Schlussbericht vom 31.08.2025

zum IGF-Vorhaben Nr. 01IF22844N

Thema

DecentraLEAD – Entwicklung eines Vorgehens zum Einsatz KMU-spezifischer Managementinstrumente für die Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte

Berichtszeitraum

01.02.2023 bis 28.02.2025

Forschungsvereinigung

FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55
52074 Aachen

Forschungseinrichtung(en)

FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55
52074 Aachen

IPRI – International Performance Research Institute gGmbH
Königstraße 5
70173 Stuttgart

Projektleitung FIR:

Gerrit Hoeborn, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Autor*innen

Clara Herkenrath und Maike Draaijer, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Laura Vetter, IPRI Stuttgart

Open Access: Dieser Bericht wird unter der Creative-Commons-Lizenz „Share Alike 4.0 International – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International" (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht.

INDUSTRIELLE GEMEINSCHAFTSFORSCHUNG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis **3**

Tabellenverzeichnis **4**

1 Durchgeführte Arbeiten und Ergebnisse **6**

1.1 Arbeitspaket 1: Entwicklung eines Self-Assessments für KMU und Identifikation der Anforderungen an Managementinstrumente 6

1.2 Arbeitspaket 2: Identifikation informeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte 26

1.3 Arbeitspaket 3: Identifikation formeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte 37

1.4 Arbeitspaket 4: Bestimmung der wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen informellen und formellen Managementinstrumenten 57

1.5 Arbeitspaket 5: Entwicklung eines Baukastens und einer Roadmap zur Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte in KMU 68

1.6 Arbeitspaket 6: Transfer und Projektmanagement 74

2 Verwendung der Zuwendung **76**

3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit **76**

4 Darstellung des wissenschaftlich-technischen und wirtschaftlichen Nutzens der erzielten Ergebnisse, insbesondere für KMU, sowie ihres innovativen Beitrags und ihrer industriellen Anwendungsmöglichkeiten **76**

5 Wissenstransfer in die Wirtschaft **77**

6 Durchgeführte Transfermaßnahmen **78**

7 Geplante spezifische Transfermaßnahmen nach der Projektlaufzeit **82**

7.1 Projektbegleitender Ausschuss im Projekt ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

7.2 Plan zum Ergebnistransfer 82

7.3 Einschätzung der Realisierbarkeit des vorgeschlagenen und aktualisierten Transferkonzepts ... 84

8 Forschungsstellen **84**

8.1 IPRI – International Performance Research Institute 84

8.2 FIR e. V. an der RWTH Aachen 85

9 Literaturverzeichnis **86**

10 Anhang **93**

Anhang A: Übersicht über die in AP 1 erarbeiteten Ergebnisse 93

Anhang B: Übersicht der Steckbriefe verschiedener Softwareanbieter 101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau Self-Assessment (eigene Darstellung) 10
Abbildung 2: Veränderte Rahmenbedingungen und Herausforderungen durch die Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte (eigene Darstellung) 12
Abbildung 3: Ursachen-Wirkungs-Matrix (eigene Darstellung) 21
Abbildung 4: Veränderte Rahmenbedingungen durch die Einführung von dezentralen Teams (eigene Darstellung) 21
Abbildung 5: Herausforderungen für Führungskräfte im Unternehmen (eigene Darstellung) 22
Abbildung 6: Ergebnisdarstellung der systematischen Literaturrecherche zu Anforderungen an Managementinstrumente (eigene Darstellung) 23
Abbildung 7: Abgrenzung formeller und informeller Managementinstrumente (eigene Darstellung) 28
Abbildung 8: Steckbrief Monday (eigene Darstellung) 53
Abbildung 9: Anbietervergleich der Softwarelösungen (eigene Darstellung) 55
Abbildung 10: Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Umsetzung von New Work bei DERICHSuKONERTZ (Vetter und Buschmeyer 2025) 61
Abbildung 11: Darstellung der in Phase 1 des DecentraLEAD-Assessments durchgeführten Einschätzung (eigene Darstellung) 70
Abbildung 12: Auswertung unternehmensindividueller Herausforderungen (eigene Darstellung) 71
Abbildung 13: Festlegung Managementinstrumente (eigene Darstellung) 72
Abbildung 14: Ergebnisdarstellung Shortlist Managementinstrumente (eigene Darstellung) 72
Abbildung 15: Projekttreffen des pbAs im Projekt DecentraLEAD (eigene Darstellung) 75
Abbildung 16: Steckbrief Smartsheet (eigene Darstellung) 107
Abbildung 17: Steckbrief ClickUp als Projektmanagement-Tool (eigene Darstellung) 108
Abbildung 18: Steckbrief ClickUp als Kollaborations- und Kommunikations-Tool (eigene Darstellung) 109
Abbildung 19: Steckbrief Wrike (eigene Darstellung) 110
Abbildung 20: Steckbrief Paycor (eigene Darstellung) 111
Abbildung 23: Steckbrief Rippling (eigene Darstellung) 112
Abbildung 24: Steckbrief Lattice (eigene Darstellung) 113
Abbildung 25: Steckbrief Profit.Co (eigene Darstellung) 114

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Inhalte von AP 1 6
Tabelle 2: Einordnung und Priorisierung der Best Practices (eigene Darstellung) 9
Tabelle 3: Veränderte Rahmenbedingungen – Produktivität und Performance 13
Tabelle 4: Veränderte Rahmenbedingungen – Personenbezogene Umwelt 13
Tabelle 5: Veränderte Rahmenbedingungen – Soziale Beziehungen und Interaktion 14
Tabelle 6: Veränderte Rahmenbedingungen – Unternehmensumwelt 14
Tabelle 7: Veränderte Rahmenbedingungen – Infrastruktur 15
Tabelle 8: Veränderte Rahmenbedingungen – Soziokulturelle und organisationale Umgebung 15
Tabelle 9: Veränderte Rahmenbedingungen – Kommunikation, Kooperation und Kollaboration 16
Tabelle 10: Herausforderungen – Produktivität und Performance 16
Tabelle 11: Herausforderungen – Personenbezogene Umwelt 17
Tabelle 12: Herausforderungen – Soziale Beziehungen und Interaktion 18
Tabelle 13: Herausforderungen – Unternehmensumwelt 19
Tabelle 14: Herausforderungen – Infrastruktur 19
Tabelle 15: Herausforderungen – soziokulturelle und organisationale Umgebung 20
Tabelle 16: Herausforderungen – Kommunikation, Kooperation und Kollaboration 20
Tabelle 17: Verwendete Search-Strings (eigene Darstellung) 23
Tabelle 18: Inhalte von AP 2 26
Tabelle 19: Zusammenfassende Übersicht der Best Practices informeller Managementinstrumente (eigene Darstellung) 29
Tabelle 20: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Mensch (eigene Darstellung) 31
Tabelle 21: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Technik (eigene Darstellung) 32
Tabelle 22: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Organisation (eigene Darstellung) 33
Tabelle 23: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Kultur (eigene Darstellung) 34
Tabelle 24: Inhalte von AP 3 37
Tabelle 25: Teilnehmerübersicht der Interviews – Führungskräfte und Expert*innen 38
Tabelle 26: Best Practices der Ergebnissteuerung 38
Tabelle 27: Best Practices der Handlungssteuerung 40
Tabelle 28: Best Practices der personellen Steuerung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Tabelle 29: Best Practices der kulturellen Steuerung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Tabelle 30: Ebene Mensch – Herausforderung und Lösungsansätze 44
Tabelle 31: Ebene Kultur – Herausforderungen und Lösungsansätze 44
Tabelle 32: Ebene Organisation – Herausforderungen und Lösungsansätze 46
Tabelle 33: Ebene Technik – Herausforderungen und Lösungsansätze 47
Tabelle 34: Inhalte von AP 4 57
Tabelle 35: Inhalte von AP 5 68
Tabelle 36: Inhalte von AP 6 74

Tabelle 37: Veränderte Rahmenbedingungen durch die Einführung dezentraler Arbeit 93
Tabelle 38: Herausforderungen für Führungskräfte durch die Einführung dezentraler Arbeit 94
Tabelle 39: Einordnung Best Practices – Kultur 97
Tabelle 40: Einordnung der Best Practices – Mensch 98
Tabelle 41: Einordnung Best Practices – Technik 99
Tabelle 42: Einordnung Best Practices – Organisation 100

1 Durchgeführte Arbeiten und Ergebnisse

1.1 Arbeitspaket 1: Entwicklung eines Self-Assessments für KMU und Identifikation der Anforderungen an Managementinstrumente

Tabelle 1: Inhalte von AP 1

AP 1: Entwicklung eines Self-Assessments für KMU und Identifikation der Anforderungen an Managementinstrumente	
Personaleinsatz	• IPRI: 4 PM • FIR: 5 PM
Geplante Ergebnisse laut Antrag	**Erzielte Ergebnisse**
• Identifikation zentraler Erfolgsfaktoren dezentraler Arbeitsplatzkonzepte entlang einer systematischen Literaturrecherche und Fallstudien (Arbeitsschritt 1 FIR) • Entwicklung eines Online-Self-Assessments, das KMU eine individuelle Standortbestimmung und Ableitung von Handlungsbedarfen ermöglicht (Arbeitsschritt 2 FIR) • Erfassung der veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen dezentraler Arbeitsplatzkonzepte durch Expert*inneninterviews (Arbeitsschritt 3 IPRI) • Identifikation von Anforderungen an Managementinstrumenten für die Gestaltung dezentralen Arbeitens (Arbeitsschritt 4 FIR)	• Identifikation zentraler Erfolgsprinzipien dezentraler Arbeitsplatzmodelle in KMU durch Kombination von Literaturrecherche und Expert*inneninterviews • Ableitung praxisrelevanter Handlungsempfehlungen zur Einführung und Weiterentwicklung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte • Analyse aktueller Rahmenbedingungen sowie zentraler Herausforderungen für Entscheidungstragende im Kontext dezentraler Arbeit; Validierung der Ergebnisse im Projektkonsortium • Entwicklung eines Self-Assessment-Tools zur Standortbestimmung und Handlungsableitung für KMU mit 7 Dimensionen und 24 Rahmenbedingungen.

1.1.1 Ist-Aufnahme bestehender Managementinstrumente und Anforderungsanalyse

Das erste Arbeitspaket diente als Bestandsaufnahme bestehender Managementinstrumente für KMU zur Charakterisierung dezentraler Arbeit. Anschließend wurden Anforderungen an Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte identifiziert. In einem ersten Schritt wurde der Betrachtungsraum von dezentralem Arbeiten für Unternehmen beschrieben. Der eingegrenzte Betrachtungsraum bildete die Basis zur Durchführung der systematischen Literaturanalyse. Hier wurden bereits etablierte Praxisbeispiele, genannt Best Practices, in denen dezentrale Arbeitsplatzkonzepte bereits umgesetzt werden, identifiziert. Auf dieser Grundlage wurden generalisierbare Erfolgsfaktoren abgeleitet. Die Erfolgsfaktoren wurden durch die Ergebnisse vorangegangene Forschungen ergänzt und im pbA validiert. Anschließend wurden die erhobenen Erfolgsfaktoren aufbereitet und in einem zweiten Schritt in Form eines Self-Assessment-Tools Unternehmen und Verbänden zugänglich gemacht.

Im dritten Schritt wurden im Rahmen von Workshops und Expert*inneninterviews mit Unternehmensvertretenden des pbAs durchgeführt, um veränderte Rahmenbedingungen durch dezentrales Arbeiten zu identifizieren. Zusätzlich wurden damit einhergehende Herausforderungen für Entscheidungsträger*innen in KMU erhoben. Mithilfe von Fallstudien wurden formelle und informelle Managementinstrumente erfasst, die KMU

bereits im Kontext dezentraler Arbeitsplatzkonzepte einsetzen. Abschließend wurden mithilfe einer systematischen Literaturrecherche Anforderungen zur Umsetzung der erarbeiteten Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung der erhobenen Rahmenbedingungen und Herausforderungen identifiziert. Dabei entstand ein Anforderungskatalog an Managementinstrumenten für die Gestaltung dezentraler Arbeit. Der Anforderungskatalog wurde mit den Mitgliedern des pbAs validiert.

1.1.2. Best Practices erfolgreich umgesetzter dezentraler Arbeitsplatzkonzepte

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel, geprägt von neuen Technologien und sich verändernden Arbeitsstrukturen. In diesem Kontext gewinnen dezentrale Arbeitsplatzkonzepte zunehmend an Bedeutung, da sie Unternehmen die Möglichkeit bieten, flexiblere und effizientere Arbeitsumgebungen zu schaffen. Um den Erfolg solcher Konzepte zu gewährleisten, ist es von entscheidender Bedeutung, die zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zu verstehen. Im Rahmen dieses Arbeitsschritts wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Ergänzend wurden praxisnahe Best Practices analysiert, um erfolgreich umgesetzte dezentrale Arbeitsplatzkonzepte zu identifizieren.

Im Zuge bereits zahlreicher dezentraler Arbeitsformen wird hinsichtlich der virtuellen Zusammenarbeit auch künftig eine Weiterentwicklung der flexiblen Arbeitsplatzwahl und -gestaltung antizipiert (s. BMDW 2021). Motive wie erhöhte Flexibilität, das Schaffen einer optimalen Work-Life-Balance, Steigerung der Effizienz, Globalisierung und technologische Weiterentwicklung beeinflussen die flexible Arbeitsplatzgestaltung (s. Westheide 2020, S. 30). Die Berücksichtigung dieser Anhaltspunkte stellt somit einen entscheidenden Schlüsselfaktor für Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit und -attraktivität, Motivation der Beschäftigten und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt dar (s. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA 2019, S. 9ff.). Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Produktivität fördernde, auf die Tätigkeiten der Mitarbeitenden ausgerichtete und unternehmenszielorientierte Arbeitsmodelle zu identifizieren (s. Flüter-Hoffmann et al. 2019, S. 28).

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel, geprägt von neuen Technologien und sich verändernden Arbeitsstrukturen. In diesem Kontext gewinnen dezentrale Arbeitsplatzkonzepte zunehmend an Bedeutung, da sie Unternehmen die Möglichkeit bieten, flexiblere und effizientere Arbeitsumgebungen zu schaffen. Um den Erfolg solcher Konzepte zu gewährleisten, ist es von entscheidender Bedeutung, die zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zu verstehen. Im Rahmen dieses Arbeitsschritts wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Ergänzend wurden praxisnahe Best Practices analysiert, um erfolgreich umgesetzte dezentrale Arbeitsplatzkonzepte zu identifizieren.

Im Zuge bereits zahlreicher dezentraler Arbeitsformen wird hinsichtlich der virtuellen Zusammenarbeit auch künftig eine Weiterentwicklung der flexiblen Arbeitsplatzwahl und -gestaltung antizipiert (s. BMDW 2021). Motive wie erhöhte Flexibilität, das Schaffen einer optimalen Work-Life-Balance, Steigerung der Effizienz, Globalisierung und technologische Weiterentwicklung beeinflussen die flexible Arbeitsplatzgestaltung (s. Westheide 2020, S. 30). Die Berücksichtigung dieser Anhaltspunkte stellen somit einen entscheidenden Schlüsselfaktor für Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit und -attraktivität, Motivation der Beschäftigten und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt dar (s. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA 2019, S. 9ff.). Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Produktivität fördernde, auf die Tätigkeiten der Mitarbeitenden ausgerichtete und unternehmenszielorientierte Arbeitsmodelle zu identifizieren (s. Flüter-Hoffmann et al. 2019, S. 28).

Identifikation von Best Practices

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der Begriff Best Practices im Folgenden als *bewährte Vorgehensweisen* interpretiert wird, wobei seine Bedeutung kontextabhängig variiert. In diesem Zusammenhang bezieht er sich auf erprobte und erfolgreiche Strategien, Methoden und Instrumente, die Unternehmen zur Optimierung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, technologischen Infrastruktur sowie organisationalen Strukturen und Unternehmenskultur einsetzen (s. Hiebeler et al. 2011, S. 29). Die Identifikation der Best Practices erfolgte anhand einer systematischen Literaturrecherche und der Experteneinschätzung von Projektpartner*innen wobei die Auswahl mithilfe von Entscheidungskriterien getroffen wurde.

Zunächst wurden anhand einer systematischen Analyse einschlägiger Literatur Überschneidungen sowie die Häufigkeit identischer oder ähnlicher Best Practices ermittelt und mit Fallstudien sowie branchenspezifischen Unternehmenserfahrungen trianguliert. Bei Mehrfachnennungen erfolgte eine Selektion der prägnantesten Best Practices, wobei die Kategorisierung der Quellen nach Publikationstypen wie Monografien, Fachzeitschriften, Online-Dokumenten, Blogeinträgen, Whitepapern, Forschungsberichten und Hochschulschriften vorgenommen wurde. Insgesamt wurden 36 Best Practices mit den jeweiligen Handlungsempfehlungen systematisch identifiziert und dokumentiert.

Beschreibung der Erfolgsfaktoren und Einordnung der Best Practices

Nachdem die Best Practices identifiziert und ihrer literarischen Herkunft entsprechend systematisiert wurden, erfolgte die Analyse der zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren als betriebliche Gestaltungsparameter für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte. Hierbei wird eine Klassifizierung eingeführt, welche aus den Dimensionen Mensch, Technik, Organisation und Kultur besteht, um die verschiedenen Aspekte der dezentralen Arbeit zu erfassen. Zur Erweiterung des klassischen MTO-Ansatzes wurde im Schalenmodell die kulturelle Dimension ergänzt. Dies berücksichtigt die wachsende Bedeutung von Unternehmenskultur, sozialen Beziehungen und Vertrauen in dezentralen Arbeitskontexten. (s. Frenz 2022, S. 23f.)

Basierend auf den betrieblichen Gestaltungsparametern für Remote-Work (s. Schuh et al. 2024) wurden die Best Practices strukturiert und priorisiert, wie in Tabelle 2**: Einordnung und Priorisierung der Best Practices (eigene Darstellung i. A. a. Schuh et al. 2024, S. 722** folgend dargestellt. Es sei angemerkt, dass die Einordnung der Best Practices gemäß der nachfolgend eingeführten Bewertungsskala abhängig von der Aufgaben- und Rollenverteilung in einem Team getroffen wurde. Basierend auf den Ergebnissen der Interviews mit Projektpartner*innen wurde der Fokus auf avancierte Tätigkeiten in Unternehmen gelegt. Die Bewertung erfolgte anhand einer Skala nach Ampelfarben, die eine Priorisierung hinsichtlich der Wichtigkeit der einzelnen Best Practices vornimmt. Die Abstufung der Bewertungsskala ist folgendermaßen zu interpretieren:

- Grün = sehr wichtig
- Gelb = wichtig
- Rot = empfehlenswert

Tabelle 2: Einordnung und Priorisierung der Best Practices (eigene Darstellung i. A. a. Schuh et al. 2024, S. 722)

Anzahl / Dimension	gesamt	Anzahl / Gestaltungsfeld	gesamt	sehr wichtig	wichtig	empfehlens-wert
Kultur	12	Soziale Beziehungen und Interaktion	6	2	3	1
		Unternehmensumwelt	6	3	2	1
Mensch	8	Produktivität und Performance	4	1	2	1
		Personenbezogene Umwelt	4	1	2	1
Technik	4	Infrastruktur	4	2	1	1
Organisation	12	Kommunikation, Kooperation und Kollaboration	7	5	1	1
		Soziokulturelle und organisationale Umgebung	5	3	1	1

Die einzelnen Best Practices mit jeweiligen Handlungsempfehlungen befinden sich im Anhang A. Zusammenfassend unterstreichen sie die Notwendigkeit eines integrativen Ansatzes, der die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden, die (Unternehmens-)Kultur, organisationale Rahmenbedingungen sowie technische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt, um dezentrale Arbeitsplatzkonzepte erfolgreich zu implementieren. Maßnahmen wie Präsenztreffen in alternativen Umgebungen und eine offene Kommunikationskultur fördern soziale Beziehungen innerhalb des Teams und stärken das Zugehörigkeitsgefühl. Gleichzeitig erfordert eine effektive Zusammenarbeit die Auswahl geeigneter Kommunikationskanäle, um den Austausch von Feedback und die Verfolgung festgelegter Ziele zu optimieren, wodurch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gestärkt wird. Im Kontext des Performance-Managements erweisen sich gezielte Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende sowie die Bündelung von Fachkompetenzen als zentrale Erfolgsfaktoren, insbesondere im Umgang mit neuen digitalen Tools, deren Mehrwert nur bei sachgerechter Anwendung realisiert werden kann. Darüber hinaus sollte die technische Infrastruktur durch den Einsatz von Cloud-Technologien und adäquaten Sicherheitsmaßnahmen optimiert werden. Die erfolgreiche Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte setzt letztlich voraus, dass die identifizierten Erfolgsfaktoren nicht nur verstanden, sondern auch systematisch in betriebliche Prozesse integriert werden.

1.1.3 Self-Assessment zur Status-quo-Analyse für KMU

Die identifizierten Best Practices und Erfolgsfaktoren wurden in Form eines Self-Assessments aufbereitet, das Unternehmen eine strukturierte Status-quo-Analyse ermöglicht. Dieses Instrument dient der Evaluierung des Umsetzungsgrads zentraler Erfolgsfaktoren für dezentrales Arbeiten und unterstützt Unternehmen bei der Identifikation von Handlungsbedarfen. Durch die Integration der Best Practices erhalten Unternehmen

praxisnahe Orientierungshilfen zur gezielten Weiterentwicklung ihrer Strategien und Strukturen. Die Verbreitung des Self-Assessments erfolgt über Fachverbände sowie die Kommunikationskanäle der beteiligten Institute, um eine breite Zugänglichkeit und anwendungsbezogene Nutzung sicherzustellen. Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines excelbasierten Self-Assessment-Tools zusammengefasst und stehen zum Download zur Verfügung. Das Tool unterstützt Entscheidungstragende dabei, ihren persönlichen Handlungsbedarf in Bezug auf die erfolgreiche Gestaltung dezentraler Arbeit zu messen. Darüber hinaus erhalten Anwendende Best-Practice-Beispiele, wie Herausforderungen für Entscheidungstragende bereits erfolgreich in KMU bewältigt werden konnten.

Das Self-Assessment-Tool stand bis zur Fertigstellung des Baukastens als zentrales Projektergebnis auf der Website zum Download bereit. Mit der umfassenden Erarbeitung des Baukastens wurde es abgelöst, sodass Unternehmen nun auf die aktuellen und modularen Assessments zugreifen können.

Aufbau des Self-Assessment-Tools

Das Tool dient der Selbsteinschätzung in Bezug auf die Herausforderungen dezentraler Arbeit. Konkret unterstützt es Anwendende bei der Identifikation individueller Herausforderungen im Umgang mit dezentraler Arbeit und präsentiert, wie die erfolgreiche Auseinandersetzung mit den Herausforderungen dezentraler Arbeit in anderen Unternehmen aussieht. Das Tool ist in drei Schritten aufgebaut, die nicht zwingend in einer bestimmten Reihenfolge abgearbeitet werden müssen. Im ersten Schritt wird die Relevanz der einzelnen Herausforderungen für Entscheidungstragende im Unternehmen abgefragt. Anschließend findet eine Gewichtung der Handlungsfelder auf Basis individueller Prioritäten statt. Aus diesen Angaben lässt sich nun der individuelle Handlungsbedarf ableiten. Im letzten Schritt werden nun Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Beispiele vorgestellt, mit deren Hilfe Unternehmen den Herausforderungen dezentraler Arbeit begegnen können.

Das Tool stellt in keiner Weise einen Ersatz für professionelle Beratungsleistungen dar. Ferner hat es keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die einzelnen Berechnungsschritte sind unter Hinzunahme wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie Erfahrungen von Unternehmen entstanden. Die Anwendung des Tools soll nur als Anregung für die eigene Planung verstanden werden und muss vom Anwender oder der Anwenderin angepasst und überprüft werden.

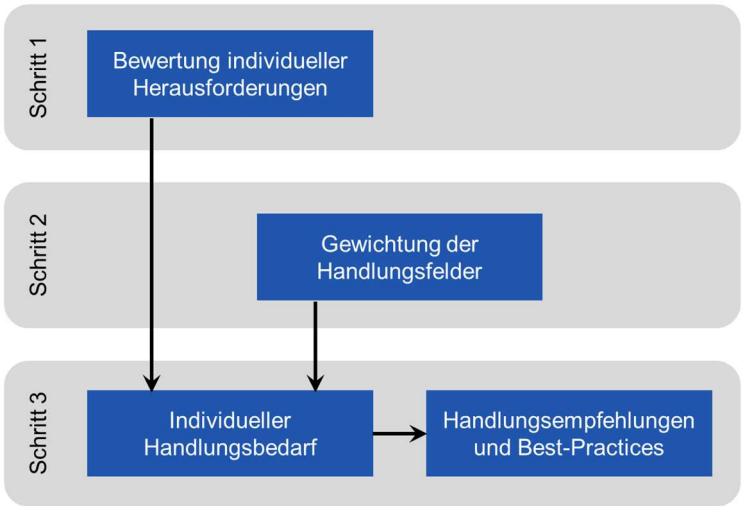


Abbildung 1: Aufbau Self-Assessment (eigene Darstellung)

Schritt 1: Bewertung individueller Herausforderungen

Das Self-Assessment beginnt mit einer kurzen Einführung und Motivation von dezentralen Arbeitsplatzmodellen. Anschließend folgt eine kurze Beschreibung der einzelnen Schritte – Bewertung der Herausforderungen, Gewichtung der Handlungsfelder und Auswertung. Nun werden die Herausforderungen durch Remote-Work entlang der sieben Dimensionen bzw. Handlungsfelder (s. Abbildung 2) bewertet. Hierfür wird eine vierstufigen Likert-Skala verwendet. Items werden durch den Halbsatz: "Als Führungskraft fällt es mir schwer,…" eingeleitet. Die Likert-Skala misst nun das Level der Zustimmung (1 = „stimme nicht zu", 2 = „stimme eher nicht zu", 3 = „stimme eher zu", 4 = „stimme zu"). Dementsprechend bedeutet ein hoher Wert, dass die bewertete Herausforderung besonders schwer im Unternehmen umzusetzen ist.

Schritt 2: Gewichtung der Handlungsfelder

Im zweiten Schritt findet eine Gewichtung der sieben Handlungsfelder – **Produktivität und Performance**, **Personenbezogene Umwelt**, **Soziale Beziehungen und Interaktion**, **Unternehmensumwelt**, **Infrastruktur**, **Soziokulturelle und Organisationale Umgebung** und **Kommunikation, Kooperation und Kollaboration** – statt (Abbildung). Die Bewertung erfolgt anhand einer vierstufigen Skala (1 = „wichtig" 2 = „eher wichtig" 3 = „eher unwichtig" 4 = „unwichtig"). Ein hoher Wert bedeutet somit, dass die Herausforderungen im Unternehmen keine große Bedeutung haben und in diesem Handlungsfeld tendenziell weniger Hilfe benötigt wird.

Für die nun folgende Auswertung wird die Skala invertiert, damit hohe Werte einen hohen Bedarf signalisieren. Dadurch sind für die Auswertung hohe Werte in Schritt 1 und Schritt 2 (invertiert) gleichzusetzen mit großen Herausforderungen und einem hohen Handlungsbedarf

Schritt 3: Individuelle Handlungsempfehlungen und Best Practices

Im Zuge der Auswertung werden die einzelnen Werte eines Handlungsfeldes aggregiert und mithilfe eines Ampelsystems dargestellt (grün = geringer Handlungsbedarf, gelb = erhöhter Handlungsbedarf, rot = dringender Handlungsbedarf). Auf Basis der aggregierten Werte werden nun Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Beispiele für die Umsetzung im Unternehmen vorgestellt. Ein hoher Handlungsbedarf bedeutet dabei nicht, dass mehr Handlungsempfehlungen präsentiert werden. Stattdessen werden die Handlungsempfehlungen auf ein absolutes Minimum reduziert. Dadurch können sich Entscheidungstragende in Unternehmen auf wenige Punkte konzentrieren und eine effektive Umsetzung im Unternehmen vorantreiben. Auf der anderen Seite werden bei geringem Handlungsbedarf umfassende Handlungsempfehlungen vorgeschlagen, die Unternehmen dabei helfen sollen, sich in diesem Handlungsfeld noch weiter zu verbessern.

Detaillierte Auswertung Individueller Herausforderungen

Zusätzlich zu den in Schritt 3 vorgestellten Handlungsempfehlungen und Best Practices gibt es im Tool die Möglichkeit, den detaillierten Handlungsbedarf einzusehen. Dafür wird der Handlungsbedarf in die einzelnen Aspekte bzw. Herausforderungen aufgeteilt. Die Darstellung des Handlungsbedarfs erfolgt weiterhin über das Ampelsystem (s. o.).

1.1.4 Veränderte Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Führungskräfte

Ziel des dritten Arbeitsschritts war die Identifikation von veränderten Rahmenbedingungen durch die Einführung dezentraler Arbeit. Im ersten Schritt wurden dazu die Mitglieder des pbAs im Rahmen von Expert*inneninterviews befragt. Darüber hinaus wurden per Desk-Research weitere Rahmenbedingungen ergänzt und mit den Mitgliedern des pbAs verifiziert. Damit einhergehend wurden Herausforderungen für

Entscheidungstragende in KMU identifiziert, zusammen mit den veränderten Rahmenbedingungen anhand der Gestaltungsparameter von Remote-Work (s. Tabelle 2**: Einordnung und Priorisierung der Best Practices (eigene Darstellung i. A. a. Schuh et al. 2024, S. 722**) klassifiziert und in Form einer Ursachen-Wirkungs-Matrix zusammengefasst. Mithilfe der Ursachen-Wirkungs-Matrix wurden der Einfluss der veränderten Rahmenbedingungen und die Relevanz der zentralen Herausforderungen für Entscheidungstragende in Unternehmen analysiert und mit den Mitgliedern des pbAs validiert.

Die Ergebnisse aus den Arbeitsschritten 1 und 3 wurden in einem excelbasiertes Self-Assessment-Tool für KMU zusammengefasst (s. Kapitel 1.1.3). Dadurch können Entscheidungstragende in KMU ihre individuellen Herausforderungen bei der Umsetzung dezentraler Arbeit bewerten und erhalten, basierend auf ihren Antworten, den Handlungsbedarf für ihr Unternehmen. Abhängig vom Handlungsbedarf werden Best Practices für erfolgreich umgesetzte Arbeitsplatzkonzepte präsentiert, mit denen Entscheidungstragende in KMU ihre individuellen Herausforderungen adressieren können.

Abbildung 2: Veränderte Rahmenbedingungen und Herausforderungen durch die Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte (eigene Darstellung)

Veränderte Rahmenbedingungen

In einem ersten Schritt wurden die Mitglieder des pbAs im Rahmen eines Workshop-Tages zu den veränderten Rahmenbedingungen durch dezentrale Arbeit befragt. Die erhobenen Rahmenbedingungen konnten anschließend durch den Bezug auf relevante Literatur bestätigt und erweitert werden. Insgesamt konnten 24 veränderte Rahmenbedingungen identifiziert werden, die sich anhand der sieben Gestaltungsfeldern aus den Dimensionen Mensch, Technik, Organisation und Kultur klassifizieren lassen (s. Tabelle 2**: Einordnung und Priorisierung der Best Practices (eigene Darstellung i. A. a. Schuh et al. 2024, S. 722**). Die sieben Dimensionen sind: **Produktivität und Performance**, **Personenbezogene Umwelt**, **Soziale Beziehungen und Interaktion**, **Unternehmensumwelt**, **Infrastruktur**, **Soziokulturelle und Organisationale Umgebung** sowie **Kommunikation, Kooperation und Kollaboration**. Im Folgenden werden die sieben Dimensionen und die 24 zugehörigen Rahmenbedingungen dargestellt.

Dimension: Mensch

Die Dimension **Produktivität und Performance** kann der Kategorie Mensch zugeordnet werden und umfasst diejenigen Rahmenbedingungen, die sich unmittelbar auf die Arbeit der Beschäftigten auswirken. Dazu gehören insbesondere Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Mitarbeitendenmotivation haben. Weiterhin werden dieser Dimension alle Rahmenbedingungen zugewiesen, die sich auf die fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten auswirken.

Tabelle 3: Veränderte Rahmenbedingungen – Produktivität und Performance

Dimension	Rahmenbedingung	Autor (Jahr)
Produktivität und Performance	Ergebnisorientierte Leistungspolitik	Altun und Hartmann (2020) Monz und Vogl (2020) Bailey und Kurland (2002) Hellwig und Murawski (2023)
	Höhere Anforderungen an Selbstständigkeit, Selbstorganisation und Flexibilität	Bailey und Kurland (2002) Altun und Hartmann (2020) Hellwig und Murawski (2023) Rozwell (2018)
	Erschwerte Selbstregulation (Erholung, Entspannung, Fokussieren der Aufmerksamkeit)	Gandrita et al. (2022) Heß (2010)
	Erschwerte Konzentration	Heß (2010) Saurage-Altenloh et al. (2023)
	Ständige Erreichbarkeit	Bailey und Kurland (2002) Hellwig und Murawski (2023) Monz und Vogl (2020)
	Höhere psychische Belastung	Bailey und Kurland (2002) Whiteside und Dixon (2022) Heß (2010) Pianese et al. (2023)

In der Dimension **Personenbezogene Umwelt** sind diejenigen Rahmenbedingungen verortet, die sich auf die persönliche Haltung zu Remote-Work sowie die Arbeitsidentität der Beschäftigten auswirken. Zusätzlich entstehen durch die Einführung von Remote-Work neue Anforderungen an die Technik- und Digitalkompetenz der Beschäftigten. Diese neuen Anforderungen sind ebenfalls in der Dimension **Personenbezogene Umwelt** verankert.

Tabelle 4: Veränderte Rahmenbedingungen – Personenbezogene Umwelt

Dimension	Rahmenbedingung	Autor (Jahr)
Personenbezogene Umwelt	Hohe Anforderungen an Digitalkompetenz	Bailey und Kurland (2002) Hellwig und Murawski (2023)
	Entgrenzung von Beruf und Privatem	Arnold et al. (2016) Gandrita et al. (2022) Heß (2010) Monz und Vogl (2020)
	Geringere Identifikation mit dem Unternehmen	Hellwig und Murawski (2023)

Dimension: Organisation

Die Kategorie **Organisation** befasst sich zum einen mit der Dimension **Soziale Beziehungen und Interaktion.** Hier finden sich veränderten Rahmenbedingungen, die sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen, Interaktionen und Dynamiken innerhalb des Unternehmens beziehen. Dazu gehören zum einen das Führungsverhalten des Topmanagements und der Führungsstil der Vorgesetzten, die sich direkt auf die Beziehung zu den Beschäftigten auswirken. Auf der anderen Seite gehören in diese Dimension alle Rahmenbedingungen, die sich auf die Teamkultur und das Mindset der Beschäftigten auswirken.

Tabelle 5: Veränderte Rahmenbedingungen – Soziale Beziehungen und Interaktion

Dimension	Rahmenbedingung	Autor (Jahr)
Soziale Beziehungen und Interaktion	Erschwerte Vermittlung von Werten	Flood (2019)
	Virtuelle Kultur (z. B. Social Media, digitale Meetings)	Bailey und Kurland (2002) Hellwig und Murawski (2023)
	Wechselseitiger Austausch wird zum Erfordernis und verliert so den entlastenden Charakter	Monz und Vogl (2020)

Die **Unternehmensumwelt** beschreibt die gemeinsamen Werte, Normen und Verhaltensweisen im Unternehmen, die das Arbeitsumfeld prägen und die Identität sowie das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. Darüber hinaus werden hier alle Rahmenbedingungen eingeordnet, die sich mit dem Performance-Measurement (Leistungsmessung) und dem persönlichen Gestaltungsspielraum und Autonomie der Beschäftigten beschäftigen.

Tabelle 6: Veränderte Rahmenbedingungen – Unternehmensumwelt

Dimension	Rahmenbedingung	Autor (Jahr)
Unternehmensumwelt	Größere Heterogenität der Beschäftigten (kulturell, geographisch, psychische/physische Leistungsfähigkeit)	Contreas et al. (2020) Orr und Savage (2021)
	Geringere Sichtbarkeit und (Leistungs-)Transparenz	Arnold et al. (2016) Kaczynska und Kümmerling (2021)

Dimension: Technik

Die Rahmenbedingungen in der Kategorie Technik lassen sich in der Dimension **Infrastruktur** zusammenfassen. Die Rahmenbedingungen hier beziehen sich auf die Nutzung von der IT-Struktur vor dem Hintergrund dezentraler Arbeit. Zusätzlich werden hier alle Rahmenbedingungen eingeordnet, die den Arbeitsgegenstand betreffen. Eine Grundvoraussetzung für die Einführung dezentraler Arbeit ist zum Beispiel der Aufbau einer geeigneten digitalen Infrastruktur. Dazu gehört einerseits die technische Ausstattung der Beschäftigten (Hardware und Software). Andererseits entstehen durch den mobilen Arbeitsplatz erhöhte Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz.

Tabelle 7: Veränderte Rahmenbedingungen – Infrastruktur

Dimension	Rahmenbedingung	Autor (Jahr)
Infrastruktur	IT-Sicherheit und Datenschutz	Altun und Hartmann (2020) Kaczynska und Kümmerling (2021)
	IT-Infrastruktur	Altun und Hartmann (2020) Hellwig und Murawski (2023) Pianese et al. (2023) Rozwell (2018)

Dimension: Organisation

Zu guter Letzt sind in der Kategorie Organisation alle Rahmenbedingungen angesiedelt, die sich auf die Organisation der Unternehmensabläufe beziehen. Im Kontext der **soziokulturellen uns organisationalen Umgebung** sind jene Rahmenbedingungen verortet, die sich auf die Organisationsstruktur und- Prozesse im Unternehmen auswirken. Dazu gehören unter anderem die verschiedenen Branchenspezifika und Kundenvorgaben sowie der Bedarf an Fachkräften. Darüber hinaus sind hier Rahmenbedingungen verortet, die sich auf die rechtlichen Vorgaben sowie die Betriebsvereinbarung beziehen.

Tabelle 8: Veränderte Rahmenbedingungen – Soziokulturelle und organisationale Umgebung

Dimension	Rahmenbedingung	Autor (Jahr)
Soziokulturelle und organisationale Umgebung	Höhere Arbeitsbelastung	Monz und Vogl (2020)
	Gesundheitsschutz	Monz und Vogl (2020)
	Geringere Produktivität	Bailey und Kurland (2002) Gandrita et al. (2022) Raghuram (2021)
	Erschwerte Arbeitsorganisation und -teilung	Bailey und Kurland (2002) Hellwig und Murawski (2023)

Der Bereich **Kommunikation, Kooperation und Kollaboration** kann ebenfalls der Kategorie Organisation zugeordnet werden und umfasst Rahmenbedingungen, die Kommunikationsprozesse verändern und so Wissenskreation und -transfer lenken. Darüber hinaus finden sich hier diejenigen Rahmenbedingungen, die sich mit dem Thema IT-Governance beschäftigen.

Tabelle 9: Veränderte Rahmenbedingungen – Kommunikation, Kooperation und Kollaboration

Dimension	Rahmenbedingung	Autor*in (Jahr)
Kommunikation, Kooperation und Kollaboration	Weniger informelle/r Kommunikation und Wissensaustausch	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023)
	Mehr digitale Kommunikation	Gandrita et al. (2022)
	Geringere Lerneffekte im Team	Monz u. Vogl (2020)
	Weniger physische und soziale Interaktionen	Arnold et al. (2016) Gandrita et al. (2022)

Herausforderungen für Entscheidungstragende in Unternehmen

Im Rahmen der Expert*inneninterviews und anschließender Desk-Research konnten in Verbindung mit den veränderten Rahmenbedingungen 39 Herausforderungen für Führungskräfte identifiziert werden, die sich erneut anhand der sieben Gestaltungsfelder – **Produktivität und Performance**, **Personenbezogene Umwelt**, **Soziale Beziehungen und Interaktion**, **Unternehmensumwelt**, **Infrastruktur**, **Soziokulturelle und Organisationale Umgebung** und **Kommunikation, Kooperation und Kollaboration** – klassifiziert wurden.

Dimension Mensch

Der Bereich Produktivität und Performance umfasst fünf Herausforderungen, die sich direkt oder indirekt auf die Produktivität der Beschäftigten auswirken. Dazu gehören insbesondere der Bereich **Mitarbeitendenmotivation** und der Themenbereich **Bedarfsgerechte Qualifikation und Anforderungen an Beschäftigte sicherstellen**.

Tabelle 10: Herausforderungen – Produktivität und Performance

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Produktivität und Performance	Bedarfsgerechte Qualifikation von Mitarbeitenden (z. B. nach Altersstufen, Ausbildungsstand)	Altun u. Hartmann (2020)
	Gleichberechtigung sicherstellen (z. B. via Gehalt, Aufstiegschancen, Möglichkeit für Remote-Work)	Orr u. Savage (2021)
	Mitarbeitendenmotivation fördern	Gandrita et al. (2022)
	Als Motivator*in auftreten	Gandrita et al. (2022) Pianese et al. (2023)
	Verhältnis von Anforderung zur Kapazität der Beschäftigten einhalten	Heß (2010)

Zusätzlich umfasst der Themenbereich Mensch die Dimension **Personenbezogene Umwelt**. Diese Dimension umfasst zum einen Herausforderungen, die aus der persönlichen Haltung der Beschäftigten gegenüber Homeoffice und dem Arbeitgeber entstehen. Beispiele hierfür sind die Akzeptanz von Remote-Work oder die Identifikation und Bindung mit dem Unternehmen. Andererseits sind in dieser Dimension diejenigen Herausforderungen verankert, die sich schwerpunktmäßig mit den Kompetenzen der Beschäftigten beschäftigen. Dazu gehören beispielsweise der Aufbau digitaler Kompetenzen sowie der Aufbau von Kommunikationskompetenz.

Tabelle 11: Herausforderungen – Personenbezogene Umwelt

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Personenbezogene Umwelt	Akzeptanz von Remote-Work bei Beschäftigten steigern	Arnold et al. (2016)
	Kommunikationskompetenz auf- und ausbauen	Altun u. Hartmann (2020) Hellwig u. Murawski (2023)
	Digitale Kompetenzen aufbauen	Altun u. Hartmann (2020)
	Identifikation und Bindung mit Unternehmen fördern	Altun u. Hartmann (2020) Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023) Raghuram (2021)
	Neid auf Kolleg*innen im Homeoffice verhindern	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023)

Dimension Kultur

Im Themengebiet Kultur werden zunächst die Herausforderungen in der Dimension **Soziale Beziehungen und Interaktion** behandelt**.** Hier sind alle Herausforderungen verortet, die durch das soziale Gefüge im Unternehmen beeinflusst werden. Dazu gehört unter anderem die Beziehung zum Topmanagement bzw. dem*der Vorgesetzten, aber auch die sozialen Beziehungen zum Rest des Teams. Eine besondere Rolle kommt hier den Entscheidungstragenden im Unternehmen zu. Im Allgemeinen beziehen sich die Herausforderungen in dieser Dimension auf den Führungsstil. Zentrale Herausforderung ist dabei der Aufbau von Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führung. Sowohl in der Literaturrecherche als auch in den Gesprächen mit dem PbA hat sich gezeigt, dass das Thema Vertrauen eine der wichtigsten Herausforderungen im Umgang mit Remote-Work ist.

Tabelle 12: Herausforderungen – Soziale Beziehungen und Interaktion

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Soziale Beziehungen und Interaktion	Teamzusammenhalt fördern	Rozwell (2018) Pianese et al. (2023)
	Akzeptanz von Remote-Work in der Geschäftsführung fördern	Arnold et al. (2016) Rozwell (2018)
	Wandel zur vertrauensbasierten Führung	Arnold et al. (2016) Rozwell (2018)
	Mitarbeitendengespräche führen (Feedback geben)	Gandrita et al. (2022) Rozwell (2018)
	Persönlichen Kontakt aufbauen und aufrechterhalten	Arnold et al. (2016) Gandrita et al. (2022)
	Werte leben und vermitteln	Saurage-Altenloh et al. (2023) Gandrita et al. (2022) Flood (2019)
	Als Botschafter*in auftreten	Saurage-Altenloh et al. (2023) Gandrita et al. (2022) Flood (2019)
	Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führung aufbauen	Altun u. Hartmann (2020) Arnold et al. (2016) Pianese et al. (2023)

Die zweite Dimension im Bereich Kultur umfasst alle Herausforderungen im Bereich **Unternehmensumwelt**. Dazu gehören unter anderem die persönlichen Gestaltungsspielräume der Beschäftigten, aber auch die Themen Leistungsmessung, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur. Besonders hervorzuheben ist in dieser Dimension das Thema **Zieldefinition und Zielerreichung**.

Tabelle 13: Herausforderungen – Unternehmensumwelt

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Unternehmensumwelt	Kulturelle Anpassung an digitale Arbeitswelt treiben	Whiteside u. Dixon (2022)
	Work-Life-Balance fördern	Gandrita et al. (2022), Hellwig u. Murawski (2023)
	Ziele definieren und abstimmen	Rozwell (2018)
	Zielerreichung sicherstellen	Gandrita et al. (2022)
	Messbarkeit von Produktivität und Performance	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023) Rozwell (2018)
	Sichtbarkeit von Remote-Arbeitenden erhöhen	Rozwell (2018) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
	Persönliche Weiterentwicklung fördern	Rozwell (2018)
	Persönliche Freiräume erlauben und gestalten	Rozwell (2018)
	Partizipationsmöglichkeiten für Beschäftigte schaffen	Heß (2010)

Dimension Technik

Der Bereich **Infrastruktur** umfasst Herausforderungen, die bei der Entwicklung, Implementierung und Wartung von technologischen Systemen und Lösungen entstehen. Neben dem Aufbau und der Wartung der notwendigen technischen Infrastruktur gehören hierzu insbesondere der Datenschutz und die notwendige IT-Sicherheit, wenn Beschäftigte dezentral arbeiten. Darüber hinaus muss darauf geachtet werden, dass die physische Ausstattung des mobilen Arbeitsplatzes die ergonomischen Standards eines Büroarbeitsplatzes erfüllt.

Tabelle 14: Herausforderungen – Infrastruktur

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Infrastruktur	Technische Infrastrukturen aufbauen (z. B. Ausstattung, Wartung)	Altun u. Hartmann (2020) Hellwig u. Murawski (2023) Rozwell (2018) Pianese et al. (2023)
	Datenschutz und IT-Sicherheit	Altun u. Hartmann (2020) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
	Ergonomische Standards im Homeoffice	Hellwig u. Murawski (2023)

Dimension Organisation

Zur Dimension **Soziokulturelle und organisationale Umgebung** gehören Herausforderungen aufgrund externer Vorschriften wie z. B. tariflicher und gesetzlicher Anforderungen. Auf der anderen Seite sind hier alle Herausforderungen verankert, die sich auf die Arbeitsorganisation im Allgemeinen beziehen. Dazu gehören beispielsweise die Arbeitsverteilung und das Einhalten von Arbeitszeiten.

Tabelle 15: Herausforderungen – Soziokulturelle und organisationale Umgebung

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Soziokulturelle und organisationale Umgebung	Arbeitszeiten einhalten	Hellwig u. Murawski (2023) Heß (2010) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
	Gesetzliche und tarifliche Regelungen einhalten	Altun u. Hartmann (2020)
	Präsenz- und Remote-Zeiten abstimmen	Hellwig u. Murawski (2023)
	Aufgaben verteilen und delegieren	Hellwig u. Murawski (2023)
	Geschwindigkeit, in der Entscheidungen getroffen werden, hoch halten	Flood (2019)

Der effektive Umgang mit der Dimension **Kommunikation, Kooperation und Kollaboration** lässt sich in fünf Herausforderungen unterteilen. Diese dienen unter anderem dazu, den Wissenstransfer sicherzustellen und die Kommunikation zwischen Beschäftigten aufrechtzuhalten.

Tabelle 16: Herausforderungen – Kommunikation, Kooperation und Kollaboration

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Kommunikation, Kooperation und Kollaboration	Wissensaustausch sicherstellen	Rozwell (2018) Raghuram (2021)
	Kooperation fördern	Bailey u. Kurland (2002) Rozwell (2018)
	Silobildung verhindern	Rozwell (2018) Yang (2021)
	Kreativität fördern	Han et al. (2017)
	Konflikte lösen	Heß (2010) Monz u. Vogl (2020)

Ursachen-Wirkungs-Matrix

Mithilfe der Ursachen-Wirkungs-Matrix wurde im nächsten Schritt der Einfluss der veränderten Rahmenbedingungen auf die individuellen Herausforderungen für Entscheidungstragende in KMU analysiert (Grad des Einflusses). Dabei wird bewertet, wie stark sich einzelne veränderte Rahmenbedingungen auf die individuellen Herausforderungen für Führungskräfte auswirkten. Der Einfluss der veränderten Rahmenbedingungen auf die Herausforderungen für Entscheidungstragende wird in drei Stufen gemessen: hoher Einfluss, mittlerer Einfluss und kein Einfluss (s. Abbildung 3). Im Anschluss wurden die Ergebnisse im pbA diskutiert und verifiziert. Durch dieses Vorgehen wird die Bedeutung der veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen quantifizierbar.

	Herausforderung 1	Herausforderung 2	Herausforderung 3	Grad des Einflusses
Rahmenbedingung 1	◑	●	●	83%
Rahmenbedingung 2	○	○	◑	13%
Grad der Beeinflussung	25%	50%	75%	

● Hoher Einfluss
◑ Mittlerer Einfluss
○ Kein Einfluss

Abbildung 3: Ursachen-Wirkungs-Matrix (eigene Darstellung)

In Abbildung 4 werden die sechs veränderten Rahmenbedingungen mit dem höchsten Einfluss auf die Herausforderungen für Entscheidungstragende in Unternehmen dargestellt. Die Bewertung erfolgt relativ zum maximal möglichen Einfluss. Es zeigt sich, dass die Rahmenbedingungen im Bereich Kommunikation einen besonders starken Einfluss auf die Herausforderungen haben. Drei der sechs Rahmenbedingungen mit dem höchsten Einfluss lassen sich der Dimension Kommunikation zuordnen. Die Rahmenbedingung mit dem größten Einfluss ist allerdings die größere Heterogenität der Beschäftigten (83 %). Diese zeigt sich unter anderem durch die (psychische) Leistungsfähigkeit, die kulturelle Prägung, die geographische Lage und die körperlichen Veranlagungen der Beschäftigten. Die Auswirkungen der Heterogenität schlagen sich deutlich auf Herausforderungen in allen Dimensionen nieder. Dies führt zu einem besonders hohen Grad des Einflusses. In gleicher Weise zeigen sich die Auswirkungen der höheren Anforderungen an die Selbstständigkeit, Selbstorganisation, Verantwortung und Flexibilität der Beschäftigten (65 %) in allen Dimensionen. Allerdings ist der Einfluss deutlich geringer als noch bei der veränderten Heterogenität der Beschäftigten. Im Gegensatz dazu wirkt die veränderte virtuelle Kultur (65 %) besonders stark auf den Führungsstil, die Mitarbeitenden, die Unternehmenskultur und soziale Aspekte. Der Einfluss der ständigen Erreichbarkeit (61 %) zeigt sich besonders deutlich in den Bereichen Arbeitszeit und im Bereich Mitarbeitende, aber auch im Bereich Soziales. Der Einfluss aus der verringerten informellen Kommunikation (58 %) bzw. der geringeren physischen und sozialen Interaktion (58 %) zeigt sich besonders deutlich in den Dimensionen Unternehmenskultur, Mitarbeitende und Soziales.

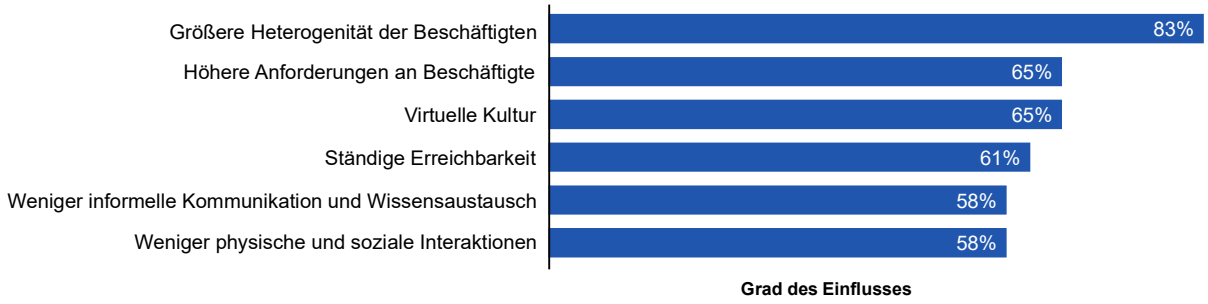


Abbildung 4: Veränderte Rahmenbedingungen durch die Einführung von dezentralen Teams (eigene Darstellung)

Nun kann mithilfe der Ursachen-Wirkungs-Matrix beurteilt werden, wie stark die individuellen Herausforderungen für Entscheidungstragende in KMU von den veränderten Rahmenbedingungen beeinflusst werden (Grad der Beeinflussung). Ein besonders hoher Grad der Beeinflussung bedeutet, dass die erfolgreiche Umsetzung dieser Herausforderung einen stark positiven Effekt auf die erfolgreiche Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte hat.

In Abbildung 5 werden daher die sechs wichtigsten Herausforderungen für Entscheidungstragende in KMU mit dem höchsten Grad der Beeinflussung dargestellt. Besonders stark wird das Vertrauen zwischen

Mitarbeitenden und Führung (71 %) beeinflusst. Die besondere Bedeutung dieser Herausforderung äußert sich auch in der Bewertung des pbAs, der diese Herausforderung zum einen als besonders wichtig, zum anderen aber auch als besonders schwierig bewertet. An zweiter Stelle stehen Mitarbeitendengespräche bzw. die Fähigkeit, Feedback an die Mitarbeitenden zu geben (67 %). Insbesondere die veränderten Rahmenbedingungen in den Dimensionen Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur, Mitarbeitende und Soziales haben dabei einen besonders starken Einfluss. Darüber hinaus stellt das Thema **Akzeptanz dezentraler Arbeit** eine zentrale Herausforderung für Entscheidungstragende in KMU dar. Im Rahmen der Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte muss die Akzeptanz sowohl bei Beschäftigten (63 %) als auch in der Geschäftsführung (60 %) sichergestellt werden. Eine weitere zentrale Herausforderung für Entscheidungstragende in KMU, die sich sowohl im Rahmen von Expert*inneninterviews als auch bei der Analyse mithilfe der Ursachen-Wirkungs-Matrix zeigte, war der persönliche Kontakt zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten (60 %). Geringere Sichtbarkeit und Anwesenheit führen dazu, dass der Aufbau persönlicher Kontakte besonders schwierig umzusetzen ist. Gleichzeitig ist der persönliche Kontakt aber auch besonders wichtig für die Kommunikationsfähigkeit, die Unternehmenskultur und das soziale Engagement im Unternehmen. Zu guter Letzt gehört die Herausforderung **Persönliche Freiräume erlauben und gestalten lassen** (60 %), aufgrund der Beeinflussung in den Rahmenbedingungen im Bereich Tätigkeit, Mitarbeiter und Soziales, zu den wichtigsten sechs Herausforderungen der Führungskräfte in KMU.

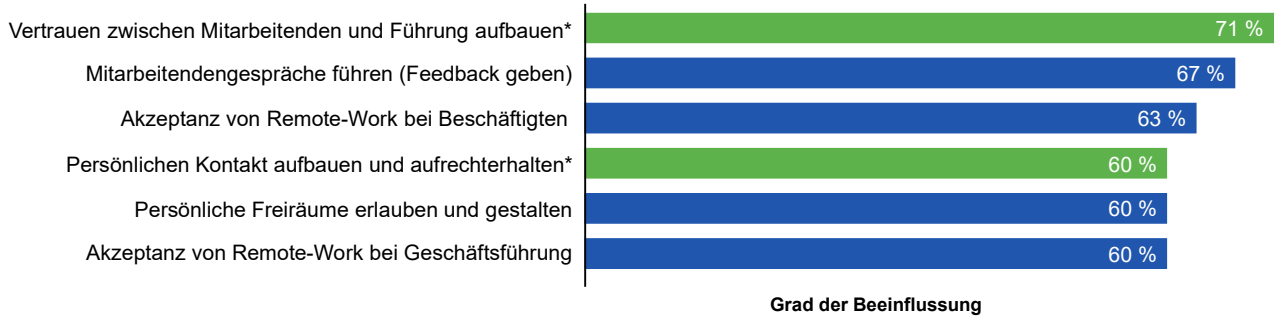


Abbildung 5: Herausforderungen für Führungskräfte im Unternehmen (eigene Darstellung)

1.1.5 Anforderungskatalog von Managementinstrumenten

Zur Bestimmung der Anforderungen an Managementinstrumente zur Gestaltung dezentraler Arbeit wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Dieses methodische Vorgehen zielt darauf ab, durch eine umfassende und reproduzierbare Analyse elektronischer Datenbanken alle relevanten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu einer spezifischen Fragestellung zu identifizieren. Die Recherche basiert auf der Anwendung präziser Search-Strings in Kombination mit der gezielten Auswahl disziplinspezifischer Datenbanken sowie relevanter Einschränkungen, beispielsweise hinsichtlich des Untersuchungszeitraums. Die identifizierten wissenschaftlichen Quellen werden anschließend synthetisiert, kritisch bewertet und zur Ableitung fundierter Schlussfolgerungen herangezogen.

Für die systematische Literaturrecherche zu den Anforderungen an Managementinstrumente wurde die PRISMA-Methode (s. Mishra u. Mishra 2023) angewendet, um eine transparente und reproduzierbare Auswahl relevanter Studien sicherzustellen. Die Suche erfolgte unter Verwendung spezifischer Search-Strings, die auf zentrale Schlüsselbegriffe und deren Kombinationen abgestimmt wurden, um eine möglichst umfassende Erfassung relevanter wissenschaftlicher Publikationen zu gewährleisten (s. Tabelle 17).

Tabelle 17: Verwendete Search-Strings (eigene Darstellung)

Database	Search-String
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY („management tools“ AND „remote work“) > PUBYEAR 2020
Springer Link	„management tools“ AND „remote work“ > PUBYEAR 2020
Google Scholar	„management tools“ AND „remote work“ > PUBYEAR 2020

Die Ergebnisdarstellung dieses Auswahlprozesses ist in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** visualisiert, wobei die Filterkriterien, Einschluss- und Ausschlusskriterien sowie der Bewertungsprozess der identifizierten Quellen detailliert nachvollzogen werden können.

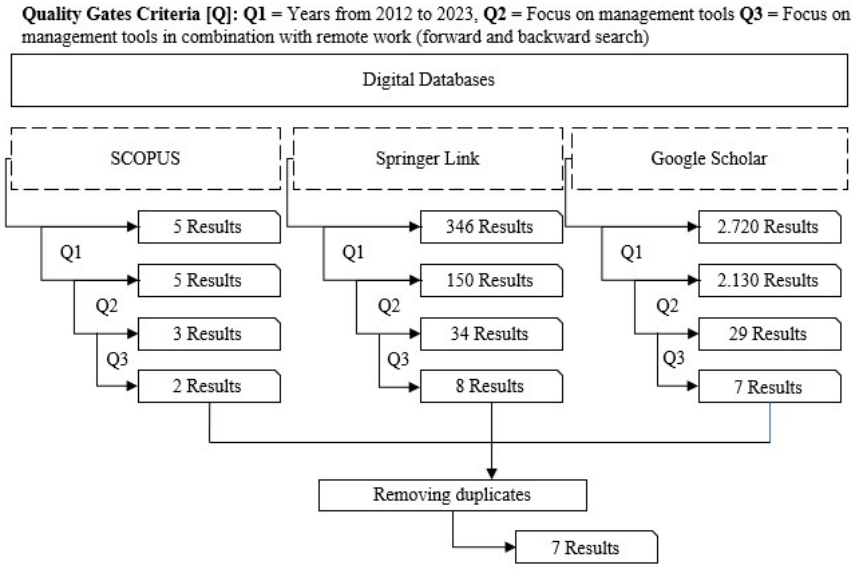


Abbildung 6: Ergebnisdarstellung der systematischen Literaturrecherche zu Anforderungen an Managementinstrumente (eigene Darstellung)

Dimension Mensch

Die Arbeitsumgebung innerhalb von Unternehmen hat sich durch die Einführung dezentraler Arbeitsmodelle erheblich gewandelt. Während der Wegfall spontaner Ad-hoc-Meetings vor Ort einerseits zu einer geringeren Ablenkung beiträgt, wird gleichzeitig der spontane Wissensaustausch zwischen Kolleg*innen eingeschränkt. Dadurch gestaltet sich die Zusammenarbeit strukturierter und stärker organisiert. Videokonferenzen sind häufig fokussierter, da die Themen im Vorfeld festgelegt werden. Insbesondere für neue Mitarbeitende stellt sich jedoch die Herausforderung, dass virtuelle Kommunikationskanäle den Verlust informeller Interaktionen während der Einarbeitung nicht vollständig kompensieren können. Erschwerend kommt hinzu, dass sie nicht unmittelbar erkennen, ob Kolleg*innen verfügbar sind, und vermehrte Anfragen über Sofortnachrichten als störend wahrgenommen werden können (s. Waizenegger et al. 2020, S. 429f.). Gleichzeitig bieten digitale Interaktionsformate die Möglichkeit, geografisch verteilte Kolleg*innen besser kennenzulernen und dezentral arbeitende Teammitglieder effektiver zu integrieren. Dennoch erweisen sich virtuelle Teambuilding-Maßnahmen in einigen Fällen als weniger wirkungsvoll, da sie ohne spezifische Funktionen alle Beteiligten in dieselbe Konversation einbinden, wodurch individuelle Interaktionen eingeschränkt werden (Waizenegger et al. 2020, S. 429f.).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Managementinstrumente an die dynamische Arbeitsumgebung angepasst werden, indem sowohl die Anforderungen des dezentralen Arbeitens als auch die

steigende Relevanz des*der Mitarbeitenden als Arbeitskraft berücksichtigt werden. Investitionen, die neben der Förderung technischer und digitaler Kompetenzen auch die Weiterentwicklung fachlicher Qualifikationen sowie die Anpassung von Personalmanagementstrategien umfassen, können den Wettbewerbsvorteil stärken. Dazu zählen insbesondere Maßnahmen zur Stärkung der Leistungsbereitschaft, Motivation und individuellen Arbeitsidentität der Mitarbeitenden (s. Evseeva et al. 2022).

Dimension: Technik

Der Erfolg dezentraler Arbeitsplatzkonzepte setzt ein gewisses Maß an Digitalkompetenz der Mitarbeitenden voraus. Insbesondere ist es entscheidend, Mitarbeitende mit ausgeprägten Digitalisierungskompetenzen aktiv in Managemententscheidungen einzubeziehen. Da verschiedene Gruppen innerhalb einer Organisation unterschiedliche Anforderungen haben, erfordert die Auswahl geeigneter Managementinstrumente eine situationsspezifische Anpassung. Die Vielfalt verfügbarer Tools verdeutlicht die Relevanz einer gezielten Auswahl, darunter Kommunikationsplattformen (z. B. Microsoft Teams), Videokonferenzlösungen (z. B. Zoom) sowie Fernüberwachungs- und Zeiterfassungssysteme (s. Wojtkowiak 2022).

Aufgrund individueller Produktivitätsbedürfnisse ist eine bedarfsgerechte Implementierung dieser Tools essenziell. Ein bewusstes Kontextverständnis trägt dazu bei, digitale Anwendungen nahtlos in den Arbeitsalltag zu integrieren und deren Funktionen effektiv zu nutzen (s. Williams 2021). Laut Williams (2021) ermöglichen Funktionen zur Fortschritts- und Aktivitätsverfolgung eine automatische Selbstüberwachung und Reflexion der Mitarbeitenden. Ergänzend sind Maßnahmen erforderlich, die sowohl die Zufriedenheit als auch die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden fördern. Dazu gehören die regelmäßige Überprüfung der IT-Infrastruktur sowie die Bereitstellung angemessener Arbeitsmittel für den mobilen Arbeitsplatz. Zudem sind Investitionen in die Schulung von Teamleitungen und gezielte Trainings zur Nutzung spezifischer Tools unerlässlich.

Ein effektives Kommunikationssystem gewährleistet nicht nur einen reibungslosen Informationsfluss, sondern unterstützt auch den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen. Hierbei sind einheitliche Kommunikationsrichtlinien festzulegen, um den Austausch relevanter Informationen über geeignete Kanäle zu strukturieren (s. Wojtkowiak 2022). Regelmäßige Check-ins, beispielsweise in Form von One-on-One-Meetings, dienen dazu, einen offenen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Dabei sollten Erwartungen, Herausforderungen und Bedenken transparent kommuniziert werden, um Missverständnisse zu minimieren. Techniken wie aktives Zuhören tragen dazu bei, Kommunikationsbarrieren abzubauen und eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern (s. Boulanger 2023).

Dimension Organisation

Die Organisation umfasst die grundlegenden Werte, Normen und Überzeugungen einer Organisation, die durch die Ideologie der Gründer*innen geprägt werden. Sie spiegelt sich in Strukturen, Prozessen und Systemen wider und beeinflusst das Verhalten der Mitarbeitenden durch gemeinsame Orientierungsrahmen (Yamamoto et al. 2022). Die Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte stellt einen tiefgreifenden Wandel dar, der traditionelle Business-as-usual-Praktiken herausfordern kann. Da diese Transformation tief in die Organisationsstruktur, Werte und Normen eingreifen kann, stoßen traditionelle Managementinstrumente häufig schnell an ihre Grenzen. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert daher eine flexible Betriebsvereinbarung, die klare Rahmenbedingungen für ortsunabhängiges Arbeiten sowie eine agile Organisationsstruktur definiert. Dabei ist es essenziell, Koordination und Kontrolle gezielt anzupassen, um sowohl eine effiziente Zusammenarbeit als auch die Einhaltung unternehmensinterner Standards zu gewährleisten.

Dimension Kultur

Der Wandel hin zu dezentralen Arbeitsmodellen erfordert eine flexible und anpassungsfähige Unternehmenskultur, die aktuellen Herausforderungen gerecht wird. Insbesondere psychische Belastungen wie erhöhter Stress oder Gefühle der Isolation müssen von Führungskräften aktiv adressiert werden. Da die Unternehmenskultur zunehmend mit technologischen Entwicklungen und dem Umgang mit diesen verflochten ist, sind Offenheit für Innovationen und kontinuierliche Anpassung unverzichtbar (Shatailova und Pulyavina 2022). Zudem stellen dezentrale Arbeitsplatzkonzepte Unternehmen vor Herausforderungen im Performance-Management. Die individuelle Leistung der Mitarbeitenden sollte auf die Unternehmensziele ausgerichtet, ihre Fähigkeiten überwacht und gezielt gefördert werden. Herausforderungen ergeben sich dabei häufig durch unrealistische Zielvorgaben oder eine unzureichende Feedback-Kultur. Klare Zielkommunikation sowie regelmäßige, konstruktive Meetings, in denen Autonomie und Eigenverantwortung gestärkt werden, tragen maßgeblich zur Motivation und zum Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden bei (Boulanger 2023).

Darüber hinaus erfordert die veränderte Umwelt eine offene Fehlerkultur, in der Lernen aus Fehlern als essenzieller Erfolgsfaktor für Managementinstrumente in dezentralen Strukturen gilt. Die Vielzahl an Herausforderungen macht eine kontinuierliche Lernkultur auf allen Organisationsebenen erforderlich, um Anpassungsfähigkeit und Resilienz zu fördern. Dies verdeutlicht, dass nicht nur neue Kompetenzen, sondern auch die Bereitschaft zur Akzeptanz neuer Werte essenziell sind. Eine optimale Arbeitsumgebung ermöglicht zudem eine hohe Identifikation mit Aufgaben, regelmäßiges Feedback und eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche Arbeitsweise (s. Wojtkowiak 2022).

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist der aktive Austausch von Wissen und Informationen innerhalb des Teams. Eine gezielte Förderung der internen Kommunikation trägt dazu bei, Missverständnisse frühzeitig zu vermeiden und eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen (s. Carvalho Silva et al. 2021). Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle in der Koordination virtueller Teams ein. Besonders effektiv sind Führungsstile, die durch eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung gekennzeichnet sind, da sie Missverständnisse minimieren. Gleichzeitig ist es essenziell, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken, etwa durch die Möglichkeit, individuelle Zielsetzungen eigenständig zu definieren (s. Garro-Abarca et al. 2021).

1.2 Arbeitspaket 2: Identifikation informeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte

Tabelle 18: Inhalte von AP 2

AP 2: Identifikation informeller Managementinstrumente sowie Techniken zur Reduktion von Herausforderungen der Einführung	
Personaleinsatz	• IPRI: 1 PM • FIR: 4 PM
Geplante Ergebnisse laut Antrag	**Erzielte Ergebnisse**
• Erstellung einer Übersicht geeigneter informeller Managementinstrumente zur Gestaltung dezentraler Arbeit und Prüfung derer auf Praxistauglichkeit (Arbeitsschritt 1 FIR) • Identifikation zentraler Herausforderungen und möglicher negativer Folgen bei der Einführung informeller Managementinstrumente und systematische Zuordnung der jeweiligen Instrumente (Arbeitsschritt 2 FIR) • Entwicklung praxiserprobter Tools und Techniken zur Unterstützung einer erfolgreichen Umsetzung und gemeinsam mit Best Practices und Herausforderungen in einen konsistenten Katalog informeller Managementinstrumente überführen (Arbeitsschritt 3 FIR)	• Detaillierte Analyse bewährter Praktiken zur Anwendung informeller Managementinstrumente auf Basis einer systematischen Literaturrecherche • Strukturierte Erfassung und Kategorisierung von Herausforderungen sowie potenziellen negativen Auswirkungen bei der Implementierung informeller Managementinstrumente • Ableitung praxisorientierter Lösungsansätze zur Reduzierung identifizierter Herausforderungen unter Berücksichtigung relevanter Best Practices • Zusammenführung und Aufbereitung aller Erkenntnisse in einem konsistenten Best-Practices-Katalog für informelle Managementinstrumente

Im zweiten Arbeitspaket wurden Best Practices für die Anwendung informeller Managementinstrumente systematisch identifiziert, analysiert und konsolidiert. Ziel war es, Organisationen durch evidenzbasierte, praxisbewährte Ansätze dabei zu unterstützen, Managementprozesse zu optimieren und Herausforderungen bei der Implementierung gezielt zu adressieren. Hierzu wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, ergänzt durch Expert*inneninterviews, welche vertiefende Einblicke in Anwendungspraxis und Implementierungsbedingungen ermöglichten. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden strukturiert und analysiert, mit besonderem Fokus auf potenziellen Herausforderungen und negativen Auswirkungen. Darauf aufbauend wurden gezielt Lösungsansätze sowie praxisnahe Tools und Techniken entwickelt. Abschließend wurden alle Ergebnisse in einem konsistenten Best-Practices-Katalog zusammengeführt, der eine systematische Übersicht bewährter Ansätze sowie konkrete Handlungsempfehlungen zur Einführung und Optimierung informeller Managementinstrumente bietet.

1.2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung von Managementinstrumenten

Unternehmen verwenden Managementinstrumente, um Strategien zu implementieren sowie sicherzustellen, dass Mitarbeitende im Sinne des Unternehmens handeln. Managementinstrumente setzten sich aus „Management“ und „Instrumenten“ zusammen. Um diese sinnvoll einsetzen zu können, gilt es zunächst, die Herkunft der Begriffe Management und Instrumente zu verstehen. Das Management wird nach Witzel (2022)

als das Koordinieren und Lenken der Aktivitäten von sich selbst und anderen auf ein bestimmtes Ziel hin beschrieben. Bleicher (2011, S. 46) versteht Management als:

> *das Gestalten, das Entwerfen eines Modells einer Institution anhand angestrebter Eigenschaften, das Lenken, das Bestimmen von Zielen, das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren zielgerichteter Systemaktivitäten und das Entwickeln, die Evolution durch Mutation und Selektion gesellschaftlicher Institutionen zum Inhalt der BWL*.

Schreyögg und Koch (2020, S. 4–5) verstehen Management wie folgt:

> *Management wird einerseits als Institution verstanden und andererseits – davon deutlich unterschieden – als Komplex von Aufgaben, die zur Steuerung einer Organisation erfüllt werden müssen. Dementsprechend werden eine „institutionelle Perspektive" und eine „funktionale Perspektive" in der Managementlehre unterschieden.*

Ein Instrument lässt sich als ein Mittel zur Unterstützung oder Steuerung verstehen, das darauf ausgerichtet ist, ein spezifisches Ziel oder eine Gruppe von Zielen zu erreichen (s. Schaltegger et al. 2002, S. 4). Feichter u. Grabner (2020) beschreiben Managementinstrumente als essenzielle Werkzeuge zur Sicherstellung der Umsetzung definierter Strategien innerhalb eines Unternehmens. Die Managementinstrumente ermöglichen es Mitarbeitenden, effektiv zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen. Baumgartner (2010) betont, dass Managementinstrumente darauf abzielen, Abläufe, Handlungen und Entscheidungen des Managements zu unterstützen sowie deren Vorbereitung und Umsetzung zu erleichtern. Rigby (2015) hebt hervor, dass insbesondere die Auswahl geeigneter Managementinstrumente entscheidend ist, da diese zu fundierteren Geschäftsentscheidungen, optimierten Prozessen und letztlich zu einer gesteigerten Unternehmensleistung beitragen.

Definition | **Managementinstrumente**

Managementinstrumente sind Hilfsmittel, die dazu dienen, Handlungen und Entscheidungen des Managements zu unterstützen, Strategien zu implementieren und sicherzustellen, dass Mitarbeitende bestmöglich zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele handeln.

Die Gesamtheit an Managementinstrumenten umfasst sowohl formelle Managementinstrumente, die gewünschtes Verhalten belohnen bzw. ungewünschtes Verhalten sanktionieren oder gar nicht zulassen, als auch informelle Managementinstrumente, die die Unternehmenskultur und Personalauswahl bzw. -entwicklung fokussieren (s. Feichter u. Grabner 2020). In Angrenzung an die wesentlichen Unterschiede, die zwischen informellen und formellen Managementinstrumenten bestehen, gilt es, geeignete Managementinstrumente für den Einsatz in KMU zu identifizieren, die den Erfolg dezentraler Arbeitsplatzkonzepte gewährleisten. Gleichzeitig sind Anforderungen zu erarbeiten und mögliche Herausforderungen bei der Einführung der Arbeitsplatzkonzepte zu identifizieren.

Formelle Managementinstrumente werden sowohl ergebnisorientiert, d. h. gezielt auf den Output bzw. Ergebnisse der Handlungen der Beschäftigten adressiert, als auch verhaltensorientiert, wobei die jeweiligen Handlungen der Mitarbeitenden gesteuert werden. Leistungsbezogene Anreizsysteme gelten demnach typischerweise als ergebnisorientiert. Basierend auf den übergeordneten Unternehmenszielen werden individuelle Zielwerte für die Mitarbeitenden festgelegt und die Art der Belohnung an das Erreichen oder Nicht-erreichen jener angepasst (s. Merchant u. van der Stede 2017). Informelle Managementinstrumente richten sich vermehrt an Tools für die Unternehmenskultur sowie Personalauswahl und -entwicklung, die auf einem

geteilten Weltbild und sozialen Normen innerhalb des Unternehmens basieren. Um die Einhaltung der Unternehmenskultur zu beeinflussen, nutzen Unternehmen unterschiedliche informelle Managementinstrumente, deren Effektivität stark von der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und der Verhaltensweise der Vorgesetzten abhängt. Die grundsätzliche Unterscheidung der Managementinstrumente in formelle und informelle Instrumente wird in Abbildung 7 folgend dargestellt.

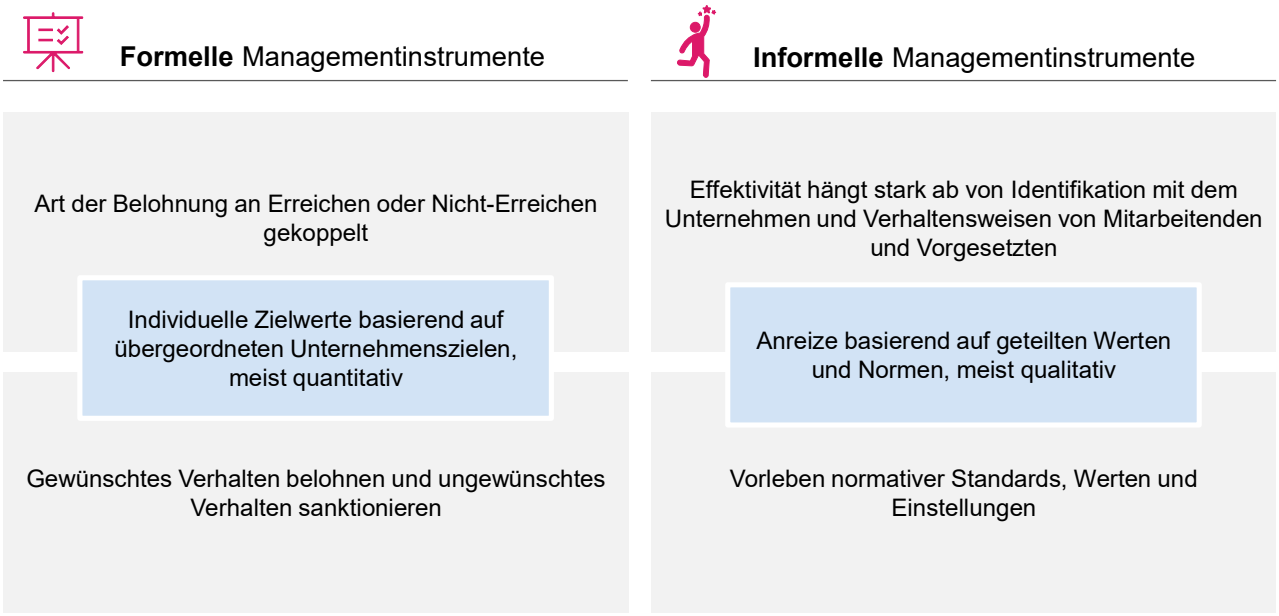


Abbildung 7: Abgrenzung formeller und informeller Managementinstrumente (eigene Darstellung)

1.2.2 Literaturrecherche zur Identifikation von Best Practices informeller Managementinstrumente

Ein wesentlicher Bestandteil informeller Managementinstrumente ist die Etablierung normativer Standards und Werte, die das Verhalten innerhalb einer Organisation prägen. Dazu zählen unter anderem die Implementierung eines *Code of Conduct* sowie eine offene und transparente Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg. Die Unternehmensführung spielt hierbei eine zentrale Rolle, indem sie durch vorbildhaftes Verhalten normative Standards setzt; ein Ansatz, der als *Tone from the Top* bezeichnet wird (s. Feichter und Grabner 2020).

Darüber hinaus gewinnen Aspekte wie Eigenmotivation und Befähigung der Mitarbeitenden zunehmend an Bedeutung, bereits beginnend bei der Personalauswahl. Unternehmen konzentrieren sich verstärkt darauf, Talente nicht nur anhand ihrer fachlichen Qualifikationen, sondern auch hinsichtlich ihrer Werteorientierung und kulturellen Passung zu rekrutieren. Gleichzeitig wird durch Employer-Branding eine strategische Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke angestrebt, um sich im Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte zu differenzieren. Besonders für jüngere Generationen spielen dabei soziale und ökologische Zielsetzungen sowie der übergeordnete Purpose eines Unternehmens eine zunehmend zentrale Rolle (s. Gartenberg et al. 2019). Die im Rahmen der Analyse identifizierten Best Practices informeller Managementinstrumente sind in der folgenden Tabelle 19 zusammenfassend dargestellt. Die Detailübersicht, eingeordneten in Personal und Cultural Controls, findet sich in Anhang B.

Tabelle 19: Zusammenfassende Übersicht der Best Practices informeller Managementinstrumente (eigene Darstellung)

Best-Practice	Beschreibung
Verhaltenskodex	Ein Verhaltenskodex ist ein Regelwerk, das Verhaltensweisen am Arbeitsplatz und mit Geschäftspartnern vorgibt. Der Kodex fördert einheitliche Werte und Normen im Unternehmen.
Tone from the Top	Die Führungsebene in Unternehmen lebt bestimmte Werte vor und prägt das ethische Klima, wodurch auch das Handeln der Mitarbeitenden geprägt wird.
Gruppenbelohnungen	Gruppenbelohnungen in Unternehmen sind Anreizsysteme, bei denen Mitarbeitende gemeinsam belohnt werden, basierend auf der kollektiven Leistung von Teams oder Business-Units. Diese fördern Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele und eine Kultur der Leistung im Unternehmen, wie etwa durch Gewinnbeteiligungspläne oder Innovationsbasierte Bonusprogramme.
Selbstselektion	Selbstselektion bezeichnet den Prozess, bei dem Personen aufgrund einer realistischen Darstellung der Aufgaben und Anforderungen entweder entscheiden, sich nicht zu bewerben oder in ihrer Bewerbungsabsicht bestärkt werden (Obermann 2018).
Realistic-Job-Preview	Der Begriff bezieht sich darauf, Bewerber*innen detaillierte Vorinformationen mittels Filmen oder Beispielen bereitzustellen, um die Selbstselektion zu fördern. Dadurch wird der psychologische Vertrag zwischen Bewerber*in und Organisation beeinflusst und die Gefahr früher Fluktuation verringert (Obermann 2018).
Employee-Engagement-Survey	Employee-Engagement-Surveys erheben, ob Mitarbeitende sich vollständig in ihre Arbeit und das Unternehmen einbringen und zufrieden mit ihrem Job sind.

1.2.3. Herausforderungen im Rahmen der Einführung informeller Managementinstrumente

Zur systematischen Analyse und gezielten Bewältigung von Managementherausforderungen bietet sich eine Differenzierung in drei zentrale Dimensionen an: (1) normatives, (2) strategisches und (3) operatives Management. Diese Ebenen stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander, wobei sowohl Vorwärts- als auch Rückkopplungsprozesse stattfinden. Während das normative und strategische Management primär gestaltende Funktionen übernehmen, greift das operative Management lenkend in die unternehmerische Entwicklung ein (s. Bleicher 2011).

Das normative Management bildet die oberste Steuerungsebene und umfasst die grundlegenden Prinzipien, Normen und Werthaltungen, die die langfristige Ausrichtung und Identität des Unternehmens definieren. Es stellt sicher, dass das Unternehmen über die Zeit hinweg lebens- und entwicklungsfähig bleibt. Zentrales Element ist die unternehmerische Vision, die als Leitbild für unternehmenspolitisches Handeln dient. Dieses wird durch die Unternehmensverfassung, die eine formale Rahmenordnung für die Zielfindung vorgibt, sowie durch die Unternehmenskultur, die die grundlegenden Werte und Überzeugungen innerhalb der Organisation prägt, getragen (s. Baumgartner 2010). Aufbauend auf den Leitlinien des normativen Managements obliegt es dem strategischen Management, die langfristigen Zielsetzungen und Leistungspotenziale des Unternehmens zu definieren sowie die für deren Erreichung erforderlichen Ressourcen effizient zu allokieren. Es beeinflusst damit maßgeblich die Ausrichtung unternehmerischer Aktivitäten und trägt zur Sicherung der strategischen Erfolgspotenziale bei (s. Bleicher 2004). Das operative Management schließlich übernimmt die Umsetzung der auf normativer und strategischer Ebene formulierten Zielvorgaben. Im Fokus stehen die Organisation, Steuerung und Optimierung laufender Geschäftsprozesse. Diese basieren aus einer

betriebswirtschaftlichen Perspektive auf leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Abläufen. Dabei kommt sowohl der wirtschaftlichen Effizienz als auch der sozialen Effektivität eine zentrale Bedeutung zu, insbesondere im Hinblick auf die Kooperation und Kommunikation innerhalb des Unternehmens (s. Bleicher 2004).

Neben der theoretischen Analyse wurden Interviews mit Unternehmensvertreter*innen geführt, um praxisnahe Einblicke in Herausforderungen und potenzielle negative Folgen der Einführung informeller Managementinstrumente zu gewinnen. Die Expert*innen lieferten wertvolle Perspektiven aus verschiedenen Branchen, wodurch spezifische Problemstellungen und Lösungsansätze abgeleitet wurden. Diese Erkenntnisse sind in die Analyse der Herausforderungen sowie die Entwicklung gezielter Maßnahmen eingeflossen. Die identifizierten Herausforderungen werden folgend entlang der Dimensionen Mensch, Technik, Organisation und Kultur strukturiert, um eine ganzheitliche Analyse und gezielte Maßnahmenableitung zu ermöglichen.

Dimension Mensch

Dezentrales Arbeiten bringt vielfältige individuelle und soziale Herausforderungen mit sich, die sowohl die Mitarbeitenden als auch die Dynamik innerhalb von Teams und Organisationen beeinflussen. So führt auf individueller Ebene die fehlende räumliche Trennung zwischen Arbeits- und Privatbereich oft zu einer Erwartung ständiger Erreichbarkeit auch außerhalb der offiziellen Arbeitszeit (s. Arnold et al. 2016; Bonin et al. 2020; Flood 2019). Zusätzlich können sich Arbeitszeiten verlagern oder verlängern, da klare Grenzen zwischen Büro- und Privatleben entfallen (s. Yang 2021; Arunprasad et al. 2022). Wenn betriebliche und familiäre Aufgaben kollidieren, entsteht eine Doppelbelastung (s. Borse et al. 2021). Auf sozialer Ebene erschwert die physische Distanz spontane Interaktionen und den Aufbau persönlicher Bindungen zu Teammitgliedern und Vorgesetzten Arbeitszeit (s. Arnold et al. 2016; Bonin et al. 2020; Flood 2019; Altun u. Hartmann 2020). In Extremfällen führt dies zu sozialer Isolation (s. Metallo et al. 2022). Darüber hinaus steigen die Anforderungen an Selbstführung: Mitarbeitende müssen Aufgaben eigenverantwortlich strukturieren und sich ohne unmittelbare Kontrolle motivieren (s. Errichiello u. Pianese 2016). Auch Kommunikations- und Arbeitsprozesse verändern sich, da neue digitale Tools und flexible Formen der Zusammenarbeit eine hohe Anpassungsfähigkeit erfordern (s. Yang 2021; Arunprasad et al. 2022).

Tabelle 20: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Mensch (eigene Darstellung)

Dimension Mensch		
Herausforderung	**Einordnung**	**Quellenangabe**
Psychologische Distanzierung	Erhöhter psychologischer Druck in arbeitsfreier Zeit durch fehlende räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit	Arnold et al. 2016, S. 9; Bonin et al. 2020, S. 26; Flood 2019, S. 2
Persönliche Bindungen	Erschwerter Aufbau sozialer Bindungen im beruflichen Kontext durch geringere räumliche Nähe zum Team und Vorgesetzten	Arnold et al. 2016, S. 9; Flood 2019, S. 2; Hartmann et al. 2019, S. 3; Borse et al.2021, S. 3
Soziale Isolation	Risiko sozialer Isolation durch fehlende persönliche Interaktionen im Alltag	Metallo et al. 2022, S. 102, S. 107
Verlängerte Arbeitszeiten	Verlängerung der Arbeitszeit bei Arbeit außerhalb des Büros durch fehlende räumliche Abschnitte	Yang et al. 2021, S. 48; Arunprasad et al. 2022, S. 3
Doppelbelastung	Konflikte zwischen Arbeitszeiten und Care-Arbeit führen zu einer Doppelbelastung	Bonin et al. 2020, S. 13, S. 84; Borse et al. 2021, S. 2
Veränderte Anforderungen Selbstführung	Veränderte Anforderungen an Fähigkeiten zur Selbstführung in remote arbeitenden Teams	Hartmann et al. 2019, S.3; Errichiello et al. 2016, S. 2
Veränderte Anforderungen Arbeitsweisen	Veränderte Anforderungen an Arbeitsweisen durch neue Arbeitsumgebungen für Mitarbeitende	Yang et al. 2021, S. 48; Arunprasad et al. 2022, S. 3

Dimension Technik

Um dezentrales Arbeiten reibungslos in den Arbeitsalltag zu integrieren, benötigen Teams leistungsfähige Kommunikationstools, da räumlich getrennte Mitarbeitende auf verlässliche und leicht bedienbare Lösungen angewiesen sind (s. Bonin et al. 2020; Metallo et al. 2022). Der pragmatische Charakter ist hier entscheidend. Zusätzlich nehmen die Anforderungen an die Mobilität der technischen Ausstattung zu: Nur durch portable Geräte und sichere Zugänge auf relevante Plattformen lassen sich flexible Arbeitsarrangements realisieren (s. Arnold et al. 2016; Saraiva et al. 2021). Zudem ist ein effektives Krisenmanagement unabdingbar, damit Unternehmen im Falle von Störungen kurzfristig auf dezentrale Strukturen umstellen oder diese ausbauen können. Dies erfordert robuste IT-Infrastrukturen und klare Konzepte zur Datensicherheit (s. Bonin et al. 2020; Altun und Hartmann 2020; Arnold et al. 2016)

Tabelle 21: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Technik (eigene Darstellung)

Dimension Technik		
Herausforderung	**Einordnung**	**Quellenangabe**
Anforderungen Kommunikations-tools	Veränderte Anforderungen an Kommunikationstools bei räumlicher Trennung	Bonin et al. 2020, S. 77; Metallo et al. 2022, S. 108
Anforderungen Mobilität	Veränderte Anforderungen an Mobilität der technischen Ausstattung für verschiedene Arbeitsmodelle	Arnold et al. 2016, S. 9; Flood 2019, S. 2; Hartmann et al. 2019, S. 3; Borse et al. 2021, S. 2
Krisenmanagement	Erhöhte Anforderungen an Mobilität der technischen Ausstattung für Krisenmanagement	Arnold et al. 2016, S. 9; Bonin et al. 2020, S. 13; Hartmann et al. 2019, S.3

Dimension Organisation

Die steigende Eigenverantwortung der Mitarbeitenden im mobilen Arbeiten erschwert die Umsetzung zentraler Gesundheitsschutzmaßnahmen im häuslichen Arbeitsumfeld (s. Arunprasad et al. 2022). Zudem erfordert die Diversifizierung des Arbeitsorts eine Anpassung der Arbeitszeiterfassung. Neben regulatorischen Vorgaben führt die Bereitstellung ergonomischer mobiler Arbeitsplätze zu zusätzlichen finanziellen Belastungen für Unternehmen (s. Bonin et al. 2020). Um eine standardisierte Umsetzung zu gewährleisten, sind interne Regularien zur mobilen Arbeitsplatzgestaltung anzupassen. Die digitale Transformation dezentraler Strukturen beeinflusst zudem betriebliche Prozesse. Die verstärkte dezentrale Speicherung sensibler Daten erhöht die Datenschutzanforderungen, während eine leistungsfähige digitale Infrastruktur essenziell für ein effektives Krisenmanagement wird. Neue Kommunikationsstrukturen sind erforderlich, um virtuelle Zusammenarbeit effizient zu gestalten (s. Flood 2019; Metallo et al. 2022). Der Wissenstransfer verändert sich, da asynchrone Kommunikationswege den spontanen Austausch erschweren und bestehende Lern- und Innovationsprozesse herausfordern (s. Saraiva et al. 2021).

Diese Entwicklungen erfordern eine gezielte Anpassung der Kompetenzprofile, insbesondere im Umgang mit digitalen Tools. Daraus resultiert ein steigender Schulungsbedarf. Zudem müssen Entscheidungsprozesse neu strukturiert werden, da Abstimmungen zunehmend asynchron erfolgen. Transformationsprojekte gehen mit einem temporär erhöhten Arbeitsaufwand einher, sodass strategische Anpassungen notwendig sind, um die Reaktionsfähigkeit im Krisenmanagement langfristig zu sichern (s. Bonin et al. 2020; Arunprasad et al. 2022).

Tabelle 22: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Organisation (eigene Darstellung)

Dimension Organisation		
Herausforderung	**Einordnung**	**Quellenangabe**
Gesundheitsschutz	Erhöhte Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden erschwert die Umsetzung von Gesundheitsschutzmaßnahmen im Arbeitsumfeld	Hartmann et al. 2019, S. 4; Arunprasad et al. 2022, S. 11
Arbeitszeiterfassung	Veränderte Anforderungen an Arbeitszeiterfassungsvorgänge bei Diversifizierung des Arbeitsortes	Bonin et al. 2020, S. 142
Arbeitsplatzausstattung	Zusätzlicher, ungeplanter finanzieller Aufwand bei Neugestaltung der Arbeitsplatzausstattung	Bonin et al. 2020, S. 69
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	Erhöhte Anforderungen an Wissen von Mitarbeitenden zur ergonomischen Gestaltung des mobilen Arbeitsplatzes	Bonin et al. 2020, S. 13; Hartmann et al. 2019, S. 3
Mobile Arbeitsplatzgestaltung	Veränderte Anforderungen an interne Regularien für mobile Arbeitsplatzgestaltung	Hoose et al. 2021, S. 26
Anforderungen Datenschutz	Veränderte Datenschutzanforderungen durch dezentrale Speicherung von Daten	Hartmann et al. 2019, S.3
Anforderungen Funktionalität	Veränderte Anforderungen an Funktionalität der Betriebsabläufe im digitalen Raum	Hartmann et al. 2019, S.3
Kommunikationsstruktur	Neue Anforderungen an die Ausrichtung der Kommunikationsstrukturen	Flood 2019, S. 2; Hartmann et al. 2019, S. 3; Metallo et al. 2022, S. 108
Schulungsbedarf	Veränderter Schulungsbedarf für digitale Fähigkeiten der Mitarbeitenden	Hartmann et al. 2019, S. 4; Arunprasad et al. 2022, S. 11; Metallo et al. 2022, S. 118
Wissenstransfer	Veränderte Anforderungen an Wissenstransfer durch asynchrone Kommunikationswege	Yang et al. 2021, S. 50; Saraiva et al. 2021, S. 2
Kompetenzprofil	Verändertes Kompetenzprofil für Mitarbeitende im Umgang mit Soft- und Hardware	Bonin et al. 2020, S. 112; Hoose et al. 2021, S. 26; Arunprasad et al. 2022, S. 11
Entscheidungsprozesse	Veränderte Prozesse zur Entscheidungsfindung durch asynchrone Abstimmungen	Flood 2019, S. 2; Yang et al. 2021, S. 48
Arbeitsaufwand	Erhöhter temporärer Arbeitsaufwand für Mitarbeitende bei Transformationsprojekten	Flood, 2019, S.2; Arunprasad et al., 2022, S. 11
Strategieanpassungen	Vorbereitung von Strategien zur erhöhten Reaktionsfähigkeit für Krisenmanagement	Bonin et al. 2020, S. 138; Arunprasad et al. 2022, S. 4
Digitale Funktionalität	Erhöhte Anforderungen an Funktionalität der digitalen Betriebsabläufe für Krisenmanagement	Hartmann et al. 2019, S. 3

Dimension Kultur

Die Einführung dezentraler Arbeitsmodelle beeinflusst sowohl organisatorische Strukturen als auch die Unternehmenskultur in vielfältiger Weise. Insbesondere der Einstieg neuer Mitarbeitender wird durch die räumliche Distanz erschwert, da informelle Interaktionsmöglichkeiten mit Kolleg*innen reduziert sind (s. Bonin et al. 2020). Zudem erfordert die Zusammenarbeit umfassende organisatorische Anpassungen: Während asynchrone Arbeitsmodelle einen erhöhten Koordinationsaufwand mit sich bringen (s. Flood 2019), gestaltet sich die Terminfindung für synchrone Meetings aufgrund variierender Verfügbarkeiten zunehmend komplex (s. Arnold et al. 2016). Ein wesentlicher Aspekt ist die Präferenzdiversität innerhalb der Mitarbeitenden. Individuelle Vorstellungen über den idealen Arbeitsort und die bevorzugte Arbeitsweise erschweren die Etablierung einheitlicher Regelungen. Dies stellt auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen, da sie

Mitarbeitende trotz eingeschränkter nonverbaler Kommunikation wirksam führen und bewerten müssen. Gleichzeitig verändern sich Kontrollmechanismen, da traditionelle Führungsansätze durch ortsunabhängige Alternativen ersetzt werden müssen (s. Arunprasad et al., 2022).

Auch die Teamdynamik unterliegt strukturellen Veränderungen. Die räumliche Distanz verringert informellen Austausch und erschwert die soziale Bindung innerhalb von Teams (s. Yang 2021). Führungstools müssen daher so angepasst werden, dass eine effektive, ortsunabhängige Steuerung gewährleistet bleibt (s. Arnold et al. 2016). Zudem erfordern neue Kommunikationsstrukturen einen gezielten Abbau von Barrieren sowohl innerhalb von Teams als auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (s. Errichiello und Pianese 2016). Gleichzeitig wird der Wissenstransfer beeinträchtigt, da spontane Interaktionen im Büro entfallen, wodurch informelle Lernprozesse unterbrochen werden (s. Arunprasad et al. 2022).

Die zunehmende Digitalisierung verstärkt diese Herausforderungen zusätzlich. Unterschiede in den digitalen Kompetenzen innerhalb der Belegschaft erfordern gezielte Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen (s. Bonin et al. 2020). Zudem gestaltet sich die Wertevermittlung im digitalen Raum anspruchsvoller, da etablierte Methoden zur Förderung der Unternehmenskultur und -identität nicht ohne Weiteres übertragbar sind (s. Flood 2019; Arunprasad et al. 2022). Differierende Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in Bezug auf Remote-Work-Regelungen können darüber hinaus zu Konflikten führen (s. Arnold et al. 2016). Um Akzeptanz für neue Arbeitsmodelle zu schaffen, sind daher gezielte Maßnahmen erforderlich, die sowohl organisatorische als auch kulturelle Anpassungen umfassen. Besonders die Identifikation neuer Wege zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls im digitalen Raum wird entscheidend für die langfristige Etablierung dezentraler Arbeitsmodelle sein (s. Arunprasad et al. 2022; Metallo et al. 2022).

Tabelle 23: Herausforderungen informeller Managementinstrumente Dimension Kultur (eigene Darstellung)

Dimension Kultur		
Herausforderung	**Einordnung**	**Quellenangabe**
Einstiegshürden	Erschwerter Einstieg in das Berufsleben durch räumliche Abgrenzung	Bonin et al. 2020, S. 86
Asynchrone Zusammenarbeit	Erhöhter organisatorischer Aufwand bei asynchroner Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeitsmodellen	Flood 2019, S. 2; Saraiva et al. 2021, S. 2
Synchrone Zusammenarbeit	Erhöhter organisatorischer Aufwand bei synchroner Zusammenarbeit durch Terminfindung	Arnold et al. 2016, S. 9; Arunprasad et al. 2022, S. 12
Präferenzdiversität	Hohe Diversität an individuellen Präferenzen des Arbeitsortes und -modells bei Mitarbeitenden	Hartmann et al. 2019, S. 3
Prüfungsanforderungen	Veränderte Anforderungen an Führungskräfte bei eingeschränkter nonverbaler Kommunikation im digitalen Raum	Flood 2019, S. 2; Arunprasad et al. 2022, S. 8
Anforderungen Teamarbeit	Veränderte Anforderungen an effektive Teamarbeit durch räumliche Distanz der Teammitglieder	Yang et al. 2021, S. 48; Metallo et al. 2022, S. 113f.
Anforderungen Kontrollmethoden	Veränderte Anforderungen an Kontrollmethoden für Führungskräfte im digitalen Raum	Arnold et al. 2016, S. 9; Arunprasad et al. 2022, S. 11; Errichiello et al. 2016, S. 2
Anforderungen Führungstools	Veränderte Anforderungen an Führungstools zur ortsunabhängigen Führung	Arnold et al. 2016, S. 10; Hartmann et al. 2019, S.3
Kommunikationsbarrieren	Veränderte Kommunikationsbarrieren innerhalb von remote arbeitenden Teams und mit Führungskräften	Flood 2019, S. 2; Errichiello et al. 2016, S. 2

Räumliche Bedingungen	Veränderte räumliche Bedingungen erfordern bestehende informelle Wissensaustauschprozesse	Yang et al. 2021, S. 48; Arunprasad et al. 2022, S. 12
Anforderungen Zusammenarbeit	Veränderte Anforderungen an Zusammenarbeit durch unterschiedliche Digitalkompetenzen der Mitarbeitenden	Bonin et al. 2020, S. 112
Wertevermittlung	Veränderte Anforderungen an Vermittlung von Werten aufgrund räumlicher Distanz	Flood 2019, S.2; Arunprasad et al. 2022, S. 8
Regelungen von Remote Work	Unterschiedliche Präferenzen bezüglich der Regelung von Remote-Work zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften	Arnold et al. 2016, S. 9; Metallo et al. 2022, S. 108
Akzeptanzschaffung	Aufwand zur Schaffung von Akzeptanz bei Etablierung von Remote-Work	Bonin et al. 2020, S. 14; Arunprasad et al. 2022, S. 11
Anforderungen Unternehmensidentität	Veränderte Anforderungen an den Aufbau einer Unternehmens- oder Teamidentität im digitalen Raum	Arunprasad et al. 2022, S. 8; Metallo et al. 2022, S. 118

Exkurs: Führungsverhalten als Einflussfaktor in virtuellen Teams

Nach der Betrachtung der vier Dimensionen Mensch, Technik, Organisation und Kultur wird in diesem Exkurs das Führungsverhalten in virtuellen Teams als ein zentraler Einflussfaktor betrachtet. Die zunehmende Verlagerung von Arbeit in digitale Umgebungen stellt neue Anforderungen an Führungskräfte und Teamstrukturen. Insbesondere die Gestaltung von Führung in virtuellen Teams hat maßgeblichen Einfluss auf Effizienz, Zusammenarbeit und sozialen Zusammenhalt.

In virtuellen Teams sind unterschiedliche Führungsverhaltensweisen essenziell, um sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die soziale Kohäsion zu gewährleisten. Zwei zentrale Führungsansätze sind das beziehungsorientierte (engl. *relations-oriented leadership*) und das aufgabenorientierte (engl. *task-oriented leadership*) Verhalten.

- *Beziehungsorientierte Führung* zielt darauf ab, Motivation, Vertrauen und Teamzusammenhalt zu stärken. Sie umfasst Maßnahmen wie wertschätzende Kommunikation, individuelle Unterstützung und die Förderung eines positiven Arbeitsklimas. In virtuellen Teams kann jedoch eine unklare Rollenverteilung dazu führen, dass Teammitglieder diese Aufgaben informell übernehmen, was Verantwortlichkeiten verwischt. Daher sollte die offizielle Führungskraft diese Rolle bewusst wahrnehmen, um klare Strukturen und eine einheitliche Teamdynamik sicherzustellen.
- *Aufgabenorientierte Führung* fokussiert hingegen die effiziente Zielerreichung durch strukturierte Prozesse, klare Aufgabenverteilungen und kontinuierliche Fortschrittskontrolle. In virtuellen Teams trägt sie dazu bei, Kommunikationshindernisse zu minimieren und die Produktivität zu steigern, indem klare Arbeitsstrukturen vorgegeben werden.

Eine sinnvolle Ergänzung klassischer Führungsmodelle stellt die geteilte Führungsverantwortung dar. Durch die Delegation von Führungsaufgaben an Teammitglieder können Distanzbarrieren überwunden und Flexibilität sowie Engagement innerhalb des Teams gefördert werden. Ein zentraler Erfolgsfaktor für virtuelle Teams ist zudem das gegenseitige Vertrauen, das durch transparente Entscheidungsprozesse, regelmäßiges Feedback und gezielte Teaminteraktionen gestärkt wird. Diese Maßnahmen fördern nicht nur die Zusammenarbeit, sondern erhöhen auch die Effektivität und Zufriedenheit innerhalb des Teams (s. Mayer et al. 2023).

1.2.3 Tools und Techniken zur Verringerung der identifizierten Herausforderungen

Die im vorangegangenen Arbeitsschritt identifizierten Best Practices sowie informellen Managementinstrumente stellen zentrale Gestaltungsansätze für die erfolgreiche Implementierung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte dar. Sie adressieren gezielt die im Projektkontext analysierten Herausforderungen entlang der systemischen Dimensionen Mensch, Technik, Organisation und Kultur. Auf dieser Grundlage werden praxisorientierte Tools und Techniken entwickelt, die eine nachhaltige und wirksame Bewältigung dieser Herausforderungen ermöglichen. Im Zentrum dieses Arbeitsschritts stehen die systematische Konsolidierung und Kontextualisierung der gewonnenen Erkenntnisse: Die im ersten Arbeitsschritt erfassten Best Practices werden zunächst im Hinblick auf ihre Effektivität bei der Bewältigung spezifischer Herausforderungen untersucht. Ergänzend erfolgt eine Analyse derjenigen Tools und Methoden, die eine effektive Umsetzung der jeweiligen Best Practices in der organisationalen Praxis unterstützen.

Durch die gezielte Verknüpfung informeller Managementinstrumente mit bewährten Lösungsstrategien aus der unternehmerischen Praxis wird ein hoher Anwendungsbezug sichergestellt. Dieser Ansatz fördert nicht nur die Übertragbarkeit der Erkenntnisse, sondern unterstützt insbesondere die organisationsspezifische Anpassung dezentraler Arbeitsformen. Die aus den ersten beiden Arbeitsschritten hervorgegangenen Ergebnisse, namentlich die identifizierten informellen Managementinstrumente, die systematisch erfassten Herausforderungen sowie die entwickelten Umsetzungsinstrumente, werden abschließend in einem konsistenten Best-Practices-Katalog zusammengeführt. Dieser Katalog dient als zentrales Transferinstrument der Forschungsergebnisse und bildet die inhaltliche Grundlage für die praktische Anwendbarkeit des Arbeitspakets 2. Eine vertiefende Darstellung der identifizierten Tools erfolgt in Anhang B. Dort werden die einzelnen Instrumente differenziert eingeordnet und hinsichtlich ihrer Wirkweise in relevanten Handlungsfeldern, darunter Personalauswahl, Unternehmenskultur, Mitarbeitendenidentifikation, Managementverhalten sowie Employer-Branding, analysiert. Damit leistet das Arbeitspaket einen substanziellen Beitrag zur evidenzbasierten und systematischen Gestaltung sowie zur gezielten Implementierung informeller Managementinstrumente in dezentral organisierten Arbeitsstrukturen.

1.3 Arbeitspaket 3: Identifikation formeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte

Tabelle 24: Inhalte von AP 3

AP 3: Identifikation formeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte	
Personaleinsatz	• IPRI: 4 PM • FIR: 1 PM
Geplante Ergebnisse lt. Antrag	**Erzielte Ergebnisse**
• Erstellung einer Übersicht geeigneter formeller Managementinstrumente zur Gestaltung dezentraler Arbeit und Prüfung dieser auf Praxistauglichkeit (Arbeitsschritt 1 IPRI) • Identifikation zentraler Herausforderungen und möglicher negative Folgen bei der Einführung formeller Managementinstrumente und Clusterung (Arbeitsschritt 2 IPRI) • Durchführung eines Online-Experiments zur Untersuchung der Effektivität von formellen Managementinstrumenten in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten (Arbeitsschritt 3 IPRI) • Durchführung einer Marktstudie zu technischen Lösungen zur IT-Unterstützung für Managementinstrumente und Überführung in Steckbriefe (Arbeitsschritt 4 IPRI)	• Katalog von Best Practices formeller Managementinstrumente auf Basis einer systematischen Literaturrecherche und Expert*inneninterviews • Strukturierte Erfassung und Clusterung von Herausforderungen sowie potenziellen negativen Auswirkungen bei der Implementierung informeller Managementinstrumente • Ableitung praxisorientierter Lösungsansätze zur Reduzierung identifizierter Herausforderungen • Online-Experiment zur Untersuchung unterschiedlicher Designs von Relative-Performance-Information (RPI) im Kontext dezentraler Arbeitsplatzkonzepte • Abschließende Durchführung der Marktstudie und Aufbereitung aller Erkenntnisse in einem konsistenten Best-Practices-Katalog für informelle Managementinstrumente

Im dritten Arbeitspaket wurden Best Practices für formelle Managementinstrumente systematisch identifiziert, analysiert und konsolidiert. Ziel war es, Organisationen durch evidenzbasierte, praxisbewährte Ansätze dabei zu unterstützen, Managementprozesse zu optimieren und Herausforderungen bei der Implementierung gezielt zu adressieren. Hierzu wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, ergänzt durch Expert*inneninterviews, welche vertiefende Einblicke in Anwendungspraxis und Implementierungsbedingungen ermöglichten. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden strukturiert und analysiert, mit besonderem Fokus auf potenziellen Herausforderungen und negativen Auswirkungen. Darauf aufbauend wurden gezielt praxisnahe Tools und Techniken als Lösungsansätze zur Adressierung dieser Herausforderungen entwickelt. Zudem wurden im Rahmen eines Online-Experiments unterschiedliche Designs des Managementinstruments Relative-Performance-Information (RPI) als Abbildung der Bedingungen unterschiedlicher Arbeitsplatzkonzepte in einem Team-Setting untersucht. Schließlich wurde auf Basis identifizierter nutzerseitiger Anforderungen eine Marktstudie zur IT-Unterstützung für Managementinstrumente durchgeführt und in Tool-Steckbriefe überführt.

1.3.1 Identifikation formeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte

Im Anschluss an eine literaturbasierte Vorarbeit wurden als qualitativ-explorative Forschungsmethode semi-strukturierte Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Anhand eines Interviewleitfadens (s. Anhang C, Tabelle 56) wurden hierfür sieben Expert*innen zu ihren Erfahrungen mit Managementinstrumenten in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten befragt. Eine Übersicht der Branchen, Zahlen der Mitarbeitenden des Unternehmens und Positionen der Interviewpartner*innen zeigt Tabelle 25.

Tabelle 25: Teilnehmerübersicht der Interviews – Führungskräfte und Expert*innen

Interview ID	Branche	Position Expert:in
I1	Medien	Business-Transformation-Expert*in
I2	Handel	Manager*in Corporate Strategy & Business Development
I3	Handel	Manager*in Corporate Strategy & Business Development
I4	Beratung	Consultant
I5	Maschinenbau	Geschäftsführer*in
I6	Consulting	Associate Partner
I7	Handel	Leiter*in Logistik

Literaturbasierte Leitfadenerstellung

Zur Identifikation geeigneter Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte wurde ein theoriebasierter Interviewleitfaden entwickelt. Grundlage bildete eine systematische Literaturrecherche im Bereich Management-Control. Die theoretische Rahmung folgt zwei zentralen Perspektiven: dem Konzept des „Packages“ (Malmi u. Brown 2008) sowie dem des „Systems“ (Merchant u. van der Stede 2017). Während die Systemperspektive Interdependenzen zwischen Steuerungsmechanismen betont, erlaubt die Paketperspektive eine differenzierte Betrachtung einzelner, auch unabhängig wirksamer Instrumente.

Im Fokus des dritten Arbeitspakets standen dabei formelle Steuerungsmechanismen nach Merchant und van der Stede (2017), konkret:

- Ergebnissteuerung (Results-Controls), die das Verhalten über Zielvorgaben und Ergebniserwartungen beeinflusst,
- Handlungssteuerung (Action-Controls), bei der direkte Vorgaben oder Regeln das Verhalten strukturieren.

Die Items des Interviewleitfadens wurden auf Basis einschlägiger Studien und Metaanalysen ausgewählt und kontextualisiert (Passetti et al. 2021; Pan Fagerlin u. Lövstål 2020; Feichter u. Grabner 2020; Kraus et al. 2017; Haustein et al. 2014; Gond et al. 2012; Davila 2005; Daft u. Macintosh 1984). Ziel war ein konsistenter, praxisnaher Leitfaden, der sowohl unterschiedliche Managementinstrumente als auch deren konkrete Umsetzung im Rahmen dezentraler Arbeitsplatzkonzepte erfasst. Das Ergebnis ist ein strukturierter Interviewleitfaden (s. Tabelle 56 im Anhang), der als Grundlage für die durchgeführten Expert*inneninterviews diente. Im Folgenden werden die identifizierten Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte erläutert.

Ergebnissteuerung (Results-Controls)

In dezentralen Arbeitsplatzkonzepten gewinnt die Ergebnissteuerung als zentrale Form der Steuerung stark an Bedeutung. Aufgrund des reduzierten physischen Führungszugriffs ersetzen klar definierte Ergebnisse

zunehmend klassische Präsenz- und Verhaltenskontrollen. Die nachfolgenden Managementinstrumente strukturieren die Umsetzung der Ergebnissteuerung entlang der Unternehmens-, Team- und Individualebene (s. Tabelle 26).

Unternehmensweite Steuerung (Makroebene)

Im Kontext dezentraler Arbeitsplatzkonzepte bleibt die strategische Zielvorgabe Aufgabe der Geschäftsführung, erfolgt jedoch unter partizipativer Einbindung von Führungskräften aus dem mittleren Management. Wie I1 hervorhebt, liefern diese durch ihre Nähe zum operativen Tagesgeschäft entscheidende Impulse für eine realitätsnahe Strategieentwicklung. Die Formulierung der unternehmensweiten Produktivitätsziele erfolgt dabei rückwärtsgerichtet, ausgehend von den angestrebten Output-Größen – ein Prinzip, das als ‚von hinten aufgereiht' bezeichnet wird. Dies zeigt sich etwa in der Etablierung eines fokussierten Steuerungsgremiums („Fokusteam"), das vierteljährlich strategische Schwerpunkte definiert. Diese crossfunktionalen Fokusthemen strukturieren die unternehmensweiten Ziele und dienen als verbindliches Raster für dezentrale Umsetzungsprozesse. Zur Steuerung dieser Prozesse wird eine 12-Monats-Perspektive durch die Geschäftsführung aufgesetzt, welche in kürzere Umsetzungszyklen (Quartale, Planning-Days) heruntergebrochen wird. Die professionelle Datenerfassung und das Monitoring über KPIs ermöglichen dabei trotz physischer Distanz eine präzise Steuerbarkeit.

Teamsteuerung (Mesoebene)

Die Wirkung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte ist auf Teamebene besonders deutlich spürbar. Wie I2 beschreibt, führt die räumliche Trennung zu einem gefühlten Kontrollverlust seitens der Führungskräfte. Die Antwort darauf ist ein Führungsansatz, der auf Zielklarheit statt Mikromanagement setzt. Zielvorgaben werden in 2er- oder 3er-Teamsets organisiert, die sich entlang der vom Fokusteam definierten Themen strukturieren. Diese Teamsets formulieren ihre eigenen 4-Monats-Ziele im Rahmen gemeinsamer Planning-Days. Die Führungskraft fungiert dabei nicht als Anweiser*in, sondern als Challenger, der*die die Zielplausibilität hinterfragt und unterstützt. In der Folge werden alle Zielsetzungen teamöffentlich dokumentiert (z. B. über Trello) und in zweiwöchentlichen Leadership-Meetings iterativ überprüft. Situativ eingesetzte ‚Objektives and Key Results'-Teams treiben priorisierte Vorhaben („Artefakte") voran. Am Quartalsende erfolgt eine strukturierte Überprüfung der erreichten Moals und KPIs, wodurch ein kontinuierliches Lernen im System verankert wird.

Individuelle Steuerung (Mikroebene)

Dezentrale Arbeitsplatzkonzepte verschieben die Verantwortung für Zielerreichung zunehmend auf die individuelle Ebene. Mitarbeitende agieren autonomer, was individualisierte und realistische Zielvereinbarungen voraussetzt. Wie I6 betont, müssen Ziele nicht nur team- oder kundenbezogen sein, sondern auch Aspekte der persönlichen Entwicklung und Weiterbildung berücksichtigen. Nur so können auch auf Distanz Motivation und Zugehörigkeit sichergestellt werden. Ein wesentliches Managementinstrument sind Auslastungsziele, mit deren Hilfe Transparenz über verfügbare Kapazitäten geschaffen wird. Ein innovativer Ansatz findet sich laut I7 in der dezentralen Kennzahlerfassung: Mitarbeitende dokumentieren wöchentlich ihre eigenen Leistungsdaten, die anschließend unternehmensweit geteilt werden. Dieses peerbasierte Reporting ermöglicht eine flexible Ressourcenallokation und frühzeitige Reaktion auf Engpässe – eine zentrale Anforderung in fluiden Arbeitsmodellen. Ergänzend werden individuelle Ziele zu Kundenprojekten, Marktaktivitäten und Teamrollen gesetzt, wobei deren flexible Erreichung teilweise auch Grundlage für leistungsbezogene

Prämienmodelle bildet. In administrativen Rollen wird hingegen bewusst eine nachgeordnete Rolle der Produktivitätsziele gewählt, um nicht unnötig Druck aufzubauen.

Tabelle 26: Best Practices der Ergebnissteuerung

Dimension	Managementinstrumente
Unternehmens-ebene	▪ Strategische 12-Monats-Perspektive der Geschäftsführung ▪ Strategische Zielvorgaben durch Vorstand für zentrale Unternehmensfunktionen ▪ Einrichtung eines Fokusteams (Top-Management + ausgewählte Führungskräfte) ▪ Vierteljährliche Strategie-Reviews mit 4 – 5 priorisierten Fokusthemen ▪ Crossfunktionale Zielstruktur ▪ Strukturierte KPI-basierte Zwischenzielüberprüfung ▪ Standardisierte Datenerfassung ▪ Rückwärtslogik bei Produktivitätszielen („von hinten aufgereiht“)
Teamebene	▪ Zielvorgaben für 2er-/3er-Teams ▪ Bildung von Teamsets entlang der strategischen Fokusthemen: Zwei Planning-Days zur Ableitung teambasierter 4-Monats-Ziele ▪ Transparente Dokumentation der Teamziele (z. B. über Trello) ▪ Führungskraft als Challenger im Zielsetzungsprozess ▪ Zweiwöchentliche Leadership-Meetings zur Quartalsbegleitung ▪ Situative Einführung von OKR-Teams zur Umsetzung definierter Artefakte ▪ Definition und Steuerung von Moals (Midterm-Goals) und Artefakten ▪ Review der Zielerreichung zum Quartals-/OKR-Zyklusende ▪ KPI-basierte Evaluation des Zielerreichungsgrads
Individuelle Ebene	▪ Individuelle Quartalsziele (z. B. Kundenprojekte, Weiterbildung, Teamrolle) ▪ Persönliche Entwicklungsziele ▪ Auslastungsziele zur Kapazitätssteuerung ▪ Bearbeitungsziele in projekt- oder rollenspezifischen Kontexten ▪ Marktbezogene Einzelziele ▪ Dokumentation von Leistungstendenzen ▪ Flexibilität als Faktor für Prämienmodelle ▪ Optionale Sichtbarkeit individueller Zielverläufe (z. B. in Trello) ▪ Bewusst nachrangige Gewichtung von Produktivitätszielen in administrativen Rollen

Handlungssteuerung (Action-Controls)

In dezentralen Arbeitsplatzkonzepten hat sich auch die Form der Handlungssteuerung grundlegend gewandelt. Die direkte Steuerung durch disziplinarische Führungskräfte ist zurückgegangen; stattdessen treten Managementinstrumente in den Vordergrund, die auf Vertrauen, Prozessklarheit und standardisierte Abläufe setzen. Diese sollen den Mitarbeitenden ermöglichen, eigenverantwortlich zu handeln, ohne dass die zentrale Steuerung vollständig entfällt. Die folgenden Kategorien strukturieren die Handlungssteuerung: Führung, Prozesse, Meetings sowie Arbeitszeit und -ort (s. Tabelle 27).

Führung: Vertrauen, Präsenz und Coaching-Mentalität

Wie I6 formuliert, hat sich eine neue Führungslogik etabliert, die dem Grundsatz folgt: „Wenn ich nicht nachfrage, ist alles in Ordnung." Dieser Effizienzgrundsatz spiegelt eine starke Vertrauenskultur wider. Führung erfolgt in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten nicht durch Kontrolle, sondern durch eine coachende Rolle der Führungskraft, die als Sparringspartner agiert. Die Mitarbeitenden erhalten hohe Freiheitsgrade bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitsziele und -prozesse. Dennoch ist die Verfügbarkeit der Führungskraft über digitale Kanäle zentral, insbesondere durch Echtzeitkommunikation via Tools wie Microsoft Teams. Dies ermöglicht situatives Eingreifen durch Handlungsempfehlungen, ohne die Autonomie einzuschränken. Zwischenfeedbackgespräche können optional eingesetzt werden, insbesondere wenn komplexe Aufgaben oder Unsicherheiten bestehen. Damit entstehen verlässliche, aber flexible Strukturen für die Interaktion zwischen Führungskraft und Team.

Prozesse: Strukturierte Autonomie durch Standards und Transparenz

Wie I1 betont, ermöglichen feste Projektzyklen und ein klarer OKR-Ablauf eine weitgehend eigenständige Gestaltung der Arbeitsprozesse durch die Teams. Diese werden durch prozessuale Managementinstrumente wie Rolling Docs, Slack-Reports und Key-Results zur Prozessüberprüfung strukturell begleitet. Wie I6 und I2 betonen, sind dabei Freiräume essenziell – jedoch innerhalb klarer Rahmenbedingungen. Die Dokumentation von Lösungsansätzen und die Standardisierung des Ablagesystems (z. B. klare Ordnerstrukturen, Namenskonventionen, Gruppenzugehörigkeiten) schaffen die nötige Transparenz in der Zusammenarbeit. Verfahrensanweisungen für agile Arbeitsformen, Springer-Personal zur Überbrückung von Engpässen (s. I7) und etablierte Regeln zur Rollenausübung sichern dabei sowohl Flexibilität als auch Verlässlichkeit.

Meetings: Klarheit durch Struktur und Feedback

Die reduzierte informelle Kommunikation erfordert in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten einen höheren Grad an Meeting-Strukturierung. Wie verschiedene Interviewpartner (u. a. I2, I3, I4, I6, I7) betonen, wirken regelmäßige Formate wie Check-in/Check-out, Wocheneingangs- und -ausgangsmeetings oder inhaltliche Teammeetings zwei Mal pro Woche als kompensatorisches Steuerungsinstrument. Dabei ist die Teilnahme häufig selbstbestimmt, sofern keine Rolle oder Aufgabe zwingend zur Teilnahme verpflichtet. Die Terminbeschreibungspflicht, eine gemeinsame Meeting-Netiquette sowie das gezielte Moderationsverhalten – etwa mit Blick auf Redeanteile in hybriden Meetings – fördern Effizienz und Gerechtigkeit in der Kommunikation. Besonders wichtig sind laut I1 und I3 zwei Managementinstrumente: Zum einen das Remote-Feedback über digitale Tools, das speziell Remote-Mitarbeitende einbindet. Zum anderen die klare Definition von Verantwortlichkeiten und „Next Steps" am Ende jedes Meetings – inklusive Terminierung des nächsten Follow-ups.

Arbeitszeit und -ort: Flexibilisierung mit strukturellen Klammern

Die Wahl des Arbeitsortes ist in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten weitgehend frei – Mitarbeitende können zwischen Homeoffice und Büro wählen. I7 betont, dass diese Freiheit selbstverständlich sein sollte, während I1 und I6 auf die hohe Akzeptanz unverbindlicher Anwesenheitsempfehlungen hinweisen. Anwesenheitstage im Büro werden nicht kontrolliert, sondern bedarfsbezogen im Team abgestimmt. Die technische Ausstattung für das mobile Arbeiten ist unternehmensweit etabliert – inklusive 100-Punkte-Budget für Homeoffice-Ausstattung. Auch die flexible Gestaltung der Büroflächen trägt zur Umsetzbarkeit dezentraler Arbeitsplatzkonzepte bei. Hinsichtlich der Arbeitszeit bleibt eine gewisse Struktur erhalten: Kernarbeitszeiten, projektorientierte Arbeitszeitfenster sowie kunden- oder produktionsabhängige Zeitrahmen (s. I1, I5, I6) sind nach wie vor präsent. Laut I7 empfiehlt es sich, diese Konzepte abteilungsspezifisch agil zu testen und iterativ

weiterzuentwickeln. Damit bleibt Handlungssteuerung anschlussfähig und lernfähig im Sinne kontinuierlicher Verbesserung.

Tabelle 27: Best Practices der Handlungssteuerung

Dimension	Managementinstrumente
Führung	▪ Führung durch Vertrauen (Effizienzgrundsatz: „Wenn ich nicht nachfrage, ist alles in Ordnung“) ▪ Coachende Rolle der Führungskraft / Sparringspartner ▪ Optionale Zwischenfeedbackgespräche ▪ Digitale Echtzeitkommunikation (z. B. WhatsApp) ▪ Verfügbarkeit über mehrere Kommunikationskanäle ▪ Hoher Autonomiegrad bei Zielausgestaltung
Prozesse	▪ Feste Projektzyklen ▪ Standardisierter OKR-Ablauf ▪ Selbstorganisierte Prozessgestaltung innerhalb der Teams ▪ Prozessprüfung über Key-Results ▪ Dokumentation in Rolling Docs und Slack-Gruppen ▪ Einheitliche Regeln für Ablagestrukturen und Ordnerlogik ▪ Dokumentation von Lösungsansätzen ▪ Klare Prozessabläufe für Linienaufgaben ▪ Verfahrensanweisungen zur agilen Arbeitsgestaltung ▪ Springer-Personal zur Kapazitätsüberbrückung ▪ Kaizen-Runden zur Prozessverbesserung
Meetings	▪ Teilnahme an Meetings nach Relevanz (Selbstbestimmung) ▪ Pflicht zur Terminbeschreibung ▪ Etablierte Meeting-Netiquette ▪ Regelmäßige Sit-downs ▪ Zwei wöchentliche inhaltliche Teammeetings ▪ Tägliche Check-in- / Check-out-Formate ▪ Wocheneingangs- und Wochenausgangsmeetings (Zielsetzung & Reflexion) ▪ Remote-Feedback-Optionen bei hybriden Meetings ▪ Moderationsleitlinien zur Gleichverteilung von Redeanteilen ▪ Definition von Verantwortlichkeiten und Next Steps inkl. Folgetermin
Arbeitsplatz und -zeit	▪ Freie Wahl des Arbeitsorts (Homeoffice/Büro) ▪ Keine Kontrolle der Anwesenheitstage ▪ Unverbindliche Anwesenheitsempfehlungen ▪ Technische Ausstattung für Homeoffice (inkl. 100-Punkte-Budget) ▪ Flexible Gestaltung der Büroflächen ▪ Kernarbeitszeitfenster ▪ Projekt- und aufgabenbezogene Zeitrahmen ▪ Agiles Austesten abteilungsspezifischer Zeit- und Arbeitsortmodelle

1.3.2 Herausforderungen bei der Einführung formeller Managementinstrumente

Mithilfe einer mehrstündigen Fokusgruppe mit fünf Unternehmen des pbAs wurden diverse Folgen in den Gestaltungsparametern Mensch, Kultur, Organisation und Technik identifiziert, die durch die Implementierung und nach der Etablierung von formellen Managementinstrumente entstehen können. Anschließend wurden konkrete Handlungsempfehlungen präsentiert, die darauf abzielen, die identifizierten Probleme effektiv anzugehen und zu bewältigen.

Dimension Mensch

Die Einführung von Managementinstrumenten in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten ist auf individueller Ebene mit einer Reihe tiefgreifender Herausforderungen verbunden (s. Tabelle 28). Diese betreffen nicht nur die Wahrnehmung einzelner Maßnahmen, sondern auch das Vertrauen in die Organisation und deren Veränderungsprozesse.

Ein zentraler Hemmfaktor sind negative berufliche Vorerfahrungen mit früheren Veränderungsprozessen. Mitarbeitende, die sich in der Vergangenheit durch neue Steuerungsmaßnahmen überfordert oder übergangen fühlten, reagieren auf neue Managementinstrumente häufig mit Widerstand oder Skepsis. Dies kann sich insbesondere dann verstärken, wenn Veränderungen in kurzer Abfolge oder mit unklarer Zielsetzung eingeführt werden.

Auch Ängste vor dem Unbekannten spielen eine Rolle – etwa die Sorge, durch neue Instrumente stärker kontrolliert oder bewertet zu werden, oder den Anforderungen nicht gerecht zu werden. Diese emotionale Barriere betrifft insbesondere jene, die wenig Einfluss auf die Einführung haben und sich nicht ausreichend vorbereitet oder befähigt fühlen.

Weitere Herausforderungen ergeben sich, wenn Managementinstrumente nicht zur Arbeitsrealität der Mitarbeitenden passen oder diese nicht frühzeitig einbezogen wurden. Wird die Perspektive der Beschäftigten nicht berücksichtigt, kann dies zu Frustration, Demotivation und einer niedrigen Beteiligungsbereitschaft führen. Dies betrifft auch Fälle, in denen externe Beratung eingesetzt wird, ohne die Sinnhaftigkeit und Zielrichtung gegenüber der Belegschaft nachvollziehbar zu machen.

Hinzu kommen strukturelle Faktoren wie ungleiche Informationsverteilung oder das Fehlen von Rückkopplungsschleifen. Wenn Führungskräfte zentrale Informationen zurückhalten oder Entscheidungen intransparent bleiben, entsteht eine Informationsasymmetrie, die das Vertrauen in Führung und Prozesse untergräbt.

Schließlich wirken auch alters- oder abteilungsspezifische Unterschiede als Umsetzungsbarrieren. In manchen Bereichen bestehen etablierte Routinen oder kulturelle Normen, die Veränderungen nur zögerlich zulassen. Ohne gezielte Kommunikation, Weiterbildung und individuelle Unterstützung verstärken sich diese Effekte.

Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, sind mehrere Lösungsstrategien denkbar:

- Proaktive und transparente Kommunikation über Zielsetzung, Nutzen und Rahmenbedingungen der Instrumente fördert Verständnis und Akzeptanz.
- Der Mehrwert der Managementinstrumente sollte sichtbar gemacht werden – beispielsweise durch Pilotprojekte, partizipative Gestaltung und konkrete Anwendungsbeispiele.
- Wissensvermittlung und Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Schulungen, digitale Lernformate) können Ängsten begegnen und Handlungssicherheit schaffen.

- Ein individueller Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitenden – etwa durch persönliche Gespräche oder anpassbare Unterstützungssysteme – berücksichtigt unterschiedliche Bedürfnisse und Lernwege.
- Eine vertrauensbasierte Führungskultur, die Rückmeldungen ernst nimmt und Beteiligung ermöglicht, wirkt stärkend und deeskalierend zugleich.
- Schließlich braucht es konsequente Begleitung durch Führungskräfte, insbesondere bei abteilungsspezifischen Herausforderungen – inklusive aktiver Unterstützung, Freiräumen und Feedbackmechanismen.

Tabelle 28: Ebene Mensch - Herausforderung und Lösungsansätze

Mensch	
Herausforderungen	**Lösungsansätze**
▪ Unverarbeitete berufliche Belastungserlebnisse ▪ Angst durch neue Instrumente ▪ Belastung durch externe Beratung ▪ Geringe Berücksichtigung der Perspektive der Mitarbeitenden ▪ Fokus auf die Wirksamkeit der*des Einzelnen ▪ Mangelnde Unterstützung der Mitarbeitenden ▪ Altersbedingte oder abteilungsspezifische Herausforderungen	▪ Proaktive Kommunikation ▪ Mehrwert sichtbar machen ▪ Wissensvermittlung durch Weiterbildung ▪ Individueller Umgang mit Mitarbeitenden und deren Bedürfnissen ▪ Vertrauensbasierte Führung ▪ Konsequenz zeigen

Dimension Kultur

Die Einführung von Managementinstrumenten in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten stellt nicht nur eine operative, sondern auch eine kulturelle Herausforderung dar (s. Tabelle 29). Die Unternehmenskultur wirkt dabei entweder als Treiber oder als Barriere für Veränderung – je nachdem, ob sie Offenheit, Vertrauen und Anpassungsfähigkeit begünstigt.

Ein häufig beobachtetes Problem ist ein fehlendes Mindset für Veränderung. Mitarbeitende und Führungskräfte zeigen sich mitunter wenig bereit, etablierte Routinen zu hinterfragen oder neue Rollen und Instrumente zu akzeptieren. Dies führt zu Widerständen, insbesondere wenn die Notwendigkeit des Wandels nicht klar begründet wird oder vorhandene Instrumente als ausreichend angesehen werden. Das Fehlen eines klaren kommunikativen Rahmens verstärkt die Unsicherheit.

Hinzu kommt ein oft unterschätzter Vertrauenskonflikt: Während das Management an der Umsetzungsbereitschaft der Belegschaft zweifelt, begegnen Mitarbeitende neuen Managementinstrumenten mit Misstrauen – oft geprägt von vorangegangenen negativen Erfahrungen. Diese Vertrauenslücke kann sich zur wechselseitigen Blockade entwickeln: Rückzug der Mitarbeitenden auf der einen Seite, Kontrollreflexe auf der anderen.

Auch hierarchische Strukturen und traditionelle Kommunikationsmuster wirken hinderlich. Mitarbeitende vermeiden es, Probleme offen anzusprechen – aus Sorge vor Konsequenzen oder weil die Unternehmenskultur keine Fehlerkultur zulässt. Dies hemmt insbesondere in hybriden oder virtuellen Arbeitsformen den konstruktiven Austausch.

Besondere Relevanz kommt dem mittleren Management zu. Während das Top-Management oft innovationsfreudiger agiert, zeigt sich in der mittleren Führungsebene häufiger Zurückhaltung oder gar Widerstand gegenüber neuen Managementinstrumenten. Fehlt hier das Verständnis für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte, kann die Umsetzung an dieser Stelle stocken.

Auch die mit neuen Instrumenten verbundene Transparenz stellt eine kulturelle Herausforderung dar. Wenn Leistung und Verantwortlichkeiten plötzlich sichtbar werden, kann dies bei einigen Mitarbeitenden Unbehagen oder Unsicherheit auslösen. Besonders dann, wenn bisherige Strukturen passive Vermeidung ermöglichten.

Zudem verlangt der Einsatz neuer Managementinstrumente häufig ein Rollenverständnis, das aktiver gestaltet ist. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sich neu verorten, was zusätzliche Fähigkeiten und Haltungsänderungen erfordert. Kommt es in dieser Phase zu Veränderungen oder Fluktuation im Top-Management, kann dies die kulturelle Stabilität zusätzlich beeinträchtigen.

Letztlich wirkt auch das Bildungssystem als kultureller Hintergrundfaktor: Ist es stark tayloristisch geprägt, steht Standardisierung über Eigenverantwortung. Dies erschwert die Förderung von Kreativität, kritischem Denken und teamorientierter Initiative – zentrale Voraussetzungen für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte.

Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, empfehlen sich verschiedene kulturelle Interventionsstrategien:

- Transparenz in Kommunikation und Prozessen schafft Vertrauen und Sicherheit – sowohl im Team als auch gegenüber der Führung.
- Vertrauen aktiv aufbauen: Dazu gehört es, Verantwortung abzugeben, aber auch Rückendeckung bei Fehlern zu geben.
- Förderung von Teamfähigkeit und Dialogbereitschaft: Kulturelle Entwicklung gelingt nur gemeinsam.
- Zeit und Raum für Umsetzung: Kulturelle Anpassung braucht Reflexion, Austausch und Experimentierfreude – keine Ad-hoc-Lösung.
- Meinungsfreiheit institutionalisieren: Ein angstfreier Raum für Kritik, Vorschläge und Fragen stärkt die Veränderungsfähigkeit nachhaltig.

Tabelle 29: Ebene Kultur – Herausforderungen und Lösungsansätze

Kultur	
Herausforderungen	**Lösungsansätze**
▪ Fehlendes Mindset ▪ Fehlendes Vertrauen ▪ Gewohnheit hierarchischer Struktur ▪ Widerstand mittleren Managements ▪ Unsicherheit durch Transparenz ▪ Fehlende Begründung ▪ Mangelnde Anpassung an neue Rollen ▪ Unsicherheit durch Fluktuation und Veränderungen im höheren Management ▪ Ausrichtung des Bildungssystems auf Taylorismus	▪ Transparenz ▪ Vertrauen aufbauen ▪ Teamfähigkeit fördern ▪ Zeitreinräumung für Implementierung und Anwendung ▪ Meinungsfreiheit fördern

Dimension Organisation

Die Einführung von Managementinstrumenten in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten ist häufig mit strukturellen und prozessualen Herausforderungen auf der Organisationsebene verbunden (s. Tabelle 30). Diese betreffen sowohl die Steuerung als auch die Umsetzung, Kommunikation und Nachhaltigkeit der Veränderungsprozesse.

Ein zentrales Problem liegt in einer mangelnden Kooperationsbereitschaft zwischen Geschäftsführung, oberem und mittlerem Management. Unterschiedliche strategische Zielsetzungen, Veränderungsgeschwindigkeiten oder fehlende Abstimmung erzeugen uneinheitliche Signale gegenüber der Belegschaft. Dies erschwert nicht nur die Umsetzung, sondern wirkt demotivierend und erzeugt interne Spannungen.

Zudem zeigt sich häufig eine Diskrepanz zwischen theoretischer Attraktivität und praktischer Umsetzbarkeit neuer Managementinstrumente. Maßnahmen, die auf dem Papier vielversprechend erscheinen, scheitern oft an Alltagsrealitäten, fehlender Anschlussfähigkeit oder mangelnder Praktikabilität. Diese Kluft entsteht oft durch eine Fokussierung auf das Instrument selbst, während die Kommunikation zur sinnