem die Weiterentwicklung des Lohn- und Gehaltssystems bis hin zu einem transparenten System (IntH4, #197; IntTFW1, #185, Anhang 11), aber auch Prozessverbesserungen im Bereich Personalentwicklung und Personaleinsatz (IntSG2, #130; IntCC2, #217; IntU6.1, #201; IntU6.3, #213, Anhang 11). Weitere Ideen fokussieren den Umgang mit Menschen sowohl der Bewerber als auch der Mitarbeiter (IntTFW1, #185; IntTH1, #177, Anhang 11). Eine Expertin sprach das Thema Gesundheit als Weiterentwicklungsmöglichkeit an (IntH3, #221, Anhang 11). Die paraphrasierten Aussagen zu diesem Thema finden sich in Anhang 26.

4.10 Die Personalabteilung und deren Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen

Tabelle 45: Benennung der Personalabteilung und -mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen
(vgl. Anhang 11)

	Benennung der organisatorischen Einheit	Bezeichnung Mitarbeiter
Heiler	Personalbüro	Katalysator
TFW	HR Shop	Personaler
Sipgate	Personalteam	Hacking HR
Tempelhof	sozialer Wachstumskreis	-
Codecentric	Human Resource	Personaler
Unternehmen 6	Personalabteilung	Personaler

In allen befragten Unternehmen gibt es eine Person oder ein Team, welche/s für das Thema Personal zuständig ist (vgl. Tabelle 45). Dabei lassen sich zwei Ausprägungen unterscheiden. Bei Heiler hat das Personalbüro eine rein administrative Funktion (z.B. mit der Zuständigkeit für Gehaltsabrechnungen; IntH4, #203, Anhang 11). Die Unterstützung der Mitarbeiter erfolgt durch die Katalysatoren, die im POI-Organ, und damit nicht im Personalbüro angesiedelt sind (vgl. Kapitel 4.1). In den anderen Organisationen übernehmen die Mitarbeiter der Organisationseinheit Personal sowohl administrative als auch beratende und coachende Tätigkeiten (IntTFW1, #187; IntSG2, #132; IntTH1, #182f; IntCC1, #204; IntU6.1, #203, Anhang 11). Entscheidungen mit einem Partizipationsgrad unter 4 werden in keinem Unternehmen von den Mitarbeitern des Personalbereichs getroffen. Zumeist ist das Selbstverständnis das eines Coaches oder eines Begleiters, der die Mitarbeiter bei der Durchführung der Personalprozesse unterstützt (vgl. entsprechende Beschreibungen in Kapitel 4.2 bis 4.7). Neben

den personalbezogenen Tätigkeiten übernehmen die coachenden Personen in zwei der sechs Unternehmen auch übergreifende Tätigkeiten zur Organisationsentwicklung und zur Unterstützung bei selbstorganisierenden Prozessen (IntH4, #106; IntTFW1, #5f, Anhang 11).

5 DISKUSSION

Dieses Kapitel dient dazu, die vorgefundenen empirischen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der Literaturrecherche zusammenzuführen und damit die Forschungsfragen und Hypothesen zu beantworten. Weiterhin wird die Einordnung der DPP in das System ‚Unternehmen' vorgenommen und der Rückbezug zu den übergreifenden theoretischen Grundlagen hergestellt. Zuletzt folgen die kritische Würdigung, die Ausführungen zu den inhaltsanalytischen Gütekriterien und das Aufzeigen der Limitationen der vorliegenden empirischen Untersuchung (vgl. Abbildung 25).

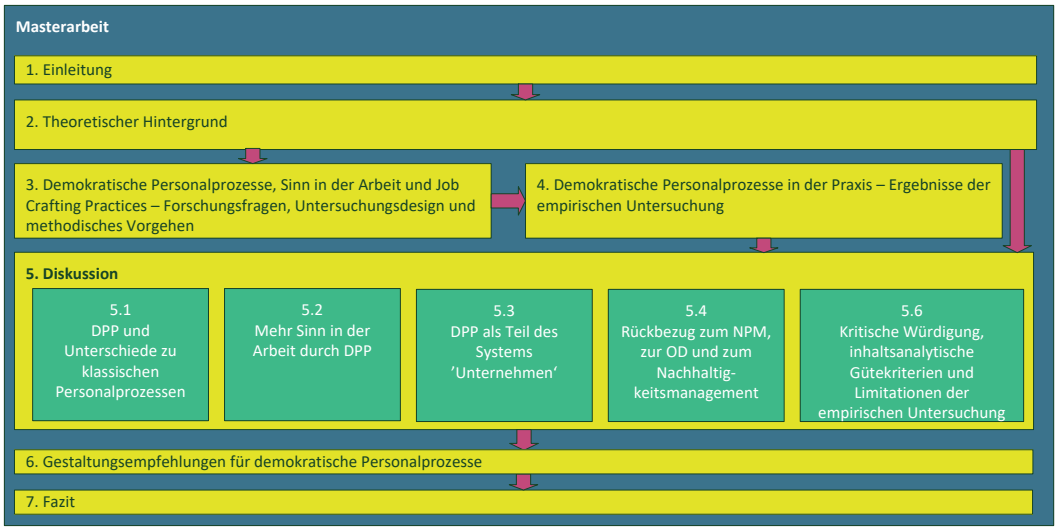


Abbildung 25: Aufbau Kapitel 5 – Diskussion und Einbettung in den Gesamtaufbau der Arbeit

5.1 Demokratische Personalprozesse und Unterschiede zu klassischen Personalprozessen

Ein Ziel der Arbeit ist, die auf Theoriebasis erarbeitete Definition der DPP (vgl. 2.3.4) durch die empirische Untersuchung auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen. Dieser Anspruch spiegelt sich in der ersten Forschungsfrage wieder, die nach der Ausgestaltung der demokratischen Personalprozesse und nach den Unterschieden zu klassischen Personalprozessen fragt.

Forschungsfrage 1 (FF1):

> Wie sehen demokratische Personalprozesse aus? Wodurch sind diese von klassischen Personalprozessen zu unterscheiden?

Ausgehend von der Annahme, dass in allen sechs Organisationen DPP gelebt werden, wurde die erarbeitete Definition von DPP (vgl. 2.3.4) mit ihren konstituierenden Elementen in den Gesprächen gestützt (vgl. Abbildung 26). Grüne Markierungen weisen in der Abbildung auf eine Bestätigung des jeweiligen Elements hin. Blaue Markierungen bezeichnen Elemente, die sich durch die empirische Untersuchung nicht validieren ließen bzw. nicht validiert wurden.

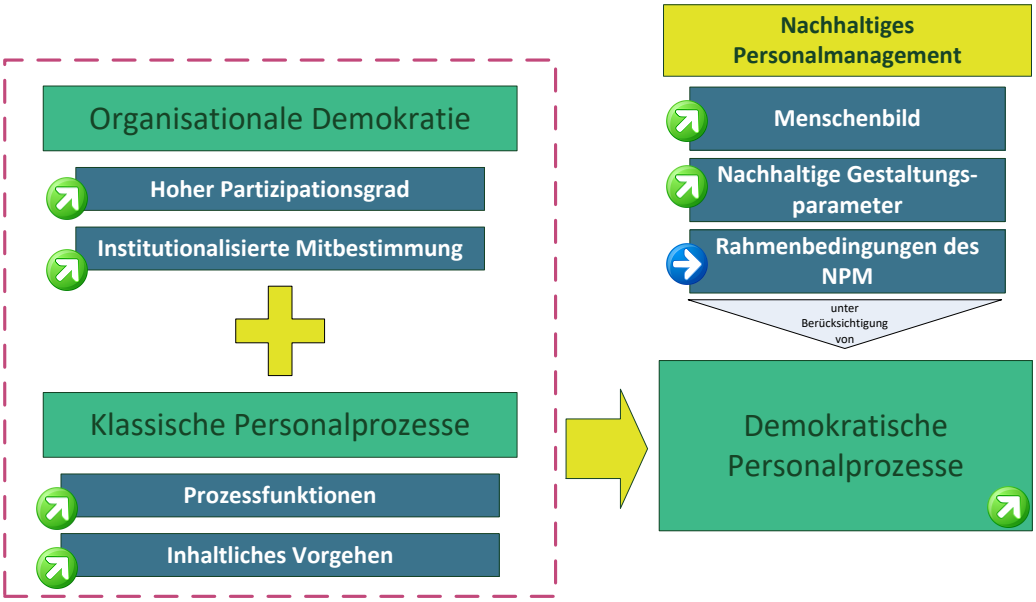


Abbildung 26: Demokratische Personalprozesse - Ergebnisinterpretation
(eigene Darstellung nach Zaugg 2009, 50, 73; Thommen & Achleitner 2012, 728; Unterrainer 2012, 8)

Alle sechs Organisationen führen ihre Personalprozesse mit einem hohen Partizipationsgrad aus. Dies zeigt sich in den einzelnen Beschreibungen der Prozessfunktionen (vgl. 4.1 - 4.6). In allen Unternehmen sind die Mitarbeiter mindestens mitwirkend an Entscheidungen beteiligt. In fünf der sechs Unternehmen fällen die Mitarbeiter Entscheidungen innerhalb der Prozessfunktionen, von der Personalplanung bis zur Personalfreisetzung, nahezu komplett selbstbestimmt (vgl. 4.1 - 4.5). Bei Unternehmen 6 gibt es Entscheidungen, die mit dem Partizipationsgrad 5 gefällt werden, da hier noch, je nach Abteilung, Führungskräfte oder die Personalabteilung eine Führungsrolle übernehmen (vgl. 4.6.2). Der hohe Partizipationsgrad in DPP kann damit als bestätigt gelten. Gleiches gilt für die institutionalisierte Mitbestimmung. In den Interviews unterstrichen alle Interviewpartner, dass die gewählte Art und Weise, Entscheidungen zu fällen und die Prozessfunktionen durchzuführen, im Unternehmen als festgelegt gelten und nicht nach Belieben widerrufen werden (vgl. bspw. Durchführung der Vorstellungsgespräche: 4.1 - 4.6). Mit den sechs Prozessfunktionen wurde ein Konstrukt der klassischen Personalprozesse als Analysebasis genutzt. Anhand dieser Struktur war es möglich, die Prozesse der befragten Unternehmen aufzuschlüsseln. Inhaltlich unterscheiden sich die analysierten Prozessfunktionen nicht von den in Kapitel 2.3.2 beschriebenen klassischen Personalprozessen (vgl. Abbildung 27). Auffällig ist, dass die drei Prozessfunktionen Personalentwicklung, Personaleinsatz und Personalerhaltung in den untersuchten Unternehmen als parallel ablaufend angeordnet werden können. Da Werkzeuge wie beispielsweise die Aufgabendatenbank (in Unternehmen 6, vgl. 4.6.2) genutzt werden und es den Mitarbeitern obliegt, Aufgaben aufzunehmen, abzugeben oder zu verändern, besteht dauerhaft die Möglichkeit, den eigenen Personaleinsatz zu beeinflussen. Gleiches lässt sich für die Personalerhaltung und die Personalentwicklung formulieren. Durch den beständigen Austausch mit den anderen Mitarbeitern, sowohl in den Teambesprechungen als auch in den Feedback-Runden, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich sowohl fachlich als auch persönlich stetig weiterzuentwickeln (vgl. bspw. Beschreibung der Teambesprechungen: 4.1.2, 4.2.2; Feedback-Runden: 4.3.2, 4.6.2). Durch die Übertragung der Entscheidung über den Besuch von Schulungen an

den Mitarbeiter selbst oder die Absprache im Team (vgl. 4.2.2; 4.5.2) ist die Hürde für eine Teilnahme niedrig. Dies wirkt sich auf die Personalerhaltung und die immateriellen Anreize aus. Die Interviewten gaben an, dass die Absicht, durch materielle Anreize zu motivieren, relativ niedrig ausfällt (z.B. Verzicht auf individuelle Boni, vgl. 4.1.2; 4.2.2; Entkopplung des Gehalts von Leistungsbewertungen, vgl. 4.3.2). Damit steigt der Wert der immateriellen Anreize, der wiederum durch die Art und Weise, Personalentwicklung und Personaleinsatz zu betreiben, bestärkt wird.

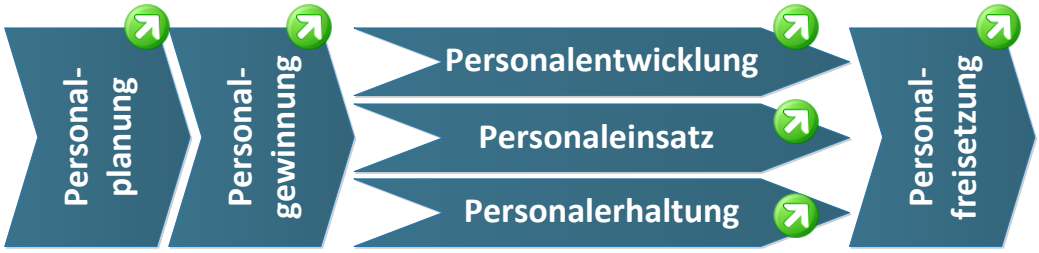


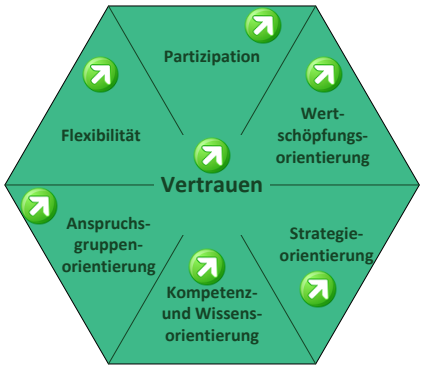
Abbildung 27: Prozessfunktionen in DPP
(modifiziert nach Zaugg 2009, 73)

Dies stellt insofern einen Gegensatz zu den klassischen Personalprozessen dar, als dort die drei Prozessfunktionen Personalentwicklung, Personaleinsatz und Personalerhaltung eher punktuell bzw. anlassbezogen statt dauerhaft ausgeführt werden. Es findet zum Beispiel jährlich ein Mitarbeitergespräch statt, um Weiterbildungen, Gehalt und die weitere Karriere zu besprechen (vgl. 2.3.2), hat aber nicht den oben beschriebenen kontinuierlichen Charakter (vgl. bspw. wöchentliche Teammeetings bei Heiler 4.1.2).

Neben dem Einsatz von Telefoninterviews und Vorstellungsgesprächen kommen in den meisten befragten Unternehmen stunden- oder tageweise Probearbeiten, ein Kennenlernen mit allen Teammitgliedern und/oder ein zweites Vorstellungsgespräch hinzu (vgl. 4.1 - 4.6). Insgesamt fällt auf, dass der zeitliche Aufwand im Personalgewinnungsprozess in DPP recht hoch ist. Hier zeigt sich, dass die Unternehmen bemüht sind, die ‚richtigen' Menschen, d.h. solche, die zum Unternehmen passen, zu finden und bereit sind, dafür Zeit und Geld zu investieren.

Die Einflussfaktoren des NPM finden sich in den Ergebnissen der Interviews wieder. Als häufigste Motivation für die Durchführung der Personalprozesse in der beschriebenen Art und Weise wurde das zugrundeliegende Menschenbild genannt (vgl. 4.9.1). Dabei lassen sich die Aussagen der Interviewpartner (vgl. Anhang 19) mit den Aussagen zum ‚homo sustinens' in Deckung bringen (vgl. 2.2.2): In den vorgestellten Unternehmen rücken die Potentiale des Menschen in den Vordergrund. Dadurch, dass Mitarbeiter umfassende Verantwortung übernehmen und Entscheidungen selbstbestimmt fällen, sind eine hohe Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit erforderlich (vgl. 2.2.2), die in den beschriebenen Unternehmen durch Weiterbildungen, Coaching und Feedbackmethoden gefördert werden (vgl. 4.1 - 4.6).

Abbildung 28: Nachhaltige Gestaltungsparameter - Ergebnis
(modifiziert nach Zaugg 2009, 73)



Auch die Gestaltungsparameter aus dem Modell des NPM finden sich in den Interviewergebnissen wieder (vgl. Abbildung 28). Sie wurden von den Gesprächspartnern sowohl unter den Motivationen, Personalprozesse derart zu gestalten (z.B. die Partizipation der Mitarbeiter, vgl. Anhang 19), als auch bei den Voraussetzungen für DPP genannt (z.B. Vertrauen, vgl. Anhang 24). Darüber hinaus wurde der Begriff des Vertrauens, der die Grundlage des NPM bildet, von verschiedenen Interviewpartnern angesprochen und bestätigt (vgl. Anhang 24). Neben dieser expliziten Erwähnung kann davon ausgegangen werden, dass bei den beschriebenen Personalprozessen Vertrauen als Grundlage ständig mitschwingt: Wenn Unternehmensgründer, Geschäftsführer und Personalabteilungsmitarbeiter einen großen Teil der Macht und Entscheidungen an ihre Mitarbeiter bzw. Kollegen abgeben, erscheint Vertrauen als eine der Grundvoraussetzungen. In der folgenden Tabelle findet sich eine Übersicht über die einzelnen Gestaltungsparameter und die Begründung, wieso sie im Zusammenhang mit dieser Arbeit als bestätigt angenommen werden können (vgl. Tabelle 46).

Die Gestaltungsparameter werden in der Literatur vorwiegend aus Sicht der Personalabteilung beschrieben (vgl. Zaugg 2009, 156ff). Dadurch, dass in den interviewten Unternehmen ein Großteil der Personalprozesse eigenverantwortlich gelebt wird oder der Personaler als Coach fungiert, verschieben sich das Bewusstsein und die Verantwortung für die Gestaltungsparameter von der Personalabteilung hin zum Gesamtunternehmen.

Tabelle 46: Gestaltungsparameter des NPM in DPP
(zusammengefasst nach Zaugg 2009, 62ff)

Gestaltungs-parameter	Beschreibung	Begründung
Partizipation	Abkehr von einer bevormundenden Personalfunktion. Basiert darauf, dass Mitarbeitern Entscheidungsspielraum inklusive der entsprechenden Verantwortung zusteht.	Der hohe Partizipationsgrad bildet die Grundvoraussetzung für DPP. Die Mitarbeiter der Personalfunktion geben Entscheidungen und Verantwortung komplett ab oder lassen eine hohe Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter zu (vgl. 4.1 - 0).
Wertschöpfungsorientierung	Abkehr von einer reinen Kostenorientierung hin zum Aufzeigen und Messen von Ergebnissen (Outputs) und Wirkungen (Impacts).	Damit die Mitarbeiter eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können, benötigen sie eine hohe Transparenz bezüglich aller relevanten Geschäftszahlen innerhalb des Unternehmens (vgl. Anhang 24). Dadurch ist die Kopplung an die Wertschöpfung und die Orientierung daran möglich. Bei Entscheidungen innerhalb der Personalprozesse ist die Wertschöpfungsorientierung damit höher ausgeprägt, als in klassischen Personalprozessen, da die einzelnen Teams im Blick haben, welche Auswirkungen ihre Entscheidungen auf die Wertschöpfung, sowohl auf Inputs als auch Outputs, des Unternehmens haben (IntH2, #14; IntTFW1, #175, Anhang 11).

Gestaltungs-parameter	Beschreibung	Begründung
Strategieori-entierung	Personalmanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und Kernkompetenz für ein Unternehmen.	Dadurch, dass nahezu alle Mitarbeiter an den Personalprozessen beteiligt sind, ist deutlich klarer für sie zu verstehen, welchen strategischen Einfluss diese auf das Unternehmen haben. Bspw. die Signifikanz, die richtigen Personen auszuwählen, die zum Unternehmen und den Kollegen passen, und damit die Strategieerfüllung zu ermöglichen, ist damit verdeutlicht (IntTFW1, #86; IntH4, #102, 171, Anhang 11).
Kompetenz- und Wissens-orientierung	Kompetenz- und Wissensorientierung als zentraler Wettbewerbsfaktor. Förderung der Lern- und Entwicklungsfähigkeit unter Einbezug der Mitarbeiterkompetenzen und organisationalen Lernens.	Die Kompetenz- und Wissensorientierung ist überaus stark ausgeprägt. Dies zeigt sich in den großen Freiheiten, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Abhängigkeit von den persönlichen Kompetenzen zu gestalten. Des Weiteren ist die eigene Kompetenz- und Wissenserweiterung durch Weiterbildungen, Feedback und Coaching fest in den Personalprozessen integriert (vgl. 4.1 - 4.6).
Anspruchs-gruppenori-entierung	Veränderung vom Vermittler zwischen Management und Mitarbeiter hin zu einer anspruchsgruppenorientierten Sichtweise. Neben Mitarbeitern und Management zählen sowohl gesellschaftliche Gruppen, Familien als auch das weitere Umfeld eines Mitarbeiters zu möglichen Stakeholdern.	Die Mitarbeiter, die hauptamtlich mit den Personalprozessen betraut sind, haben durch ihre Rolle als Coach und Moderator eine viel stärkere Orientierung an den Anspruchsgruppen (vgl. 4.10). Da die Mitarbeiter selbst an den Personalprozessen beteiligt bzw. für sie verantwortlich sind, können weitere Anspruchsgruppen, wie bspw. Familien oder Freunde, deutlich einfacher berücksichtigt werden (z.B. durch Veränderungen der Aufgaben, um die eigene Arbeitszeit anzupassen).
Flexibilität	Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft in einem sich rasch verändernden Umfeld.	Durch den hohen Partizipationsgrad und die Möglichkeit, Aufgabengebiete zu verändern, ist einerseits eine hohe Flexibilität gegeben, andererseits jedoch auch gefordert.

Die weiteren Einflussfaktoren des NPM auf die DPP, die Rahmenbedingungen des NPM (vgl. Abbildung 26), wurden im Zuge dieser Arbeit nicht explizit untersucht. Dass diese von Zaugg (2009, 124ff) als Rahmenbedingungen beschriebenen Einflüsse auch für die DPP gelten, kann jedoch vermutet werden, da die Unternehmen sich im gleichen marktwirtschaftlichen Umfeld bewegen wie Unternehmen mit klassischen Personalprozessen.

Bevor die Experten die Durchführung der Prozessfunktionen im eigenen Unternehmen beschrieben, wurden sie gebeten, ihre Assoziationen und Schlagworte zum Begriff DPP abzugeben (vgl. Anhang 8 – Frage 11). Hier zeigt sich, dass, obwohl keines der Unternehmen explizit von demokratischen Personalprozessen spricht, ein gemeinsames Verständnis davon vorherrscht. Die Interviewpartner bezogen sich auf die Bestandteile der DPP, nannten die Prozessfunktionen sowie den hohen Partizipationsgrad und hoben die Mitentscheidungsrechte der Mitarbeiter hervor (vgl. Anhang 20).

Die Unterscheidung zu klassischen Personalprozessen lässt sich zum einen am erhöhten Partizipationsgrad und der institutionalisierten Mitbestimmung festmachen. Zum anderen zeigt sich die Verschiebung der Verantwortlichkeiten und der Durchführung zu den unmittelbar und mittelbar betroffenen Mitarbeitern (vgl. Tabelle 47).

Tabelle 47: RACI im Vergleich – klassische und demokratische Personalprozesse
(vgl. Tabelle 15 und Anhang 11)

	Rollen / Klassische – demokratische Personalprozesse									
Prozessfunktion	GF		PA		FK-FA		MA-FA		MA-PF	
	KP	DPP	KP	DPP	KP	DPP	KP	DPP	KP	DPP
Personalplanung	I	I	R, A	C	C	I	-	R,A	-	-
Personalgewinnung	I	I, C	R, A	C	C	I, C	-	R,A	I	R, A
Personalentwicklung	I	I	R, A	C	C	I, C	-	R,A	C	R, A
Personaleinsatz	I	I	A	C	R	I, C	I	R,A	I	R, A
Personalerhaltung	I	I	A	C, A	R	I, C	-	R,A	C	R, A
Personalfreisetzung	I	I	R, A	C	C	I	-	R,A	I	R, A

Legende: GF= Geschäftsführung, PA= Personalabteilung, FK-FA= Führungskraft - Fachabteilung
MA-FA= Mitarbeiter - Fachabteilung, MA-PF= Mitarbeiter - Prozessfunktion
KP = Klassische Personalprozesse, DPP= Demokratische Personalprozesse
R= Responsible, A= Accountable, C= to be Consulted, I= to be Informed

Während im Bereich der klassischen Personalprozesse der Personalabteilung und/oder den Führungskräften die Verantwortung und die Durchführung der Prozessfunktionen zugeordnet ist, finden sich diese Tätigkeiten in DPP bei den Mitarbeitern der Fachabteilung und/oder den betroffenen Mitarbeitern selbst. Die Personalabteilung ist weiterhin in einer konsultierenden Funktion eingebunden, trifft jedoch in den wenigsten Fällen Entscheidungen. Je nach befragtem Unternehmen liegt die Verantwortlichkeit (Accountability) für die Gehaltsthemen bei der Personalabteilung. In fünf der sechs befragten Unternehmen gibt es bis auf die Gründer oder Geschäftsführer keine Führungskräfte (vgl. 4.1 - 4.5), in Unternehmen 6 sind diese je nach Abteilung noch oder nicht mehr präsent (vgl. 4.7). Aus den Interviews lässt sich erkennen, dass die Führungskräfte (sowohl GF als auch FK-FA) entweder informiert oder in manchen Fällen konsultiert werden. Für alle sechs Prozessfunktionen lässt sich festhalten, dass die Mitarbeiter der Fachabteilung sowohl die Verantwortung (Accountability) als auch die Durchführung (Responsibility) auf sich vereinen. Dies liegt darin begründet, dass die meisten Abläufe in den interviewten Unternehmen aus der Interaktion mit dem Team oder mit den Paten entstehen. Da die direkt betroffenen Mitarbeiter (MA-PF) auch überwiegend das ‚R' und das ‚A' auf sich vereinen, kommt es zur Situation, dass mehrere Personen für die gleiche Prozessfunktion Verantwortung tragen. Damit sind klassische Entscheidungen von oben herab nicht möglich, und es kommen die in Kapitel 2.3.5 beschriebenen Entscheidungsverfahren zum Einsatz (vgl. 4.1 - 4.6).

5.2 Mehr Sinn in der Arbeit durch demokratische Personalprozesse

Nach der Überprüfung der theoriebasierten Definition der DPP durch die empirischen Ergebnisse erfolgt im nächsten Schritt der Abgleich der JCP und damit die Hinführung zur Beantwortung der Kernforschungsfrage:

Wie beeinflussen demokratische Personalprozesse das Empfinden von Sinn in der Arbeit unter Berücksichtigung der ‚Job Crafting Practices'?

5.2.1 Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter durch demokratische Personalprozesse

Im Kapitel 2.4.2 wurden das JCM und die darin enthaltenen JCP vorgestellt. Die Forschungsfrage 3 bezieht sich auf die moderierende Variable des JCM: die Möglichkeit, JC zu betreiben (vgl. Abbildung 29).

Forschungsfrage 3 (FF3):

> Wie verändern sich die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bzgl. Job Crafting durch demokratische Personalprozesse?

Mit Blick auf die empirischen Ergebnisse lässt sich aussagen, dass die Möglichkeit, Veränderungen bzgl. der Aufgaben, der Beziehungen zu Kollegen und der kognitiven Grenzen vorzunehmen, in den untersuchten Unternehmen im Allgemeinen besteht (vgl. 4.8). Da die Prozessfunktionen unter einem hohen Partizipationsgrad von den Mitarbeitern selbst durchgeführt werden, entstehen für diese erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten, ihre Jobs individuell zu verändern (vgl. 4.1 - 4.6). Mit der Übertragung der Verantwortung und Durchführung an die Mitarbeiter sind größere Freiheitsgrade für diese Anpassungen gegeben (vgl. Tabelle 47).

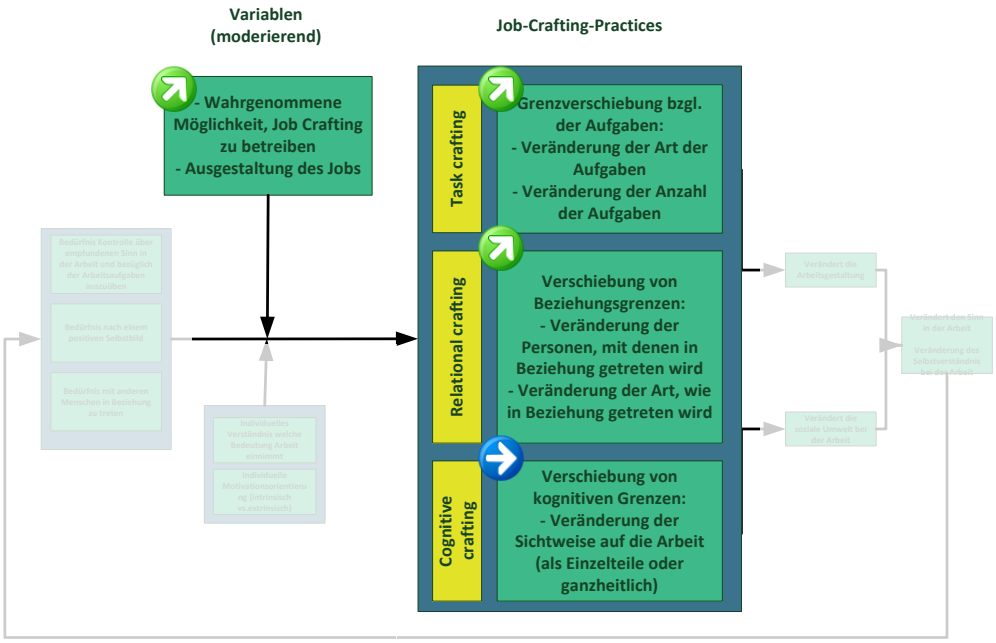


Abbildung 29: Ausschnitt aus dem ‚Job Crafting'-Modell
(nach Wrzesniewski & Dutton 2001, 182)

Damit lässt sich zur Beantwortung der Hypothesen 1 bis 3 überleiten. Diese wurden aufgestellt, um die Möglichkeiten, die einzelnen JCP in DPP zu betreiben, zu bewerten.

Hypothese 1 (H1):

> Durch demokratische Personalprozesse bestehen erweiterte und vereinfachte Möglichkeiten für Mitarbeiter, favorisierte Aufgaben zu übernehmen und wenig favorisierte Aufgaben zu reduzieren.

Die erste Hypothese wird durch die empirischen Ergebnisse gestützt. Erweiterte und vereinfachte Möglichkeiten, favorisierte Aufgaben zu übernehmen und wenig favorisierte Aufgaben

zu reduzieren, entstehen durch die größeren Freiheitsgrade, Veränderungen durchzuführen (siehe oben, Ausführungen zu FF3). Dies zeigt sich ebenso in den Auswertungen bzgl. der JCP ‚task crafting' (vgl. Tabelle 48). Für fünf der sechs Prozessfunktionen lässt sich aus den Aussagen der Interviewpartner ableiten, dass innerhalb der beschriebenen Prozessfunktionen die Möglichkeit zu ‚task crafting' besteht. Die beschriebenen Abläufe bei den verschiedenen Unternehmen bieten vielfältige Beispiele, wie Mitarbeiter ihre Aufgaben anpassen können (vgl. 4.1 - 4.6). Für die Prozessfunktion Personalfreisetzung besteht im Mittel nur die Vermutung, dass ‚task crafting' durchgeführt werden kann. Dies ist nachvollziehbar, da der Mitarbeiter, der die Firma verlässt, keine weitere Veränderung der Aufgaben innerhalb des Unternehmens anstrebt (eigene Kündigung) bzw. anstreben kann (Kündigung von Seiten des Arbeitgebers). Über die Mitarbeiter der Fachabteilung lässt sich während dieser Aktivität zumeist ebenso nur eine Vermutung äußern. Hier liegt es nahe, dass während der aktiven Freisetzung eines Mitarbeiters die Veränderung von Aufgaben nicht im Vordergrund steht. Die Aufgabenanpassung erfolgt eher im Nachgang im Prozessschritt Personalplanung.

Tabelle 48: Gestaltungsmöglichkeiten ‚task crafting'
(vgl. Anhang 18)

		Overall - Median					
		PP	PG	PE	PEI	PER	PF
task Crafting	MA-FA	4	4	4	3,8	4	3
	MA-PF	1	4	4	3,8	4	2,5

Legende			
PP	Personalplanung	PEI	Personaleinsatz
PG	Personalgewinnung	PER	Personalerhaltung
PE	Personalentwicklung	PF	Personalfreisetzung
4	Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt		
3	Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet		
2	Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt		
1	nicht relevant		

Hypothese 2 (H2):

> Demokratische Personalprozesse vereinfachen die Veränderungen der Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeitern, um konstruktives Miteinander und gemeinsames Lernen zu ermöglichen.

Für die Auswertung bzgl. des ‚relational crafting', welches in Hypothese 2 beschrieben wird, zeigt sich ein ähnliches Bild wie für H1 (vgl. Tabelle 49). Auch hier spielen die grundsätzlich erweiterten Möglichkeiten, JCP zu betreiben (vgl. Ausführungen zu FF3), und die tatsächliche Möglichkeit, ‚relational crafting' durchzuführen, eine Rolle. Die befragten Experten bestätigten diese Aussage ebenso wie bei H1 für fünf der sechs Prozessfunktionen. Es ist davon auszugehen, dass zum einen durch die Veränderung von Aufgaben und Tätigkeitsbereichen (‚task crafting') auch eine Veränderung bzgl. der Beziehungen zu den entsprechenden Personen erfolgen kann. Zum anderen bestehen für den einzelnen Mitarbeiter durch die Instrumente sowohl des Coachings als auch des Feedbacks Optionen, sich selbst und seine Beziehung zu den Kollegen zu hinterfragen und die Beziehung damit in ihrer qualitativen Ausprägung zu verändern (vgl. 4.1 - 4.6). Bei der Personalfreisetzung ist die Tendenz nicht so stark ausgeprägt. Das liegt nahe, da diese Aktivität durch die Unterbrechung einer Beziehung gekennzeichnet ist. Die Chancen für den scheidenden Mitarbeiter wie auch für die verbliebenen Mitarbeiter, aktives ‚relational crafting' durchzuführen, sind somit als deutlich geringer einzuschätzen.

Tabelle 49: Gestaltungsmöglichkeiten ‚relational crafting'
(vgl. Anhang 18)

		Overall - Median					
		PP	PG	PE	PEI	PER	PF
relational Crafting	MA-FA	3,7	4	4	3,7	4	3,0
	MA-PF	1	4	4	3,7	4	2,8

Legende			
PP	Personalplanung	PEI	Personaleinsatz
PG	Personalgewinnung	PER	Personalerhaltung
PE	Personalentwicklung	PF	Personalfreisetzung
4	Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt		
3	Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet		
2	Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt		
1	nicht relevant		

Hypothese 3 (H3):

> Demokratische Personalprozesse geben Mitarbeitern die Möglichkeit, Bedeutung und persönlichen Sinn in ihrer Arbeit zu verändern.

Für Hypothese 3 ist das Ergebnis aus der empirischen Studie nicht so eindeutig wie für die beiden vorhergehenden Thesen (vgl. Tabelle 50). Es zeigt sich allerdings die Tendenz, dass die Möglichkeit, ‚cognitive crafting' durchzuführen, besteht. Die geringere Evidenz ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass die JCPs ‚task crafting' ebenso wie ‚relational crafting' gut durch andere Personen zu beobachten bzw. durch die angewandten Instrumente (z.B. Aufgabendatenbank) gut abzuleiten sind. Beim ‚cognitive crafting' ist dies deutlich schwieriger, da die kognitive Umdeutung im Denken des einzelnen Mitarbeiters stattfindet und damit nicht von außen zu beobachten ist. Die Bewertung für diese Kategorie basiert auf den Aussagen der Interviewpartner über ihre eigenen Möglichkeiten, ‚cognitive crafting' durchzuführen (z.B. IntH3, #89; IntU6.2, #152, Anhang 11), sowie deren Interpretationen über Arbeitskollegen (z.B. IntU6.2, #144; IntCC1, #125, Anhang 11). Um tragfähigere Aussagen bzgl. dieser Hypothese zu treffen, wäre die Befragung einer größeren Anzahl von Mitarbeitern mit Hilfe des JCQ zu empfehlen (vgl. 2.4.2, vgl. 5.5).

Tabelle 50: Gestaltungsmöglichkeiten ‚cognitive crafting'
(vgl. Anhang 18)

		Overall - Median					
		PP	PG	PE	PEI	PER	PF
cognitive Crafting	MA-FA	3,5	3,5	3,5	3,3	3	3
	MA-PF	1	3,7	3,5	3,3	3,4	2,5

Legende			
PP	Personalplanung	PEI	Personaleinsatz
PG	Personalgewinnung	PER	Personalerhaltung
PE	Personalentwicklung	PF	Personalfreisetzung
4	Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt		
3	Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet		
2	Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt		
1	nicht relevant		

5.2.2 Job Crafting Practices als Erklärungsmodell für den Sinn in der Arbeit

Die zur Beantwortung der Forschungsfrage FF3 und der Hypothesen (H1-H3) herangezogenen Resultate zeigen, dass durch DPP zum einen die Möglichkeit besteht, JCP anzuwenden, und zum anderen zwei der drei JCP im Zuge der DPP deutlich zu erkennen sind. Damit kann von erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter ausgegangen werden.

Um die Wichtigkeit von JCP für den Sinn in der Arbeit einschätzen zu können, wurden die Interviewpartner befragt, welche Relevanz sie den JCP dabei zuordnen.

Forschungsfrage 2 (FF2):

> Welche Rolle spielen ‚Job Crafting Practices' als Erklärungsmodell für Sinn in der Arbeit?

Diese Frage wurde auf einer sechsstufigen Skala, welche von ‚weiß ich nicht' bis ‚äußerst wichtig' reichte, im Median mit 5,5 beantwortet (vgl. 4.9.3). Damit erreichen die JCP eine sehr hohe Relevanz. Hier ist darauf hinzuweisen, dass die Gefahr einer Ergebnisverzerrung besteht, da der überwiegende Teil der befragten Experten das Konstrukt des Sinns in der Arbeit und die JCP zum ersten Mal hörte. Damit ist es möglich, dass sie durch die Befragung überhaupt erst auf die JCP aufmerksam wurden. In Ermangelung weiteren Wissens zu diesem Themengebiet könnte die Relevanz der JCP höher eingeschätzt werden, als dies in einem anderen Setting der Fall wäre.

5.2.3 Demokratische Personalprozesse und Sinn in der Arbeit

Die bisherigen Aussagen zu den Forschungsfragen (FF1-FF3) und den Hypothesen (H1-H3) lassen sich auch zur Überprüfung der vierten Hypothese heranziehen.

Hypothese 4 (H4):

> Demokratische Personalprozesse dienen als förderliche Umgebung, um Mitarbeitern ein gesteigertes Empfinden von Sinn in der Arbeit zu ermöglichen.

Diese Hypothese, die den Zusammenhang zwischen DPP und dem Sinn in der Arbeit herstellt, lässt sich auf Basis des Zusammenhangs der DPP, des JCM und der darin enthaltenen JCP beantworten (vgl. Abbildung 30).

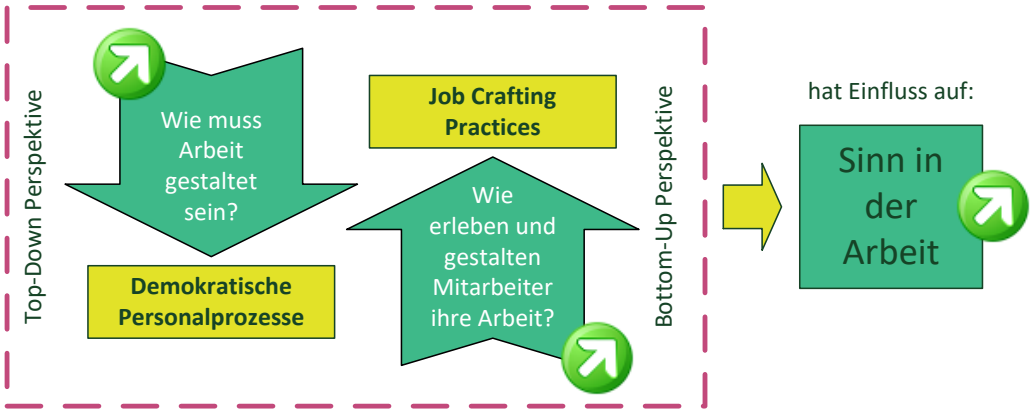


Abbildung 30: Einfluss von DPP und JCP auf den Sinn in der Arbeit
(ergänzt nach Hardering 2016, 12)

Der positive Einfluss von DPP auf den Sinn in der Arbeit kann aus der Art und Weise, wie DPP gestaltet sind (vgl. 5.1) sowie den Indizien, dass Mitarbeiter dadurch die Möglichkeit haben, Arbeit zu gestalten und dies Freiräume zur Anwendung von JCP bringt (vgl. 5.2.2), abgeleitet werden. Diese Hypothese wird weiterhin durch das Ranking der Kriterien für die berufliche Sinnerfüllung gestützt (vgl. 4.9.3). Das höchstgerankte Kriterium, das sozio-moralische Klima, beinhaltet u.a. die partizipative Zusammenarbeit (vgl. Tabelle 51), die im Speziellen durch den hohen Partizipationsgrad bei DPP gegeben ist. Auch die beiden weiteren Bestandteile des sozio-moralischen Klimas, die offene Auseinandersetzung mit sozialen Problemen und Konflikten und die verlässliche Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung, finden sich in den Personalprozessen der befragten Unternehmen. Dies sind bspw. die Sockelkompetenzen zum

Umgang mit Feedback und Konflikten bei TFW, die verschiedenen Prozesse zur Gemeinschaftsbildung bei Tempelhof sowie die verschiedenen Paten-, Peer- und Coaching-Modelle in den Unternehmen (vgl. 4.1 - 4.6).

Tabelle 51: Sozio-moralisches Klima
(eigene Darstellung nach Schnell 2016, 155ff)

Sozio-moralisches Klima	Offene Auseinandersetzung mit sozialen Problemen und Konflikten
	Verlässliche Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung
	Partizipative Zusammenarbeit

Hier kommen des Weiteren die Aussagen der Befragten bzgl. des persönlichen Sinnempfindens und deren Begründungen, warum die Befragten Sinn in der Arbeit empfinden, zum Tragen. Sie bringen den Sinn in der Arbeit aktiv mit der Transformation der Unternehmen hin zu DPP und den Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten in Verbindung (vgl. 4.9.3 und Anhang 25).

Damit wird der Zusammenhang zwischen der Gestaltung der Arbeit (DPP) und Gestaltungsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters (JCP) aus verschiedenen Richtungen gestützt. Die Ergebnisse legen damit nahe, dass DPP einen positiven Einfluss auf den Sinn in der Arbeit ausüben.

5.3 Demokratische Personalprozesse als Teil des Systems Unternehmen

Betrachtet man die einzelnen Prozessfunktionen, könnte man zu dem Schluss kommen, dass es genügt, sich aus den in Kapitel 4 vorgestellten Methoden und Vorgehensweisen eine oder zwei auszuwählen, um den Sinn in der Arbeit für die Mitarbeiter des Unternehmens zu erhöhen. Die sechs Fallbeispiele zeigen jedoch, dass die Kombination der verschiedenen Vorgehensweisen auf Prozessfunktion-Ebene wichtig ist. Wenn Mitarbeiter das Recht haben, Schulungen selbst auszuwählen, dann benötigen sie gleichzeitig ein Feedbackverfahren, welches ihnen ermöglicht, diese Entscheidung fundiert zu fällen (vgl. 4.1.2; 4.3.2; 4.6.2). Ähnliches gilt für die Kompetenz, Entscheidungen zu treffen. Unabhängig davon, ob die Widerstandsabfrage (vgl. 4.6), der eigenmächtige oder konsultative Fallentscheid (vgl. 4.2) oder die Einwandintegration (vgl. 4.4) zum Einsatz kommen, benötigen die Mitarbeiter Unterstützung, diese Verfahren zu erlernen und anzuwenden. Diese Möglichkeit bieten in den betrachteten Unternehmen entweder Grundlagenschulungen (vgl. 4.2) und/oder Paten- und Coachingsysteme (vgl. 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.6).

Auch die DPP sind kein in sich geschlossenes System, welches sich einfach in einem Unternehmen einsetzen lässt. Wie die Auswertungen zur OD zeigen (vgl. 4.7), erstreckt sich die Möglichkeit zur Mitwirkung von der operativen bis zur strategischen Ebene. Auch hier lässt sich ableiten, dass die Verantwortung, als Mitarbeiter die eigenen Kollegen einzustellen und im Zweifelsfall zu entlassen, nur dann getragen werden kann, wenn die nötige Transparenz und Mitbestimmungsmöglichkeit auf taktischer und strategischer Ebene existiert (vgl. dazu auch Anhang 24). In allen befragten Unternehmen zeigt sich zumindest die Mitwirkung der

Mitarbeiter bei der Strategieerarbeitung, der Auswahl des Produkt- oder Dienstleistungsportfolios, der Entsendung von Mitarbeitern in Mitentscheidungsorgane, den DPP sowie den operativen Entscheidungen bzgl. Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen (vgl. 4.7).

Damit lassen sich zwei der drei Betrachtungsebenen nach der Definition von Welpe (2010, 80; vgl. auch 2.1.2) in der empirischen Studie nachweisen. Dies sind zum einen die Beteiligung von Mitarbeitern an (Management-)Entscheidungen (vgl. 4.7) und zum anderen die soziale und psychologische Beteiligung der Mitarbeiter (vgl. 5.2.2). Auffällig ist, dass die dritte Betrachtungsebene, die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern, bei allen Unternehmen recht schwach ausgeprägt ist. Bis auf die Abkehr von individuellen Boni als materieller Anreiz ist der Partizipationsgrad beim Lohn- und Gehaltssystem mit Stufe 3 niedrig. Dasselbe Bild zeigt sich auf der strategischen Ebene. Hier sind alle Entscheidungen, die direkte finanzielle Auswirkungen haben (z.B. Kapitalinvestitionen, Verkauf von Unternehmensteilen) höchstens mit einer Anhörung der Mitarbeiter (Partizipationsgrad 3) verbunden (vgl. 4.7).

Ausgehend von den Beispielen aus den einzelnen Unternehmen (vgl. Kapitel 4), der Interpretation der vorgefundenen Abläufe und Methoden unter Zuhilfenahme der theoretischen Erkenntnisse (vgl. 5.1; 5.2) und der vorher beschriebenen Einbettung ins Unternehmen lassen sich allgemeine Gestaltungsempfehlungen für demokratische Personalprozesse ableiten. Damit lässt sich die letzte der Forschungsfragen beantworten:

Forschungsfrage 4 (FF4):

> Wie sollte Personalarbeit ausgestaltet sein, um Mitarbeiter darin zu unterstützen, ‚Job Crafting Practices' anzuwenden, um ihren Sinn in der Arbeit zu verändern?

Da die Gestaltungsempfehlungen allgemeinen Charakter besitzen sollen, sind diese im Kapitel 6 zu finden.

5.4 Rückbezug zum Nachhaltigen Personalmanagement, zur Organisationalen Demokratie und zum Nachhaltigkeitsmanagement

5.4.1 Nachhaltiges Personalmanagement und demokratische Personalprozesse

Wie bereits in Kapitel 5.1 hergeleitet, lassen sich die sechs Gestaltungsparameter des NPM, das Vertrauen als Grundlage und das entsprechende Menschenbild als Einflussfaktoren auf DPP identifizieren. Mit den vorliegenden empirischen Ergebnissen lässt sich der Rückbezug zu den Zielen des NPM herstellen. In der folgenden Tabelle 52 sind die Ziele des NPM grün markiert, für die sich eine Verbindung zu den DPP aus den Ergebnissen der empirischen Studie ableiten lässt. Dies sind Elemente, die mit den Themen Partizipation, Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme im Zuge der DPP zusammenhängen (vgl. 5.1). Ebenso spielen Komponenten eine Rolle, die durch das Zusammenspiel der JCP Tätigkeiten und soziale Beziehungen beeinflussen (vgl. 5.2.2; 5.2.3) sowie Elemente, die zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung beitragen (vgl. Beschreibung der Prozessfunktionen in Kapitel 4) und damit die Arbeitsmarktfähigkeit sichern. Dazu gehören auch Bestandteile, die, abgeleitet aus der Analyse der Gestaltungsfelder der NPM, sich in der Anwendung der DPP wiederspiegeln (z.B. Aufbau organisationalen Wissens, Entwicklung von Flexibilität; vgl. 5.1). Bzgl. der blau

unterlegten Felder lässt sich vermuten, dass diese Ziele durch die Anwendung von DPP beeinflusst werden. Sie sind im Interviewleitfaden nicht explizit berücksichtigt worden, stehen jedoch in Zusammenhang mit den Zielen in den grün unterlegten Feldern. Die Ziele in den orange unterlegten Felder lassen sich aus den gesammelten Ergebnisse weder ableiten noch direkt bestätigen, so dass keine Aussage zur Verbindung mit DPP möglich ist.

Tabelle 52: Ziele des NPM und DPP
(ergänzt nach Zaugg 2009, 68)

Individuelle Ziele	Organisationale Ziele	Gesellschaftliche Ziele
Arbeitszufriedenheit	Produktivität	Sicherung von Arbeitsplätzen
Ausgewogene Work-Life Balance	Kundenorientierung	Vermeidung von arbeitsbedingten Erkrankungen
Erhalt und Ausbau der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit	Zeitersparnis	Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten
Persönliche und berufliche Entwicklung	Unternehmenserfolg	Arbeitssicherheit
Gesundheit und Sicherheit	Innovativität	Rechtmäßigkeit
Selbstverantwortung und Partizipation (Mitbestimmung)	Commitment der Mitarbeitenden	Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft
Vertrauenskultur	Entwicklung organisationaler Veränderungsfähigkeit bzw. Flexibilität (Organisationskompetenz)	Reintegration von Arbeitslosen in den Erwerbsprozess
Erfüllende, abwechslungsreiche Tätigkeit	Aufbau organisationalen Wissens (Wissenskompetenz)	Wirtschaftswachstum
Angemessene Entlohnung	Förderung des organisationalen Lernens	Sozialer Friede (Arbeitsfriede)
Förderung durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche	Aufbau, Entwicklung und Erhalt zukunftsorientierter Personalpotentiale (Personalkompetenz)	Übernahme sozialer Verantwortung durch Organisationen und Individuen
Selbstorganisation	Kompetenzaufbau (personengebunden und nicht personengebunden)	
Soziale Beziehungen	Selbstorganisation und Kooperation	
Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen	Selbstverantwortung der Mitarbeitenden (Reduktion des Kontrollbedarfs)	
Angenehmes Arbeitsklima	Minimierung von Arbeitskonflikten (gutes Verhältnis zur Mitarbeitervertretung)	
Beschäftigungssicherheit	Reduktion von Fehlzeiten	

Legende
Verbindung zu DPP auf Basis der empirischen Studie erkennbar
Verbindung zu DPP lässt sich vermuten, wurde aber in der empirischen Studie nicht direkt abgefragt
Verbindung zu DPP kann aufgrund der empirischen Studie nicht abgeleitet werden

5.4.2 Organisationale Demokratie und demokratische Personalprozesse

Da die DPP auf den Grundlagen der OD basieren, lässt sich prüfen, inwiefern DPP die Ziele der OD unterstützen oder in deren Rahmenwerk passen (vgl. Abbildung 31, sowie 2.1.2).

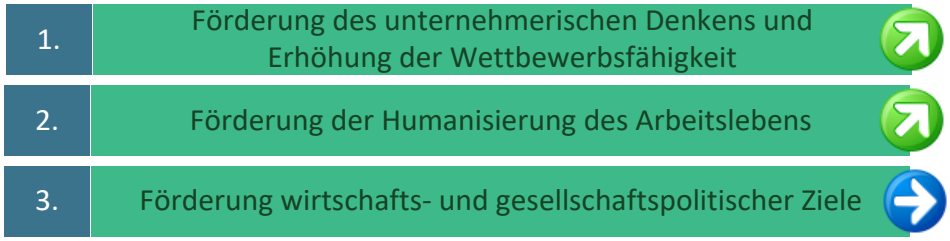


Abbildung 31: Ziele der OD und DPP
(eigene Darstellung nach Weber 1999, 270; Weber 2014, 13ff)

Das erste Ziel, die Förderung des unternehmerischen Denkens und die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, ist dadurch erreichbar, dass die Entscheidungsgüte und -akzeptanz durch einen hohen Partizipationsgrad innerhalb der Prozessfunktionen steigt (vgl. 5.1). In den analysierten Unternehmen werden der Wissensaustausch und die Kooperationsfähigkeit durch Feedbackinstrumente und den Austausch im Team gestärkt (vgl. 5.1).

Das zweite Ziel, die ‚Humanisierung des Arbeitslebens', lässt sich mit der Möglichkeit, JC zu betreiben, in Verbindung bringen (vgl. 5.2). Mitarbeiter haben die Möglichkeit, mit den Kollegen zusammenzuarbeiten, mit denen sie gerne interagieren, und die Aufgaben zu übernehmen oder zu verstärken, die sie bevorzugen. Der Freiraum, kognitive Umgestaltungen vorzunehmen, wird vermutet (vgl. 5.2). Diese Umgestaltungsleistungen setzen kommunikative, soziale und moralische Kompetenzen voraus, die in den befragten Unternehmen durch verschiedenste Instrumente der persönlichen Weiterentwicklung gefördert werden. Sie sind auch zur Entscheidungsfindung erforderlich und werden dadurch weiterentwickelt (vgl. 5.1; 5.2).

Die Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele spiegelt sich als drittes Ziel der OD indirekt darin wider, dass die Mitarbeiter in den befragten Unternehmen verschiedene Entscheidungsmethoden innerhalb der Prozessfunktionen anwenden und dank des hohen Partizipationsgrads das Treffen demokratischer Entscheidungen erleben können (vgl. Kapitel 4). Ob das Erleben konkret zur Stabilisierung der Gesellschaft gegenüber totalitären Tendenzen beiträgt, lässt sich im Zuge dieser Arbeit nicht beantworten. Auch die Vermögens- bzw. Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand lässt sich nicht nachweisen (vgl. 5.3), wodurch über den konkreten Zusammenhang mit dem dritten Ziel keine Aussage möglich ist.

In Kapitel 2.1.6 wurden kritische Stimmen gegenüber und Herausforderungen für OD vorgestellt. Ein Teil der Kritikpunkte lässt sich im Licht der Ergebnisse dieser Arbeit entkräften oder abmindern. Eines der am häufigsten genannten Argumente besteht darin, dass durch die umfangreiche Mitbestimmung die betriebswirtschaftliche Effizienz leidet (Kühl 2015, 1f; Sprenger 2016, 32). Hierzu lassen sich aufgrund der hier vorliegenden Daten keine quantitativen Aussagen treffen. Das Unternehmen TFW begründet allerdings die Umstellung zur Selbstorganisation mit der gesunkenen Effizienz nach der Einführung von Abteilungen und Hierarchie und wiedergewonnener Geschwindigkeit durch die Selbstorganisation (IntTFW1, #163). Der Aussage, dass die fehlende Effizienz aus der ständigen Anwendung basisdemokratischer Entscheidungsverfahren herrührt (Laudenbach 2016), kann für die analysierten Unternehmen widersprochen werden. Insgesamt werden verschiedenste Entscheidungsverfahren zur Anwendung gebracht (vgl. 4.1 - 4.6). In den meisten Fällen kommen indirekte Entscheidungsverfahren (z.B. konsultativer Fallentscheid oder Mitentscheidungsgremien) zum Einsatz. An

direkten Entscheidungsverfahren finden sich der eigenmächtige Fallentscheid, die Widerstandsabfrage oder die Einwandintegration (Konsent; vgl. 4.1 - 4.6). Die mehrheitliche Zustimmung wird explizit in keinem Unternehmen als Abstimmungsform genutzt (vgl. 4.1 - 4.6). Damit kann der Schluss gezogen werden, dass sich die Unternehmen sehr wohl darüber bewusst sind, dass je nach Entscheidung effiziente und möglichst wenig aufwendige Entscheidungsverfahren genutzt werden sollten. Weitere Kritik wird bzgl. der fehlenden Führung und Hierarchie geäußert (Johnson 2006, 245; Laudenbach 2016). Hier lässt sich die Argumentation der Theorie Y und der Einfluss des NPM anführen (vgl. 2.1.6; 2.2.1; 5.1). In den befragten Unternehmen beziehen sich die interviewten Experten auf das Menschenbild, welches die Voraussetzung schafft, dass Selbstorganisation funktioniert und Menschen Verantwortung übernehmen wollen, ohne dass sie dafür die Delegation aus der Hierarchie benötigen (vgl. Anhang 24). Weiterhin fällt Führung und die damit einhergehende Entscheidungsmacht (vgl. 2.1.3) nicht einfach weg. Sie wird jedoch fallabhängig ausgeübt und entweder einem einzelnen Mitarbeiter (eigenmächtiger Fallentscheid) oder einem Gremium (Unterkreis) übertragen. Die Kritikeraussage, Demokratie gehöre nicht ins Unternehmen (Sprenger 2016, 32), lässt sich, wie bei der Diskussion zu den Zielen der OD angesprochen (vgl. Abbildung 31), nicht fundiert entkräften. Eine der großen Herausforderungen, die sowohl auf Kritikerseite als auch auf Seite der Befürworter vorgebracht wird, dreht sich um die Eigentumsrechte am Unternehmen (Sprenger 2015, 32; Zeuch 2016b). Wie in Kapitel 5.3 angemerkt, zeigen die Ergebnisse aus den befragten Unternehmen, dass das Thema finanzielle Beteiligung noch Entwicklungspotential birgt. Schließlich wurde die Herausforderung formuliert, dass Mitarbeiter befähigt werden müssen, um OD (Zeuch 2015, 37) und damit auch DPP zu leben. Dies ist den befragten Unternehmen offensichtlich bewusst und wird durch die angesprochenen Schulungen zu den Sockelkompetenzen, Weiterbildungen und Paten-/Coachingsysteme angegangen (vgl. 5.2.2).

5.4.3 Nachhaltigkeit und demokratische Personalprozesse

Die DPP lassen sich, wie in 1.6 gezeigt, der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit zuordnen. Mit der Einordnung in die Ziele des NPM (vgl. 5.4.1) wurde die Verbindung zum Nachhaltigkeitsmanagement und der sozialen Dimension bereits betont. Durch die Durchführung der DPP in der beschriebenen Art und Weise wird die Komponente der Demokratie und Mitbestimmung im Unternehmen gestärkt (vgl. 1.6). Mitarbeiter erhöhen ihre Partizipationskompetenz, da DPP die Beteiligung der Mitarbeiter erfordern (durch den erhöhten Partizipationsgrad) und die Mitbestimmung und deren Anwendung in Entscheidungsverfahren verankern (vgl. 2.1.5; 5.1). Um Entscheidungen innerhalb der DPP zu treffen, sind sowohl Kooperation nötig (Kooperationskompetenz) als auch ein hinreichendes Maß an Einfühlungsvermögen (Empathie) und Solidarität (vgl. 2.1.5; 5.1). Nutzen Mitarbeiter die erworbenen Kompetenzen außerhalb des Unternehmens, so unterstützen DPP im Allgemeinen die Veränderungen zu einer nachhaltigeren Gesellschaft (Weber & Unterrainer 2015, 4).

5.5 Kritische Würdigung, inhaltsanalytische Gütekriterien und Limitationen der empirischen Untersuchung

Zur Durchführung der Untersuchung war die Kombination verschiedener wissenschaftlicher Themengebiete nötig. Es kamen Aspekte aus den Wirtschaftswissenschaften sowie der Organisations- und Arbeitspsychologie zum Tragen. Dabei wurde der Begriff der DPP aus theoretischen Grundlagen zur OD und zum NPM abgeleitet und definiert (vgl. 2.1.1). Die Ergebnisdiskussion zeigt, dass die Art und Weise, wie die Prozessfunktionen in den befragten Unternehmen durchgeführt werden, mit der erarbeiteten Begriffsdefinition für DPP übereinstimmen (vgl. 5.1). Außerdem wurden die Unterschiede zu klassischen Personalprozessen aufgezeigt (vgl. 5.1). Um die Verknüpfung mit dem Sinn in der Arbeit herzustellen, wurden die JCP als weitere Variable eingeführt. Diese erwiesen sich insofern als geeignet, da zwei der drei Arten von JCP deutlich erkennbar bei den befragten Unternehmen angewandt werden können (vgl. 5.2). Die dritte JCP ist in ihrer Anwendung nicht derart deutlich zu bestätigen. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, um DPP zu leben, wurden innerhalb der Grenzen dieser Arbeit mit untersucht und analysiert, soweit möglich (vgl. 5.3).

In der sozialwissenschaftlichen Forschung soll durch die Gütekriterien Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) festgestellt werden, ob die gewählten Erhebungsinstrumente zur Gewinnung der Erkenntnisse tauglich sind (Mayring 2015, 123). Dazu werden verschiedene Stichproben und eine umfangreiche Gültigkeitsprüfung erwartet (Mayring 2015, 123). Die Übertragbarkeit auf die inhaltsanalytische Forschung ist dabei umstritten (Mayring 2015, 124). Mayring (vgl. 2015, 126) verweist hier auf die Forschung von Krippendorf (1980), der umfangreiche inhaltsanalytische Gütekriterien definiert. Neben statistischen Analysen gehört dazu die Reproduzierbarkeit der Kodierung durch den Einsatz mehrerer Kodierer (Mayring 2015, 126f). Dies war im Rahmen der hier vorliegenden Masterarbeit unter den gegebenen Zeit- als auch Mittelbeschränkungen nicht zu leisten.

Dementsprechend sei darauf hingewiesen, dass die hier vorliegende Studie darauf abzielt, einen ersten Einblick in das Thema zu geben. Die Aussagekraft ihrer Ergebnisse, gewonnen aus vierzehn in sechs Unternehmen durchgeführten qualitativen Interviews, ist unter Berücksichtigung der inhaltsanalytischen Gütekriterien als eingeschränkt zu beurteilen. Um einen möglichst hohen Grad an Zuverlässigkeit und Validität zu erzielen, wurde die Analyse der Interviews nach den Schritten der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2007, 54) durchgeführt. Weiterhin liegen der Arbeit die Übersicht über die zugewiesenen Codes und der Kodierleitfaden bei, um die Transparenz zu erhöhen und die Nachvollziehbarkeit der gezogenen Schlüsse zu gewährleisten.

Die Ergebnisse der Experteninterviews bieten einen ersten Einblick in das gewählte Forschungsthema und erweisen sich als zielführend, um die aufgestellten Hypothesen und Forschungsfragen näher zu explorieren. Aufgrund der begrenzten Stichprobe kann nicht davon ausgegangen werden, dass die gefundenen Zusammenhänge repräsentativ sind. Hierzu wäre eine umfangreichere Forschung mit zusätzlichen Unternehmen nötig.

Die verwendeten Daten für diese Arbeit stammen aus Unternehmen, die bereits DPP anwenden. Der Vergleich zu den klassischen Personalprozessen basiert hierbei auf der entsprechenden Literatur zum Thema Personalmanagement. Um den daraus möglicherweise reduzierten

Bias bzw. die Varianzeinschränkung zu vermindern, empfiehlt sich die Nutzung des erarbeiteten Interviewleitfadens zur Abfrage bei Unternehmen, die die Prozessfunktionen klassisch leben. Dadurch könnten weitere Aussagen sowohl zur Beschreibung der DPP als auch zu den Unterschieden zu den klassischen Personalprozessen gewonnen werden.

Ebenso liefern die bisherigen Ergebnisse eine Momentaufnahme der jeweiligen Unternehmen. Um fundierte quantitative, möglicherweise sogar kausale Aussagen über den Einfluss der DPP auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen (z.B. den Umsatz oder die Verweildauer von Mitarbeitern) oder das Erleben der Mitarbeiter (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Empfinden von Sinn in der Arbeit) zu treffen, wären längsschnittlich angelegte Studien erforderlich, die zu verschiedenen Zeitpunkten die relevanten Merkmale in den Unternehmen erfassen und analysieren.

6 GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEMOKRATISCHE PERSONALPROZESSE

Wie im Kapitel 5.3 angesprochen, lassen sich mit den Erkenntnissen aus den vorhergehenden Kapiteln Gestaltungsempfehlungen für DPP ableiten. Bezug wird dabei auf die FF4 genommen.

Forschungsfrage 4 (FF4):

> Wie sollte Personalarbeit ausgestaltet sein, um Mitarbeiter darin zu unterstützen, ‚Job Crafting Practices' anzuwenden, um ihren Sinn in der Arbeit zu verändern?

Die Gestaltungsempfehlungen lassen sich dabei in zwei Abschnitte gliedern. Zum einen beziehen sie sich auf die Rahmenbedingungen, um demokratische Personalprozesse zu leben, zum anderen auf die Gestaltung der Prozesse und die Rollenbeschreibungen für die Prozessbeteiligten.

6.1 Rahmenbedingungen für demokratische Personalprozesse

Da die DPP in das System Unternehmen eingebettet sind (vgl. 5.3), lassen sich im ersten Schritt Rahmenbedingungen auf Gesamtunternehmensebene formulieren. Anhaltspunkte dazu bieten die in den Interviews generierten Aussagen bezüglich der Motivation für die Ausgestaltung der Prozesse (vgl. 4.9.1). Hier formulierten die Interviewten, dass diese Motivationen die Basis für die beschriebenen Prozesse sind. In der folgenden Grafik sind diese als Rahmenbedingungen aufgeführt (vgl. Abbildung 32).

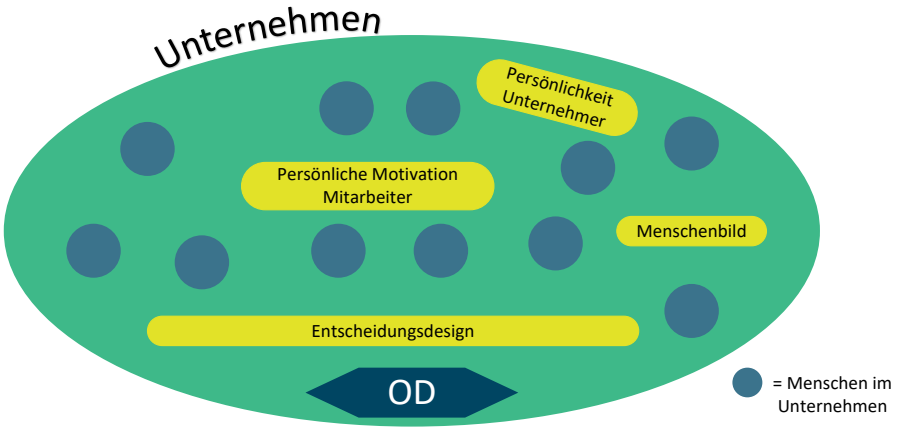


Abbildung 32: Rahmenbedingungen DPP - Unternehmensebene
(abgeleitet aus den Interviews, vgl. Anhang 21; Kapitel 5.1)

Als Grundlage zum Gelingen von OD - und damit auch von DPP - sind zwei Themen gesondert hervorzuheben. Dies sind zum einen die Persönlichkeit des Unternehmers und zum anderen das im Unternehmen vorherrschende Menschenbild. Nur, wenn der oder die Geschäftsführer bzw. Gründer oder Inhaber der Unternehmung dazu bereit sind und sich entscheiden, auf demokratische Rahmenbedingungen zu setzen, kann OD im Unternehmen stattfinden. Dieser Zusammenhang lässt sich zum einen aus der vorliegenden empirischen Untersuchung herleiten (vgl. 4.9.1; 4.9.2) und wird zum anderen von verschiedenen Autoren, die sich mit dem Thema Unternehmensdemokratie und Selbstorganisation beschäftigen, bekräftigt (Laloux

2014, 239f; Robertson 2016, 176ff; Oestereich & Schröder 2017, 14). Die Unternehmensführung muss sich willentlich entscheiden, die Macht, die ihr juristisch zusteht, teilen zu wollen (Zeuch 2015, 238). Einfluss auf diese Entscheidung hat das Menschenbild, welches durch die Unternehmensführung vorgelebt wird und im Unternehmen vorherrscht. Kommt dieses den Sichtweisen des ‚homo sustinens' nahe (vgl. 2.2.1; 5.1), so liegen Bedingungen vor, die die Umsetzung von OD und damit DPP ermöglichen. Sind diese beiden Grundlagen gegeben, sollten sich auch die persönlichen Motive der Mitarbeiter in das Bild einfügen, da auch auf ihrer Seite die Offenheit gefordert und gefördert wird, DPP in der beschriebenen Art zu leben. Als letzte Rahmenbedingung ist das Entscheidungsdesign zu nennen, ausgehend davon, dass durch die Aufgabe oder Reduzierung der formalen Hierarchie partizipative Entscheidungsfindungsmethoden nötig sind (vgl. 2.3.5; 5.1). Die im Kapitel 4.9.1 genannte Motivation, durch DPP die Effizienz zu erhöhen und bessere Ergebnisse zu erzielen, ist hier nicht separat aufgeführt, da diese sowohl aus der Persönlichkeit des Unternehmers als auch der persönlichen Motivation der Mitarbeiter herrühren kann.

Auf dieser Grundlage können DPP durchgeführt werden. Weitere Voraussetzungen, wie Transparenz, Coaching und eine Feedbackkultur, wurden in Kapitel 4.9.2 erarbeitet, in Kapitel 5.3 ins Verhältnis zum Gesamtunternehmen gesetzt und werden im Folgenden näher ausgeführt.

6.2 Gestaltung demokratischer Personalprozesse

Im Zuge der Ergebnisinterpretation wurde betont, dass die Kombination verschiedener Instrumente innerhalb der Prozessfunktionen nötig ist, um DPP im Unternehmen zu leben (vgl. 5.3). Die Mitarbeiter eines Unternehmens können und dürfen durch den hohen Partizipationsgrad und die Gestaltungsmöglichkeiten, die die vorgestellten Abläufe bieten (vgl. 5.1; 5.2), Entscheidungen treffen, die direktes Feedback hervorrufen (vgl. Abbildung 33). Transparenz ist dabei sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis dieser Vorgehensweisen.

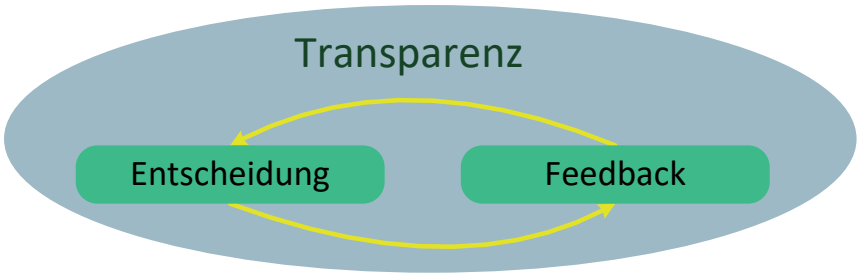


Abbildung 33: Zusammenhang von Entscheidung und Feedback in DPP

Direktes Feedback ist so zu interpretieren, dass bspw. die Entscheidung eines Mitarbeiters, eine Schulung zu besuchen, im Team diskutiert wird und der Mitarbeiter damit zu seiner Entscheidung direktes Feedback erhält. Die vorgestellte Aufgabendatenbank (vgl. 4.6.2) bietet zum Beispiel durch die integrierte Widerstandsabfrage ein direktes Feedback zum Zuschnitt einer Aufgabe und setzt weitere Entscheidungen (inkl. Gestaltungsmöglichkeiten) und darauffolgendes Feedback in Gang. Diese Art eines Entscheidungs-Feedback-Loop beinhaltet ebenso, dass diejenigen Personen, die die Entscheidung fällen, und diejenigen, die von der

Entscheidung betroffen sind, entweder deckungsgleich sind (z.B. Mitarbeiter wählt eigenverantwortlich eine Schulung aus) oder dass zwischen ihnen eine hohe Überschneidung besteht (z.B. zwei Teammitglieder führen den Einstellungsprozess für das eigene Team durch). Der hohe Partizipationsgrad (vgl. 5.1) sorgt dafür, dass Gestaltungsmöglichkeiten gegeben sind, die die Anwendung der JCP ermöglichen und damit Freiräume schaffen, den persönlichen Sinn in der Arbeit zu verändern und zu vergrößern (vgl. 5.2).

In Tabelle 53 sind, abgeleitet aus den in Kapitel 4 vorgestellten Praxisbeispielen, Methoden bzw. Formen der Organisation dargestellt, die für die verschiedenen Prozessfunktionen in Unternehmen mit DPP angewendet werden können. Für jede Methode werden jeweils eine Kurzbeschreibung, die angewandten Entscheidungsverfahren und diejenigen der untersuchten Unternehmen, die diese Methoden in der Praxis anwenden, angeführt.

Tabelle 53: Methoden und Organisationsformen demokratischer Personalprozesse
(abgeleitet aus den Interviews, vgl. Anhang 4)

Prozess-funktion	Methode / Organisations-form	Beschreibung	Entscheidungsverfahren	Praxisunternehmen
Personalplanung	Teamgespräch - Planung	Team bespricht Personalbedarf	Mehrheitliche Zustimmung, Unterkreis	Heiler, TFW, sipgate, codecentric, Unternehmen 6
	Intensivzeit	Alle Mitglieder der Gemeinschaft besprechen, welche Personen in der Zukunft Teil der Gemeinschaft werden sollen	Einwandintegration (Konsent)	Tempelhof
Personalgewinnung	Vorstellungsgespräch	Teammitglieder nehmen am Vorstellungsgespräch teil	Mehrheitliche Zustimmung, Unterkreis, beauftragter Fallentscheid	Heiler, TFW, sipgate, codecentric, Unternehmen 6
	Sozialer Wachstumskreis	Gewählter Unterkreis prüft die Bitte um Aufnahme in die Gemeinschaft	Unterkreis	Tempelhof
	Probearbeiten	Einzelne Teammitglieder lernen Bewerber im Arbeitsumfeld kennen	Mehrheitliche Zustimmung, beauftragter Fallentscheid, Widerstandsabfrage	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, codecentric, Unternehmen 6
	Einstellung teamorientiert	Team trifft die Entscheidung über die Einstellung des Bewerbers	Mehrheitliche Zustimmung, Widerstandsabfrage	Heiler, TFW, sipgate, codecentric, Unternehmen 6
	Einstellung organisationsorientiert	Gesamte Organisation trifft die Entscheidung über die Einstellung des Bewerbers	Einwandintegration (Konsent)	Tempelhof

Prozess-funktion	Methode / Organisations-form	Beschreibung	Entscheidungsverfahren	Praxisunternehmen
Personalentwicklung	Weiterbildungen, Schulungen - teamorientiert	Mitarbeiter bespricht Weiterbildungsbedarf im Team	Mehrheitliche Zustimmung, beauftragter Fallentscheid, Widerstandsabfrage, Unterkreis	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, Unternehmen 6
	Weiterbildungen, Schulungen - personenorientiert	Mitarbeiter fällt Entscheidung eigenmächtig oder nach Konsultation mit dem Team	Eigenmächtiger Fallentscheid, beauftragter Fallentscheid	codecentric
	Vorträge, Konferenzen	Mitarbeiter werden unterstützt, Wissen durch Vorträge weiterzugeben	Eigenmächtiger Fallentscheid, beauftragter Fallentscheid	sipgate, codecentric
	Teamfeedback	Team gibt dem Mitarbeiter Feedback bzgl. persönlicher und fachlicher Weiterentwicklung	Unterkreis	Heiler, TFW, Tempelhof, codecentric
	Feedback-Circle	Mitarbeiter wählt Kollegen für Feedback bzgl. persönlicher und fachlicher Weiterentwicklung aus	Eigenmächtiger Fallentscheid, beauftragter Fallentscheid	sipgate, Tempelhof, Unternehmen 6
	Grundlagen DPP	Mitarbeiter besuchen spezielle Fortbildungen, um Grundlagen für DPP zu erlernen (z.B. Feedback geben)	Eigenmächtiger Fallentscheid	TFW, Unternehmen 6
	Coaching DPP / Organisationsentwicklung	Interne oder externe Personen, die die Mitarbeiter bei der Durchführung von DPP unterstützen und die Organisationsentwicklung bzgl. OD vorantreiben	Mehrheitliche Zustimmung, Einwandintegration (Konsent)	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, Unternehmen 6
	Coaches oder Paten - personenbezogen	Interne oder externe Personen, die den Mitarbeitern zur persönlichen Weiterentwicklung als Coaches oder Paten zur Verfügung stehen	Eigenmächtiger Fallentscheid, beauftragter Fallentscheid	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, codecentric, Unternehmen 6

Prozess-funktion	Methode / Organisations-form	Beschreibung	Entscheidungsverfahren	Praxisunternehmen
Personaleinsatz	Personaleinsatz - teamorientiert	Veränderungen bzgl. des Personaleinsatzes (Aufgaben, Arbeitszeit, Arbeitsort) werden innerhalb des Teams besprochen	Mehrheitliche Zustimmung, eigenmächtiger Fallentscheid, beauftragter Fallentscheid, Einwandintegration (Konsent)	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, codecentric
	Aufgabendatenbank	Zentrales Tool, um Aufgabenverteilung innerhalb der Organisation transparent zu machen und anzupassen	Widerstandsabfrage	Unternehmen 6
Personalerhaltung	materielle Anreize - Gehalt	Gehälter werden im Team besprochen und abgestimmt	Mehrheitliche Zustimmung, Einwandintegration (Konsent)	Tempelhof, codecentric
	immaterielle Anreize - Feste, Ausflüge	Im Unternehmen finden verschiedene Feste, Ausflüge etc. statt	Mehrheitliche Zustimmung, beauftragter Fallentscheid, Widerstandsabfrage, Rolle, Unterkreis, Einwandintegration (Konsent)	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, codecentric, Unternehmen 6
	Karriere	Karriere bedeutet fachliche sowie persönliche Weiterentwicklung und Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen - eine klassische Karriere mit Aufstieg in der Hierarchie existiert nicht	Mehrheitliche Zustimmung, beauftragter Fallentscheid, Widerstandsabfrage, Rolle, Unterkreis, Einwandintegration (Konsent)	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, codecentric, Unternehmen 6
Personalfreisetzung	Freisetzungsgespräch - Kündigung von Seiten Arbeitnehmer	Mitarbeiter bespricht die Kündigung mit dem Team	Eigenmächtiger Fallentscheid	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, codecentric, Unternehmen 6
	Freisetzungsgespräch - Kündigung von Seiten Arbeitgeber	Team bespricht die Kündigung mit dem betroffenen Mitarbeiter	Mehrheitliche Zustimmung; Widerstandsabfrage; Einwandintegration (Konsent)	Heiler, TFW, sipgate, Tempelhof, codecentric, Unternehmen 6

6.3 Empfehlungen zur Rollenbeschreibungen der Prozessbeteiligten

Mit der Verschiebung der Verantwortung und Durchführung zu den mittelbar und unmittelbar betroffenen Mitarbeitern verändert sich auch die Rollenbeschreibung der Prozessbeteiligten (vgl. 5.1).

Geschäftsführer (GF)

Der oder die Geschäftsführer sind an der operativen Durchführung der DPP nur zu einem geringen Grad beteiligt. Ihre Verantwortung liegt zum einen darin, wie in Kapitel 6.1 beschrieben, die Rahmenbedingungen für OD und zur Durchführung von DPP zu schaffen. Zum zweiten verantwortet die Geschäftsführung in letzter Instanz die finanzielle Ausstattung des Unternehmens und ist daher in der Pflicht, für Transparenz bzgl. der finanziellen Ausstattung zu sorgen, um Abwägungen mit finanziellen Auswirkungen sowohl auf Personalabteilungs- als auch auf Teamebene zu ermöglichen.

Führungskraft (FK)

Wie in den Praxisbeispielen beschrieben, gibt es in den seltensten Fällen formalhierarchische Führungskräfte. Aufgrund der Verschiebung der Entscheidungsverfahren gibt es, zumindest für die DPP, keinen Grund, Führungskräfte einzubinden, da die Prozessfunktionen von den entsprechenden Teams mit Unterstützung der Personalabteilung ausgeübt werden.

Personalabteilung (PA)

Die Funktion der Personalabteilung wandelt sich mit der Hinwendung zu DPP. Ihre klassische Rolle besteht darin, sowohl Geschäftsleitung als auch Führungskräfte und Mitarbeiter möglichst von den Personalprozessen zu entlasten und zumeist auch darin, Verantwortlichkeit und Durchführung auf sich zu bündeln. Mit der Übertragung dieser Themen und der Verantwortung auf die Mitarbeiter selbst vollzieht sich der Wandel des Personalmitarbeiters zum Coach, zum Katalysator und zum Berater der Fachabteilungen (vgl. 4.9.4). Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass die an den Prozessfunktionen als Coaches beteiligten Mitarbeiter zur Organisationsentwicklung beitragen, da sie die Reflektion der Entscheidungsdurchführung unterstützen. Damit tragen sie nicht nur zur Weiterentwicklung der Kompetenzen zur Durchführung von DPP bei, sondern erhöhen insgesamt den Reifegrad der Organisation bei der Selbstorganisation und tragen durch ihr Feedback zur ganzheitlichen Weiterentwicklung bei.

Mitarbeiter – Team

Die Mitarbeiter verantworten die einzelnen Prozessfunktionen der DPP und führen sie durch (vgl. 5.1). Die Bezeichnung Mitarbeiter – Fachabteilung ist im Zusammenhang mit Unternehmen, die DPP leben, wenig relevant. Überwiegend sind die Mitarbeiter in cross-funktionalen Teams, Kreisen oder Organen organisiert und nicht nach ihrer Fachlichkeit auf die Teams verteilt (vgl. 4.1 - 4.6). Dadurch, dass die Mitarbeiter die Prozessfunktionen verantworten, bestehen erhöhte Gestaltungsmöglichkeiten und damit die Möglichkeit, JC durchzuführen (vgl. 5.2). Im Gegensatz zu klassischen Prozessfunktionen sind deutlich mehr Menschen in die Personalprozesse eingebunden, d.h., dass auch die Beschäftigung und die Bereitschaft, sich an den Personalprozessen zu beteiligen, steigt. Gleichzeitig verändert sich der Fokus, nicht

nur die eigene Weiterentwicklung zu betrachten, sondern auch die Mitglieder des Teams in Sinne des Team- und Unternehmenserfolgs weiterzuentwickeln.

Mitarbeiter – Prozessfunktion

Die einzelnen Mitarbeiter, die unmittelbar von der Prozessfunktion betroffen sind, erhalten sowohl erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Mitarbeiter - Team) als auch die Verantwortung, sich aktiv an den Personalprozessen zu beteiligen. Anstatt einer hierarchischen Karriere steht die persönliche Karriere (Weiterentwicklung, Verantwortungsübernahme) im Vordergrund.

7 FAZIT

Zum Abschluss der Arbeit gilt es die vorliegenden Ergebnisse zusammenzufassen und einen Ausblick auf weitere mögliche Forschungsarbeit zu werfen.

7.1 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse

Ausgehend vom aktuell zu beobachtenden schwindenden Engagement vieler Mitarbeiter und dessen Verknüpfung mit dem Sinn in der Arbeit (vgl. 1.1) wurde die Organisationale Demokratie und verstärkte Partizipation als Möglichkeit für Mitarbeiter, Sinn in der Arbeit zu finden, skizziert. Als spezifischer Untersuchungsgegenstand wurden die Personalprozesse in demokratisch organisierten Unternehmen gewählt. Ein zentrales Konzept im Rahmen der Untersuchung stellten das JCM bzw. die darin beschriebenen JCP dar. Mit der Aufbereitung der Grundlagen zur Organisationalen Demokratie, zum Nachhaltigen Personalmanagement, zu klassischen und demokratischen Personalprozessen und zur Verknüpfung von Sinn und Arbeit wurden die theoretischen Voraussetzungen für die darauffolgende empirische Untersuchung geschaffen. Dazu wurden im Untersuchungsdesign vier Forschungsfragen und vier Hypothesen formuliert, die die zielgerichtete Wissenserweiterung ermöglichen sollten. Auf Basis eines qualitativen Ansatzes wurden sechs Organisationen bzgl. der Organisationalen Demokratie, den Personalprozessen und der Möglichkeit, JC zu betreiben, untersucht.

Mit den vorliegenden Ergebnissen der empirischen Studie und deren Interpretation konnte neues Wissen bezüglich DPP und der Verknüpfung zum Sinn in der Arbeit gewonnen werden. Die eingangs formulierte Kernfragestellung:

Wie beeinflussen demokratische Personalprozesse das Empfinden von Sinn in der Arbeit unter Berücksichtigung der ‚Job Crafting Practices'?

wurde dabei innerhalb der Begrenzungen der empirischen Untersuchung (vgl. 5.5) näher beleuchtet.

Durch die Struktur der Arbeit, die durch DPP geschaffen wird, entstehen erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten für die Anwendung von JCP auf Seiten der Mitarbeiter und damit ein positiver Beitrag zum Erleben von Sinn in der Arbeit. Es ist davon auszugehen, dass das Mitarbeiterengagement, welches mit dem Sinn in der Arbeit verknüpft ist, dadurch beeinflusst werden kann. Mitarbeiter- und Unternehmerinteressen können ins Gleichgewicht gebracht werden (vgl. Abbildung 34), Mitarbeiter arbeiten „sinngekoppelt" (Borck 2011, 155ff).

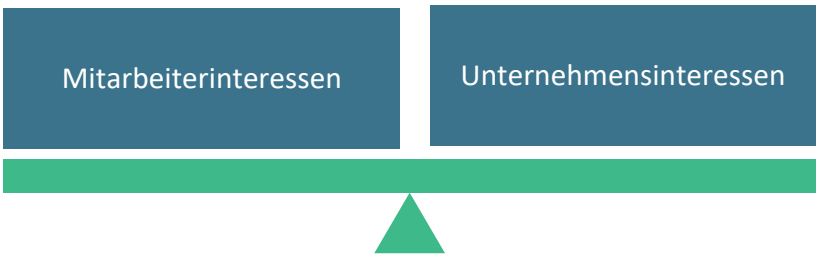


Abbildung 34: Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen im Gleichgewicht

Zusammenfassend sollte das hier gewählte Forschungsdesign zur Beantwortung der Kernfragestellung und zu einem besseren Verständnis, inwieweit DPP und der Sinn in der Arbeit zusammenhängen, beitragen. Sechs Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, alternative Wege im Bereich DPP bzw. OD zu beschreiten, konnten dabei befragt und in ihren Prozessen erforscht werden.

7.2 Ausblick

Mit dieser Arbeit wurde die eingangs hergeleitete Definition der DPP und deren Verknüpfung zum Sinn in der Arbeit anhand von sechs Unternehmen beispielhaft untersucht. Wie in den Limitationen der Untersuchung formuliert (vgl. 5.5), ist eine Untersuchung weiterer Unternehmen mit demokratischen Ansätzen sowie, für eine bessere Vergleichbarkeit, eine Hinzunahme von Unternehmen mit klassischen Personalprozessen zu empfehlen.

Die Experteninterviews bieten gute Einblicke in die Ausprägung der OD und auch in die Durchführung der JCP in den untersuchten Unternehmen. Um eine weitergehende Untersuchung zwischen dem Sinn in der Arbeit und den DPP zu ermöglichen, wäre neben dem qualitativen ein quantitativer Ansatz empfehlenswert, der beispielsweise durch Fragebögen (vgl. JCQ in Anhang 6) tiefgehende Informationen bei den einzelnen Mitarbeitern erhebt. Speziell für das ‚cognitive crafting' könnten hierdurch gegebenenfalls belastbarere Erkenntnisse erzielt werden.

Um aussagekräftige betriebswirtschaftliche Kennzahlen in ihrer Entwicklung zu analysieren, wären längerfristige Untersuchungen mit quantitativen Methoden und mehreren Messzeitpunkten pro Unternehmen erforderlich.

Die Rahmenbedingungen des NPM (z.B. ökonomische, technologische, soziokulturelle Rahmenbedingungen; Zaugg 2009, 124ff), die als weitere Einflussgrößen der DPP definiert wurden, wurden in dieser Untersuchung nicht untersucht. Daher wäre deren Einfluss in fortführenden Arbeiten zu überprüfen.

Insgesamt möchte diese Arbeit, über die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen hinaus, Möglichkeiten aufzeigen, wie Sinn in der Arbeit geschaffen werden kann und demokratische Vorgehensweisen gelebt werden können. Im Optimalfall kann sie Impuls sein, Menschen zu mehr Reflexion anzuleiten und das Selbstvertrauen zu geben, sowohl das eigene Arbeitsleben als auch gesellschaftliches Leben demokratisch mitzugestalten und damit zu einer nachhaltigeren und sozialeren (Arbeits-) Welt beizutragen.

LITERATURVERZEICHNIS

Alfes, K. & Kohler, S. (2013): Hände, Kopf und Herz zählen. Personalmagazin, No. 2, 14- 18.

Arnold, H. (2016): Die neuen Konsequenzen der Unternehmensdemokratie. http://vision.haufe.de/blog/konsequenzen-der-unternehmensdemokratie/ (Zugriff: 05.05.2017).

Au, C. (2016): „Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute“, in: Au, C. (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze – System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer, 1-42.

Bach, N.; Brehm, C.; Buchholz, W., C. & Petry, T. (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation – Architekturen, Prozesse, Strukturen. Wiesbaden: Gable.

Berg, J.M.; Dutton, J.E. & Wrzesniewski (2013): “Job Crafting and meaningful work”, in: Dik, B.J.; Byrne, Z.S. & Steger, M.F. (Hrsg.): Purpose and meaning in the workplace. Washington, DC: APA, 81-104.

Becker, M. (2009): Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5. Auflage.

Berthel, J. & Becker, F. G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 10. Auflage.

Berthel, J. & Becker, F. G. (2010): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 9. Auflage.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017): Weissbuch Arbeiten 4.0 – Diskussionsentwurf. Berlin: BMAS. http://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/weissbuch.html (Zugriff: 05.05.2017).

Bockelbrink, B. & Priest, J. (2017): Sociocracy 3.0, all patterns explained. http://sociocracy30.org/_res/s3-all-patterns-explained.pdf (Zugriff: 25.05.2017).

Boeke, K. (1945): Sociocracy – democracy as it might be. http://worldteacher.faithweb.com/sociocracy.htm (Zugriff: 31.03.2017).

Boes, A.; Bultemeier, A.; Gül, K.; Kömpf, T.; Langes, B.; Lühr, T, Marrs, K. & Ziegler, A. (2015): „Zwischen Emporwerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft“, in: Sattelberger, T.; Welpe, I. & Boes, A. (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe-Lexware, 57-73.

Bogner, A.; Littig, B. & Menz, W. (2014): Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Borck, G. (2011): Affenmärchen – Arbeit frei von Lack und Leder. Pforzheim: Beratergruppe sinnvoll wirtschaften.

Brandes, U.; Gemmer, P.; Koschek, H. & Schültken, L. (2014): Management Y – Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt/New York: Campus.

Brandes, U., Franke, S.; Hansen, P.; Luinstra, N. & Trebien, D. (2015): Augenhöhe – Film und Dialog. http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm/ (Zugriff: 05.05.2017).

Buck, J. & Vilines, S. (2007): We the people – Consenting to a deeper democracy. Washington DC: Sociocracy.info.

Büntemeyer, L. (2017): Wir haben keine Chefs. http://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/unternehmen-ohne-hierarchien/3556981.html (Zugriff: 09.04.2017).

codecentric (2017a): Karriere – Interview mit Rainer Vehns – Leidenschaft für Technik. https://www.codecentric.de/karriere/interview/ (Zugriff: 17.04.2017).

codecentric (2017b): Leistungen. https://www.codecentric.de/leistungen/ (Zugriff: 17.04.2017).

Dahl, R. A. (1985): Preface to the Theory of Economic Democracy. Berkeley, CA: University of California Press.

Deloitte (2016): The 2016 Deloitte Millennial Survey – Winning over the next generation of leaders. UK: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/millennial-survey-2016.html (Zugriff: 05.05.2017).

Dilk, A. & Littger, H. (2016): Wir sind Chef. Enorm Magazin, Jg. 6, Nr. 1, 16-29.

DIN (2005): DIN EN ISO 9001:2005 - Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9001:2005). Berlin: Beuth.

Dobiey, D. & Böttcher, D. (2016): Wenn Kreise denken und lenken. Brand Eins, Jg. 17, Nr. 7, 94-97.

Doyé, T. (2016): CSR und Human Resource Management – Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Duden (2007): Das Herkunftswörterbuch – Etymologie der deutschen Sprache. Mannheim et al.: Dudenverlag, 4. Auflage.

Edmondson, A.C. & McManus, S.E. (2007): Methodological fit in management field research, Academy of management review, Jg. 32, Nr. 4, 1155-1179.

Ehnert, I. (2009): Sustainable Human Resource Management - A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Berlin/Heidelberg: Physica.

EU (2003): Amtsblatt der Europäischen Union – Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF (Zugriff: 20.03.2017).

EUWS – Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss (2015): Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell für den sozialen Zusammenhalt. ECO/378. https://www.ecogood.org/media/filer_public/13/30/1330a866-2d0a-42c5-81a6-73df8bf27521/stellungnahme_gemeinwohl_oekonomie-ewsa_deutsch.pdf (Zugriff: 08.05.2017).

Feloni, R. (2015): Here's how the 'self-management' system that Zappos is using actually works. http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T (Zugriff: 05.05.2017).

Franck, A. (2016): Arbeit muss einen Sinn für uns haben. Interview mit Arbeitspsychologen. http://www.ard.de/home/themenwoche/Der_Sinn_der_Arbeit__ARD_Themenwoche_2016/3616930/index.html (Zugriff: 21.04.2017).

Franke, S.; Hansen, P.; Luinstra, N. & Trebien, D. (2016a): Augenhöhewege – Version orange. http://augenhoehe-wege.de/losgehts/ (Zugriff: 03.05.2017).

Franke, S.; Hansen, P.; Luinstra, N. & Trebien, D. (2016b): Augenhöhewege – Version weiß. http://augenhoehe-wege.de/losgehts/ (Zugriff: 03.05.2017).

Frech, M. (2016): Vertrauensvotum mit Notbremse, in: BMAS (Hrsg.): Arbeit weiter denken – Werkheft 02 – Wie wir arbeiten (wollen). Berlin: BMAS, 102-103.

Gräßler, R.; Seifert, C.; Grabmeier, S. & Felser, W. (Hrsg.) (2016): Digital HR Kompakt – Digital HR als Digitalisierung und Neudenken des Personalmanagement. Köln: NetSkill Solutions GmbH. http://www.competence-site.de/digitalhr-kompakt-digital-hr-als-digitalisierung-und-neudenken-des-personalmanagements-competence-book-nr-6/ (Zugriff: 29.01.2017).

Gray, B.H.; Sarnak, D.O. & Burger, J.S. (2015): Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands' Buurtzorg Model. Commonwealth Fund pub. 1818, Vol. 14, 1-12.

Greenberg, E.; Grunberg, I. & Daniel, K. (1996): Industrial Work and Political Participation: Beyond Simple Spillover, Political Research Quarterly, Vol. 49, No. 2, 305-330.

GWÖ – Gemeinwohlökonomie (2017): Gemeinwohl-Bilanz – Gemeinwohl-Matrix. https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/ (Zugriff: 14.05.2017).

Haan, G. de (2008): „Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung", in: Bormann, Inka/Haan, Gerhard de (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde: Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 23–43.

Haller, S. (2015): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hardering, F. (2016): Sinn und Arbeit – sinnvolle Arbeit. Zwischen Sinnkrise und Sinnerleben. Präsentation. http://www.sinn-arbeit.de/app/download/24714013/FH+Sinn+und+Arbeit+-+sinnvolle+Arbeit+Sinnkrise+Sinnerleben.pdf (Zugriff: 12.04.2017).

Hardering, F. (2015): Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen, Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 40, Nr. 4, 391-410.

Hardering, F.; Will-Zocholl, M. & Hofmeister, H. (2015): Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung, Arbeit, Jg. 24, Nr. 1-2, 3-12.

Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp.

Hayman, L. (2014): Sind wir bereit für demokratische Mitbestimmung im Unternehmen? http://www.hrm.de/fachartikel/sind-wir-bereit-f%C3%BCr-demokratische-mitbestimmung-im-unternehmen%3F-11991/ (Zugriff: 08.05.2017).

Heiler GmbH (2017): Über uns, Geschichte. http://www.heiler-glas.de/das-unternehmen/ueber-uns/geschichte/ (Zugriff: 27.03.2017).

Heller, F.A. (1976): "Decision Processes: An analysis of power-sharing at senior organizational levels", in: Dubin, R. (Hrsg.): Handbook of work, organization and society. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Heller, F.A. (1971): Managerial Decision making – A study of leadership styles and power sharing among senior managers. London: Tavistock.

Heller, F.A., Drenth, P.J.D.; Koopman, P. & Rus, V.(1977): A longitudinal study in participative decision-making, Human Relations, Vol. 30, No. 7, 567-587.

Hermann, T. (2013): „Wie entsteht Sinn in der Arbeit?", in: Johann, T. & Möller, T. (Hrsg.): Positive Psychologie im Beruf – Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen. Wiesbaden: Springer Gabler, 157-165.

Hesselbarth, C. (2013): Personalmanagement und Nachhaltigkeit. Unveröffentlichter Studienbrief im Rahmen des MBA Sustainability Management. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Höge, T. & Schnell, T. (2012): Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von work engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen, Wirtschaftspsychologie, Jg. 14, Nr. 1, 91-99.

Hohl, J. (2000): Das qualitative Interview; Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, Jg. 8, Nr. 2, 142-148.

Holbeche, L. (2004): How to make work more meaningful. Personnel Today, http://www.personneltoday.com/hr/how-to-make-work-more-meaningful/ (Zugriff: 05.05.2017).

Holtbrügge, D. (2015): Personalmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 6. Auflage.

Hopf, C. (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung, Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7, Nr. 2, 97-115.

Hoppenstedt (2017a): Firmenprofil – Traum-Ferienwohnung GmbH. http://www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de/82ed023fcd9eaf409290b6a08eaf4c77/cgi-bin/hdb_firma_xml.cgi?hoco=323192818.9797008 (Zugriff: 09.04.2017).

Hoppenstedt (2017b): Firmenprofil – sipgate GmbH. http://www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de/5c6f07f48c167ac418a1a0c887fb1d26/cgi-bin/hdb_firma_xml.cgi?hoco=323614800.1734387 (Zugriff: 09.04.2017).

Hoppenstedt (2017c): Firmenprofil – codecentric AG. http://www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de/5c6f07f48c167ac418a1a0c887fb1d26/cgi-bin/hdb_firma_xml.cgi?hoco=318292737.89760 (Zugriff: 17.04.2017).

Hoppmann-König, K. (2006): „Mehr Gerechtigkeit wagen. Autobiographische Collage“, in Brakelmann, G.; Friedrich, N. & Jähnichen, T. (Hrsg.), Bochumer Forum zur Geschichte des sozialen Protestantismus (Vol. 7), Berlin: Lit Verlag.

Hughes, B. & Klein, S. (2015): Blinkracy – A light version of Holacracy to make any company management-free and 100% results-oriented. Berlin: Blinks Labs.

IDE International Research Group (1993): Industrial democracy in Europe. London: Oxford University Press.

IDE International Research Group (1981): Industrial democracy in Europe. London: Oxford University Press.

IFM (Hrsg.) (2016): Kennzahlen der KMU nach Definition des IfM Bonn. http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1 (Zugriff: 28.03.2017).

Ilgen, D.R. & Hollenbeck, J.R. (1992): “The structure of work: Job design and roles”, in: Dunnette, M. & Hough, L. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 165-207.

ILO – International Labour Organization (Hrsg.) (2014): International Labour Standards: Rules of the game for the global economy. A brief introduction to International Labour Standards. Geneva: ILO, 3rd edition.

Johnson, P. (2006): Whence democracy? – A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. Organization, Vol. 13, No. 2, 245-274.

Kahn, William A. (1990): Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, 692-724.

Karasek, R. A. (2004): Job Socialization: The Carry-Over Effects of Work on Political and Leisure Activities. Bulletin of Science, Technology & Society, Vol. 24, No. 4, 284-304.

Kelly Services (2014): Kelly global workforce index 2014 - A World at work. http://www.kelly-services.us/uploadedFiles/7-KellyOCG/2-Knowledge/Workforce_Trends/A_World_At_Work.pdf (Zugriff: 04.03.2017).

Kelly Services (2012): Acquisition and retention in the war for talent – Global Work Force Index 2012. http://www.kellyservices.com/uploadedFiles/Dev_-_Kelly_Services(1)/Accordion/Acquisition%20and%20Retention%20in%20the%20War%20for%20Talent%20Report.pdf (Zugriff: 05.05.2017).

Kirschten, U. (2008): Integrativer Gestaltungsansatz für ein nachhaltiges Human Resource Management, UmweltWirtschaftsForum, Vol. 16, No. 4, 257-265.

Klassen, R.; Aschenberner, M. & Vogelsang, V. (2016): Aufbruch in eine neue Arbeitswelt – Experten, Impulse und Praxisbeispiele. Hamburg: Xing AG. https://newwork-book.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf (Zugriff: 29.03.2017).

Knudsen, H.; Busck, O. & Lind, J. (2011): Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. Work, Employment and Society, Vol. 25, No. 3, 379-396.

Köppe, F. (2017): Enjoy-work – Lebens- & Arbeitswelten mit Zukunft – Über uns http://www.ar-beitswelten-lebenswelten.de/wir (Zugriff: 28.03.2017).

Köppe, F. (2016): Selbstorganisation im Mittelstand und die veränderten Rollen in der Firma. https://www.youtube.com/watch?list=PL-JHNPneT7lJM28Vzn3xaLOCC-U_QDfoq&time_continue=60&v=YDXwLpkpJPA (Zugriff: 27.03.2017).

Kornmeier, M. (2012): Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht für Bachelor, Master und Dissertation. Bern et al.: Haupt, 5. Auflage.

Korsch, K. (1968 [1922]): Arbeitsrecht für Betriebsräte. Frankfurt a. M.: Europäische Verlags-anstalt.

Krippendorf, K. (1980): Content Analysis. An introduction to its methodology. London: Sage.

Kühl, S. (2015): Wie demokratisch können Unternehmen sein?, wirtschaft+weiterbildung, Jg. 27, Nr. 6, 18-24.

Laloux, F. (2015): Reinventing organizations – a guide to creating organizations – inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Land, K.; Treiling, M. & Spivak, O. (2017): codecentric – Gemeinsam an Zukunftsthemen ar-beiten mit der codecentric AG. https://info.codecentric.de/hr-infobroschuere (Zugriff: 17.04.2017).

Lang, R. & Rybnikova, I. (2014): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Spring-er Gabler.

Laudenbach, P. (2016): Demokratie ist die langsamste Form des Wandels. Brand Eins, Jg. 17, Nr. 2, 86-93. https://www.brandeins.de/archiv/2016/karriere/hhp-berlin-flache-hierar-chien-demokrtie-ist-die-langsamste-fomr-des-wandels/ (Zugriff: 01.06.2017).

Lebrenz, C.(2017): Strategie und Personalmanagement - Konzepte und Instrumente zur Um-setzung im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Leana, C.; Appelbaum, E.; & Shevchuk, I. (2009): Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 6, 1169-1192.

Lindner, D. (2016a): Zukunftsfähigkeit von Unternehmen? Soziokratie, Holacracy oder Demo-kratie? https://agile-unternehmen.de/unternehmen-soziokratie-holacracy-demokratie/ (Zugriff: 29.03.2017).

Lindner, D. (2016b): Rahmenwerke für Agilität. https://agile-unternehmen.de/rahmenwerke-fuer-agilitaet/ (Zugriff: 29.03.2017).

May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004): The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, Journal of occupational and organizational psychology, Vol. 77, 11-37.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlage und Techniken. Weinheim & Basel: Beltz, 12. Auflage.

Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlage und Techniken. Weinheim & Basel: Beltz, 9. Auflage.

McGregor, D. (1986): Der Mensch im Unternehmen (aus dem Amerikanischen übersetzt von A.Wolter). Hamburg: McGraw-Hill.

Moldaschl, M. (2004): „Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverhältnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizpation“, in: Weber, W.G.; Pasqualoni, P.-P. & Burtscher, C. (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 216-245.

Müller, E.B. (2013): Innovative Leadership – Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft. Freiburg & München: Haufe.

Müller-Jentsch, W. (2008): Industrial Democracy: Historical development and current challenges. Management Revue, Jg. 19, Nr. 4, 260-273.

Naphtali, F. (1928): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. Berlin: Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes GmbH.

Nicke, S. (2017): Der Irr-Sinn der Arbeit. http://www.zeit.de/karriere/2017-01/selbstausbeutung-arbeit-sinn-existenz-identitaet-alternative-gesellschaft (Zugriff: 04.04.2017).

Nink, M. (2017): Engagement Index Deutschland 2016 – Pressegespräch. Berlin: Gallup GmbH. http://www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagment%20Index%202016.pdf (Zugriff: 05.05.2017).

Nink, M. (2016): Engagement Index Deutschland 2015 – Pressegespräch. Berlin: Gallup GmbH. http://www.gallup.de/file/190028/Gallup%20Engagement%20Index%202015%20Germany%20for%20download.pdf (Zugriff: 05.05.2017).

Novakovic, M. (2015): 10 Jahre codecentric – Eine Festschrift. https://public.centerdevice.de/15d97103-864a-4ac4-acd6-fd245696dea7 (Zugriff: 17.04.2017).

Oestereich, B. & Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.

ÖGUT – Strategiegruppe Partizipation (Hrsg.) (2012): Arbeitsblätter zur Partizipation. Wien: ÖGUT.

Pateman, C. (1975): ‘Part 1. A Contribution To The Political Theory of Organizational Democracy’, Administration and Society, Vol. 7, No. 1, 5–26.

Paulus, G.; Schrotta, S. & Visotschnig, E. (2013): Systemisches Konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Holzkirchen: Danke-Verlag, 3. Auflage.

Pfläging, N. (2015): Organisation für Komplexität – Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht. München: Redline Verlag, 2. Auflage.

Pfläging, N. & Hermann, S. (2015): Komplexithoden – Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. München: Redline Verlag.

Pichler, R. (2008): Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt.

Poole, M.; Lansbury, R. & Wailes, N. (2001): A comparative analysis of developments in Industrial Democracy. Industrial Relations, Vol. 40, No. 3, 490-525.

Prechelt, L. (2015): Wissen vereinen: Verteilte Paarprogrammierung. http://www.tagesspiegel.de/themen/digital-infrastructure/prof-dr-lutz-prechelt-wissen-vereinen-verteilte-paarprogrammierung/12531604.html (Zugriff: 17.04.2017).

Purser, R.E. & Cabana, S. (1998): The self-managing organization – How leading companies are transforming the work of team for real impact. New York: The Free Press.

Rigotti, T.; Holstad, G.; Stempel, C.; Hansen, E.; Loeb, C; Isaksson, K.; Otto, K.; Kinnunen, U. & Perko, K. (2014): Rewarding and sustainable health-promoting leadership. Dortmund et al.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Robertson, B.J. (2015): Holacracy – the new management system for a rapidly changing world. New York: Henry Holt.

Robertson, B.J. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen.

Rogall, H. (2012): Nachhaltige Ökonomie – Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung. Marburg: Metropolis, 2. Auflage.

Rohmert, W. & Weg, F.J. (1976): Organisation teilautonomer Gruppenarbeit: Betriebliche Projekte – Leitregeln zur Gestaltung. München: Hanser.

Rollka, B. & Schultz, F. (2011): Kommunikationsinstrument Menschenbild. Zur Verwendung von Menschenbildern in gesellschaftlichen Diskursen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rost, N. (2008): Der Homo Oeconomicus – Eine Fiktion der Standardökonomie, Zeitschrift für Sozialökonomie, Jg. 45, Nr. 158-159, 50- 58.

Rosso, B.D.; Dekas, K.H. & Wrzesniewski, A. (2010): On the meaning of work: A Theoretical integration and review, Research in organizational behaviour, Jg. 30, 91-127.

Rotzinger, J. & Stoffel, M. (2015): Gelebte Demokratie – Agile Strukturen, hierarchische Prozesse und viel Mitbestimmung in einem Unternehmen – kann das gelingen? Harvard Business Manager, Jg. 37, Nr. 7, 43-50.

Rowold, J. (2015): Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 2. Auflage.

Rüther, C. (2016): Skript: Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux „Reinventing organizations“ und… - Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. http://www.christianruether.com/wp-content/uploads/2016/04/skript-soziokratie-holakratie-laloux-und-mehr-201603.pdf (Zugriff: 02.05.2017).

Rüther, C. (2010): Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf (Zugriff: 05.05.2017).

Sattelberger, T.; Welpe, I. & Boes, A. (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe-Lexware..

Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2009): Research methods for business students. Essex, England: Pearson Education Ltd, 5. Auflage.

Schaltegger, S. (2015): „Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability“, in: Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsiblity – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 2. Auflage.

Schein, E.H. (1980): Organizational Psychology. Englewood Cliffs/N.J.: Prentice Hall, 3. Auflage.

Scherm, E. & Süß, S. (2016): Personalmanagement. München: Vahlen, 3. Auflage.

Schmidt, C. & Baumhauer, J. (2016): Kleinunternehmen führen und organisieren: Nachhaltiger Unternehmenserfolg in Betrieben bis 15 Mitarbeitern. Offenbach: Gabal.

Schmidt-Bentum, P. (2015): Sinnvolle Arbeit ist vielen wichtiger als die Bezahlung. Langzeitstudie bei Mittelständlern. Pressemitteilung. https://idw-online.de/de/news628824 (Zugriff: 11.04.2017).

Schnell, T. (2016): Psychologie des Lebenssinns. Berlin/Heidelberg: Springer.

Schnell, T. (2013): „Mehr als angenehm – über Partizipation und Sinnerleben“, in: Köhler, T. & Mertens, C. (Hrsg.): Jahrbuch für politische Beratung 2012/2013. Wien: Böhlau, 39-49.

Schnell, T.; Höge, T. & Pollet, E. (2013): Predicting meaning in work: Theory, data, implications. The Journal of Positive Psychology, Jg. 8, Heft 6, 543-554.

Scholz, C. (2000): Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen, 5. Auflage.

Siebenhüner, B. (2001): Homo sustinens – Auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis.

Siebenhüner, B. (2000): Homo sustinens als Menschenbild für eine nachhaltige Ökonomie. http://www.sowi-onlinejournal.de/nachhaltigkeit/siebenhuener.htm (Zugriff: 23.04.2017).

sipgate (2017a): Wie wir arbeiten. Eine Bedienungsanleitung. https://medium.com/@sipgate/willkommen-bei-sipgate-dce407c86784 (Zugriff: 14.04.2017).

sipgate (2017b): Open Friday. http://www.openfriday.org/index-de.html (Zugriff: 14.04.2017).

Slemp, G. R. & Vella-Brodrick, D. A. (2013): The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting, International Journal of wellbeing, Vol. 3, No. 2, 126-146.

Sprenger, R. (2016): Ideologie kann nicht über den Markt siegen. Enorm Magazin, Jg. 6, Nr. 1, 30-32.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2017): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Arbeit, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54787/arbeit-v7.html (Zugriff: 11.04.2017).

Steger, M.F.; Dik, B.J. & Duffy, R.D. (2012): Measuring Meaningful work: The Work and Meaning inventory (WAMI), Journal of Career Assessment, Vol. 20, No. 3, 322-337.

Stoltenberg, U. & Burandt, S. (2014): „Bildung für nachhaltige Entwicklung“, in: Heinrichs, H. & Michelsen, G. (Hrsg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin/Heidelberg: Springer, 567-594.

Tempelhof (2017a): Gemeinschaft – Struktur & Historie. https://www.schloss-tempelhof.de/gemeinschaft/struktur-historie/ (Zugriff: 21.04.2017).

Tempelhof (2017b): Gemeinschaft – Struktur & Historie – Schloss Tempelhof eG. https://www.schloss-tempelhof.de/gemeinschaft/struktur-historie/schloss-tempelhof-eg/ (Zugriff: 21.04.2017).

Tempelhof (2017c): Veranstaltungen – All-Leader Führungskräfte-Werkstatt. https://www.schloss-tempelhof.de/veranstaltung/all-leader-fuehrungskraefte-werkstatt-schloss-tempelhof/ (Zugriff: 21.04.2017).

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958): How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2, 95-101.

Thommen, J.P. & Achleitner, A.(2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Gabler, siebte Auflage.

Töpfer, A. (2012): Erfolgreich forschen - Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden. Wiesbaden: Springer Gabler, 3. Auflage.

Traum-Ferienwohnungen (2017a): Unternehmen – Wer wir sind. https://unternehmen.traum-ferienwohnungen.de/ (Zugriff: 09.04.2017).

Traum-Ferienwohnungen (2017b): Unternehmen – Unsere Teams. https://unternehmen.traum-ferienwohnungen.de/unsere-teams/ (Zugriff: 09.04.2017).

Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie. Stuttgart/Zürich: vdf Hochschulverlag/Schöffel-Poeschel, 7. Auflage.

UN – United Nations (Hrsg.) (1948): Resolution 217 A (III) der Generalversammlung vom 10. Dezember 1948 – Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=ger (Zugriff: 27.04.2017).

Unterrainer, C. (2012): Organisationale Demokratie - Der Einfluss von strukturell verankerter und individuell wahrgenommener Mitbestimmung auf demokratieförderliche Handlungsbereitschaften der ArbeitnehmerInnen in Wirtschaftsbetrieben. Innsbruck: Leopold-Franzens-Universität, Dissertation.

Vilmar, F. & Weber, W.G. (2006): „Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit – ein Überblick“, in: Weber, W.G.; Pasqualoni, P.-P. & Burtscher, C. (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 105-143.

Volpert, W. (1994): „Interessensbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung an Gestaltungsprozessen“, in: von Rosenstiel, L.; Hockel, C.M. & Molt, W. (Hrsg.): Handbuch der Angewandten Psychologie (Band 1). Landsberg & Lech: ecomed, Abschnitt II-3, 1-13.

Wagner, A.C. (2015): Mitbestimmung und Unternehmenserfolg. http://ununi.tv/news/mitbestimmung-und-unternehmenserfolg (Zugriff: 08.04.2017).

Wagner, D. (1992): Personalabbau/-freisetzung, in: Gaugler, E. & Weber,W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Poeschel, 2. Auflage, 1545-1556.

Wagner, K.W. & Lindner, A.M. (2013): WPM – Wertstromorientiertes Prozessmanagement. Effizienz steigern, Verschwendung reduzieren, Abläufe optimieren. München: Hanser.

Webb, S. & Webb, B. (1897): Industrial Democracy. London: Longmans.

Weber, W.G: (2014): Demokratie in Unternehmen – Die Bedeutung von organisationaler Demokratie für Arbeitssituation, Wirtschaft und Gesellschaft. Beitrag für Südwind „Global Campus – Students for Global Justice“. https://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/demokratie-in-unternehmen_global-campus_2014.pdf (Zugriff: 25.04.2017).

Weber, W.G. (1999): Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Vol. 53, No. 4, 270-281.

Weber, W.G. & Unterrainer, C. (2015): Arbeit in demokratischen Unternehmen: Ihr Potential für eine demokratische Gesellschaft. Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft. Jg. 40, Nr. 120, 20-39.

Weber, W.G. & Unterrainer, C. (2012): “The analysis of preconditions for the fostering of democratic behavioural orientations in business organizations – The ODEM questionnaire (POPD)”, in: Weber, W. G.; Thoma, M.; Ostendorf, A. & Chisholm, L. (Hrsg.): Democratic Competences and Social Practices in Organizations. Innsbruck: Springer VS, 118-140.

Weber, W.G; Unterrainer, C & Höge, T. (2008): Sociomoral Athmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Structurally Anchored Participation, Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 22, Nr. 2, 171-194.

Weber, W.G.; Schmidt, B.; Unterrainer, C. (2006): „ODEM - Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften". Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur im Rahmen des Programms „new orientations for democracy in europe". Kurzfassung. BM: BWK.

Wegge, J.; Jeppesen, H.J.; Weber, W.G.; Pearce, C.L.; Silva, S.A.; Pundt, A.; Jonsson, T.; Wolf, S.; Wassenaar, C.L.; Unterrainer, C. & Piecha, A. (2010): Promoting work motivations in organizations – Should Employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit?, Journal of personnel psychology, Vol 9, No. 4, 154-171.

Weinert, T. (2017): Mehr Sinn in der Arbeit durch demokratische Personalprozesse? – Untersuchung der Auswirkungen von demokratischen Personalprozessen auf den Sinn in der Arbeit. Proposal für die Masterarbeit im MBA Sustainability Management, unveröffentlichte Quelle.

Welpe, I. M.; Tumasjan, A & Theurer, C. (2015): „Der Blick der Managementforschung", in: Sattelberger, T.; Welpe, I. & Boes, A. (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe-Lexware, 77-91.

Wilkinson, A.; Hill, M. & Gollan, P. (2001): The sustainability debate, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 12, 1492-1502.

Wilpert, B. (1989): Participation behaviour and personal growth, in: Krau, E. (Hrsg.): Self-realization, success and adjustment. New York: Praeger, 77-90.

Wisman, J. D. (1991): Worker Empowerment: The Struggle for Workplace Democracy. New York, NY: Bootstrap Press.

Wohlgemuth, A.C. (1987): „Human Resources Management aus unternehmungspolitischer Sicht", in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg: Physica, 85-103.

Wrzesniewski, A & Dutton, J.E. (2001): Crafting a job: Revisioning Employees as active crafters of their work, The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, 179-201.

Wunderer, R. (1993): Führung und Zusammenarbeit – Beiträge zu einer Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wyrsch, M. (2016): Holacracy: der heilige Gral? https://changeologen.wordpress.com/2016/02/17/holacracy-der-heilige-gral/ (Zugriff: 02.04.2017).

Xing (2015): Sieger gesucht: Wer bekommt den „New Work Award 2016“? – Traum-Ferienwohnungen GmbH: Neuorganisation, demokratische Zusammenarbeit. https://spielraum.xing.com/2015/12/sieger-gesucht-wer-bekommt-den-new-work-award-2016/ (Zugriff: 09.04.2017).

Xing (2014): Arbeit & Sinn. https://spielraum.xing.com/2014/09/sinngetrieben-oder-karriere-geil-was-die-generation-y-von-ihrem-job-erwartet/ (Zugriff: 04.04.2017)

Zaugg, R.J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.

Zaugg, R. J. (2006): „Nachhaltiges Human Resource Management“, in: Zaugg, R.J. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement: durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen. Bern et al.: Haupt, 271-280.

Zeuch, A. (2015): Alle Macht für niemand – Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg: Murmann.

Zeuch, A. (2016a): Unternehmensdemokratie im Möchtegern-Diskurs. http://www.unternehmensdemokraten.de/unternehmensdemokratie-im-moechtegern-diskurs/ (Zugriff: 29.04.2017).

Zeuch, A. (2016b): Ist Unternehmensdemokratie eine verantwortungslose Utopie? – Drei zentrale Argumente gegen Unternehmensdemokratie http://www.unternehmensdemokraten.de/ist-unternehmensdemokratie-eine-verantwortungslose-utopie/ (Zugriff: 30.04.2017).

Zeuch, A. (2016c): Arbeit 4.0: So wird der Arbeitsplatz zum Demokratielabor. http://www.vorwaerts.de/artikel/arbeit-40-so-arbeitsplatz-demokratielabor (Zugriff: 02.04.2017).

ANHANG

Anhang 1 Kontaktemail für Interviewpartner XXX
Anhang 2 Informationen für die Interviewpartner XXXI
Anhang 3 Termine Interviewpartner XXXV
Anhang 4 Ablaufplan qualitativer Forschung XXXVI
Anhang 5 Percieved Organizational Participation and Democracy (POPD) XXXVII
Anhang 6 Job Crafting Questionnaire und Interviewfragen zu den JCP XL
Anhang 7 Vorüberlegungen Forschungsfragen und Hypothesen XLII
Anhang 8 Interviewleitfaden XLIII
Anhang 9 Infoblatt Interviewteilnehmer LVI
Anhang 10 Anschreiben Anonymität und Freigabe Transkript LVII
Anhang 11 Transkriptionen Interviews LVIII
Anhang 12 Kodierleitfaden LIX
Anhang 13 POPD Heiler GmbH LXXXIV
Anhang 14 POPD Traum-Ferienwohnungen GmbH LXXXV
Anhang 15 POPD codecentric AG LXXXVI
Anhang 16 POPD Unternehmen 6 LXXXVII
Anhang 17 POPD - Zusammenfassung Unternehmen LXXXVIII
Anhang 18 Job Crafting Practices – Zusammenfassung Unternehmen LXXXIX
Anhang 19 Definition Organisationale Demokratie Interviewpartner XC
Anhang 20 Definition demokratische Personalprozesse Interviewpartner XCI
Anhang 21 Motivation für die Gestaltung der Personalprozesse XCII
Anhang 22 Einschätzung Relevanz JCP XCIV
Anhang 23 Ranking der Prädikatoren für berufliche Sinnerfüllung XCV
Anhang 24 Voraussetzungen zur Durchführung von DPP XCVI
Anhang 25 Persönliches Sinnempfinden XCVII
Anhang 26 Blick in die Zukunft - nächste Schritte in der Personalarbeit XCIX
Anhang 27 Zugeordnete Kode in MAXQDA CI
Anhang 28 Anzahl zugeordneter Kode in MAXQDA CII

Anhang 1 Kontaktemail für Interviewpartner

Lieber Herr/Frau XY,

ich würde mich freuen, wenn Sie sich kurz Zeit nehmen und die folgende Anfrage prüfen und mir Rückmeldung geben, ob Sie mich entsprechend unterstützen möchten bzw. können.

Gerne würde ich Sie und Mitarbeiter Ihrer Firma interviewen. Der Begriff "demokratische Personalprozesse" im Titel ist für die Masterarbeit als Schlagwort zu sehen um später auch auf wissenschaftlicher Basis eine Evaluierung vorzunehmen. In Ihrem Unternehmen können diese Prozesse auch mit den Begriffen Selbstorganisation, Eigenverantwortung oder Agilität in Verbindung gebracht werden.

Mehr dazu im PDF: "20170207_Unternehmensinfo_MA_dem.Personalprozesse_Tim_Weinert".

Für das Interview sind ca. 1 Stunde veranschlagt. Weiterhin würde ich mich freuen mit 2-3 Mitarbeitern zu sprechen, die in Personalprozessen eingebunden sind, um so verschiedene Perspektiven einzufangen.

Durch die Interviews entsteht die Chance bestehende Prozesse zu reflektieren und anhand der fertigen Masterarbeit mit dem Vorgehen anderer Organisationen abzugleichen.

Weiterführende Informationen inklusive wissenschaftlichem Hintergrund finden Sie im zweiten PDF: "20170207_Proposal_MA_dem.Personalprozesse_Tim_Weinert".

Ich freue mich von Ihnen zu hören. Gerne können wir weitere Schritte auch per Telefon besprechen.

Mit besten Grüßen aus Stuttgart
Tim Weinert

--
Tim Weinert
Theobald-Kerner-Str. 10
70372 Stuttgart
Mobil: 0151-57165902
E-Mail: info@timweinert.de

Abbildung 35: Emailanfrage Interviewpartner

Anhang 2 Informationen für die Interviewpartner

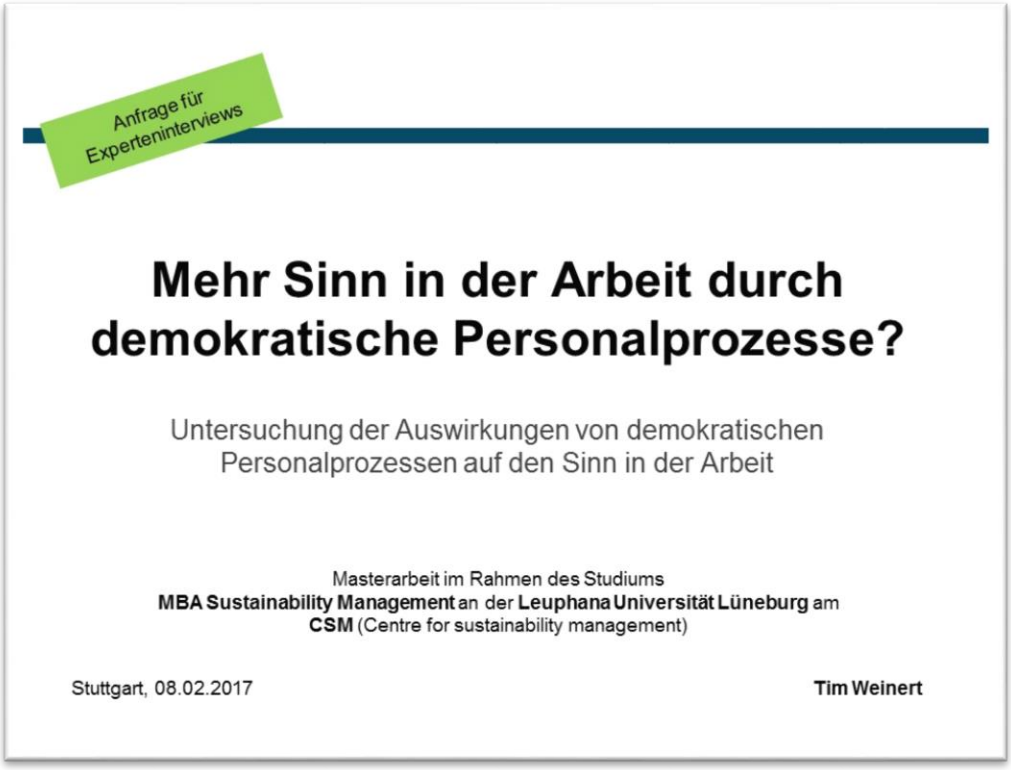


Abbildung 36: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 0

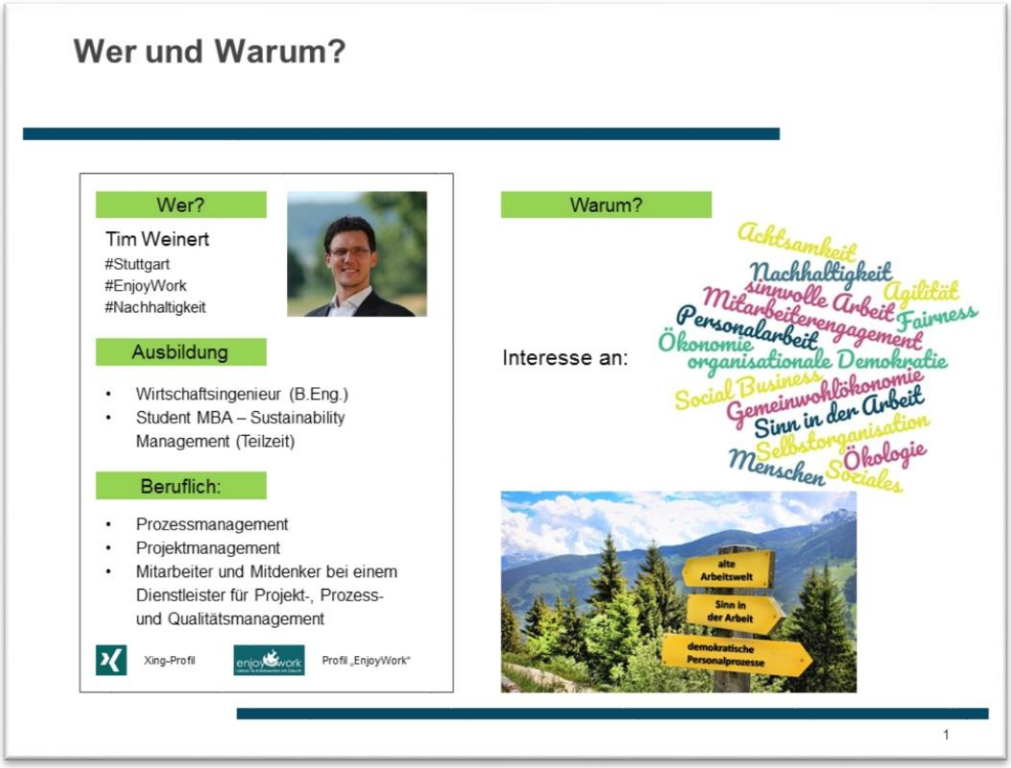


Abbildung 37: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 1

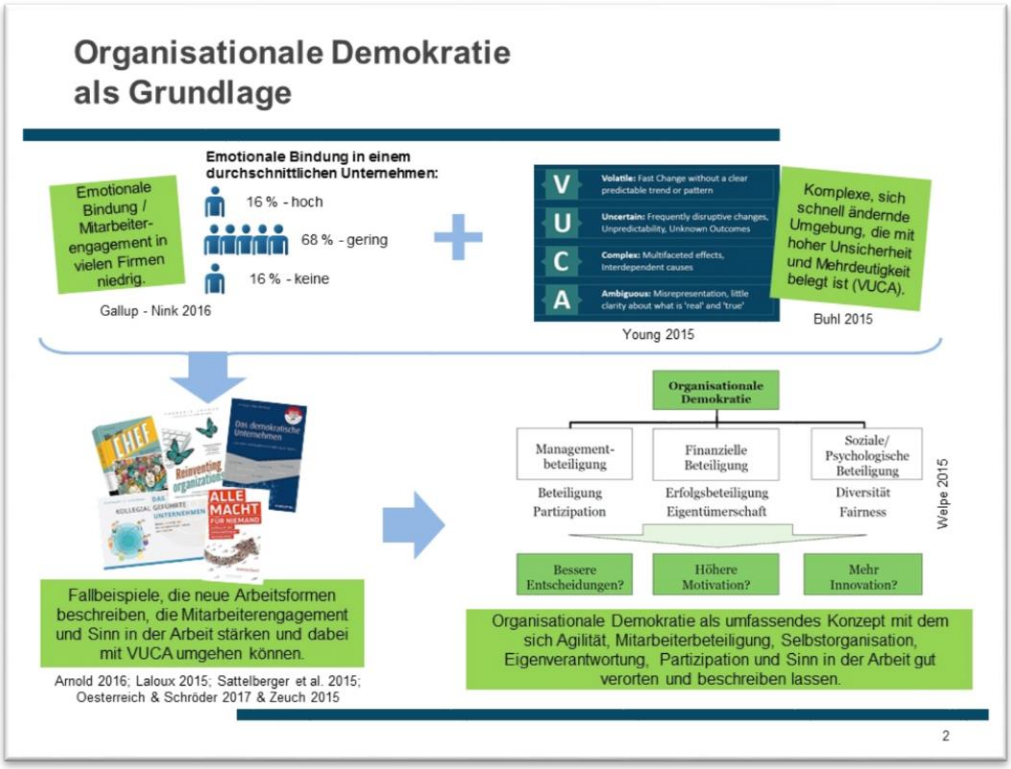


Abbildung 38: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 2

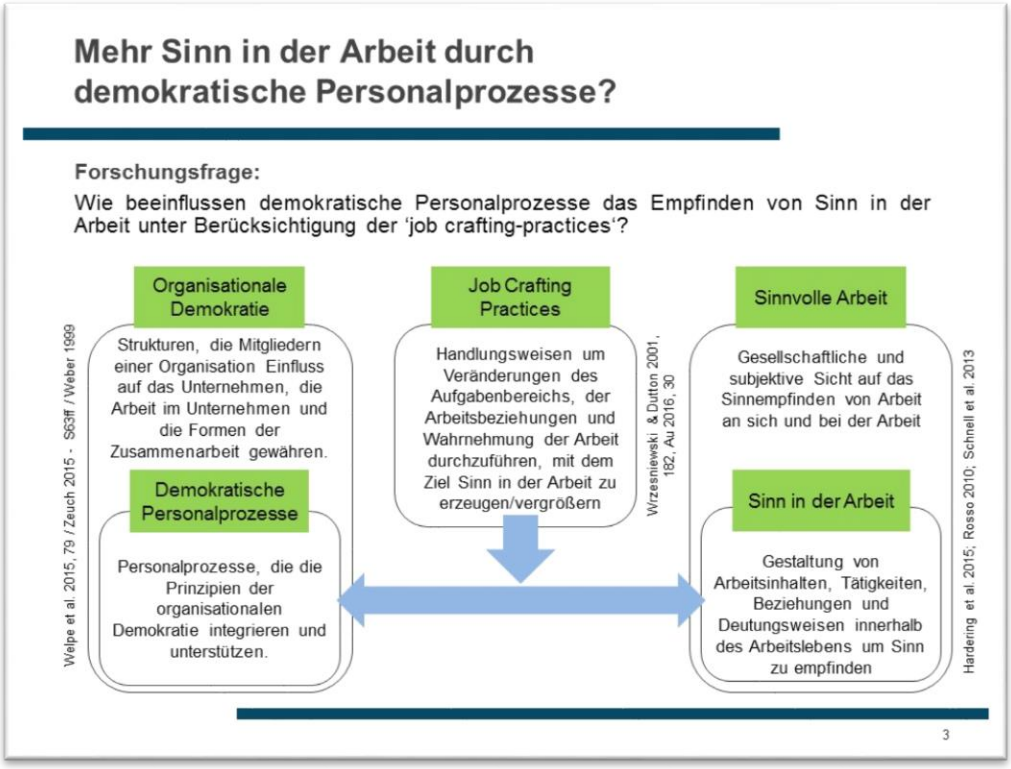


Abbildung 39: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 3

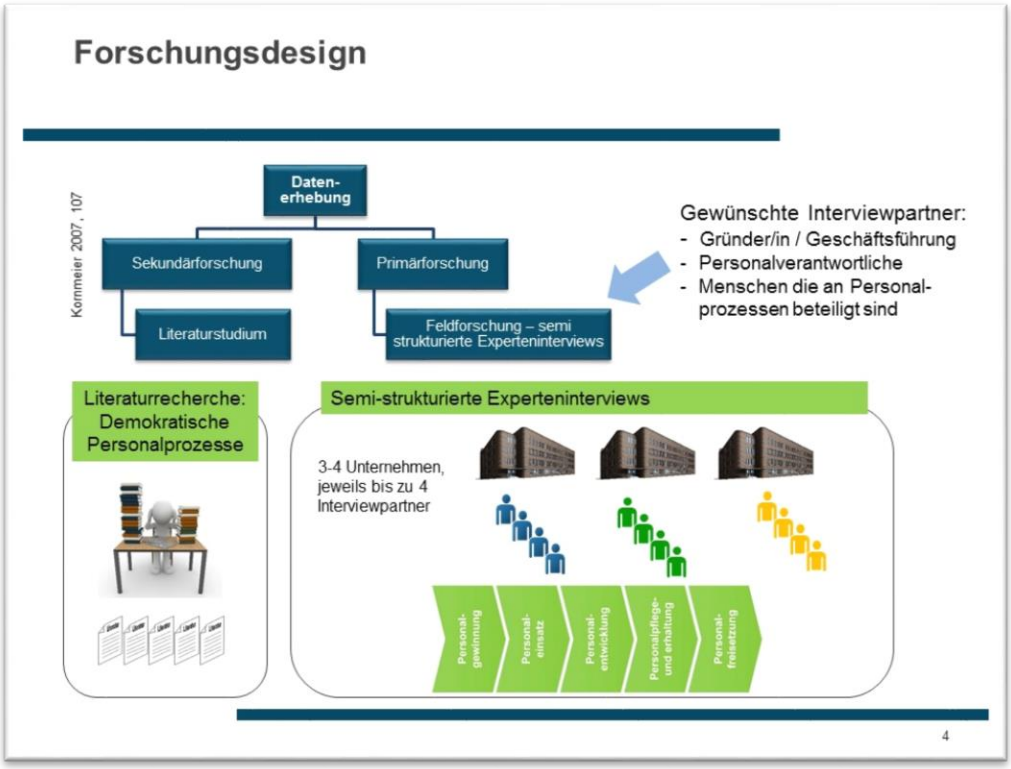


Abbildung 40: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 4

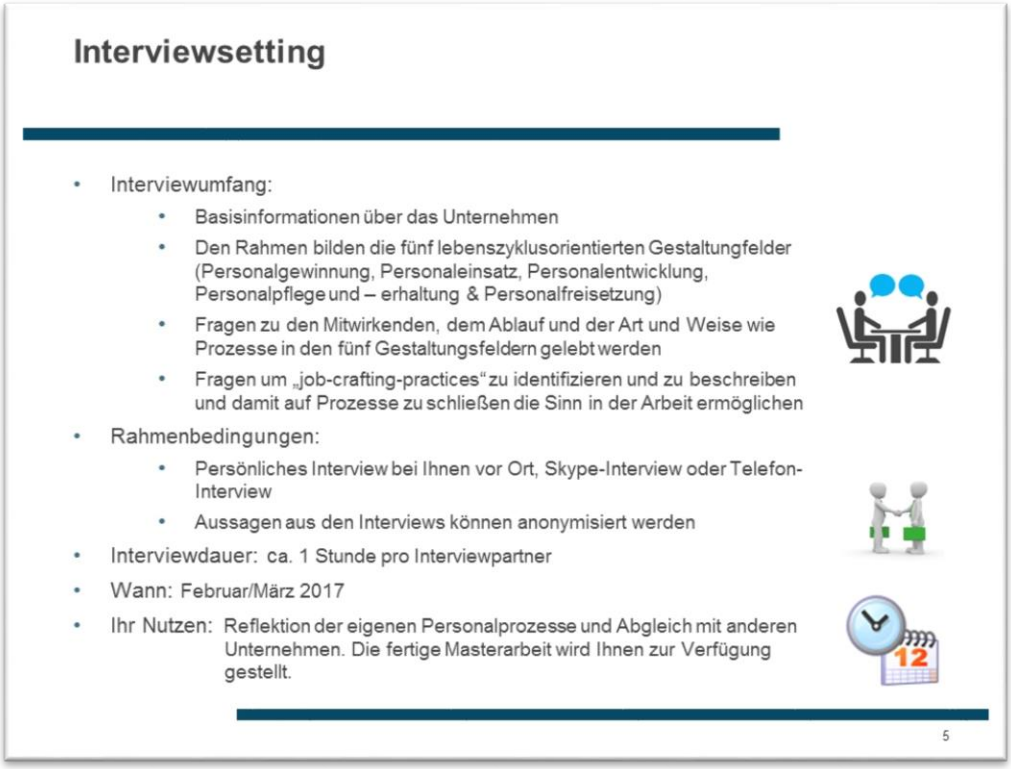


Abbildung 41: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 5

Kontakt

Tim Weinert
Theobald-Kerner-Str. 10
70372 Stuttgart

Mobil: +49 151 – 571 65 902
Email: info@timweinert.de

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme um die weiteren Schritte zu besprechen!

6

Abbildung 42: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 6

Quellen

- Arnold, H. (2016): Wir sind Chef – Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Buhl, P.-A. (2015): Leben in der VUKA-Welt: Unsicher, komplex, mehrdeutig – was bedeutet das für die Resilienz von Unternehmen? http://buhl-coaching.de/author/2015/05/29/leben-in-der-vuka-welt-unsicher-komplex-mehrdeutig-was-bedeutet-das-fuer-die-resilienz-von-unternehmen/ (Zugriff: 03.02.2017).
- Hardering, F.; Will-Zocholl, M. & Hofmeister H. (2015): Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung. Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; 24 (1-2), 3-12.
- Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten – Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Heidelberg: Physica.
- Laloux, F. (2015): Reinventing organizations – a guide to creating organizations – inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Nink. M. (2016): Engagement Index Deutschland 2015 – Pressegespräch. Berlin Gallup GmbH. http://www.gallup.de/file/190028/Gallup%20Engagement%20Index%202015%20Germany%20for%20download.pdf (Zugriff: 03.04.2016).
- Oesterreich, B. & Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.
- Rosso, B.D.; Dekas, K.H. & Wrzesniewski, A. (2010): On the meaning of work: A Theoretical integration and review, Research in organizational behaviour, Jg. 30, 91-127.
- Sattelberger, T.; Welpe, I. & Boes, A. (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Schnell, T.; Höge, T. & Pollet, E. (2013): Predicting meaning in work: Theory, data, implications. The Journal of Positive Psychology, Jg. 8, Heft 6, 543-554.
- Weber, W.G. (1999): Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Vol. 53, No. 4, 270-281.
- Welpe, I. (2015): Blick der Managementforschung. http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/2_Welpe_neu.pdf (Zugriff: 03.02.2017).
- Welpe, I. M.; Tumasjan, A & Theurer, C. (2015): Der Blick der Managementforschung, in: Sattelberger, T.; Welpe, I. & Boes, A. (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe-Lexware, 77-91.
- Wrzesniewski, A & Dutton, J.E. (2001): Crafting a job: Revisioning Employees as active crafters of their work, The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, 179-201.
- Young, R. (2015): Victory in a VUCA world – are your leaders prepared? http://profitability.com/wp-content/uploads/2015/09/The-VUCA-World.png (Zugriff: 03.02.2015).
- Zeuch, A. (2015): Alle Macht für niemand – Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg: Murmann.

7

Abbildung 43: Informationspräsentation – Unternehmen – Folie 7

Anhang 3 Termine Interviewpartner

Tabelle 54: Übersicht Termine Interviewpartner

ID	Unternehmen	Rolle	07. Feb Di	08. Feb Mi	09. Feb Do	10. Feb Fr	11. Feb Sa	12. Feb So	13. Feb Mo	14. Feb Di	15. Feb Mi	16. Feb Do	17. Feb Fr	18. Feb Sa	19. Feb So	20. Feb Mo	21. Feb Di	22. Feb Mi	23. Feb Do	24. Feb Fr	25. Feb Sa	26. Feb So	27. Feb Mo	28. Feb Di	01. Mrz Mi	02. Mrz Do	03. Mrz Fr	04. Mrz Sa	05. Mrz So	06. Mrz Mo	07. Mrz Di	08. Mrz Mi	09. Mrz Do	10. Mrz Fr	11. Mrz Sa	12. Mrz So	13. Mrz Mo	14. Mrz Di	15. Mrz Mi	16. Mrz Do	17. Mrz Fr	18. Mrz Sa	19. Mrz So	20. Mrz Mo	21. Mrz Di	22. Mrz Mi	23. Mrz Do	24. Mrz Fr	25. Mrz Sa	26. Mrz So	27. Mrz Mo	28. Mrz Di	29. Mrz Mi	30. Mrz Do	31. Mrz Fr	Uhrzeit
1	Heiler GmbH	Außendienstmitarbeiter																																																							10:00
2	Heiler GmbH	Prozesse und Organisation																																																							13:00
3	Heiler GmbH	Disposition																																																							14:30
4	Heiler GmbH	Geschäftsführung																																																							16:00
5	Traumferienwohnungen	Personalbereich																																																							13:00
6	Traumferienwohnungen	Personalbereich																																																							14:30
7	Sipgate	Personalbereich																																																							13:30
8	Tempelhof	Genossin																																																							13:30
9	Tempelhof	Genossin																																																							16:00
10	Codecentric Stuttgart	Standortleitung																																																							15:00
11	Codecentric Stuttgart	Mitarbeiter																																																							17:00
12	Unternehmen 6	Instandhaltung																																																							09:30
13	Unternehmen 6	Innovationen																																																							09:30
14	Unternehmen 6	Marketing																																																							13:00

Termin angefragt
Terminvorschläge
Interviewtermin
frei

Anhang 4 Ablaufplan qualitativer Forschung

Tabelle 55: Übersicht Interviewpartner und Interviewdetails

ID	Kurz- bezeichnung Interview	Unternehmen	Rolle	Organisations-zugehörigkeit	Ort, Datum	Art des Interviews	Interview-Dauer (Stunden, Minuten, Sekunden)
1	IntH1	Heiler GmbH	Außendienstmitarbeiter	10 Jahre	Waghäusel, 22.02.2017	persönlich	00:57:14
2	IntH2	Heiler GmbH	Prozesse und Organisation	2 Jahre	Waghäusel, 22.02.2017	persönlich	01:09:42
3	IntH3	Heiler GmbH	Disposition	5 Jahre	Waghäusel, 22.02.2017	persönlich	01:16:49
4	IntH4	Heiler GmbH	Geschäftsführung	20 Jahre	Waghäusel, 22.02.2017	persönlich	01:16:52
5	IntTFW1	Traumferienwohnungen	Personalbereich	4 Jahre	Bremen, 07.03.2017	persönlich	01:07:22
6	IntTFW2	Traumferienwohnungen	Personalbereich	1 Jahr	Bremen, 07.03.2017	persönlich	00:48:10
7	IntSG1 & IntSG2*	sipgate	Personalbereich	2 Jahre	Düsseldorf, 09.03.2017	persönlich	01:12:39
8	IntTH1	Tempelhof	Genossin	5 Jahre	Kreßberg, 23.03.2017	persönlich	01:12:13
9	IntTH2	Tempelhof	Genossin	6 Jahre	Kreßberg, 23.03.2017	persönlich	01:07:23
10	IntCC1	codecentric Stuttgart	Standortleitung	3 Jahre	Stuttgart, 28.03.2017	persönlich	01:17:04
11	IntCC2	codecentric Stuttgart	Mitarbeiter	2 Jahre	Stuttgart, 28.03.2017	persönlich	01:19:40
12	IntU6.1	Unternehmen 6	Instandhaltung	19 Jahre	Stuttgart, 29.03.2017	per Telefon	00:51:19
13	IntU6.2	Unternehmen 6	Innovationen	4 Jahre	Stuttgart, 30.03.2017	per Telefon	01:07:29
14	IntU6.3	Unternehmen 6	Marketing	5 Jahre	Stuttgart, 31.03.2017	per Telefon	01:10:26
						Summe Interviewzeit:	15:54:22
						Durchschnittliche Interviewzeit:	01:08:10

*aufgrund einer Unterbrechung des Interviews, existieren zwei Transskripte (IntSG1 & IntSG2), die beide mit derselben Expertin durchgeführt wurden.

Anhang 5 Percieved Organizational Participation and Democracy (POPD)

Tabelle 56: POPD Originalfragen und reduzierte Variante als Input für den Interviewleitfaden inkl. Skalierung
(nach Weber & Unterrainer 2012, 142f)

Strategische Entscheidungen	Strategische Entscheidungen - reduziert -
Änderung von Unternehmensverfassung, Leitbild, Statut, Satzung etc.	Änderung der Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision
Planung des Unternehmenshaushalts	Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt
Genehmigung des Unternehmenshaushalts	
Große Kapitalinvestitionen	Kapitalinvestitionen / Kapitalbeteiligungen / Aufnahme von größeren Darlehen/Krediten
Aufnahme größerer Darlehen / Kredite	
Kapitalbeteiligung an anderen Unternehmen	
Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)	Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)
Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen	
Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats	Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands
Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	
Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung
Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschaftler/innen	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschaftler/innen
Qualitätsplanung / Qualitätsmanagementkonzept	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)
Marketingkonzept	
Gemeinnützige Aktionen	
Schaffung neuer Arbeitsstellen	Prozessfunktion: Personalplanung

Taktische Entscheidungen	Taktische Entscheidungen - reduziert-
Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot	Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm / Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)
Betriebliche Innovationen	
Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)	
Wahl/Entsendung von Vertreter/innen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens	Wahl/Entsendung von Vertreter/innen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens / Berufung neuer Abteilungsleiter/innen/ sprecher/innen / Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen
Berufung neuer Abteilungsleiter/innen -sprecher/innen	
Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen	
Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl
Einstellung von KollegInnen	Prozessfunktion: Personalgewinnung
Entlassung von KollegInnen	Prozessfunktion: Personalfreisetzung
Gestaltung der Ausbildungsmethoden	Prozessfunktion: Personalentwicklung
Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung // Veränderungen in der Arbeitszeit
Veränderungen in der Arbeitszeit	
Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung
Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien)	Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien) / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung
Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	

Operative Entscheidungen	Operative Entscheidungen - reduziert -
Planung und Steuerung der Reihenfolge von Aufträgen bzw. Arbeitsaufgaben .	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge, Verteilung, Veränderung der Arbeitsmenge, Maßnahmen zur Kostenverringerung)
Personaleinsatz und Verteilung der Arbeitsaufgaben (wer macht was an welchem Arbeitsplatz)	
Maßnahmen zur Kostenverringerung am Arbeitsplatz / in der Arbeitsgruppe	
Veränderung der Arbeitsmenge, die geleistet werden muss	
Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben
Zeitliche Festlegung des eigenen Urlaubs	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub
Festlegung der eigenen Arbeitszeit (z.B. Beginn der Arbeit, Überstunden, Schichteinteilung)	
Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) . .	Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) / Art der persönlichen Arbeitsausstattung
Art der persönlichen Arbeitsausstattung (z.B. Bürogeräte, Werkzeug, Arbeitskleidung)	
Besuch eines Kurses zur eigenen Weiter-/Fortbildung während der Arbeitszeit	Prozessfunktion: Personalentwicklung
Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz innerhalb des Betriebs	Prozessfunktion: Personalplanung
Entwicklung neuer Maßnahmen zur Arbeitssicherheit	- sehr spezifisch, daher gestrichen -
Originalskala POPD	**Erweiterte Skala nach dem Partizipationsgrad / IPC - vergleiche Kapitel 2.1.3**
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.
2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.	2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.	4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.
5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
	6= Ich entscheide selbst

Anhang 6 Job Crafting Questionnaire und Interviewfragen zu den JCP

Tabelle 57: Job Crafting Questionnaire (JCQ) und deutsche Übersetzung
(nach Slemp & Vella-Brodrick 2013, 145f)

Originale Version (englisch)	Eigene Übersetzung
Please indicate the extent to which you engage in the following behaviours using the following scale: 1 = Hardly Ever, to 6 = Very Often. (Note: 'Very Often' means as often as possible in your workplace)	Bitte geben Sie unter Berücksichtigung der folgenden Skala an, in welchem Ausmaß sie die beschriebenen Verhaltensweisen ausüben. 1= Selten bis zu 6= sehr häufig ('Sehr häufig' meint dabei, so häufig wie es an ihrem Arbeitsplatz möglich ist)
Questions	**Fragen**
1. Introduce new approaches to improve your work*	Einführung von neuen Arbeitsweisen um Ihre Arbeit zu verbessern
2. Change the scope or types of tasks that you complete at work	Veränderung des Umfangs oder der Art von Aufgaben die Sie bei der Arbeit erledigen
3. Introduce new work tasks that you think better suit your skills or interests	Einführung von neuen Arbeitsaufgaben, von denen Sie denken, dass Sie besser zu Ihren Fähigkeiten oder Interessen passen?
4. Choose to take on additional tasks at work	Hinzunahme von zusätzlichen Arbeitsaufgaben bei der Arbeit
5. Give preference to work tasks that suit your skills or interests	Bevorzugung von Arbeitsaufgaben, die zu Ihren Fähigkeiten oder Interessen passen?
6. Think about how your job gives your life purpose	Darüber nachdenken, wie der Job Ihrem Leben einen Ziel/einen Zweck (Sinn) gibt
7. Remind yourself about the significance your work has for the success of the organisation	Sie erinnern sich an den Stellenwert, die Ihre Arbeit für den Erfolg der Organisation hat
8. Remind yourself of the importance of your work for the broader community	Sie erinnern sich an den Wert (die Wichtigkeit), die Ihre Arbeit für die Gesellschaft hat
9. Think about the ways in which your work positively impacts your life	Denken Sie darüber nach in welcher Art und Weise Ihre Arbeit Ihr Leben positiv beeinflusst
10. Reflect on the role your job has for your overall well-being	Reflektieren Sie über die Rolle (den Stellenwert), die Ihr Job für ihr allgemeines Wohlbefinden hat
11. Make an effort to get to know people well at work	Sie bemühen sich die Menschen in Ihrem Arbeitsumfeld kennenzulernen.
12. Organise or attend work related social functions	Sie nehmen an "social events" im Zusammenhang mit der Arbeit teil oder organisieren diese mit.
13. Organise special events in the workplace (e.g., celebrating a co-worker's birthday)*	Sie organisieren spezielle Events an Ihrem Arbeitsplatz (z.B. Geburtstagsfeier einer/eines Kollegin/Kollegen)
14. Choose to mentor new employees (officially or unofficially)	Sie entscheiden sich neue Kollegen/Kolleginnen als Mentor zu begleiten (offiziell oder inoffiziell)
15. Make friends with people at work who have similar skills or interests	Sie freunden sich mit Menschen bei der Arbeit an, die ähnliche Fähigkeiten oder Interessen haben.

*indicates items that were adapted or taken from Leana, Appelbaum, & Shevchuk (2009).

Tabelle 58: Interviewfragen zu den Job Crafting Practices (JCP)
(zusammengestellt aus Au 2016, 30; Slemp & Vella-Brodrick 2013, 145f)

JCP	Beschreibung der JCP	Abgeleitete Fragen mit Input JCQ
‘task crafting‘	Veränderung des Aufgabenbereichs: Ausweitung von favorisierten Aufgaben oder die Aufgabe bzw. Reduktion wenig favorisierter Aufgaben;	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses Arbeitsaufgaben auswählen, favorisierte Aufgaben ausweiten und nicht favorisierte Aufgaben reduzieren (In Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen)?
‘relational crafting‘	Veränderung der Arbeitsbeziehungen: Zusammenarbeit von Personen, die ein konstruktives Miteinander und Learning ermöglichen	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses mitbestimmen, mit welchen Personen Sie zusammenarbeiten und interagieren?
‘cognitive crafting‘	Veränderung der Wahrnehmung der Arbeit: Bedeutung und persönlicher Sinn der Arbeit werden durch ‘Reframing‘ verändert	Ermöglicht der Prozess dem Mitarbeiter über die Bedeutung und persönlichen Sinn der Arbeit zu reflektieren? Unterstützt der Prozess den Beitrag zum Erfolg der Organisation, zum eigenen Lebenssinn und den Mehrwert für die Gesellschaft zu erkennen? Schaffen die Prozesse Angebote für diese "job crafting practice"?

Anhang 7 Vorüberlegungen Forschungsfragen und Hypothesen

Tabelle 59: Forschungsfragen & Hypothesen – Ansätze zur Beantwortung

	Kernfragestellung	***Wie kann die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen erfolgen?***
KF1	Wie beeinflussen demokratische Personalprozesse das Empfinden von Sinn in der Arbeit unter Berücksichtigung der 'job crafting-practices'?	Zusammenfassung der Ergebnisse aus Interviews und Theorieinput unter Berücksichtigung der Forschungsfragen und aufgestellten Hypothesen.
	Forschungsfragen:	
FF1	Wie sehen demokratische Personalprozesse / Vorgehensweisen aus? Wie sieht demokratische Personalarbeit aus? (Laloux 2015; Sattelberger et al. 2015; Arnold 2016; Oestereich & Schröder 2017). Wodurch sind diese von klassischen Personalprozessen / Vorgehensweisen zu unterscheiden? (Becker 2009; Boes et al. 2015; Holtbrügge 2015)	Kombination aus der Beschreibung im Theorieteil (demokratische Personalprozesse) und den geführten Interviews. Die Unterscheidung zwischen den klassischen und demokratischen Personalprozessen basiert ebenso auf der Theorie und den erhobenen Informationen aus den Interviews.
FF2	Welche Rolle spielen 'job crafting-practices' als Erklärungsmodell für Sinn in der Arbeit? (Wrzesniewski & Dutton 2001)	Über Interviews schwer zu erfassen. In Frage 51 verarbeitet. Zusätzlich durch Inputs aus der Literatur darstellen.
FF3	Wie verändern sich die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bzgl. job crafting durch demokratische Personalarbeit? (Wrzesniewski & Dutton 2010; Hardering 2015; Au 2016)	In Interviews explizit nach den drei Ebenen des Job Crafting für die sechs Prozessfunktionen fragen. Diese Informationen dann mit den klassischen Personalprozessen kontrastieren.
FF4	Wie sollte Personalarbeit ausgestaltet sein um Mitarbeiter darin zu unterstützen 'job crafting-practices' anzuwenden um Sinn in der Arbeit zu verändern? (Au 2016)	Ableitung aus FF1-FF3. Analyse der Übereinstimmung aus den Interviews. Input für das Kapitel Handlungsempfehlungen
	Hypothesen:	
H1	Durch demokratische Personalprozesse bestehen erweiterte und vereinfachte Möglichkeiten für Mitarbeiter favorisierte Aufgaben zu übernehmen und wenig favorisierte Aufgaben zu reduzieren.	In Interviews explizit danach fragen, inwiefern die beschriebenen Prozesse Mitarbeitern die Möglichkeit bieten zu entscheiden welche Aufgaben Sie ausüben, bzw. welche Freiheitsgrade bestehen Aufgaben zu verändern.
H2	Demokratische Personalprozesse vereinfachen die Veränderungen der Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeitern um konstruktives Miteinander und Learning zu ermöglichen.	In Interviews explizit danach fragen, inwiefern die beschriebenen Prozesse Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, die Arbeitsbeziehungen zu anderen Mitarbeitern mitzugestalten
H3	Demokratische Personalprozesse geben Mitarbeitern die Freiheit, Bedeutung und persönlichen Sinn zu verändern.	In Interviews explizit danach fragen, inwiefern die beschriebenen Prozesse Mitarbeitern die Möglichkeit bieten Sinnzuschreibungen zu erzeugen bzw. zu verändern.
H4	Demokratische Personalprozesse dienen als förderliche Umgebung um MA ein gesteigertes Empfinden von Sinn in der Arbeit zu ermöglichen.	Ableitung aus den Ergebnissen der Interviews und Rückbezug zu den theoretischen Grundlagen.

Anhang 8 Interviewleitfaden

Tabelle 60: Interviewleitfaden
(zusammengestellt aus: Weber & Unterrainer 2012, 142f; Schnell et al. 2013, 3ff; Slemp & Vella-Brodrick 2013, 145f; Au 2016, 30; Schnell 2016, 155f)

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
		Datum/Uhrzeit: **Unternehmensname:** **Name des Interviewten:**		
ES		Einstieg		
		Duzen oder Siezen		
Erläuterung		Mini-Vorstellung von mir: techn. Ausbildung, Studium Bremen, Projekt-/Prozessmanagement / Nachhaltigkeitsstudium / lebe in Stuttgart		
Hintergrund		Masterarbeit - Personalprozesse / Anonymität / Ich nehme auf / zeitliche Restriktion		
Frage	**1**	Bitte stellen Sie sich kurz vor und sagen mir, in welcher Position Sie im Unternehmen arbeiten und wie lange Sie bereits für das Unternehmen tätig sind.	Name des Interviewten / Rolle / Funktion	
Frage	**2**	Was sind die Schwerpunkte Ihrer Arbeit und seit wann sind Sie in diesem Bereich tätig?	Kennenlernen / Icebreaker / wenige Stichpunkte	
BU		**Basisinformationen Unternehmen**		
Frage	**3**	Branche / Produkte	Mindestens ein Interviewpartner pro Unternehmen wird zu Basisinformationen des Unternehmens befragt. Dies kann der Gründer/Geschäftsführer sein, alternativ aber auch der Mitarbeiter mit großer Erfahrung innerhalb des Unternehmens	
Frage	**4**	Gründungsjahr		
Frage	**5**	Wie viele Mitarbeiter hat das/Ihr Unternehmen?		
Frage	**6**	Jahresumsatz		

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
OD		Organisationale Demokratie im Unternehmen	Liefert für die Analyse eine Einordnung, inwiefern organisationale Demokratie über den Personalbereich hinaus gelebt wird - abgeleitet aus POPD	
Frage	**7**	Welches Assoziationen/Schlagworte verbinden Sie mit dem Begriff "organisationale Demokratie"?	Ziel ist es unabhängig von der eigenen Definition zu erfahren, wie der Interviewpartner diesen Begriff definiert und welche Vorstellung er von diesem Begriff hat	
Erläuterung		**Erläuterung Organisationale Demokratie:** Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren. Die Mitbestimmungsstrukturen haben dabei institutionalisierten Charakter.	Unterstützt den Interviewten das zugrundeliegende Verständnis für die Masterarbeit zu erfassen.	
Ablaufbeschreibung (Fragen 8-10)		Um eine Einordnung in den Gesamtkontext zu der organisationalen Demokratie zu schaffen, werde ich Ihnen nun eine Auflistung von möglichen Entscheidungen vorstellen. Diese sind in eine operative, taktische und strategische Ebene aufgeteilt. Bitte beantworten Sie mir ob Sie als Mitarbeiter des Unternehmens auf dieser Entscheidungsebene beteiligt sind. Um eine Einstufung bezüglich der Beteiligung vorzunehmen, möchte ich Sie bitten eine Einordnung bzgl. des Partizipationsgrad vorzunehmen.	Mitarbeiter bekommt die Übersicht bzgl. des Partizipationsgrad ausgehändigt.	
Frage	**8**	**Strategische Entscheidungen - reduziert -**		
		Änderung der Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Aufnahme von größeren Darlehen, Krediten Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. -gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)	Einordnung auf der Skala Partizipationsgrad	

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
		Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands		
		Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung		
		Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschafter/innen		
		Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)		
Frage	**9**	**Taktische Entscheidungen - reduziert -**		
		Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / Betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)	Einordnung auf der Skala Partizipationsgrad	
		Wahl/Entsendung von Vertreter/innen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens / Berufung neuer Abteilungsleiter/innen/ -sprecher/innen / Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen		
		Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl		
		Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit		
		Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung		
		Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien) / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung		
Frage	**10**	**Operative Entscheidungen - reduziert -**		
		Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge, Verteilung, Veränderung der Arbeitsmenge, Maßnahmen zur Kostenverringerung)	Einordnung auf der Skala Partizipationsgrad	
		Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben		

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
		Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub		
		Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) . ./ Art der persönlichen Arbeitsausstattung		
DPP + JCP		Demokratische Personalprozesse (Prozessfunktionen) und Job-Crafting-Practices		
Frage	**11**	Welches Assoziationen/Schlagworte verbinden Sie mit dem Begriff "demokratische Personalprozesse"?	Ziel ist es unabhängig von der eigenen Definition zu erfahren, wie der Interviewpartner diesen Begriff definiert und welche Vorstellung er von diesem Begriff hat	
Erläuterung		**Erläuterung Begriff demokratische Personalprozesse:** Demokratische Personalprozesse sind Prozesse, die den Entwicklungszyklus eines Mitarbeitenden im Unternehmen abbilden. Sie starten mit der Planung der Mitarbeiterbedarfe, bilden die Rekrutierung, Auswahl und weitere Entwicklung ab. Ebenso betreffen Sie den Einsatz der Mitarbeitenden in Abhängigkeit von Ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten und die Personalerhaltung durch entsprechende Anreizgestaltung. Am Ende steht die Personalfreisetzung. Dabei orientiert sich Ihre Ausgestaltung an den Prinzipien der organisationalen Demokratie, die die institutionalisierte Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungen beinhaltet.	Unterstützt den Interviewten das zugrundeliegende Verständnis für die Masterarbeit zu erfassen.	
Erläuterung		**Erläuterung Sinn in der Arbeit:** Sinn in der Arbeit beschreibt das Streben nach der Zuschreibung von Bedeutsamkeit für die ausgeübte Arbeit auf drei Ebenen. Dies ist zum ersten sinnvolle Arbeit als gute Arbeit, eine Arbeit, bei der sich subjektives Sinnerleben durch entsprechende Arbeitsorganisation einstellen kann. Zum zweiten sinnvolle Arbeit als subjektiv bedeutsame Arbeit, wenn diese von den Mitarbeitern als sinnvoll bewertet wird. Und zum dritten sinnvolle Arbeit als nützliche Arbeit, Berufe und Aufgaben, die einen Nutzen für die Gesellschaft erkennen lassen	Unterstützt den Interviewten das zugrundeliegende Verständnis für die Masterarbeit zu erfassen	

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
Erläuterung		**Erläuterung Job Crafting Practices:** Job Crafting Practices sind vom Mitarbeiter aktiv durchgeführte Veränderungen im Arbeitsumfeld die den Sinn in der Arbeit verändern und motivierend wirken. Dabei werden drei Praktiken unterschieden. Dies sind die Veränderung der Arbeitsaufgaben, die Veränderung der sozialen Beziehungen und die Rahmenveränderung und persönliche Sinnzuschreibung der Arbeit	Unterstützt den Interviewten das zugrundeliegende Verständnis für die Masterarbeit zu erfassen. Der Erläuterung wird keine Frage voraus gestellt, da davon auszugehen ist, dass der Begriff "job crafting practices" für den Gegenüber sehr neuartig ist und damit kein Erkenntnisgewinn stattfindet den Befragten "ins Leere" laufen zu lassen	
Ablauf-beschreibung		Ich werde Ihnen im Folgenden sechs Prozessfunktionen (Entwicklungsprozess eines Mitarbeiters im Unternehmen von der Mitarbeitersuche bis zur Freistellung) präsentieren. Mich interessiert dabei, wie diese sechs Prozessfunktionen in Ihrem Unternehmen gelebt werden. Zu jeder Frage interessiert mich die prozessuale Sicht (Wer macht was in welcher Reihenfolge und mit welchen Hilfsmitteln?)) und ob dabei, und wenn ja wie, eine der drei job crafting practices zur Anwendung kommen. Beim Ausmaß der Job crafting practices würde ich mit dem Partizipationsgrad bewerten. Fokus Blick liegt dabei auf dem Mitarbeiter der diesen Prozess durchläuft als auch der Beteiligung der anderen Mitarbeiter. Hier auf die Unterscheidung achten. Mitarbeiter der Prozess durchlebt, Mitarbeiter, die am Prozess beteiligt sind	Erläuterung Vorgehen beim Beschreiben der Prozessfunktionen / Einbezug der job crafting practices // Mitarbeiter bekommen eine Übersicht der sechs Prozessfunktionen und eine Kurzbeschreibung ausgehändigt.	In jeder der sechs Prozessfunktionen werden Erkenntnisse für die Forschungsfragen 1, 3 und 4 gesammelt. Weiterhin liefern die expliziten Fragen zum Job crafting Erkenntnisse für die Beantwortung der Hypothesen 1-3.

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
PF1		Personalplanung		
Erläuterung		Ermittelt, wie viele Mitarbeitende mit welchen Qualifikationen an welchen Orten wann und wie lange benötigt werden Prozess: Wer macht was in welcher Reihenfolge und mit welchen Hilfsmitteln?		
Frage	**12**	Bezeichnung Prozess (z.B. Stellenbeschreibung erstellen)		FF1, FF3, FF4
Frage	**13**	Beteiligte: Verantwortliche Rolle / Mitwirkende		FF1, FF3, FF5
Frage	**14**	Wie: Wie läuft der Prozess ab?		FF1, FF3, FF6
		Job-Crafting Fragen (task, relational, cognitive):		
Frage	**15**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses Arbeitsaufgaben auswählen, favorisierte Aufgaben ausweiten und nicht favorisierte Aufgaben reduzieren (In Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen)? - Wird im Vorhinein festgelegt, dass Mitarbeiter Aufgaben anpassen können und Co.		H1
Frage	**16**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses mitbestimmen, mit welchen Personen Sie zusammenarbeiten und interagieren?		H2
Frage	**17**	Ermöglicht der Prozess dem Mitarbeiter über die Bedeutung und persönlichen Sinn der Arbeit zu reflektieren? Unterstützt der Prozess den Beitrag zum Erfolg der Organisation, zum eigenen Lebenssinn und den Mehrwert für die Gesellschaft zu erkennen?		H3

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
PF2		Personalgewinnung		
Erläuterung		Menschen für das Unternehmen gewinnen, unter Beachtung von qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Faktoren Prozess: Wer macht was in welcher Reihenfolge und mit welchen Hilfsmitteln?		
Frage	**18**	Bezeichnung Prozess (z.B. Stellenbeschreibung erstellen)		FF1, FF3, FF4
Frage	**19**	Beteiligte: Verantwortliche Rolle / Mitwirkende		FF1, FF3, FF5
Frage	**20**	Wie: Wie läuft der Prozess ab?		FF1, FF3, FF6
		Job-Crafting Fragen (task, relational, cognitive):		
Frage	**21**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses Arbeitsaufgaben auswählen, favorisierte Aufgaben ausweiten und nicht favorisierte Aufgaben reduzieren (In Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen)?		H1
Frage	**22**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses mitbestimmen, mit welchen Personen Sie zusammenarbeiten und interagieren?		H2
Frage	**23**	Ermöglicht der Prozess dem Mitarbeiter über die Bedeutung und persönlichen Sinn der Arbeit zu reflektieren? Unterstützt der Prozess den Beitrag zum Erfolg der Organisation, zum eigenen Lebenssinn und den Mehrwert für die Gesellschaft zu erkennen?		H3

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
PF3		Personalentwicklung		
Erläuterung		Qualifizierung der Mitarbeitenden, durch informatorische, bildungsbezogene und stellenbezogene Maßnahmen		
Frage	**24**	Bezeichnung Prozess (z.B. Stellenbeschreibung erstellen)		FF1, FF3, FF4
Frage	**25**	Beteiligte: Verantwortliche Rolle / Mitwirkende		FF1, FF3, FF5
Frage	**26**	Wie: Wie läuft der Prozess ab?		FF1, FF3, FF6
		Job-Crafting Fragen (task, relational, cognitive):		
Frage	**27**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses Arbeitsaufgaben auswählen, favorisierte Aufgaben ausweiten und nicht favorisierte Aufgaben reduzieren (In Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen)?		H1
Frage	**28**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses mitbestimmen, mit welchen Personen Sie zusammenarbeiten und interagieren?		H2
Frage	**29**	Ermöglicht der Prozess dem Mitarbeiter über die Bedeutung und persönlichen Sinn der Arbeit zu reflektieren? Unterstützt der Prozess den Beitrag zum Erfolg der Organisation, zum eigenen Lebenssinn und den Mehrwert für die Gesellschaft zu erkennen?		H3

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
PF4		Personaleinsatz		
Erläuterung		Zuordnung der Mitarbeiter zu den zu erfüllenden Aufgaben (Arbeitsgestaltung, Arbeitsort, Arbeitszeitgestaltung, Zusammenarbeit)		
Frage	**30**	Bezeichnung Prozess (z.B. Stellenbeschreibung erstellen)		FF1, FF3, FF4
Frage	**31**	Beteiligte: Verantwortliche Rolle / Mitwirkende		FF1, FF3, FF5
Frage	**32**	Wie: Wie läuft der Prozess ab?		FF1, FF3, FF6
		Job-Crafting Fragen (task, relational, cognitive):		
Frage	**33**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses Arbeitsaufgaben auswählen, favorisierte Aufgaben ausweiten und nicht favorisierte Aufgaben reduzieren (In Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen)?		H1
Frage	**34**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses mitbestimmen, mit welchen Personen Sie zusammenarbeiten und interagieren?		H2
Frage	**35**	Ermöglicht der Prozess dem Mitarbeiter über die Bedeutung und persönlichen Sinn der Arbeit zu reflektieren? Unterstützt der Prozess den Beitrag zum Erfolg der Organisation, zum eigenen Lebenssinn und den Mehrwert für die Gesellschaft zu erkennen?		H3

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
PF5		Personalerhaltung		
Erläuterung		Sicherung des Leistungspotential durch materielle und immaterielle Anreize	Cafeteria System etc.	
Frage	**36**	Bezeichnung Prozess (z.B. Stellenbeschreibung erstellen)		FF1, FF3, FF4
Frage	**37**	Beteiligte: Verantwortliche Rolle / Mitwirkende		FF1, FF3, FF5
Frage	**38**	Wie: Wie läuft der Prozess ab?		FF1, FF3, FF6
		Job-Crafting Fragen (task, relational, cognitive):		
Frage	**39**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses Arbeitsaufgaben auswählen, favorisierte Aufgaben ausweiten und nicht favorisierte Aufgaben reduzieren (In Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen)?		H1
Frage	**40**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses mitbestimmen, mit welchen Personen Sie zusammenarbeiten und interagieren?		H2
Frage	**41**	Ermöglicht der Prozess dem Mitarbeiter über die Bedeutung und persönlichen Sinn der Arbeit zu reflektieren? Unterstützt der Prozess den Beitrag zum Erfolg der Organisation, zum eigenen Lebenssinn und den Mehrwert für die Gesellschaft zu erkennen?		H3

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
PF6		Personalfreisetzung		
Erläuterung		Personalabbau und/oder Beendigung von Arbeitsverhältnissen		
Frage	**42**	Bezeichnung Prozess (z.B. Stellenbeschreibung erstellen)		FF1, FF3, FF4
Frage	**43**	Beteiligte: Verantwortliche Rolle / Mitwirkende		FF1, FF3, FF5
Frage	**44**	Wie: Wie läuft der Prozess ab?		FF1, FF3, FF6
		Job-Crafting Fragen (task, relational, cognitive):		
Frage	**45**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses Arbeitsaufgaben auswählen, favorisierte Aufgaben ausweiten und nicht favorisierte Aufgaben reduzieren (In Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen)?		H1
Frage	**46**	Können Mitarbeiter innerhalb dieses Prozesses mitbestimmen, mit welchen Personen Sie zusammenarbeiten und interagieren?		H2
Frage	**47**	Ermöglicht der Prozess dem Mitarbeiter über die Bedeutung und persönlichen Sinn der Arbeit zu reflektieren? Unterstützt der Prozess den Beitrag zum Erfolg der Organisation, zum eigenen Lebenssinn und den Mehrwert für die Gesellschaft zu erkennen?		H3

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
ÜF		Übergreifende Fragen		
Frage	**48**	Was ist Ihre / die Motivation die Personalprozesse, wie von Ihnen beschrieben auszugestalten?	als mögliche Beispiele: Effizienz, Humanismus, Spaß bei der Arbeit	FF 3 / FF 4
Frage	**49**	Wodurch finden Mitarbeiter Ihrer Meinung nach Sinn in der Arbeit? Bitte ranken Sie die folgenden vier Elemente sinnstiftender Arbeit (Rangordnung 1-4). Falls nötig fügen Sie eine nicht genannte Option über "Sonstiges" hinzu.		FF 2 / FF4 / H2
		Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit	z.B. Ärztin, heilt Menschen von Krankheiten / Frage nach: "Warum übe ich den Job aus"?	
		Sozio-moralisches Klima		
		Offene Auseinandersetzung mit Problemen und Konflikten		
		Verlässliche Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung		
		partizipative Zusammenarbeit		
		gesellschaftliche Anliegen werden berücksichtigt - selbsttranszendente Unternehmensorientierung	gesellschaftliche Solidarität / soziale Verantwortung	
		Passung der Person auf die Position		
		Sonstiges	Falls der Interviewte eine andere Möglichkeit als die vier angegebenen hinzugeben möchte.	
Frage	**50**	Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die 'job crafting practices' um Sinn in der Arbeit zu ermöglichen?	siehe Ausdruck Teilnehmer	FF2
Frage	**51**	Inwiefern unterstützen Sie (als Unternehmen/Personalbereich/Mitarbeiter im Personalprozess) die Möglichkeit für andere Mitarbeiter des Unternehmens Sinn in der Arbeit zu finden?	Beispiele	FF 2 / FF4 / H1 / H2 / H3 / H4

Kürzel	ID	Beschreibung	Bemerkungen	Relation zu Forschungsfragen und/oder Hypothesen
Frage	**52**	Welche Voraussetzungen braucht es um die Prozesse so, wie gerade beschrieben leben zu können?	Frage um herauszufinden, ob Mitarbeiter Schulungen/Workshops oder ähnliches benötigen um demokratische Personalprozesse umzusetzen	FF1 / FF 3 / FF 4
Frage	**53**	Gibt es Weiterbildungen / Workshops um die Mitarbeiter für die Beteiligung an den Personalprozessen vorzubereiten?		FF 4
Frage	**53a**	Empfindest du/Sie für sich persönlich Sinn in der Arbeit und wenn ja wodurch/warum?	nach den ersten vier Interviews eingefügt	FF 3
Frage	**54**	Stellen sie sich die Personalarbeit in 10 Jahren vor - Assoziationen / Schlagworte/Rahmenbedingungen/Welche Veränderungen finden Ihrer Meinung nach statt	Blick in die Zukunft	FF 4
OF		Optionale Fragen		
Frage	**55**	Gibt es bei Ihnen eine Personalabteilung/Personalbereich?	Der Hintergrund der Frage liegt darin, dass manche Firmen die Personal-abteilung an sich aufgelöst haben.	FF 1 / FF 4
Frage	**56**	Wenn ja, wie ist dieser benannt?	Gibt es evtl. alternative Bezeichnungen?	FF 1 / FF 4
Frage	**57**	Wie werden die Mitarbeiter bezeichnet, die sich mit Personalprozessen beschäftigen?	Gibt es neue Bezeichnungen für die Rolle des "Personaler".	FF 1 / FF 4
AB		Abschluss		
Frage	**58**	Haben Sie in Hinblick auf die vorangegangen Gesprächsinhalte noch Anmerkungen und/oder Anregungen? Was passiert mit den Ergebnissen? Anonymität / Ergebnisse zusenden / Masterarbeit freigeben Vielen Dank für Ihre Zeit und das Gespräch		

Anhang 9 Infoblatt Interviewteilnehmer

Partizipations-grad	Bezeichnung	Beschreibung
1	Keine Partizipation	Mitarbeiter werden in keiner Weise in Entscheidungsprozesse einbezogen.
2	Information	Die Mitarbeiter dürfen nicht mitentscheiden, werden aber über die Entscheidungen
3	Anhörung / Konsultation	Führungskräfte sprechen mit ihren Mitarbeitern vor der Entscheidungsfindung über die zu treffende Entscheidung, diskutieren Wahlmöglichkeiten und erfragen die Einschätzung ihrer Mitarbeiter. Danach treffen sie weiterhin alleine die Entscheidung, die in der Folge verbindlich für die Mitarbeiter ist.
4	Mitwirkung	Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Einschätzungen der Mitarbeiter können zu einer veränderten Entscheidungsfindung führen.
5	Mitbestimmung, Mitentscheidung	Alle Mitarbeiter sind eingeladen oder aufgefordert, bei anstehenden Entscheidungen, die der Mitbestimmung unterliegen, den Entscheidungsprozess aktiv mitzugestalten.
6	Selbstbestimmung	Höchster Partizipationsgrad. Die Mitarbeiter gestalten die Entscheidungsprozesse eigenmächtig.

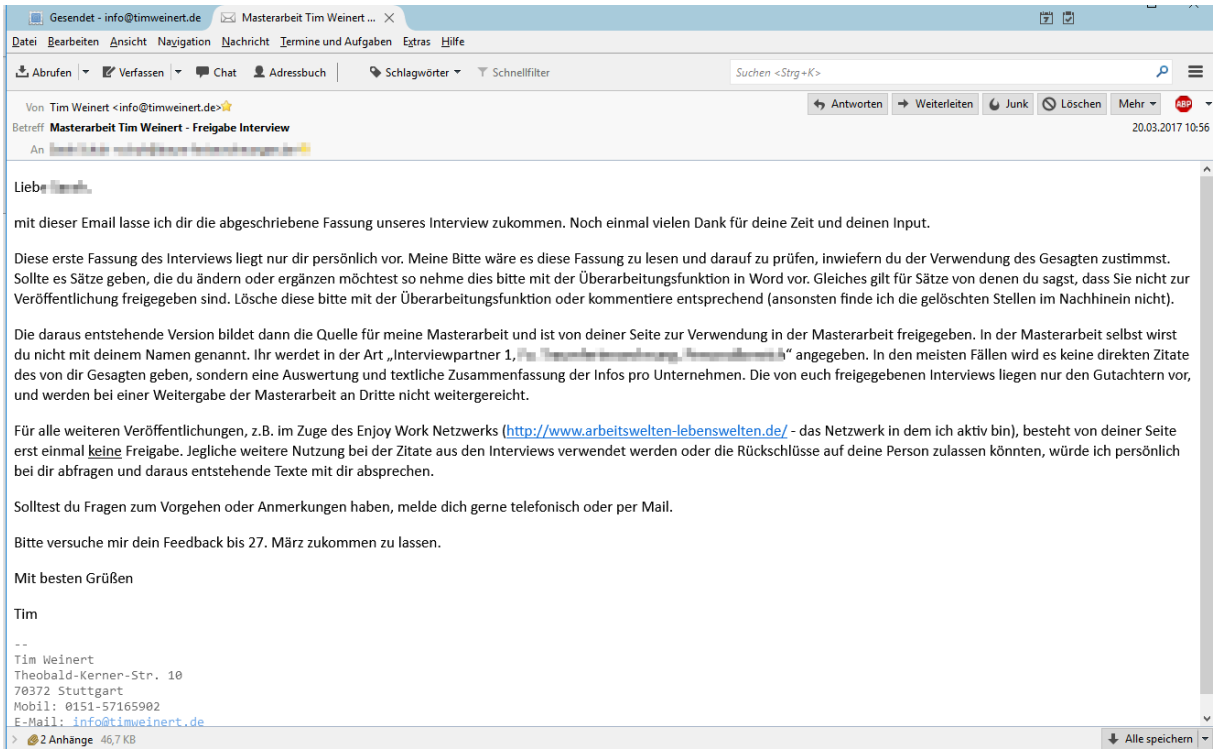
Job Crafting Practices	Kurzbeschreibung	Beschreibung
Task crafting	Veränderung des Aufgabenbereichs	Ausweitung von favorisierten Aufgaben oder die Aufgabe bzw. Reduktion wenig favorisierter Aufgaben
Relational crafting	Veränderung der Arbeitsbeziehungen	Zusammenarbeit mit Personen, die ein konstruktives Miteinander und Lernen ermöglichen
Cognitive crafting	Veränderung der Wahrnehmung der Arbeit	Bedeutung, Rahmen und persönliche Sinnzuschreibung der Arbeit werden verändert

Prozess-funktionen	Beschreibung	Beispiele
Personalplanung	Ermittelt, wie viele Mitarbeitende mit welchen Qualifikationen an welchen Orten wann und wie lange benötigt werden	Personalbedarfsermittlung, Stellenbeschreibungen; Anforderungsprofile; Kompetenzmodelle
Personalgewinnung	Menschen für das Unternehmen gewinnen, unter Beachtung von qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Faktoren	Personalwerbung, Rekruitierung, Personalauswahl
Personalentwicklung	Qualifizierung der Mitarbeitenden, durch informatorische, bildungsbzeogene und stellenbezogene Maßnahmen	betriebsinterne / -externe Fortbildungen; Coaching, Mentoring;
Personaleinsatz	Zuordnung der Mitarbeiter zu den den zu erfüllenden Aufgaben (Arbeitsgestaltung, Arbeitsort, Arbeitszeitgestaltung, Zusammenarbeit)	Personaleinführung (Onboarding); Teilzeit; Arbeitsgruppen
Personalerhaltung	Sicherung des Leistungspotenzial durch materialle und immaterielle Anreize	Geldleistungen; Karriere; soziale Anreize; organisatorische Anreize; Arbeitsbedingungen
Personalfreisetzung	Personalabbau und/oder Beendigung von Arbeitsverhältnissen	Arbeitszeitverkürzung; Fluktuation, Kündigung; Outplacement

Skala	Rolle JCP	WS/Sch	Elemente sinnstiftende Arbeit
1	weiß ich nicht	weiß nicht	Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit
2	gar nicht wichtig	gar nicht	Sozial-moralisches Klima
3	etwas wichtig	einmalig für einige	gesellschaftliche Anliegen werden berücksichtigt - selbsttranszendente Unternehmensorientierung
4	relativ wichtig	einmalig für alle	
5	sehr wichtig	systematisch für einige	
6	äußerst wichtig	systematisch für alle	Passung der Person auf die Position

Abbildung 44: Ausdruck für Interviewteilnehmer

Anhang 10 Anschreiben Anonymität und Freigabe Transkript



Gesendet - info@timweinert.de | Masterarbeit Tim Weinert ...

Datei Bearbeiten Ansicht Navigation Nachricht Termine und Aufgaben Extras Hilfe

Abrufen | Verfassen | Chat | Adressbuch | Schlagwörter | Schnellfilter | Suchen <Strg+K>

Von Tim Weinert <info@timweinert.de>

Betreff **Masterarbeit Tim Weinert - Freigabe Interview**

An [redacted]

Antworten | Weiterleiten | Junk | Löschen | Mehr

20.03.2017 10:56

Lieb[redacted],

mit dieser Email lasse ich dir die abgeschriebene Fassung unseres Interview zukommen. Noch einmal vielen Dank für deine Zeit und deinen Input.

Diese erste Fassung des Interviews liegt nur dir persönlich vor. Meine Bitte wäre es diese Fassung zu lesen und darauf zu prüfen, inwiefern du der Verwendung des Gesagten zustimmst. Sollte es Sätze geben, die du ändern oder ergänzen möchtest so nehme dies bitte mit der Überarbeitungsfunktion in Word vor. Gleiches gilt für Sätze von denen du sagst, dass Sie nicht zur Veröffentlichung freigegeben sind. Lösche diese bitte mit der Überarbeitungsfunktion oder kommentiere entsprechend (ansonsten finde ich die gelöschten Stellen im Nachhinein nicht).

Die daraus entstehende Version bildet dann die Quelle für meine Masterarbeit und ist von deiner Seite zur Verwendung in der Masterarbeit freigegeben. In der Masterarbeit selbst wirst du nicht mit deinem Namen genannt. Ihr werdet in der Art „Interviewpartner 1, [redacted]“ angegeben. In den meisten Fällen wird es keine direkten Zitate des von dir Gesagten geben, sondern eine Auswertung und textliche Zusammenfassung der Infos pro Unternehmen. Die von euch freigegebenen Interviews liegen nur den Gutachtern vor, und werden bei einer Weitergabe der Masterarbeit an Dritte nicht weitergereicht.

Für alle weiteren Veröffentlichungen, z.B. im Zuge des Enjoy Work Netzwerks (http://www.arbeitswelten-lebenswelten.de/ - das Netzwerk in dem ich aktiv bin), besteht von deiner Seite erst einmal keine Freigabe. Jegliche weitere Nutzung bei der Zitate aus den Interviews verwendet werden oder die Rückschlüsse auf deine Person zulassen könnten, würde ich persönlich bei dir abfragen und daraus entstehende Texte mit dir absprechen.

Solltest du Fragen zum Vorgehen oder Anmerkungen haben, melde dich gerne telefonisch oder per Mail.

Bitte versuche mir dein Feedback bis 27. März zukommen zu lassen.

Mit besten Grüßen

Tim

--
Tim Weinert
Theobald-Kerner-Str. 10
70372 Stuttgart
Mobil: 0151-57165902
E-Mail: info@timweinert.de

2 Anhänge 46,7 KB | Alle speichern

Abbildung 45: E-Mail mit Informationen zur Anonymität und zur Freigabe des transkribierten Interviews

Anhang 11 Transkriptionen Interviews

Die Transkripte stehen in elektronischer Form auf der beigefügten CD-ROM zur Verfügung.

Tabelle 61: Interviews, Kurzbezeichnung und Dateinamen

ID	Kurzbezeichnung Interview	Unternehmen	Dateiname
1	IntH1	Heiler GmbH	20170501_Interview_H1
2	IntH2	Heiler GmbH	20170501_Interview_H2
3	IntH3	Heiler GmbH	20170501_Interview_H3
4	IntH4	Heiler GmbH	20170501_Interview_H4
5	IntTFW1	Traumferienwohnungen	20170501_Interview_TFW_1
6	IntTFW2	Traumferienwohnungen	20170501_Interview_TFW_2
7	IntSG1	sipgate	20170501_Interview_sipgate_1
8	IntSG2	sipgate	20170501_Interview_sipgate_2
9	IntTH1	Tempelhof	20170501_Interview_Tempelhof_1
10	IntTH2	Tempelhof	20170501_Interview_Tempelhof_2
11	IntCC1	codecentric Stuttgart	20170501_Interview_CC_1
12	IntCC2	codecentric Stuttgart	20170501_Interview_CC_2
13	IntU6.1	Unternehmen 6	20170501_Interview_ Unternehmen_6_1
14	IntU6.2	Unternehmen 6	20170501_Interview_ Unternehmen_6_2
15	IntU6.3	Unternehmen 6	20170501_Interview_ Unternehmen_6_3

Die verschiedenen Abschnitte der Interviews sind durch fortlaufend nummerierte Zeitmarken gekennzeichnet. Um eine Aussage zu zitieren wird die Kurzbezeichnung des Interviews genutzt, darauf folgt die Nummer der Zeitmarke mit einer vorangestellten Raute um eine Verwechslung mit der Seitenzahl zu verhindern, (z.B. IntH3, #16).

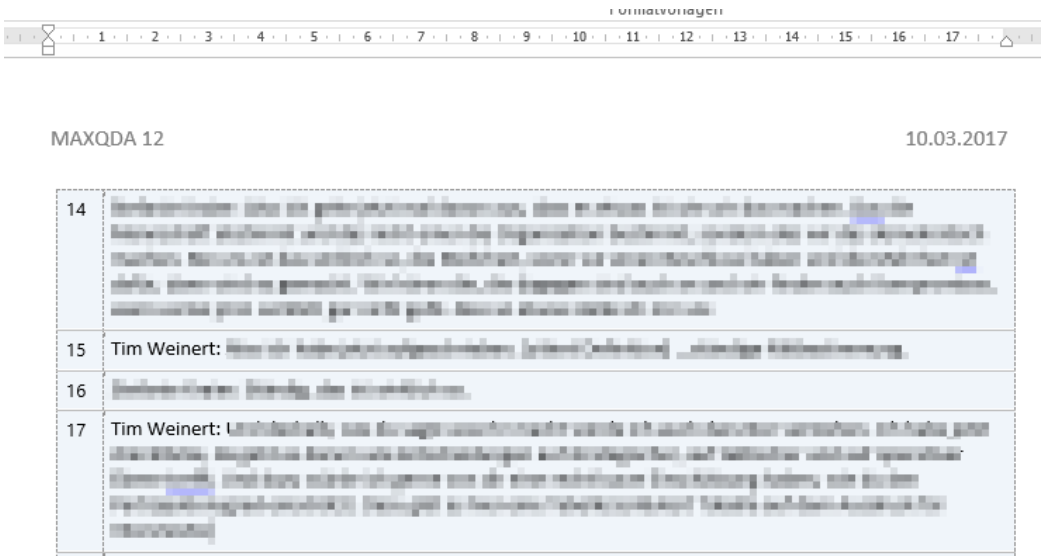


Abbildung 46: Beispiel für die Nummerierung der Absätze innerhalb des Transkriptes
(Quelle: IntH3, #14-17)

Anhang 12 Kodierleitfaden

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
HK1	Einstieg			
UK1-1	Vorstellung des Interviewten			
UK1-1.1	Kurzvorstellung	Name, kurzer Werdegang	"Mein Name ist [anonymisiert]" (IntH4, #5)	
UK1-1.2	Position im Unternehmen/der Organisation	Stellenbezeichnung, Rolle	"Ich mache Angebote, ich erfasse Aufträge, Aufmaße, ich erfasse Bestellungen" (IntH3, #6)	
UK1-1.3	Dauer der Organisationszugehörigkeit	Wie lange ist derjenige/diejenige im Unternehmen, der Organisation.	"Als Angestellter seit 2008" (IntH1, #3)	
UK1-1.4	Zusätzliche Informationen	Informationen die bei der Vorstellung übermittelt werden, aber nicht zu den vorherigen UKs passen.	"Ich verstehe mich als, so nach servantmanagement, eigentlich eher als Dienstleister für meine Kollegen" (IntCC1, #6)	Informationen, die sich nicht zu den konkreten Fragen dieser Kategorie zuordnen lassen, jedoch für ein besseres Verständnis relevant sind.
UK1-2	Schwerpunkte der Arbeit	Tätigkeiten, Aufgaben die der Interviewte im Unternehmen durchführt.	"Ich bin hauptsächlich hier als Software Developer, wobei wir bei Kunden sehr viel beraten. Da ich in diese eher organisatorischen Themen, auch theoretisch mich reinarbeite, werde ich da auch viel mehr bei den Kunden auch organisatorisch beraten, als nur Softwareberatung" (IntCC2, #5)	Prüfe ob der Interviewte Tätigkeiten, Aufgaben nennt, für die er verantwortlich ist oder an denen er beteiligt ist.
HK2	Basisinformationen Unternehmen			
UK2-1	Branche/Produkte	Informationen über die Branche in dem das befragte Unternehmen tätig ist und Übersicht über die Produkte	"wir machen innovative Telefonie für das Büro, zuhause und unterwegs" (IntSG1, #6)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK2-2	Gründungsjahr	Jahreszahl der Unternehmensgründung	"2001" (IntTFW1, #13)	
UK2-3	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der Mitarbeiter	"120 Mitarbeiter hast du gesagt" (IntTFW1, #14)	
UK2-4	Jahresumsatz			
UK2-4.1	Information Umsatz	Umsatz in Mio. €	"9-10 Millionen" (IntH4, #20)	
UK2-4.2	keine Angabe	Information nicht vorhanden oder nicht freigegeben	-	
HK3	Organisationale Demokratie			
UK3-0	Definition Organisationale Demokratie			
UK3-0.1	Definition des Interviewten	Definition, die der Interviewpartner beschreibt	"Organisationale Demokratie, besteht letztendlich aus zwei Begriffen. Organisational und Demokratie und deswegen habe ich sofort die Assoziation, dass es darum geht organisationale Prozesse oder Strukturen, den organisationalen Aufbau zu demokratisieren. Das heißt ein Stück weit die Entscheidung wieder in die Teams oder zu den Mitarbeitern zurückzugeben" (IntTFW1, #20)	
UK3-0.2	Anmerkungen zur Definition	Anmerkungen oder Fragen zur Definition	-	
UK3-1	Strategische Entscheidungen			
UK3-1.1	Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision			
UK3-1.1.1	Partizipationsgrad	Einordnung auf der Skala Partizipationsgrad / IPC	"Zwischen 5 und 6" (IntTFW1, #25)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK3-1.1.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	Begründungen des Interviewten, die zu der Einordnung des Partizipations-grads führen	"Es gab früher die Idee das komplett auf Stufe 6 zu machen" (IntTFW1, #27)	
UK3-1.1.3	keine Aussage, nicht zu be-werten	Aus Sicht des Interviewten ist eine Einordnung nicht möglich oder nötig.	-	
UK3-1.2	Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt			
UK-3.1.2.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK-3.1.2.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK-3.1.2.3	keine Aussage, nicht zu be-werten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-1.3	Kapitalinvestitionen, Kapital-beteiligungen			
UK-3.1.3.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK-3.1.3.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK-3.1.3.3	keine Aussage, nicht zu be-werten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-1.4	Restrukturierungen, Verän-derungen			
UK3-1.4.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-1.4.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-1.4.3	keine Aussage, nicht zu be-werten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-1.5	Aufsichts-Verwaltungsrats, Wahl der Geschäftsleitung			
UK3-1.5.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK3-1.5.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-1.5.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-1.6	neuartiges Produkt, Dienstleistung			
UK3-1.6.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-1.6.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-1.6.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-1.7	Aufnahme neuer Anteilseignerinnen			
UK3-1.7.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-1.7.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-1.7.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-1.8	Planung und Konzepte			
UK3-1.8.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-1.8.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-1.8.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-2	Taktische Entscheidungen			
UK3-2.1	Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot			
UK3-2.1.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK3-2.1.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-2.1.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-2.2	Entsendung in Mitentscheidungsorgane, Berufung Vorgesetzten oder Gruppensprecher/innen			
UK3-2.2.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-2.2.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-2.2.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-2.3	Verfahren der Personalauswahl			
UK3-2.3.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-2.3.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-2.3.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-2.4	Größe der Arbeitsgruppe, Veränderungen Arbeitszeit			
UK3-2.4.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-2.4.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-2.4.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-2.5	Lohn-/Gehaltsystems			
UK3-2.5.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK3-2.5.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-2.5.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-2.6	Durchführung von Untersuchungen			
UK3-2.6.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-2.6.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-2.6.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-3	Operative Entscheidungen - reduziert -			
UK3-3.1	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben			
UK3-3.1.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-3.1.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-3.1.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-3.2	Eigene Arbeitsauftrage / Arbeitsaufgaben			
UK3-3.2.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-3.2.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-3.2.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-3.3	Arbeitszeit und Urlaub			
UK3-3.3.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK3-3.3.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-3.3.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
UK3-3.4	Verbesserung Arbeitsbedingungen			
UK3-3.4.1	Partizipationsgrad	vgl. UK3-1.1.1	vgl. UK3-1.1.1	
UK3-3.4.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	vgl. UK3-1.1.2	vgl. UK3-1.1.2	
UK3-3.4.3	keine Aussage, nicht zu bewerten	vgl. UK3-1.1.3	vgl. UK3-1.1.3	
HK4	Prozessfunktionen			
UK4-0	Definition demokratische Personalprozesse			
UK4-0.1	Definition des Interviewten	Definition, die der Interviewpartner beschreibt	" Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterentscheidungen, Personalabteilung als Unterstützer und Coach" (IntTFW1, #80)	
UK4-0.2	Anmerkungen zur Definition	Anmerkungen oder Fragen zur Definition	-	
UK4-1	Definition Sinn in der Arbeit			
UK4-1.1	Anmerkungen zur Definition	Anmerkungen oder Fragen zur Definition	-	
UK4-2	Definition Job Crafting practices			
UK4-2.1	Anmerkungen zur Definition	Anmerkungen oder Fragen zur Definition	"Ja, verstehe ich" (IntTFW1, #83)	
UK4-3	Prozessfunktion Personalplanung			
UK4-3.1	Prozessbeschreibung			

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-3.1.1	Personalplanung	Alle Informationen, die die Aktivtäten zur Personalplanung beschreiben	"Das ist ein Zusammenspiel zwischen den Teams und dem Personalbereich oder Personalabteilung" (IntTFW1, #86)	
UK4-3.1.2	Stellenbeschreibung	Informationen, die sich auf die Stellenbeschreibung beziehen	"Wir haben ja keine Stellenbeschreibungen" (IntH2, #71)	
UK4-3.1.3	Anforderungsprofil	Informationen, die sich auf ein Anforderungsprofil beziehen	"Das ergibt ein Anforderungsprofil und danach wird dann das Personal ausgesucht" (IntU6.1, #88)	
UK4-3.2	Beteiligte			
UK4-3.2.1	GF-Geschäftsführung	Person, die die oberste Leitung innehat, dies kann die Geschäftsführung oder auch der Vorstand sein, ist involviert	"die Geschäftsleitung unterzeichnet dann noch den Vertrag. Das ist dann eben das rechtliche Thema" (IntH4, #129)	Interviewte Person erwähnt die Beteiligung der Geschäftsführung am beschriebenen Prozess
UK4-3.2.2	PA-Personalabteilung	Mitarbeiter aus der Personalabteilung sind involviert	" Es gab auch schon eine Situation in der ich gesagt habe, da würde ich tatsächlich jetzt mich weit aus dem Fenster lehnen und mein Veto einlegen, weil ich aus dem und dem Grund" (IntTFW2, #106)	Interviewte Person erwähnt die Beteiligung der Personalabteilung am beschriebenen Prozess
UK4-3.2.3	FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	Führungskraft aus der Abteilung oder dem Team die von der Prozessfunktion betroffen ist (z.B. einen neuen Mitarbeiter sucht) ist involviert	"Das ist dann wieder teilweise eigenverantwortlich von den Vorgesetzten" (IntU6.1, #127)	Interviewte Person erwähnt die Beteiligung der Führungskraft am beschriebenen Prozess
UK4-3.2.4	MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	Mitarbeiter aus der Abteilung oder dem Team die von der Prozessfunktion mittelbar betroffen sind (z.B. zukünftige Kollegen eines Bewerbers), sind involviert	"Du hilfst ihnen zwar dabei, aber im Endeffekt sollen die die Strategie erarbeiten und damit auch die Idee haben, was sie für einen Personalbedarf haben" (IntTFW1, #87)	Interviewte Person erwähnt die Beteiligung der Mitarbeiter der Fachabteilung, des Teams am beschriebenen Prozess
UK4-3.2.5	MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	Unmittelbar durch die Prozessfunktion betroffener Mitarbeiter (z.B. Bewerber oder Mitarbeiter der seine	"Du hilfst ihnen zwar dabei, aber im Endeffekt sollen die die Strategie erarbeiten und damit auch die Idee haben, was sie	Interviewte Person erwähnt die Beteiligung des direkt betroffenen Mitarbeiter am Prozess

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
		Arbeitszeit reduzieren möchte) ist involviert	für einen Personalbedarf haben" (IntTFW1, #87)	
UK4-3.3	Entscheidungsverfahren			
UK4-3.3.1	Hierarchie entscheidet	Führungskraft trifft die Entscheidung ohne Mitwirkung der Mitarbeiter (<4 IPC)	"Das ist dann wieder teilweise eigenverantwortlich von den Vorgesetzten" (IntU6.1, #127)	
UK4-3.3.2	Direktes Entscheidungsverfahren	Einzelne oder Teams treffen direkt inhaltliche Entscheidungen (>=4 IPC)	"Sondern da musst du in dein Team gehen, also dein jetziges und musst mit dem Team gemeinsam diskutieren" (IntH4, #139)	
UK4-3.3.3	Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	Eine als Vertretung gewählte Person oder ein Team trifft inhaltliche Entscheidungen in Vertretung für die Gesamtgruppe (>=4 IPC)	"Es gibt ein Vorgremium, was prüft ob es reif genug ist" (IntTH1, #109)	
UK4-3.4	Job Crafting practices			
UK4-3.4.1	'task crafting'			
UK4-3.4.1.1	Möglichkeit JCP bestätigt	Der Interviewte bejaht die Möglichkeit 'task crafting' durchzuführen.	"[Interviewer] eben diese Themen welche Aufgaben mache ich gerne und könnte ein neuer Mitarbeiter andere Aufgaben erledigen? [Interviewpartner] Ja, das ist Teil dieses Prozesses" (IntTFW1, #91, 92)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-3.4.1.2	Möglichkeit JCP vermutet	Die Aussage des Interviewten lässt vermuten, dass 'task crafting' durchgeführt werden kann.	"Denn immer wenn du in Klärung gehst, ob Veränderungen die du vornehmen möchtest für die anderen passen, dann machst du Personaleinsatz in einem selbstorganisierten Unternehmen." (IntSG2, #56)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-3.4.1.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	Die Aussagen des Interviewten lassen weder eine Vermutung, noch eine Bestätigung bzgl. des 'task crafting' zu.	"Ich sage mal, bei Freisetzung ist das Thema Job Crafting nicht so relevant" (IntU6.1, #174)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-3.4.1.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	Der Interviewte beantwortet die Frage nicht, oder die Frage wird vom Interviewer übergangen	-	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-3.4.2	‘relational crafting‘			
UK4-3.4.2.1	Möglichkeit JCP bestätigt	Der Interviewte bejaht die Möglichkeit ‘relational crafting‘ durchzuführen.	"Wir hatten auch schon Kollegen die fachlich gut waren, aber die einfach mit den Kollegen im alten Team nicht klargekommen sind […] die mal in ein anderes Team hineingeschnuppert haben und das sie sich dort offiziell beworben haben" (IntTFW1, #96)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-3.4.2.2	Möglichkeit JCP vermutet	Die Aussage des Interviewten lässt vermuten, dass ‘relational crafting‘ durchgeführt werden kann.	"Das war auf Beziehungsebene so ein Thema. Wenn ich mit Kollegen das Gefühl hab, ich komm da nicht klar mit" (IntH4, #139)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-3.4.2.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	Die Aussagen des Interviewten lassen weder eine Vermutung, noch eine Bestätigung bzgl. des ‘relational crafting‘ zu.	"Ich sage mal, bei Freisetzung ist das Thema Job Crafting nicht so relevant" (IntU6.1, #174)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-3.4.2.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	Der Interviewte beantwortet die Frage nicht, oder die Frage wird vom Interviewer übergangen	-	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-3.4.3	‘cognitive crafting‘			
UK4-4.4.3.1	Möglichkeit JCP bestätigt	Der Interviewte bejaht die Möglichkeit ‘cognitive crafting‘ durchzuführen.	"Und es gibt auch wieder Sinn für das große Ganze. Das geht alles ineinander. " (IntH4, #139)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-4.4.3.2	Möglichkeit JCP vermutet	Die Aussage des Interviewten lässt vermuten, dass ‘cognitive crafting‘ durchgeführt werden kann.	"ihr habt die Freiheit euch persönlich zu entwickeln, dadurch ändert ihr Aufgaben und dann ist das vielleicht ein immaterieller Anreiz." (IntU6.2, #163)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-4.4.3.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	Die Aussagen des Interviewten lassen weder eine Vermutung, noch eine Bestätigung bzgl. des 'cognitive crafting' zu.	"Das ist...schwierig zu sagen, da es oft eher so organisatorischer Natur oft auch ist." (IntTFW1, #151)	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-4.4.3.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	Der Interviewte beantwortet die Frage nicht, oder die Frage wird vom Interviewer übergangen	-	jeweils mit Bezug zu der gerade besprochenen Prozessfunktion
UK4-4	Prozessfunktion Personalgewinnung			
UK4-4.1	Prozessbeschreibung			
UK4-4.1.1	Ausschreiben	Alle Prozessschritte, die dazu dienen Bewerbungen von potentiellen Mitarbeitern zu erhalten (Stellenanzeigen (online, print), Direktansprache, Headhunting etc.)	"Also Mundpropaganda ist auch immer gerne gesehen. Das ist am Einfachsten, am unbürokratischsten. Ansonsten machen wir ganz normale Stellenanzeigen oder gehen über Zeitarbeitsfirmen." (IntH3, #4)	
UK4-4.1.2	Vorstellungsgespräch	Ein oder mehrere Gespräche, die dem Kennenlernen und der Auswahl der Bewerber dienen.	"Dann führen wir das Gespräch durch, meistens sind das dann zwei Kollegen aus dem Team" (IntTFW1, #118)	
UK4-4.1.3	Probearbeiten	Möglichkeit sowohl für das Unternehmern, als auch für den Bewerber die Unternehmenskultur und Arbeitsweise für eine kurze Zeit vor der Einstellung kennen zu lernen.	"bei zwei, drei Leuten Probetage gemacht hat für die gleiche Stelle." (IntH4, #110)	
UK4-4.1.4	Arbeitsproben	Bewerber wird gebeten Arbeitsproben zur Begutachtung einzureichen (Programmcode, Präsentation o.ä.)	"Bei den Entwicklern haben wir Hausaufgaben, das ist ein zwischengeschalteter Schritt." (IntSG2, #27)	
UK4-4.1.5	Probezeit	Informationen über Aktivitäten innerhalb der Probezeit	"Genau, dann gibt es ein halbes Jahr Probezeit. In der Probezeit werden Feedback-Gespräche geführt" (IntH4, #110)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-4.1.6	Preselektion	Aktivitäten um Auszuwählen, welche Bewerber ins Vorstellungsgespräch eingeladen werden	"gibt es noch die Geschichte, man vergleicht die Bewerbungen" (IntH4, #102)	
UK4-4.1.7	Absage an Bewerber	Information an Bewerber, die im Lauf des Prozesses eine Absage erhalten	"Von unserer Seite gehört dazu immer ein qualifiziertes Feedback. Die bekommen keine Standardabsagen" (IntSG2, #20)	
UK4-4.2	Beteiligte			
UK4-4.2.1	GF-Geschäftsführung	vgl. UK4-3.2.1	vgl. UK4-3.2.1	
UK4-4.2.2	PA-Personalabteilung	vgl. UK4-3.2.2	vgl. UK4-3.2.2	
UK4-4.2.3	FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.3	vgl. UK4-3.2.3	
UK4-4.2.4	MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.4	vgl. UK4-3.2.4	
UK4-4.2.5	MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	vgl. UK4-3.2.5	vgl. UK4-3.2.5	
UK4-4.3	Entscheidungsverfahren			
UK4-4.3.1	Führungskraft involviert	vgl. UK4-3.3.1	vgl. UK4-3.3.1	
UK4-4.3.2	Direktes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.2	vgl. UK4-3.3.2	
UK4-4.3.3	Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.3	vgl. UK4-3.3.3	
UK4-4.4	Job Crafting practices			
UK4-4.4.1	‘task crafting‘			
UK4-4.4.1.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.1	vgl. UK4-3-4.1.1	
UK4-4.4.1.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.1.2	vgl. UK4-3-4.1.2	
UK4-4.4.1.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.3	vgl. UK4-3-4.1.3	
UK4-4.4.1.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.1.4	vgl. UK4-3-4.1.4	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-4.4.2	‘relational crafting‘			
UK4-4.4.2.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.1	vgl. UK4-3-4.2.1	
UK4-4.4.2.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.2.2	vgl. UK4-3-4.2.2	
UK4-4.4.2.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.3	vgl. UK4-3-4.2.3	
UK4-4.4.2.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.2.4	vgl. UK4-3-4.2.4	
UK4-4.4.3	‘cognitive crafting‘			
UK4-4.4.3.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.1	vgl. UK4-3-4.3.1	
UK4-4.4.3.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.3.2	vgl. UK4-3-4.3.2	
UK4-4.4.3.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.3	vgl. UK4-3-4.3.3	
UK4-4.4.3.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.3.4	vgl. UK4-3-4.3.4	
UK4-5	Prozessfunktion Personalentwicklung			
UK4-5.1	Prozessbeschreibung			
UK4-5.1.1	interne Schulungen	Informationen über interne Weiterbildungen und Schulungen	"Wir haben aber auch interne Workshops oder Trainings dir wir anbieten" (IntCC1, #129)	
UK4-5.1.2	externe Schulungen	Informationen über externe Weiterbildungen und Schulungen	"Es gibt ein Weiterbildungsbudget, von pro Kopf 1000€" (IntTFW2, #110)	
UK4-5.1.3	fachlich Weiterentwicklung	Informationen, die die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter betreffen	"Themen zum Beispiel für Monteure rein gesetzlich zum Beispiel wie Ladungssicherungsthemen" (IntH4, #133)	
UK4-5.1.4	persönliche Weiterentwicklung	Informationen, die die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter betreffen	"Aber die Kunst ist es den Leuten bewusst zu machen wie schnell sie sich entwickeln und das sie sich entwickeln" (IntTFW2, #110)	
UK4-5.2	Beteiligte			

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-5.2.1	GF-Geschäftsführung	vgl. UK4-3.2.1	vgl. UK4-3.2.1	
UK4-5.2.2	PA-Personalabteilung	vgl. UK4-3.2.2	vgl. UK4-3.2.2	
UK4-5.2.3	FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.3	vgl. UK4-3.2.3	
UK4-5.2.4	MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.4	vgl. UK4-3.2.4	
UK4-5.2.5	MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	vgl. UK4-3.2.5	vgl. UK4-3.2.5	
UK4-5.3	Entscheidungsverfahren			
UK4-5.3.1	Führungskraft involviert	vgl. UK4-3.3.1	vgl. UK4-3.3.1	
UK4-5.3.2	Direktes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.2	vgl. UK4-3.3.2	
UK4-5.3.3	Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.3	vgl. UK4-3.3.3	
UK4-5.4	Job Crafting practices			
UK4-5.4.1	‘task crafting‘			
UK4-5.4.1.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.1	vgl. UK4-3-4.1.1	
UK4-5.4.1.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.1.2	vgl. UK4-3-4.1.2	
UK4-5.4.1.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.3	vgl. UK4-3-4.1.3	
UK4-5.4.1.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.1.4	vgl. UK4-3-4.1.4	
UK4-5.4.2	‘relational crafting‘			
UK4-5.4.2.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.1	vgl. UK4-3-4.2.1	
UK4-5.4.2.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.2.2	vgl. UK4-3-4.2.2	
UK4-5.4.2.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.3	vgl. UK4-3-4.2.3	
UK4-5.4.2.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.2.4	vgl. UK4-3-4.2.4	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-5.4.3	‘cognitive crafting‘			
UK4-5.4.3.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.1	vgl. UK4-3-4.3.1	
UK4-5.4.3.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.3.2	vgl. UK4-3-4.3.2	
UK4-5.4.3.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.3	vgl. UK4-3-4.3.3	
UK4-5.4.3.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.3.4	vgl. UK4-3-4.3.4	
UK4-6	Prozessfunktion Personaleinsatz			
UK4-6.1	Prozessbeschreibung			
UK4-6.1.1	Arbeitsgestaltung	Informationen die sich auf die Zuordnung von Aufgaben und Tätigkeiten beziehen.	"Das deckt im Prinzip unsere Aufgabendatenbank ab, würde ich sagen. Jede einzelne Aufgabe ist genau beschrieben) (IntU6.1, #135)	
UK4-6.1.2	Arbeitsort	Informationen, die sich auf den Arbeitsort beziehen.	"Also wir haben Mitarbeiter die sagen ich will Homeoffice haben" (IntH2, #90)	
UK4-6.1.3	Arbeitszeitgestaltung	Informationen, die sich auf die Gestaltung der Arbeitszeit beziehen.	"Man möchte z.B. nur noch halbtags kommen und das haben wir jetzt erstmal nicht so vorgesehen." (IntSG2, #55)	
UK4-6.1.4	Zusammenarbeit	Informationen die sich auf die Art und die Formen der Zusammenarbeit beziehen.	"Auf der anderen Seite aber auch, dass sich Kollegen zusammentun und sagen lass uns doch was zusammen machen." (IntCC1, #129)	
UK4-6.2	Beteiligte			
UK4-6.2.1	GF-Geschäftsführung	vgl. UK4-3.2.1	vgl. UK4-3.2.1	
UK4-6.2.2	PA-Personalabteilung	vgl. UK4-3.2.2	vgl. UK4-3.2.2	
UK4-6.2.3	FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.3	vgl. UK4-3.2.3	
UK4-6.2.4	MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.4	vgl. UK4-3.2.4	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-6.2.5	MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	vgl. UK4-3.2.5	vgl. UK4-3.2.5	
UK4-6.3	Entscheidungsverfahren			
UK4-6.3.1	Führungskraft involviert	vgl. UK4-3.3.1	vgl. UK4-3.3.1	
UK4-6.3.2	Direktes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.2	vgl. UK4-3.3.2	
UK4-6.3.3	Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.3	vgl. UK4-3.3.3	
UK4-6.4	Job Crafting practices			
UK4-6.4.1	‘task crafting‘			
UK4-6.4.1.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.1	vgl. UK4-3-4.1.1	
UK4-6.4.1.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.1.2	vgl. UK4-3-4.1.2	
UK4-6.4.1.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.3	vgl. UK4-3-4.1.3	
UK4-6.4.1.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.1.4	vgl. UK4-3-4.1.4	
UK4-6.4.2	‘relational crafting‘			
UK4-6.4.2.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.1	vgl. UK4-3-4.2.1	
UK4-6.4.2.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.2.2	vgl. UK4-3-4.2.2	
UK4-6.4.2.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.3	vgl. UK4-3-4.2.3	
UK4-6.4.2.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.2.4	vgl. UK4-3-4.2.4	
UK4-6.4.3	‘cognitive crafting‘			
UK4-6.4.3.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.1	vgl. UK4-3-4.3.1	
UK4-6.4.3.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.3.2	vgl. UK4-3-4.3.2	
UK4-6.4.3.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.3	vgl. UK4-3-4.3.3	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-6.4.3.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.3.4	vgl. UK4-3-4.3.4	
UK4-7	Prozessfunktion Personalerhaltung			
UK4-7.1	Prozessbeschreibung			
UK4-7.1.1	materielle Anreize	Informationen die das Thema materielle Anreize betreffen	"Ja, Geldleistungen es gibt bei uns das Gehalt klassischerweise." (IntTFW1, #153)	
UK4-7.1.2	immaterielle Anreize	Informationen die das Thema immaterielle Anreize betreffen	"dass der eine mal eine Teamleitungsrolle oder Projektteamleitungsrolle in einem Projekt übernimmt" (IntCC1, #136)	
UK4-7.1.3	Jahresgespräch, Feedbackgespräch	Informationen über die Durchführung eines Jahres-, Beurteilungs- oder Feedbackgespräch	"Und in einem Team haben sie angefangen, intern sich gegenseitig zu feedbacken." (IntTFW2, #128)	
UK4-7.1.4	Karriere	Informationen zum Thema Karriere	"Karriere ist so ein schwieriges Thema" (IntTFW1, #153)	
UK4-7.2	Beteiligte			
UK4-7.2.1	GF-Geschäftsführung	vgl. UK4-3.2.1	vgl. UK4-3.2.1	
UK4-7.2.2	PA-Personalabteilung	vgl. UK4-3.2.2	vgl. UK4-3.2.2	
UK4-7.2.3	FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.3	vgl. UK4-3.2.3	
UK4-7.2.4	MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.4	vgl. UK4-3.2.4	
UK4-7.2.5	MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	vgl. UK4-3.2.5	vgl. UK4-3.2.5	
UK4-7.3	Entscheidungsverfahren			
UK4-7.3.1	Führungskraft involviert	vgl. UK4-3.3.1	vgl. UK4-3.3.1	
UK4-7.3.2	Direktes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.2	vgl. UK4-3.3.2	
UK4-7.3.3	Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.3	vgl. UK4-3.3.3	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-7.4	Job Crafting practices			
UK4-7.4.1	‘task crafting‘			
UK4-7.4.1.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.1	vgl. UK4-3-4.1.1	
UK4-7.4.1.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.1.2	vgl. UK4-3-4.1.2	
UK4-7.4.1.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.3	vgl. UK4-3-4.1.3	
UK4-7.4.1.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.1.4	vgl. UK4-3-4.1.4	
UK4-7.4.2	‘relational crafting‘			
UK4-7.4.2.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.1	vgl. UK4-3-4.2.1	
UK4-7.4.2.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.2.2	vgl. UK4-3-4.2.2	
UK4-7.4.2.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.3	vgl. UK4-3-4.2.3	
UK4-7.4.2.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.2.4	vgl. UK4-3-4.2.4	
UK4-7.4.3	‘cognitive crafting‘			
UK4-7.4.3.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.1	vgl. UK4-3-4.3.1	
UK4-7.4.3.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.3.2	vgl. UK4-3-4.3.2	
UK4-7.4.3.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.3	vgl. UK4-3-4.3.3	
UK4-7.4.3.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.3.4	vgl. UK4-3-4.3.4	
UK4-8	Prozessfunktion Personalfreisetzung			
UK4-8.1	Prozessbeschreibung			
UK4-8.1.1	Kündigung von Seite Arbeitnehmer	Kündigung geht von Seite des Arbeitnehmers aus	"Wenn jemand gehen möchte, dann geht der halt" (IntSG2, #87)	
UK4-8.1.2	Kündigung von Seite Arbeitgeber	Kündigung geht von Seite des Arbeitgebers aus	"Es gibt auch Momente wo ein Mitarbeiter uns verlassen muss, wo man sich von ihm durch Kündigung trennt" (IntTFW1, #159)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-8.2	Beteiligte			
UK4-8.2.1	GF-Geschäftsführung	vgl. UK4-3.2.1	vgl. UK4-3.2.1	
UK4-8.2.2	PA-Personalabteilung	vgl. UK4-3.2.2	vgl. UK4-3.2.2	
UK4-8.2.3	FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.3	vgl. UK4-3.2.3	
UK4-8.2.4	MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	vgl. UK4-3.2.4	vgl. UK4-3.2.4	
UK4-8.2.5	MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	vgl. UK4-3.2.5	vgl. UK4-3.2.5	
UK4-8.3	Entscheidungsverfahren			
UK4-8.3.1	Führungskraft involviert	vgl. UK4-3.3.1	vgl. UK4-3.3.1	
UK4-8.3.2	Direktes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.2	vgl. UK4-3.3.2	
UK4-8.3.3	Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	vgl. UK4-3.3.3	vgl. UK4-3.3.3	
UK4-8.4	Job Crafting practices			
UK4-8.4.1	‘task crafting‘			
UK4-8.4.1.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.1	vgl. UK4-3-4.1.1	
UK4-8.4.1.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.1.2	vgl. UK4-3-4.1.2	
UK4-8.4.1.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.1.3	vgl. UK4-3-4.1.3	
UK4-8.4.1.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.1.4	vgl. UK4-3-4.1.4	
UK4-8.4.2	‘relational crafting‘			
UK4-8.4.2.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.1	vgl. UK4-3-4.2.1	
UK4-8.4.2.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.2.2	vgl. UK4-3-4.2.2	
UK4-8.4.2.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.2.3	vgl. UK4-3-4.2.3	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK4-8.4.2.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.2.4	vgl. UK4-3-4.2.4	
UK4-8.4.3	'cognitive crafting'			
UK4-8.4.3.1	Möglichkeit JCP bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.1	vgl. UK4-3-4.3.1	
UK4-8.4.3.2	Möglichkeit JCP vermutet	vgl. UK4-3-4.3.2	vgl. UK4-3-4.3.2	
UK4-8.4.3.3	Möglichkeit JCP nicht bestätigt	vgl. UK4-3-4.3.3	vgl. UK4-3-4.3.3	
UK4-8.4.3.4	nicht abgefragt, nicht beantwortet	vgl. UK4-3-4.3.4	vgl. UK4-3-4.3.4	
HK5	Übergreifende Fragen			
UK5-0	Motivation Personalprozesse			
UK5-0.1	Menschenbild	Grundlage der Motivation ist das Menschenbild, welches in der Firma gelebt wird.	"Aber mir war halt diese Grundwerte, dass man zum einen seinen Mitarbeiter vertrauen kann, dass das in der Regel mündige Menschen sind, denen man viel zutrauen kann." (IntH4, #171)	
UK5-0.2	Persönlichkeit Unternehmer	Als Motivation wird die Persönlichkeit des Unternehmers angegeben.	"Sicherlich der Anstoß davon, durch die [Person X]. Die für sich selber festgestellt hat, die Art und Weise wie es bis jetzt ist, die Entscheidungsprozesse, sie an der Spitze und wie miteinander umgegangen zusammengearbeitet wird für sie nicht funktioniert." (IntU6.3, #181)	
UK5-0.3	Persönliche Motivation	Es werden persönliche Motive angegeben (z.B. Spaß, Erfolg)	"Ich mache es weil es mir Spaß macht." (intH1, #161)	
UK5-0.4	Effizienz, Ergebnisse	Motivation schnellere und bessere Ergebnisse zu erzielen.	"Wir haben die Selbstorganisation eingeführt um bessere Arbeit zu leisten, um bessere Ergebnisse zu erzielen" (IntTFW1, #163)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK5-0.5	Entscheidungen	Art Entscheidungen zu treffen und Aussagen über die Beteiligten	"Aus diesem Grund haben wir diese Entscheidung in die Teams gegeben. Weil wir davon ausgehen, dass die Teams selber am besten wissen, wen sie suchen und was der leisten soll. Ich als Personaler bin garnicht so nahe dran, kann ich gar nicht bei 120 Mitarbeitern" (IntTFW1, #163)	
UK5-1	Elemente sinnstiftender Arbeit			
UK5-1.1	Ranking Elemente	Der Interviewte rankt die vier Elemente sinnstiftender Arbeit nach seiner persönlichen Einschätzung.	"Das zweite ist Passung der Person auf die Position. Das dritte sozio-moralisches Klima und das vierte ist gesellschaftliche Anliegen" (IntTFW1, #165)	
UK5-1.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	Der Interviewte gibt Beispiele oder Begründungen für sein Ranking.	"Das mit den gesellschaftlichen Anliegen finde ich auch wichtig, aber spielt in unserem Thema noch nicht die große Rolle" (IntH4, #177)	
UK5-1.3	weitere Elemente von Seite Interviewtem	Der Interviewte nennt weitere Elemente, die seiner Meinung nach Elemente sinnstiftender Arbeit darstellen.	"Erfolg. Wir hatten eine Phase wo wir uns sehr viel mit uns selber beschäftigt haben und ständig in Meetings saßen und das Gefühl hatten wir kommen nicht voran." (IntTFW1, #167)	
UK5-2	Relevanz JCP			
UK5-2.1	Einordnung auf Skala	Einordnung der JCP auf der sechsstufigen Skala, die dem Interviewten vorliegt	"Dann Skala 6 - äußerst wichtig" (IntH4, #182)	
UK5-2.2	Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	Es werden Begründungen oder Beispiele für die Einordnung genannt, die sich auf das Unternehmen beziehen.	"Das einfach die Personen konstruktiv miteinander arbeiten können. Weil man dadurch wahrscheinlich wahnsinnig viel lernt, miteinander und untereinander" (IntTFW2, #145)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK5-2.3	Begründung, Beispiele aus persönlicher Sicht	Es werden Begründungen oder Beispiele für die Einordnung genannt, die sich auf die persönliche Sicht beziehen.	"Um Sinn in der Arbeit zu finde, dann braucht man alle" (IntTFW2, #151)	
UK5-3	Unterstützung von Seite Unternehmen			
UK5-3.1	Begründungen, Beispiele aus dem Unternehmen	Beispiele und Begründungen, wie das Unternehmen dafür sorgt, dass Mitarbeiter Sinn in der Arbeit empfinden können.	"Transparenz ist ein unglaublich wichtiges Thema. Also auch die Konsequenzen seiner Handlungen oder auch die Konsequenzen der Handlungen von Kollegen zu sehen und zu spüren am eigenen Leib" (IntTFW1, #175)	
UK5-4	Voraussetzungen			
UK5-4.1	Beispiele aus dem Unternehmen	Voraussetzung um Personalprozesse in der beschriebenen Art zu leben	"Also man braucht ein Bewusstsein in der Mannschaft, also bei wirklich allen Mitarbeitern ein Bewusstsein, dass das ein wichtiger Prozess ist" (IntH4, #187)	Sowohl der Bezug auf die Personalprozesse, als auch auf die Selbstorganisation im Gesamtunternehmen.
UK5-4.2	Workshops, Schulungen	Zur Befähigung werden Workshops oder Schulungen angeboten.		Erwähnung von Workshops oder Schulungen ist ausreichend, Details werden mit Frage 53 abgefragt.
UK5-4.3	Coaching, Peers, Mentoring	Zur Befähigung wird Coaching oder die Unterstützung von Peers oder Mentoren genannt.	" Ganz viel Begleitung, ganz viel Coaching" (IntTFW1, #177)	
UK5-4.4	Transparenz	Als Voraussetzung wird Transparenz genannt.	"Meine Überzeugung, oder überhaupt bei uns, du kannst eine Entscheidung nur treffen, wenn du alle Parameter hast. Also, wir haben auch keine Geheimnisse, was	Transparenz über Geschäftszahlen, als auch für alle zugängliches Reporting. Prozesse sind für alle

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
			jetzt irgendwelche Zahlen angeht, Umsätze, irgendwelche Katastrophen die gerade passieren oder was weiß ich was. " (IntCC1, #136)	Mitarbeiter zugänglich und erklärt
UK5-4.5	Vertrauen	Als Grundlage wird Vertrauen genannt.	"Irgendeine Basis, eine Vertrauensbasis" (IntCC2, #207)	
UK5-5	Weiterbildungen / Workshops			
UK5-5.1	Beispiele aus dem Unternehmen	Beschreibung der angebotenen, Workshops oder Schulungen, wenn Frage mit Ja beantwortet wird.	" bieten wir Weiterbildungen an. Regelmäßige Termine. Und für jeden der neu in die Firma kommt, wird das für die ersten sechs Monate das Pflichtprogramm sein diese fünf Bausteine einmal zu durchlaufen" (IntTFW1, #179)	
UK5-6	Persönlich Sinn in der Arbeit?			
UK5-6.1	ja	Befragter empfindet Sinn in der Arbeit	"Ja, ich empfinde Sinn in der Arbeit" (IntTFW1, #181)	
UK5-6.2	nein	Befragter empfindet keinen Sinn in der Arbeit		
UK5-6.3	Begründung	Beispiele und Begründungen, warum derjenige Sinn oder keinen Sinn in der Arbeit empfindet	"für mich entsteht die größte Motivation schnell voranzukommen, das Gefühl zu haben jede Woche irgendwie drei Schritte weiter zu sein und Tempo aufzunehmen und Erfolge einzufahren und zu sehen das Dinge Tag zu Tag besser werden." (IntTFW1, #181)	
UK5-7	Personalarbeit in 10 Jahren			
UK5-7.1	Personalprozesse	Prozesse, die weiterentwickelt, verändert werden sollen.	"Ich würde mir transparente Gehälter wünschen" (IntTFW1, #185)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK5-7.2	Rahmenbedingungen	Rahmenbedingungen, die sich verändern sollen.	" Ich würde mir wünschen, dass wir in den nächsten Jahren noch viel stärker gemeinsam herausfinden wo die Leute ihre Stärken haben." IntTFW1, #185)	
UK5-7.3	Sonstiges	Weitere Informationen, die nicht zu den beiden anderen Kategorien passen	-	
HK6	Optionale Fragen - Personalbereich			
UK6-0	Personalabteilung			
UK6-0.1	ja	Im Unternehmen existiert eine Rolle, ein Team, eine Abteilung, die als Personalabteilung wahrgenommen wird.	"das Personalteam" (IntSG2, #132)	Befragter antwortete mit "ja"
UK6-0.2	nein	Im Unternehmen existiert keine Rolle, ein Team, eine Abteilung, die als Personalabteilung wahrgenommen wird.	-	Befragter verneint die Existenz
UK6-0.3	Beschreibung der Ausgestaltung	Beschreibung der Aufgaben und Verantwortung der Personalabteilung	"wir als HR, sind ein HR-Shop. Wir sind Dienstleister, und versuchen für unsere Kunden, die drei Teams, einen guten Job zu machen." (Int TFW1, #189)	
UK6-1	Benennung Personalabteilung			
UK6-1.1	Name	Bezeichnung der Personalabteilung	"Personalbüro" (IntH4, #203)	
UK6-1.2	Begründungen, Beispiele aus dem Unternehmen	Begründung der Benennung	"HR-Shop. Ja, irgendwas zwischen Entscheider, Coach, Helfer, Begleiter" (IntTFW1, #191)	
UK6-2	Bezeichnung Personaler			
UK6-2.1	Bezeichnung	Bezeichnung der Mitarbeiter	"hacking HR" (vgl. IntSG2, #134)	

Kode	Hauptkategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
UK6-2.2	Begründungen, Beispiele aus dem Unternehmen	Begründung der Benennung	" Intern gibt es eigentlich keine Unterschiede zwischen den Bezeichnungen, weil alle gleich sind" (IntCC2, #223)	
HK7	Abschluss			
UK7-0	Abschluss-Anmerkungen			
UK7-0.1	Anmerkungen	Alle Anmerkungen, die nach Abschluss der inhaltlichen Fragen vom Interviewten gemacht werden.	"Eine Frage die sich immer wieder stellen wird, bei jeder Firma die sich nicht neu gründet sondern existiert, ist, wie geht man mit den Kollegen um die schon in gewissen Positionen standen. Wie geht man mit ihnen um, wie geht man mit ihren Benefits um, das die z.B. ein höheres Gehalt haben, das die z.B. gewisse Goodies hatten, die andere nicht hatten." (IntTFW1, #194)	
UK7-0.2	Fragen	Alle Fragen, die nach Abschluss der inhaltlichen Fragen vom Interviewten an den Interviewer gestellt werden.	"Ich hätte eine Frage. Wie bist du auf das Thema gekommen und warum du dir das Thema ausgesucht hast für deine Arbeit?" (IntU6.2, #194)	

Anhang 13 POPD Heiler GmbH

Tabelle 62: Auswertung Interviews - POPD - Alois Heiler GmbH
(Quelle: IntH1; IntH2; IntH3; IntH4, Anhang 11)

ID		IntH1	IntH2	IntH3	IntH4	Mittelwert	Median	Mittelwert gerundet	Median gerundet
ID	**Strategische Entscheidungen**								
1	Änderung der Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision	4	4,5	5	5	4,6	4,8	5	5
2	Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt	3	4,5	0	5	3,1	3,8	3	4
3	Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Aufnahme von größeren Darlehen, Krediten	-	-	5	3	4	4	4	4
4	Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. - Gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)	-	-	-	3	3	3	3	3
5	Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	0	0	0	5	1,3	0	1	0
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	4	5	5	5	4,8	5	5	5
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschafter/innen	0	0	0	3	0,8	0	1	0
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5	5	5	5	5	5	5	5
	Taktische Entscheidungen								
9	Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)	5	6	5,5	5	5,4	5,3	5	5
10	Wahl/Entsendung von Vertreterinnen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens / Berufung neuer Abteilungsleiter/innen/ -sprecher/innen / Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen	5	-	-	5	5	5	5	5
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	5	6	5	5	5,3	5	5	5
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	5	6	6	5	5,5	5,5	6	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung	3	0	1	1	1,3	1	1	1
14	Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien) / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	4	5,5	0	5	3,6	4,5	4	5
	Operative Entscheidungen								
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge, Verteilung, Veränderung der Arbeitsmenge, Maßnahmen zur Kostenverringerung)	5,5	5,5	6	6	5,8	5,8	6	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	5,5	6	6	6	5,9	6	6	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6	6	6	6	6	6	6	6
18	Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) / Art der persönlichen Arbeitsausstattung	5,5	6	6	5	5,6	5,8	6	6

Erweiterte Skala nach dem Partizipationsgrad / IPC
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.
2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.
5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
6 = Ich entscheide selbst.
Weitere Code
- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
0 = nicht relevant für das Unternehmen

Anhang 14 POPD Traum-Ferienwohnungen GmbH

Tabelle 63: Auswertung Interviews - POPD - Traum-Ferienwohnungen GmbH
(Quelle: IntTFW1; IntTFW2, Anhang 11)

ID		IntTFW1	IntTFW2	Mittelwert	Median	Mittelwert gerundet	Median gerundet
	Strategische Entscheidungen						
1	Änderung der Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision	5,5	3,5	4,5	4,5	5	5
2	Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt	5,5	6	5,75	5,75	6	6
3	Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Aufnahme von größeren Darlehen, Krediten	4	3,5	3,75	3,75	4	4
4	Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. - Gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)	-	-	-	-	-	-
5	Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	0	1	0,5	0,5	1	1
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	5	6	5,5	5,5	6	6
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschafter/innen	3	2	2,5	2,5	3	3
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	6	6	6	6	6	6
	Taktische Entscheidungen						
9	Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)	5,5	6	5,75	5,75	6	6
10	Wahl/Entsendung von Vertreterinnen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens / Berufung neuer Abteilungsleiter/innen/ -sprecher/innen / Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen	6	6	6	6	6	6
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	3	6	4,5	4,5	5	5
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	4,5	6	5,25	5,25	5	5
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung	3	3,5	3,25	3,25	3	3
14	Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien) / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	4,5	3,5	4	4	4	4
	Operative Entscheidungen						
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge, Verteilung, Veränderung der Arbeitsmenge, Maßnahmen zur Kostenverringerung)	6	6	6	6	6	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6	6	6	6	6	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6	6	6	6	6	6
18	Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) / Art der persönlichen Arbeitsausstattung	4	6	5	5	5	5

Erweiterte Skala nach dem Partizipationsgrad / IPC
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.
2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.
5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
6 = Ich entscheide selbst.
Weitere Code
- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
0 = nicht relevant für das Unternehmen

Anhang 15 POPD codecentric AG

Tabelle 64: Auswertung Interviews - POPD - codecentric AG
(Quelle: IntCC1; IntCC2, Anhang 11)

ID		IntCC1	IntCC2	Mittelwert	Median	Mittelwert gerundet	Median gerundet
ID	**Strategische Entscheidungen**						
1	Änderung der Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision	4,5	4	4,25	4,25	4	4
2	Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt	4	2,5	3,25	3,25	3	3
3	Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Aufnahme von größeren Darlehen, Krediten	3	2,5	2,75	2,75	3	3
4	Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. - Gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)	4	3	3,5	3,5	4	4
5	Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	1	2	1,5	1,5	2	2
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	6	5,5	5,75	5,75	6	6
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschafter/innen	2	2	2	2	2	2
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5	5,5	5,25	5,25	5	5
	Taktische Entscheidungen						
9	Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)	6	4,5	5,25	5,25	5	5
10	Wahl/Entsendung von Vertreterinnen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens / Berufung neuer Abteilungsleiter/innen/ -sprecher/innen / Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen	6	5	5,5	5,5	6	6
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	6	6	6	6	6	6
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	6	6	6	6	6	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung	5	4,5	4,75	4,75	5	5
14	Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien) / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	6	6	6	6	6	6
	Operative Entscheidungen						
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge, Verteilung, Veränderung der Arbeitsmenge, Maßnahmen zur Kostenverringerung)	5,5	6	5,75	5,75	6	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6	5,5	5,75	5,75	6	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6	6	6	6	6	6
18	Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) / Art der persönlichen Arbeitsausstattung	6	6	6	6	6	6

Erweiterte Skala nach dem Partizipationsgrad / IPC
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.
2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.
5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
6 = Ich entscheide selbst.
Weitere Code
- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
0 = nicht relevant für das Unternehmen

Anhang 16 POPD Unternehmen 6

Tabelle 65: Auswertung Interviews - POPD - Unternehmen 6
(Quelle: IntU6.1; IntU6.2, IntU6.3, Anhang 11)

ID		IntU6.1	Int6.2	Int6.3	Mittelwert	Median	Mittelwert gerundet	Median gerundet
	Strategische Entscheidungen							
1	Änderung der Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision	3	5	3,5	3,83	3,5	4	4
2	Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt	4	-	4	4,00	4	4	4
3	Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Aufnahme von größeren Darlehen, Krediten	5	2,5	3	3,50	3	4	3
4	Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. - Gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)	5	2	4	3,67	4	4	4
5	Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	1	-	1	1,00	1	1	1
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	4	5	5,5	4,83	5	5	5
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschafter/innen	1	1	1	1,00	1	1	1
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5	5	5	5,00	5	5	5
	Taktische Entscheidungen							
9	Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)	5	5	5	5,00	5	5	5
10	Wahl/Entsendung von Vertreterinnen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens / Berufung neuer Abteilungsleiter/innen/ -sprecher/innen / Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen	6	5	5	5,33	5	5	5
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	4	5,5	4	4,50	4	5	4
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	4,5	5	4	4,50	4,5	5	5
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung	3	4	3	3,33	3	3	3
14	Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien) / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	6	6	6	6,00	6	6	6
	Operative Entscheidungen							
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge, Verteilung, Veränderung der Arbeitsmenge, Maßnahmen zur Kostenverringerung)	6	6	4,5	5,50	6	6	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	6	6	4	5,33	6	5	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	4,5	5	5,5	5,00	5	5	5
18	Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) / Art der persönlichen Arbeitsausstattung	5	4	5	4,67	5	5	5

Erweiterte Skala nach dem Partizipationsgrad / IPC
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.
2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.
4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.
5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
6 = Ich entscheide selbst.
Weitere Code
- = nicht im Interview abgefragt oder beantwortet
0 = nicht relevant für das Unternehmen

Anhang 17 POPD - Zusammenfassung Unternehmen

Tabelle 66: POPD im Überblick - Zusammenfassung Unternehmen
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

ID		IntH1	IntH2	IntH3	IntH4	IntTFW1	IntTFW2	IntSG1	IntTH1	IntTH2	IntU6.1	IntU6.2	IntU6.3	IntCC1	IntCC2	Mittelwert	Median	Mittelwert gerundet	Median gerundet
ID	**Strategische Entscheidungen - reduziert -**																		
1	Änderung der Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision	4	4,5	5	5	5,5	3,5	3,5	6	-	3	5	3,5	4,5	4	4,38	4,5	4	5
2	Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt	3	4,5	0	5	5,5	6	3,5	6	-	4	-	4	4	2,5	4,00	4	4	4
3	Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Aufnahme von größeren Darlehen, Krediten	0	0	5	3	4	3,5	3	6	-	5	2,5	3	3	2,5	3,12	3	3	3
4	Umfassende Restrukturierungen / Veränderungen im Unternehmen / Verkauf von Unternehmensteilen bzw. - Gütern (z.B. Grundstück, Gebäuden, Maschinen)	0	0	0	3	-	-	3	-	-	5	2	4	4	3	2,40	3	2	3
5	Bestimmung des Aufsichts-Verwaltungsrats / Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands	0	0	0	5	0	1	1	6	-	1	-	1	1	2	1,50	1	2	1
6	Entscheidung über die Herstellung eines neuartigen Produkts / einer neuartigen Dienstleistung	4	5	5	5	5	6	5	6	-	4	5	5,5	6	5,5	5,15	5	5	5
7	Aufnahme neuer Anteilseigner/innen bzw. Teilhaber/innen z.B. Gesellschafter/innen, Genossenschafter/innen	0	0	0	3	3	2	0	6	-	1	1	1	2	2	1,62	1	2	1
8	Planung und Konzepte (z.B. Qualitätsmanagementkonzept, Marketingkonzept, CSR)	5	5	5	5	6	6	6	6	-	5	5	5	5	5,5	5,35	5	5	5
	Taktische Entscheidungen - reduziert-																		
9	Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot / betriebliche Innovationen / Beschaffung neuer Betriebsmittel, Einführung neuer Technik (z.B. Maschinen, größere Geräte, PCs)	5	6	5,5	5	5,5	6	6	6	-	5	5	5	6	4,5	5,42	5,5	5	6
10	Wahl/Entsendung von Vertreterinnen der eigenen Abteilung / des eigenen Bereichs in ein Mitentscheidungsorgan des Unternehmens / Berufung neuer Abteilungsleiter/innen/ -sprecher/innen / Berufung der direkten Vorgesetzten oder der Gruppensprecher/innen	5	0	0	5	6	6	6	6	-	6	5	5	6	5	4,69	5	5	5
11	Festlegung von Richtlinien und Verfahren der Personalauswahl	5	6	5	5	3	6	6	6	-	4	5,5	4	6	6	5,19	5,5	5	6
12	Festlegung der Größe der Arbeitsgruppe/der Abteilung / Veränderungen in der Arbeitszeit	5	6	6	5	4,5	6	6	6	-	4,5	5	4	6	6	5,38	6	5	6
13	Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung	3	0	1	1	3	3,5	3	6	-	3	4	3	5	4,5	3,08	3	3	3
14	Durchführung von Untersuchungen, Befragungen etc. (Arbeits-/Zeitstudien) / Einbeziehung einer externen Unternehmensberatung	4	5,5	0	5	4,5	3,5	6	6	-	6	6	6	6	6	4,96	6	5	6
	Operative Entscheidungen - reduziert -																		
15	Anpassungen bzgl. der Aufträge und Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge, Verteilung, Veränderung der Arbeitsmenge, Maßnahmen zur Kostenverringerung)	5,5	5,5	6	6	6	6	6	5	-	6	6	4,5	5,5	6	5,69	6	6	6
16	Zuweisung der eigenen Arbeitsaufträge / Arbeitsaufgaben	5,5	6	6	6	6	6	6	6	-	6	6	4	6	5,5	5,77	6	6	6
17	Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub	6	6	6	6	6	6	6	6	-	4,5	5	5,5	6	6	5,77	6	6	6
18	Verbesserung der physikalischen, technischen oder organisatorischen Arbeitsbedingungen am eigenen Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe (z.B. Lärm, Sicherheit, Gesundheit, Werkzeug, Raumaufteilung) / Art der persönlichen Arbeitsausstattung	5,5	6	6	5	4	6	6	6	-	5	4	5	6	6	5,42	6	5	6

Erweiterte Skala nach dem Partizipationsgrad / IPC	
1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt.	4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen.
2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird.	5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil.
3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen.	6= Ich entscheide selbst

Anhang 18 Job Crafting Practices – Zusammenfassung Unternehmen

Tabelle 67: JCP im Überblick - Zusammenfassung Unternehmen
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

		Heiler						Traum-Ferienwohnungen						Sipgate						Tempelhof						Codecentric						Unternehmen 6					
		Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung	Personalplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreisetzung
task Crafting	MA-FA	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
	MA-PF	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	2	1	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	2
relational Crafting	MA-FA	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
	MA-PF	1	4	4	4	4	2	1	4	4	3	4	2	1	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	2
cognitive Crafting	MA-FA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	-	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	2
	MA-PF	1	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	1	4	4	3	-	3	1	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	2	1	4	4	4	3	2

Einschätzung, Möglichkeit, JCP durchzuführen	
4	Möglichkeit, JCP durchzuführen, bestätigt
3	Möglichkeit, JCP durchzuführen, vermutet
2	Möglichtkeit, JCP durchzuführen, nicht bestätigt
1	nicht relevant
-	nicht im Interview abgefragt oder nicht beantwortet

Anhang 19 Definition Organisationale Demokratie Interviewpartner

Tabelle 68: Frage 11 - Assoziationen/Schlagworte – Begriff OD
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

Inter-view	Para-graph	paraphrasierte Aussage
IntH1	7	Dass ich relativ selbst bestimmen kann, wie ich mich organisiere. Dass ich keine Vorgaben habe an einem Tag eine bestimmte Anzahl Kunden anzufahren, Gespräche durchzuführen und Abschlüsse zu erzielen. Sondern, wo ich einfach sage ich fahre raus wenn es Sinn macht und schaue, dass es Erfolg bringt.
IntH2	9	Die Demokratie selbst ist eine Verwaltungsform unter Menschen. Und die organisationale Demokratie löst bei mir die Assoziation aus, dass es die Intrademokratie ist, innerhalb einer kleineren Organisation. Zum Beispiel, wie treffen wir Entscheidungen, wie werden wir den Meinungen mehrerer gerecht und wie geht es weiter, wohin entwickeln wir uns und wie entwickeln wir uns?!
IntH3	14	Also ich gehe jetzt mal davon aus, dass es etwas ist wie wir das machen. Dass die Mannschaft abstimmt und, dass nicht einer die Organisation bestimmt, sondern dass wir das demokratisch machen. Bei uns ist das wirklich so, wenn wir einen Beschluss haben und die Mehrheit ist dafür, dann wird es gemacht. Wir hören die, die dagegen sind auch an und wir finden auch Kompromisse, wenn es bei jmd. wirklich garnicht geht.
IntH4	22	Organisationale Demokratie... Den Begriff habe ich noch nie verwendet. Ich würde damit die strukturellen Grundlagen/Voraussetzungen, die Struktur in einem Unternehmen verstehen. Die ermöglicht oder erschwert Demokratie.
IntH4	26	Also eine Organstruktur würde mir da einfallen.
IntTFW1	20	Organisationale Demokratie, besteht letztendlich aus zwei Begriffen. Organisational und Demokratie und deswegen habe ich sofort die Assoziation, dass es darum geht organisationale Prozesse oder Strukturen, den organisationalen Aufbau, zu demokratisieren. Das heißt ein Stück weit die Entscheidung wieder in die Teams oder zu den Mitarbeitern zurückzugeben.
IntTFW2	11	Wenn man Demokratie denkt, dann denkt man daran, dass alle mitentscheiden dürfen und, dass jeder seine Meinung äußert. Wenn man jetzt den Begriff Organisation hinzugibt, dass so entschieden wird, das man versucht alle Leute mit in die Entscheidung mit reinzunehmen, so dass es für die Organisation am Ende das Beste ist.
IntSG1	14	Tatsächlich würde für mich darunter fallen, dass man nicht nur selbstorganisiert arbeitet, sondern dass man Entscheidungen in einem demokratischen Prozess findet.
IntTH1	17	Partizipative Mitbestimmung innerhalb einer Organisation oder Einheit.
IntCC1	27	Ich assoziiere damit, dass die Organisation in Unternehmen oder auch außerhalb von Unternehmen, dass das im Zusammenhang ein demokratischer Prozess ist. Demokratisch hier jetzt nicht auf Volk, sondern auf Mitarbeiter bezogen. Eine starke Assoziation mit Mitbestimmung, Eigenverantwortung, Selbstorganisation.
IntCC2	7	Dass die Mitarbeiter bei den strategischen Entscheidungen für die einzelne Rolle, als auch für die Unternehmensentwicklung mit einbezogen werden. Grundsätzlich würde sagen, dass die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden.
IntU6.1	24	Ich verstehe da ganz einfach gesagt, wie die Organisation im Unternehmen aufgebaut ist.
IntU6.2	6	Was mir als erstes in den Kopf kommt, dass das Hierarchiedenken etwas wegfällt und das eher jeder mitbestimmen darf.
IntU6.3	5	Organisationale Demokratie setzt sich aus zwei Begriffen zusammen. Einmal Organisation, d.h. eine Gruppe von Menschen, die in irgendeiner Form, zu irgendeinem Zweck, zusammenarbeiten. Das wäre der Punkt, dass sich mehrere Menschen zu irgendeinem Zweck zusammenschließen. Und der andere Teil, das Demokratische schließt natürlich ein, wie die Entscheidungsprozesse ablaufen, d.h. das nicht einer alleine entscheidet, sondern die Gemeinschaft miteinander.

Anhang 20 Definition demokratische Personalprozesse Interviewpartner

Tabelle 69: Frage 11 - Assoziationen/Schlagworte – Begriff OD
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

Inter-view	Para-graph	paraphrasierte Aussage
IntH1	66	Ich hab da ein sehr gutes Fallbeispiel. Und zwar haben wir einen Monteur gesucht. Budget war da. Bedarf war da. Und dann war die Frage, wie kommt man an so einen Monteur ran. Über GF und Agentur. Dann kam ein Bewerber, und ab dem Zeitpunkt lag die Verantwortung für diesen Bewerber im Team. Alleinig im Team. D.H. Probetage, er hat alle Stationen hier durchlaufen in zwei Probetagen, jeder Kollege hat ihn kennengelernt. Dann kommt das Team zusammen und sagt ist das was für uns, probieren wir es aus, ja/nein? Dann geht es in den Einarbeitungsplan. Wenn wir sagen ja, das ist was für uns, dann wird er auf Probe eingestellt. Und dann obliegt es dem Team, wie es damit umgeht, mit diesem Menschen.
IntH2	66	Genau das was wir gerade besprochen haben. Die Personalauswahl und die Art und Weise der Personalakquise wird von dem Team gemacht, das später mit dieser Person arbeiten muss
IntH3	82	Dass die Mitarbeiter mitbestimmen, wer in ihr Team soll.
IntH4	74	Also das bei uns, von der Gestaltung der Stellenanzeige, über das Bewerbungsgespräch, über die Probearbeitszeit, bis hin zu den Feedbackgesprächen während der Probezeit immer die Mitarbeiter aktiv miteingebunden sind und voll in der Verantwortung sind.
IntTFW1	80	Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterentscheidungen, Personalabteilung als Unterstützer und Coach
IntTFW2	80	Also ich glaube tatsächlich, dass es a) auch so ist, dass die Mitarbeiter aktiv in den Personalprozess eingebunden werden und b) die verschiedenen Prozesse gemeinsam gestalten mit dem Personaler. Und das man nicht nur administrativ agiert, sondern der Personaler so eine Art Coach ist, der auf Augenhöhe agiert, mit dem Team zusammen. Und das jeder Mitspracherechte hat und aktiv diese Personalprozesse mitgestalten kann.
IntSG2	86	Demokratisch hieße für mich dann wieder, es wird über so etwas abgestimmt, aber das ist es auch nicht. Es sind hier bei uns alle daran beteiligt und können mitreden, aber nicht unbedingt Mehrheitsentscheidungen.
IntTH1	81	Bei Aufgabenverteilung, bei Aufgabenausführung ist da eine wirkliche Mitsprache möglich. Wird das gemeinsam besprochen, aufgeteilt? Ich meine auf die Auswahl, das ist ein bisschen schwieriger. Das ist bei uns eher die Gemeinschaftsaufnahme, an die man da kommt.
IntCC1	99	Da verstehe ich eindeutig darunter, dass das Personal, von den gesamten Menschen die in dieser Gruppe drin sind, gemeinsam gemanaged werden kann. Jeder hat ein Mitbestimmungsrecht, jeder hat die Möglichkeit sich so zu platzieren, wie er es will. Jeder hat das Recht jederzeit Nein zu sagen. Aber auch hier zu schreien, wenn er sagt da habe ich richtig Lust drauf. Dass das dann auch entsprechend berücksichtigt wird bzw. dann auch gilt.
IntCC2	84	Die Leute die mit der Person in Zukunft zusammen arbeiten werden, die sollten mit einbezogen werden in die Entscheidung
IntU6.1	78	Meine Vorstellung ist, dass die grobe Richtung vorgegeben wird, das man im Team oder meistens sogar allein entscheiden kann was das Beste für die Firma ist. Dass man zum vollverantwortlichen Handeln gebracht wird.
IntU6.2	85	Dass es nicht nur ein Personalchef entscheidet, wer wird neuer Auszubildender, wer ersetzt den und den in der Schwangerschaft, oder wie wird weiter vorgegangen wenn jmd. dauerhaft krank ist, das auch wieder ein Team entscheidet. Nicht eine Person alleine.
IntU6.3	81	Demokratisch ist einfach die Frage, wie werden Entscheidungen gefunden. Und das es sich um das Thema Personal/HR dreht im Kern. Außerdem, dass es ein prozessorientierter Gedankenansatz ist.

Anhang 21 Motivation für die Gestaltung der Personalprozesse

Tabelle 70: Frage 48 - Motivation für die Gestaltung der Personalprozesse
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

Interview	Paragraph	paraphrasierte Aussage
IntH1	161	Ich mache es weil es mir Spaß macht. Wenn es keinen Spaß machen würde, dann würde ich aufhören. Sicherlich gibt es auch Geld dafür, sicherlich kann man dafür den Kühlschrank vollmachen.
IntH2	109	Moralische und ethische Verpflichtung
IntH2	111	Persönlichkeit des Geschäftsführers
IntH3	187	Dahinter steckt, dass wir denjenigen einstellen, von dem wir überzeugt sind. Wir haben eine ganz andere Art denjenigen fit zu machen und mit dem zu arbeiten. Früher, ich kann mir das garnicht mehr vorstellen, in der alten Firma, da kam plötzlich, so guten Tag das ist jetzt der Herr Müller ihr neuer Arbeitskollege. Und dann, wenn man Glück hatte, dann war der ganz nett und konnte seine Arbeit ganz gut. Und wenn man Pech hatte, dann war das menschlich eine Katastrophe und es war noch viel schlimmer in der Firma zu arbeiten. Unser Geschäftsführer sagt: "Ich muss doch nicht mit dem arbeiten, ihr müsst mit dem arbeiten. Warum soll ich den euch einstellen. Warum stellt ihr den nicht ein?"
IntH4	171	Ich war auf der Suche nach Alternativen zum klassischen Modell, weil ich damit meine Probleme hatte. Und hab dann jemanden gefunden, der sich da schon sehr viele Gedanken auch in der Theorie gemacht hatte. Mir waren diese Grundwerte wichtig, dass man seinen Mitarbeiter vertrauen kann, dass das in der Regel mündige Menschen sind.
IntTFW1	163	Wir haben die Selbstorganisation eingeführt um bessere Arbeit zu leisten, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
IntTFW1	163	Die Mitarbeiter dadurch das Gefühl haben wir haben selber etwas entschieden und es ist etwas dabei herausgekommen und das macht einen auch stolz
IntTFW1	163	Aus diesem Grund haben wir diese Entscheidung in die Teams gegeben. Weil wir davon ausgehen, dass die Teams selber am besten wissen, wen sie suchen und was der leisten soll. Ich als Personaler bin garnicht so nahe dran, kann ich gar nicht bei 120 Mitarbeitern, dass ich genau im Detail weiß wie die neue Aufgabe aussieht.
IntTFW2	141	Ich glaube das es da eine völlig verzerrte Wahrnehmung darüber gibt wie man mit Menschen in einem Unternehmen umzugehen hat. Du arbeitest mit einem Menschen zusammen, der hat Gefühle, da entstehen Konflikte und der hat auch ein Mitspracherecht
IntSG2	98	Ich glaube aus dieser generellen Idee heraus, wir wollen Dinge an der Stelle entscheiden, wo sie am sinnvollsten sind bzw. entschieden werden können.
IntSG2	98	Da würden wir sagen, das sind die Peers, die das am sinnvollsten entscheiden können, sowohl bei der Einstellung, aber vor allem auch bei Kündigungen. Die denjenigen in der Arbeit miterleben. Die einschätzen können passt das. Eigentlich an allen möglichen Stellen. Die sind die, die am besten Bescheid wissen und die deshalb die Entscheidung treffen sollten.
IntSG2	115	Was für mich den Unterschied macht zu ganz vielen anderen Unternehmen, ist das, dass ich es so wertvoll finde, das man selber dafür verantwortlich ist hier einen Arbeitsplatz zu schaffen in dem man gerne arbeitet und das sich das auch auf Personen bezieht und das man verantwortlich dafür ist, Menschen Feedback zu geben
IntTH1	152	Für mich ist es das echte Leben. Also ganz kurz. Also da fühlt es sich lebendig an, da ist es ehrlich. Da macht es Sinn.
IntTH2	110	In unserer Vision ist der erste Punkt, dass es um ein neues ‘Wir‘ geht. Mich persönlich interessiert am meisten der soziale Organismus. Ich komme aus der Organisationsentwicklung. Mich hat das interessiert: Wie geht ein neues Wir, ein neues Miteinander? Uns verbindet die Frage, wie das Neue in die Welt kommt und wir ge-

Interview	Paragraph	paraphrasierte Aussage
		hen davon aus, dass es geschicktere Formen braucht, um kollektive Intelligenz hervorzubringen oder Emergenz zu ermöglichen. Und es geht uns auch um Nachhaltigkeit. Dafür braucht es Bewusstseinsentwicklung.
IntTH2	112	Zu dem neuen Wir gehört auch das all-leader Prinzip. Dass man sich mit dem, in dem man wirklich gut ist, das man sich traut hinzustehen und zu sagen, Leute da bin ich die Expertin. Ich muss mich garnicht hinstellen und sagen jetzt nehmt mich ernst. Sondern die Expertise bekommt man dann mit und dann bekommt jemand auch das Vertrauen ausgesprochen.
IntTH2	115	Weil wir so eine Vielfalt haben, alles was ich je in meinem Leben gelernt habe, kann ich hier einsetzen. Wenn ich es will.
IntTH2	117	Ich kann eigentlich jede Seite von mir hier ausleben.
IntCC1	172	Der grundlegende Gedanke ist einfach, dass wir Menschen sind. Menschen sind per se grundsätzlich gleichwertig, nicht gleich, weil wir alle sehr unterschiedlich sind, aber gleichwertig. Egal ob das ein Mensch ist, der ein Handicap hat oder eine spezielle Fähigkeit hat, sind diese Personen für mich gleich zu behandeln und jeder bekommt eine gleiche faire Chance.
IntCC1	173	Ich wünsche mir einen Standort in dem Menschen gerne arbeiten, gerne zusammen arbeiten. Und mit der Intention an einem Strang zu ziehen und trotz ihre eigenen individuellen Ziele, die ja ganz unterschiedlich sein können, trotzdem sich darin wieder zu finden. Wohlwissend, dass es diese harmonische Winterwonderland, das es das so nicht gibt. Aber im Rahmen dessen was möglich ist, ist das mein Ziel. Das wünsche ich mir auch für mich selbst. Das hätte ich mir auch in meiner Arbeit davor immer gewünscht. Und deswegen mache ich das jetzt.
IntCC2	187	Bei uns entscheidet das Team, weil es nur das Team etwas angeht wer mit im Team ist. Das geht den Personaler in erster Linie nichts an. Ich finde auch den Namen Human Resource sehr respektlos. Da finde ich Personaler viel schöner.
IntU6.1	181	Ich würde sagen, die Zufriedenheit der Leute, weil sie Mitentscheidungsrecht haben. Nicht einfach jemanden vorgesetzt bekommen zum Beispiel.
IntU6.2	170	Wir wollen ja, dass die Mitarbeiter sich wohl fühlen. Ich habe das jetzt bei mir gemerkt, es ist ein schönes Gefühl, wenn auf einen eingegangen wird. Ich habe viel mitbekommen, über den Umgang in anderen Firmen. Ich konnte echt immer nur Positives sagen.
IntU6.3	181	Sicherlich der Anstoß davon, durch die Geschäftsführung. Die für sich selber festgestellt hat, die Art und Weise wie es bis jetzt ist, die Entscheidungsprozesse, sie an der Spitze und wie miteinander umgegangen und zusammengearbeitet wird, dass das für sie nicht funktioniert
IntU6.3	184	In die Richtung, dass man weg will von einer klassischen Struktur, von klassischen Vorstellungen, hin zu einem deutlich kooperativeren demokratischen Miteinander.

Anhang 22 Einschätzung Relevanz JCP

Tabelle 71: Frage 50 - Relevanz JCP
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

Relevanz der Job Crafting Practices	IntH1	IntH2	IntH3	IntH4	IntTFW1	IntTFW2	IntSG1	IntTH1	IntTH2	IntU6.1	IntU6.2	IntU6.3	IntCC1	IntCC2
Auswahl Skala Interviewpartner	5	4	5	6	4	5	6	6	6	6	5	5	6	6

Median	5,50
Durchschnitt	5,36

Skala	Relevanz Job Crafting Practice
1	weiß ich nicht
2	gar nicht wichtig
3	etwas wichtig
4	relativ wichtig
5	sehr wichtig
6	äußerst wichtig

Anhang 23 Ranking der Prädikatoren für berufliche Sinnerfüllung

Tabelle 72: Frage 49 - Ranking der sinnstiftenden Elemente
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

Ranking der sinnstiftenden Elemente (Platz 1-4)	IntH1	IntH2	IntH3	IntH4	IntTFW1	IntTFW2	IntSG1	IntTH1	IntTH2	IntU6.1	IntU6.2	IntU6.3	IntCC1	IntCC2	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4
Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit	4	4	1	2	1	2	2	3	3	4	3	1	4	4	3	3	3	5
Sozio-moralisches Klima	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	8	5	1	0
selbsttranszendente Unternehmensorientierung	2	3	3	4	4	4	3	2	1	3	4	4	3	3	1	2	6	5
Passung der Person auf die Position	3	2	4	3	2	3	4	4	4	1	1	3	2	2	2	4	4	4

Gesamtranking	
1	Sozio-moralisches Klima
2	Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit
3	Passung der Person auf die Position
4	selbsttranszendente Unternehmensorientierung

Anhang 24 Voraussetzungen zur Durchführung von DPP

Tabelle 73: Frage 52/53 - Voraussetzungen für Personalprozesse / Workshops / Schulungen
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

Begriffe	Interview	Paragraph	Vertrauen	Transparenz	Coaching	Verantwortungs-Bewusstsein	Offenheit	Selbstdisziplin	Feedbackkultur	Workshop/Schulung
Transparenz	IntCC1	136		1						
offene Kommunikation	IntCC1	190					1		1	
Mitmachen, reinwachsen, Unterstützung von Peers	IntCC1	192			1					
Akzeptanz für Verantwortungsübernahme	IntCC2	205				1				
Peer Coaching, Kommunikationsseminar	IntCC2	210			1					1
Offenheit, Selbstdisziplin, Verantwortungsbewusstsein	IntU6.1	191				1	1	1		
Einarbeitungsplan	IntU6.1	193								1
Feedback, Coaching-Schulung	IntU6.2	183			1				1	1
Ehrlichkeit, Feedbackkultur, Geschäftsführung	IntU6.3	198							1	
Verantwortung abgeben können	IntU6.3	200				1				
Feedbackrunden / Patensystem	IntU6.3	205			1				1	
Feedback, Coaching-Schulung, Persönlichkeitsentwicklungs-Seminar	IntU6.3	208			1				1	1
Teamsitzung, Google Drive	IntH1	180			1					
Eigenverantwortung	IntH1	182				1				
POI / Schaubilder Sinnkopplung	IntH2	134		1						
Bewusstsein für den Prozess	IntH3	187				1				
Peer Coaching	IntH3	213			1					
Verantwortung (Holschuld)	IntH3	215				1				
Begleitung / Coaching	IntH4	189			1					
Wiki, Prozessbeschreibungen	IntH4	195		1						
Unterstützung, HR agiert als Organisationsentwickler	IntSG2	124			1					
Transparenz / Coaching / Begleitung	IntTFW1	177		1	1					
Onboarding-Prozess	IntTFW1	179			1					1
Sockelkompetenzen	IntTFW1	179								1
Annäherung, Wir-Prozess	IntTH1	170					1			1
Intensivzeiten	IntTH1	173			1					1
Vertrauen als Stichwort in allen transkribierten Interviews, mit Bezug zum Thema Voraussetzungen	UK5-4.5-Vertrauen		8							
Summe			8	4	10	6	3	1	4	7

Anhang 25 Persönliches Sinnempfinden

Tabelle 74: Frage 53a - Empfinden Sie Sinn in der Arbeit?
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

		Ich empfinde Sinn in der Arbeit		
Interview	**Paragraph**	**ja**	**nein**	**paraphrasierte Aussage**
IntH3	89	x		Die Sinnfrage, das ist definitiv erst seitdem ich hier arbeite, und seitdem wir die Umstrukturierung machen. Dass ich meine Arbeit wirklich sinnvoll finde.
IntTFW1	181	x		Vor allem durch Erfolg. Ich bin extrem erfolgsgetrieben und was für mich ganz demotivierend ist, ist das Gefühl zu haben auf der Stelle zu treten und nach einem halben Jahr immer noch über die gleichen Dinge zu diskutieren und immer noch keinen Meter vorangekommen zu sein. Für mich entsteht die größte Motivation schnell voranzukommen, das Gefühl zu haben jede Woche irgendwie drei Schritte weiter zu sein und Tempo aufzunehmen und Erfolge einzufahren und zu sehen das Dinge Tag zu Tag besser werden. Das ist für mich motivierend.
IntTFW2	155	x		Ich glaube tatsächlich genau wegen der Mitbestimmung. Und weil ich aktiv dazu beitragen kann, dass die Leute die hier arbeiten, dass die sich hier wohlfühlen. Und das erfüllt mich mit Sinn. Ich glaube ein schöner Arbeitsplatz ist eines der Existenzbedürfnisse die wir haben und zu wissen dass ich aktiv dazu beitragen kann, dass die Leute das vielleicht hier bekommen, das erfüllt mich mit Sinn.
IntSG2	126	x		Dass man mitgestalten kann. Das was mich antreibt ist, arbeiten leichter und sinnvoller zu machen. Garnicht nur für mich, sondern auch für andere Menschen. Also arbeiten besser zu machen. Das ist so viel Zeit deines Lebens, die du in der Arbeit verbringst. Das macht so viel aus. Und das zu einer wertvollen Zeit zu machen auch für andere Leute. Das nicht zu einer Zeit in der ich irgendwie leide. Das ist etwas was mich total antreibt und das kann ich hier halt.
IntTH1	175	x		- ohne Begründung -
IntTH2	128	x		Ich kann mir ein Leben ohne Arbeit gar nicht vorstellen. Weil das mein Selbstausdruck ist. Und ich hatte das Glück, außer kurz nach dem Abi, habe ich nie nur für Geld gearbeitet. Ich habe mir den Luxus geleistet, das herauszusuchen was Sinn macht. Hier am Tempelhof, dachte ich am Anfang, mein Alltag unterscheidet sich nicht wirklich von dem was ich früher gemacht habe. Ich saß auch in Besprechungen, saß am Computer. Das war hier nicht so viel anders. Aber es macht mir von morgens bis abends Sinn. Weil es für mich in eine zutiefst sinnvollen Kontext eingebettet ist.
IntCC1	196	x		Vor allen Dingen, ich lenke mal ein Stückchen auf Freude, was ja auch Sinn ist. Was für mich eine unglaubliche Freude zu sehen ist, das ist wenn ich hier ins Büro komme, wie heute Morgen, und spüre wie die Stimmung im Raum einfach eine gute und freundliche ist. Wo ich das Gefühl habe, die Leute haben Spaß an der Arbeit, die unterhalten sich. Egal ob privat oder nicht. Das ist egal. Mir gibt es einfach so viel Befriedigung und Zufriedenheit zu sehen, dass hier im Team die Leute gerne zusammen arbeiten und vorwärts gehen. Sich selbst entwickeln, kreativ werden. Einer unserer Kollegen, war früher schon mal mein Kollege, aber in einem anderen Klima. Ganz andere Situation. Für mich ist es wunderschön zu sehen, wie der hier anfängt aufzublühen und kreativ wird und anfängt aufzuleben. Auch bei einem anderen Kollegen habe ich das erlebt in seinem ersten halben Jahr, in dem er sich einfach verändert hat, zum Positiven, zum Offenen. Und das ist das, was mir einfach die ganze Bestätigung gibt.

Interview	Paragraph	ja	nein	paraphrasierte Aussage
IntCC2	214	x		Weil ich mir sehr viele Sachen auch suchen kann, die ich gestalten und mitgestalten und mitwirken kann. Es ist tatsächlich so, dass das weniger beim Kunden ist, denn da ist mein Auftrag zu beraten, allerdings ist die Wirkung kleiner. Deswegen setze ich mich für interne Sachen sehr viel mehr ein, auch mit sehr viel Begeisterung. Ich kann selbst sehr viel mehr mitgestalten und es zeigt auch eine Wirkung. Es kommt auch was dabei raus.
IntU6.1	199	x		Mir macht meine Arbeit Spaß und das was ich im Unternehmen mache ist das was ich schon immer machen wollte. Teilweise natürlich auch, weil ich die Abteilung selber mit aufgebaut habe.
IntU6.2	189	x		Weil ich was für das komplette Unternehmen beitragen kann und auch für die Zukunft. Mir macht es echt Spaß, was ich mache und das ich nicht so fest gebunden bin, dass ich nicht 7,5 Stunden am Tag vor dem Computer sitze, denn das wäre nichts für mich. Bei mir ist es gut, dass ich mir das abwechslungsreich gestalten kann und dass es mir nie langweilig wird.
IntU6.3	211	x		Was für mich entscheidend ist, ist sicherlich einerseits das ich Verantwortung in Themen habe und dann auch eigenverantwortlich handeln kann. Andererseits, dass ich bei meinen Aufgaben, meine Stärken einbringen kann. Mich als Person einbringen kann und auch meine Schwächen als Person, die jeder ja hat, auch Teil meiner Aufgabenbewältigung sind und, dass ich da als Mensch ganzheitlich akzeptiert werde. Das ist auf jeden Fall sehr sehr wichtig für mich persönlich.

Diese Frage wurde erst nach den ersten vier Interviews bei der Heiler GmbH explizit in den Interviewleitfaden aufgenommen.

Anhang 26 Blick in die Zukunft - nächste Schritte in der Personalarbeit

Tabelle 75: Frage 54 - Stellen Sie sich die Personalarbeit in 10 Jahren vor
(Quelle: Interviews, vgl. Anhang 11)

Interview	Paragraph	paraphrasierte Aussage
IntH3	221	Ich muss sagen, nach dem Gespräch müsste ich das noch aufnehmen, dass wir wirklich was für unseren Körper tun, für unseren Rücken. Das müssten wir echt in Angriff nehmen, damit wir was Sportliches anbieten. Denn bis auf einen sind wir glaube ich alle nicht so sportlich und wir haben alle Rückenprobleme.
IntH3	222	Was ich mir noch wünsche, personalmäßig, dass wir routinierter im Durchführen der Personalprozesse werden.
IntH4	197	Also in 10 Jahren wird es auf jeden Fall ein transparentes nachvollziehbares Gehaltssystem geben, da bin ich mir sicher. Das auch dann schon beim Bewerbungsprozess ganz klar kommuniziert wird. Das ist eben daran orientiert welchen Wert/Nutzen/Beitrag man fürs große Ganze leisten kann, an den einzelnen Tätigkeiten. Also mit einem breiten Tätigkeitsportfolio bin ich wertvoller.
IntTFW1	185	Ich würde mir transparente Gehälter wünschen, ob es dazu kommt weiß ich nicht.
IntTFW1	185	Dass wir in den nächsten Jahren noch viel stärker gemeinsam herausfinden wo die Leute ihre Stärken haben.
IntTFW1	185	Also nicht mehr nur den einen Job zu haben, sondern vielleicht drei oder vier Rollen zu haben die man ausfüllt, aber das ein bisschen klarer ist, wen kann ich ansprechen, wer ist fachlich in welchen Bereichen, sozial in welchen Bereichen gut aufgestellt, wer hat wo seine Stärken und Schwächen.
IntSG2	130	Was wir uns gut vorstellen können, das was klassisch Personalentwicklung heißt, wo wir gerade sehr selbstorganisiert sind und sehr viel darauf setzen, dass die Leute sich selbst darum kümmern, da einfach viel mehr Hilfestellung zu geben und noch einen besseren Rahmen zu schaffen. Damit die Mitarbeiter sich überlegen können, wo will ich mich denn hin entwickeln. Was wir uns gut vorstellen könnten, wäre ein Patensystem, mit jemandem der sich wirklich mit dir zusammen setzt und darauf schaut wo will ich mich denn hin entwickeln. Dabei noch mehr Unterstützung zu geben.
IntTH1	177	Ja, es gibt gerade einen Kreis der ausarbeitet, wie wir noch anders oder besser mit der Aufnahme von neuen Mitgliedern umgehen können. Also auch Abstimmungsmodus und wie bekommen wir es in der Gemeinschaft hin.
IntTH1	177	Es ist immer schwierig über Menschen abzustimmen, dass weniger Verletzungen entstehen. Wie können wir noch früher im Vorfeld so steuern, dass es gar nicht zur Abstimmung kommt, wo ein Nein stehen könnte. Dass es bereits im Vorfeld so ist, das es stimmig zu einem Ergebnis kommt.
IntCC1	199	Zu organisieren, dass sich auch jemand wirklich verantwortlich fühlt in der Kommunikation mit den Kollegen.
IntCC2	217	Wir haben keinen zentralen Personalprozess. Die Personalabteilung hat ein eigenes System in dem sie die Bewerber einträgt, aber sobald sie an den Standort abgeben ist das wie in einer schwarzen Box. Die wissen nicht was da passiert. Da wäre es schön, wenn die Standorte da eine Transparenz schaffen könnten.
IntU6.1	201	Wie gesagt, wir forschen noch an einzelnen Prozessen. Wir sind da ja erst am Anfang. Es wird immer mehr. Der Partizipationsgrad steigt. Wir haben teilweise Sachen, wo wir ganz klar eine eins drin haben, aber auch schon Prozesse die komplett eigenständig laufen, wo ich sagen könnte, das ist eine sechs. Es ist wünschenswert, das alles Richtung sechs geht.
IntU6.2	192	Wir müssen definitiv an allem arbeiten, denn ich glaube das ist ein lebenslanger Prozess. Wir bleiben ja alle nie stehen, das geht ja immer weiter, es kommen immer neue Mitarbeiter und andere gehen. Ich glaube in den nächsten Jahren werden wir hauptsächlich an der Feedbackrunde und an den Bewertungskriterien für die Prämie arbeiten.
IntU6.3	213	Ja, Flexibilität von Ort und Zeit. Das ist auf jeden Fall eine Sache, die nach meiner Meinung, stärker ausgebaut werden muss.

Interview	Paragraph	paraphrasierte Aussage
IntU6.3	213	Dann ist sicherlich auch ein Thema, wenn ich Verantwortung abgebe, auf dem Papier, dass ich auch diese Verantwortung gelebt abgebe.
IntU6.3	213	Dasselbe ist die Aufgabendatenbank, die ist bei uns entstanden, aber es muss sicherlich der Prozesse weiterentwickelt werden, damit das unkomplizierter und leichter von Statten geht. Das ist recht aufwendig. Da kann man sich fragen, wie kann das aussehen, damit das spielerischer, leichter und schneller geht.

Anhang 27 Zugeordnete Kode in MAXQDA

Um transparent darzustellen, welche Textabschnitte der transkribierten Interviews mit welchen Koden belegt sind, finden sich auf der beigelegten CD-ROM, separiert nach Unternehmen, Excel-Tabellen, die diese Zuordnung aufzeigen.

Tabelle 76: Übersicht Dateien - Kodezuordnung

ID	Unternehmen	Dateiname
1	Heiler GmbH	20170605_Kodierung_H1-4
2	Traumferienwohnungen	20170605_Kodierung_TFW1-2
3	sipgate	20170605_Kodierung_SG1-2
4	Tempelhof	20170605_Kodierung_TH1-2
5	codecentric Stuttgart	20170605_Kodierung_CC1-2
6	Unternehmen 6	20170605_Kodierung_Unternehmen6.1-3

Anhang 28 Anzahl zugeordneter Kode in MAXQDA

Liste der Codes	#
Codesystem	1620
HK1-Einstieg	0
UK1-1-Vorstellung des Interviewten	0
UK1-1.1-Kurzvorstellung	13
UK1-1.2-Position im Unternehmen/der Organisation	12
UK1-1.3-Dauer der Organisationszugehörigkeit	12
UK1-1.4-Zusätzliche Informationen	15
UK1-2-Schwerpunkte der Arbeit	19
HK2-Basisinformationen Unternehmen	0
UK2-1-Branche/Produkte	7
UK2-2-Gründungsjahr	6
UK2-3-Anzahl der Mitarbeiter	7
UK2-4-Jahresumsatz	0
UK2-4.1-Information Umsatz	2
UK2-4.2-keine Angabe	3
HK3-Organisationale Demokratie	2
UK3-0-Definition Organisationale Demokratie	0
UK3-0.1-Definition des Interviewten	14
UK3-0.2-Anmerkungen zur Definition	3
UK3-1-Strategische Entscheidungen	1
UK3-1.1-Unternehmensverfassung, Leitbild, Mission, Vision	0
UK3-1.1.1-Partizipationsgrad	14
UK3-1.1.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	4
UK3-1.1.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-1.2-Planung und Genehmigung des Unternehmenshaushalt	0
UK-3.1.2.1-Partizipationsgrad	11
UK-3.1.2.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	8
UK-3.1.2.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	4
UK3-1.3-Kapitalinvestitionen, Kapitalbeteiligungen	0
UK-3.1.3.1-Partizipationsgrad	12
UK-3.1.3.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	3
UK-3.1.3.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-1.4-Restrukturierungen, Veränderungen	0
UK3-1.4.1-Partizipationsgrad	7
UK3-1.4.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	0
UK3-1.4.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-1.5-Aufsichts-Verwaltungsrats, Wahl der Geschäftsleitung	0
UK3-1.5.1-Partizipationsgrad	8
UK3-1.5.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	2
UK3-1.5.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	5
UK3-1.6-neuartiges Produkt, Dienstleistung	0

Liste der Codes	#
UK3-1.6.1-Partizipationsgrad	14
UK3-1.6.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	2
UK3-1.6.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-1.7-Aufnahme neuer Anteilseignerinnen	0
UK3-1.7.1-Partizipationsgrad	10
UK3-1.7.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	1
UK3-1.7.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	3
UK3-1.8-Planung und Konzepte	0
UK3-1.8.1-Partizipationsgrad	13
UK3-1.8.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	4
UK3-1.8.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-2-Taktische Entscheidungen	0
UK3-2.1-Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot	0
UK3-2.1.1-Partizipationsgrad	16
UK3-2.1.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	4
UK3-2.1.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-2.2-Mitentscheidungsorgane, Berufung Vorgesetzter	0
UK3-2.2.1-Partizipationsgrad	17
UK3-2.2.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	10
UK3-2.2.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	2
UK3-2.3-Verfahren der Personalauswahl	0
UK3-2.3.1-Partizipationsgrad	14
UK3-2.3.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	5
UK3-2.3.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-2.4-Größe der Arbeitsgruppe, Veränderungen Arbeitszeit	0
UK3-2.4.1-Partizipationsgrad	19
UK3-2.4.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	13
UK3-2.4.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-2.5-Lohn-/Gehaltsystems	0
UK3-2.5.1-Partizipationsgrad	11
UK3-2.5.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	11
UK3-2.5.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	2
UK3-2.6-Durchführung von Untersuchungen	0
UK3-2.6.1-Partizipationsgrad	12
UK3-2.6.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	3
UK3-2.6.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	1
UK3-3-Operative Entscheidungen	0
UK3-3.1-Anpassungen bzgl. der Aufräge und Arbeitsaufgaben	0
UK3-3.1.1-Partizipationsgrad	14
UK3-3.1.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	4
UK3-3.1.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-3.2-Eigene Arbeitsauftrage / Arbeitsaufgaben	0
UK3-3.2.1-Partizipationsgrad	13
UK3-3.2.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	0

Liste der Codes	#
UK3-3.2.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-3.3-Arbeitszeit und Urlaub	0
UK3-3.3.1-Partizipationsgrad	14
UK3-3.3.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	1
UK3-3.3.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
UK3-3.4-Verbesserung Arbeitsbedingungen	0
UK3-3.4.1-Partizipationsgrad	13
UK3-3.4.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	4
UK3-3.4.3-keine Aussage, nicht zu bewerten	0
HK4-Prozessfunktionen	0
UK4-0-Definition demokratische Personalprozesse	0
UK4-0.1-Definition des Interviewten	13
UK4-0.2-Anmerkungen zur Definition	0
UK4-1-Definition Sinn in der Arbeit	0
UK4-1.1-Anmerkungen zur Definition	3
UK4-2-Definition Job Crafting practices	0
UK4-2.1-Anmerkungen zur Definition	5
UK4-3-Prozessfunktion Personalplanung	1
UK4-3.1-Prozessbeschreibung	1
UK4-3.1.1-Personalplanung	26
UK4-3.1.2-Stellenbeschreibung	11
UK4-3.1.3-Anforderungsprofil	7
UK4-3.2-Beteiligte	0
UK4-3.2.1-GF-Geschäftsführung	2
UK4-3.2.2-PA-Personalabteilung	2
UK4-3.2.3-FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	2
UK4-3.2.4-MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	15
UK4-3.2.5-MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	0
UK4-3.3-Entscheidungsverfahren	0
UK4-3.3.1-Hierarchie entscheidet	0
UK4-3.3.2-Direktes Entscheidungsverfahren	12
UK4-3.3.3-Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	2
UK4-3.4-Job Crafting practices	0
UK4-3.4.1-task crafting	10
UK4-3.4.1.1-Möglichkeit JCP bestätigt	10
UK4-3.4.1.2-Möglichkeit JCP vermutet	2
UK4-3.4.1.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-3.4.1.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	1
UK4-3.4.2-relational crafting	5
UK4-3.4.2.1-Möglichkeit JCP bestätigt	12
UK4-3.4.2.2-Möglichkeit JCP vermutet	2
UK4-3.4.2.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-3.4.2.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	0
UK4-3.4.3-cognitive crafting	8

Liste der Codes	#
UK4-3.4.3.1-Möglichkeit JCP bestätigt	6
UK4-3.4.3.2-Möglichkeit JCP vermutet	3
UK4-3.4.3.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	3
UK4-3.4.3.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	1
UK4-4-Prozessfunktion Personalgewinnung	0
UK4-4.1-Prozessbeschreibung	2
UK4-4.1.1-Ausschreiben	22
UK4-4.1.2-Vorstellungsgespräch	19
UK4-4.1.3-Probearbeiten	20
UK4-4.1.4-Arbeitsproben	1
UK4-4.1.5-Probezeit	3
UK4-4.1.6-Preselektion	6
UK4-4.1.7-Absage_an_Bewerber	3
UK4-4.2-Beteiligte	0
UK4-4.2.1-GF-Geschäftsführung	4
UK4-4.2.2-PA-Personalabteilung	11
UK4-4.2.3-FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	0
UK4-4.2.4-MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	30
UK4-4.2.5-MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	7
UK4-4.3-Entscheidungsverfahren	0
UK4-4.3.1-Führungskraft involviert	1
UK4-4.3.2-Direktes Entscheidungsverfahren	29
UK4-4.3.3-Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	5
UK4-4.4-Job Crafting practices	1
UK4-4.4.1-task crafting	9
UK4-4.4.1.1-Möglichkeit JCP bestätigt	13
UK4-4.4.1.2-Möglichkeit JCP vermutet	0
UK4-4.4.1.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-4.4.1.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	0
UK4-4.4.2-relational crafting	6
UK4-4.4.2.1-Möglichkeit JCP bestätigt	16
UK4-4.4.2.2-Möglichkeit JCP vermutet	2
UK4-4.4.2.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-4.4.2.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	0
UK4-4.4.3-cognitive crafting	7
UK4-4.4.3.1-Möglichkeit JCP bestätigt	12
UK4-4.4.3.2-Möglichkeit JCP vermutet	2
UK4-4.4.3.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-4.4.3.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	0
UK4-5-Prozessfunktion Personalentwicklung	1
UK4-5.1-Prozessbeschreibung	2
UK4-5.1.1-interne Weiterentwicklung	23
UK4-5.1.2-externe Weiterentwicklung	16
UK4-5.1.3-fachlich Weiterentwicklung	15

Liste der Codes	#
UK4-5.1.4-persönliche Weiterentwicklung	23
UK4-5.2-Beteiligte	0
UK4-5.2.1-GF-Geschäftsführung	3
UK4-5.2.2-PA-Personalabteilung	1
UK4-5.2.3-FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	3
UK4-5.2.4-MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	11
UK4-5.2.5-MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	7
UK4-5.3-Entscheidungsverfahren	0
UK4-5.3.1-Führungskraft involviert	4
UK4-5.3.2-Direktes Entscheidungsverfahren	15
UK4-5.3.3-Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	0
UK4-5.4-Job Crafting practices	1
UK4-5.4.1-task crafting	5
UK4-5.4.1.1-Möglichkeit JCP bestätigt	13
UK4-5.4.1.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-5.4.1.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-5.4.1.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	0
UK4-5.4.2-relational crafting	7
UK4-5.4.2.1-Möglichkeit JCP bestätigt	12
UK4-5.4.2.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-5.4.2.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-5.4.2.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	0
UK4-5.4.3-cognitive crafting	5
UK4-5.4.3.1-Möglichkeit JCP bestätigt	9
UK4-5.4.3.2-Möglichkeit JCP vermutet	2
UK4-5.4.3.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-5.4.3.4-nicht abgefragt, nicht beantwortet	0
UK4-6-Prozessfunktion Personaleinsatz	1
UK4-6.1-Prozessbeschreibung	3
UK4-6.1.1-Arbeitsgestaltung	16
UK4-6.1.2-Arbeitsort	8
UK4-6.1.3-Arbeitszeitgestaltung	7
UK4-6.1.4-Zusammenarbeit	1
UK4-6.2-Beteiligte	0
UK4-6.2.1-GF-Geschäftsführung	1
UK4-6.2.2-PA-Personalabteilung	1
UK4-6.2.3-FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	1
UK4-6.2.4-MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	14
UK4-6.2.5-MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	7
UK4-6.3-Entscheidungsverfahren	0
UK4-6.3.1-Führungskraft involviert	0
UK4-6.3.2-Direktes Entscheidungsverfahren	12
UK4-6.3.3-Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	0
UK4-6.4-Job Crafting practices	0

Liste der Codes	#
UK4-6.4.1-task crafting	2
UK4-6.4.1.1-Möglichkeit JCP bestätigt	9
UK4-6.4.1.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-6.4.1.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-6.4.1.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
UK4-6.4.2-relational crafting	3
UK4-6.4.2.1-Möglichkeit JCP bestätigt	10
UK4-6.4.2.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-6.4.2.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-6.4.2.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
UK4-6.4.3-cognitive crafting	1
UK4-6.4.3.1-Möglichkeit JCP bestätigt	8
UK4-6.4.3.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-6.4.3.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	1
UK4-6.4.3.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
UK4-7-Prozessfunktion Personalerhaltung	2
UK4-7.1-Prozessbeschreibung	0
UK4-7.1.1-materielle Anreize	27
UK4-7.1.2-immaterielle Anreize	27
UK4-7.1.3-Jahresgespräch, Feedbackgespräch	13
UK4-7.1.4-Karriere	7
UK4-7.2-Beteiligte	0
UK4-7.2.1-GF-Geschäftsführung	3
UK4-7.2.2-PA-Personalabteilung	3
UK4-7.2.3-FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	1
UK4-7.2.4-MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	15
UK4-7.2.5-MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	6
UK4-7.3-Entscheidungsverfahren	0
UK4-7.3.1-Führungskraft involviert	0
UK4-7.3.2-Direktes Entscheidungsverfahren	10
UK4-7.3.3-Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	0
UK4-7.4-Job Crafting practices	2
UK4-7.4.1-task crafting	1
UK4-7.4.1.1-Möglichkeit JCP bestätigt	10
UK4-7.4.1.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-7.4.1.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-7.4.1.4.nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
UK4-7.4.2-relational crafting	1
UK4-7.4.2.1-Möglichkeit JCP bestätigt	9
UK4-7.4.2.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-7.4.2.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-7.4.2.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
UK4-7.4.3-cognitive crafting	4
UK4-7.4.3.1-Möglichkeit JCP bestätigt	5

Liste der Codes	#
UK4-7.4.3.2-Möglichkeit JCP vermutet	6
UK4-7.4.3.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	0
UK4-7.4.3.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	1
UK4-8-Prozessfunktion Personalfreisetzung	0
UK4-8.1-Prozessbeschreibung	1
UK4-8.1.1-Kündigung von Seite Arbeitnehmer	25
UK4-8.1.2-Kündigung von Seite Arbeitgeber	11
UK4-8.2-Beteiligte	0
UK4-8.2.1-GF-Geschäftsführung	0
UK4-8.2.2-PA-Personalabteilung	5
UK4-8.2.3-FK-FA - Führungskraft - Fachabteilung	1
UK4-8.2.4-MA-FA - Mitarbeiter -Fachabteilung	12
UK4-8.2.5-MA-PF - Mitarbeiter Prozessfunktion	5
UK4-8.3-Entscheidungsverfahren	0
UK4-8.3.1-Führungskraft involviert	1
UK4-8.3.2-Direktes Entscheidungsverfahren	5
UK4-8.3.3-Delegationsbasiertes Entscheidungsverfahren	2
UK4-8.4-Job Crafting practices	0
UK4-8.4.1-task crafting	2
UK4-8.4.1.1-Möglichkeit JCP bestätigt	2
UK4-8.4.1.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-8.4.1.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	2
UK4-8.4.1.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
UK4-8.4.2-relational crafting	2
UK4-8.4.2.1-Möglichkeit JCP bestätigt	3
UK4-8.4.2.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-8.4.2.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	1
UK4-8.4.2.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
UK4-8.4.3-cognitive crafting	2
UK4-8.4.3.1-Möglichkeit JCP bestätigt	2
UK4-8.4.3.2-Möglichkeit JCP vermutet	1
UK4-8.4.3.3-Möglichkeit JCP nicht bestätigt	2
UK4-8.4.3.4-nicht abgefragt oder nicht beantwortet	0
HK5-Übergreifende Fragen	0
UK5-0-Motivation Personalprozesse	2
UK5-0.1-Menschenbild	7
UK5-0.2-Persönlichkeit_Unternehmer	5
UK5-0.3-Persönliche_Motivation(Spaß, etc.)	10
UK5-0.4-Effizienz, Ergebnisse	2
UK5-0.5_Entscheidungen	8
UK5-1-Elemente sinnstiftender Arbeit	0
UK5-1.1-Ranking Elemente	23
UK5-1.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	5
UK5-1.3-weitere Elemente von Seite Interviewtem	2

Liste der Codes	#
UK5-2-Relevanz JCP	0
UK5-2.1-Einordnung auf Skala	16
UK5-2.2-Begründung, Beispiele aus dem Unternehmen	5
UK5-2.3-Begründung, Beispiele aus persönlicher Sicht	5
UK5-3-Untersützung von Seite Unternehmen	0
UK5-3.1-Begründungen, Beispiele aus dem Unternehmen	16
UK5-4-Voraussetzungen	1
UK5-4.1-Beispiele aus dem Unternehmen	10
UK5-4.2-Workshops, Schulungen	7
UK5-4.3-Coaching, Peers, Mentoring	10
UK5-4.4-Transparenz	2
UK5-4.5-Vertrauen	8
UK5-5-Weiterbildungen / Workshops	0
UK5-5.1-Beispiele aus dem Unternehmen	12
UK5-6-Persönlich Sinn in der Arbeit?	0
UK5-6.1-ja	12
UK5-6.2-nein	0
UK5-6.3-Begründung	12
UK5-7-Personalarbeit in 10 Jahren	0
UK5-7.1-Personalprozesse	13
UK5-7.2-Rahmenbedingungen	8
UK5-7.3-Sonstiges	1
HK6-Optionale Fragen - Personalbereich	0
UK6-0-Personalabteilung	0
UK6-0.1-ja	7
UK6-0.2-nein	0
UK6-0.3-Beschreibung der Ausgestaltung	3
UK6-1-Benennung Personalabteilung	0
UK6-1.1-Name	8
UK6-1.2-Begründungen, Beispiele aus dem Unternehmen	4
UK6-2-Bezeichnung Personaler	0
UK6-2.1-Bezeichnung	6
UK6-2.2-Begründungen, Beispiele aus dem Unternehmen	3
HK7-Abschluss	0
UK7-0-Abschluss-Anmerkungen	0
UK7-0.1-Anmerkungen	13
UK7-0.2-Fragen	1

CO$_2$-KOMPENSATION

Im Zuge dieser Masterarbeit wurden bei den Aktivitäten der Erstellung der Arbeit und der Durchführung der Interviews CO$_2$-Emissionen freigesetzt (z.B. Erzeugung von Strom und Wärme für das Home Office, Bahn- und Autofahrten für die Interviews, Papier und Druck der Masterarbeit). Um diese Emissionen auszugleichen wurden diese abgeschätzt und ein entsprechender Ausgleich beim Unternehmen ‚Atmosfair' durchgeführt.

nachdenken • klimabewusst reisen

atmosfair

Zertifikat

für kompensierte Treibhausgase

Tim Weinert
kompensiert am 20.05.2017 mit atmosfair
500 kg CO$_2$ Treibhausgase.

Was bewirkt Ihr Klimaschutzbeitrag?

Mit Ihrem Klimaschutzbeitrag in Höhe von 12,00 Euro unterstützen Sie folgendes Projekt:

Indien: Sie unterstützen die Stromerzeugung aus Ernteresten

atmosfair unterstützt viele tausend arme Kleinbauern dabei ihre bisher wertlosen Ernteabfälle zur Stromerzeugung weiterverkaufen zu können. Somit werden fossile Kraftstoffe zur Stromerzeugung durch erneuerbare Energieträger ersetzt.

atmosfair betreibt seine Projekte nach den im Kyoto-Protokoll verankerten Regeln des Clean Development Mechanism (CDM) und zusätzlich dem von internationalen Umweltorganisationen etablierten „Gold Standard". Unabhängige, von den Vereinten Nationen zugelassene Organisationen (z.B. TÜV) kontrollieren die tatsächliche CO$_2$-Minderung der Projekte.

Gold Standard

United Nations Framework Convention on Climate Change

Mehr auf atmosfair.de

Abbildung 47: Zertifikat für kompensierte Treibhausgase

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere an Eides statt durch meine eigene Unterschrift, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und alle Stellen, die wörtlich annähernd wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen genommen sind, als solche kenntlich gemacht habe. Die Versicherung bezieht sich auch auf in der Arbeit gelieferte Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen und dergleichen.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Datum: 05.06.2017 Unterschrift: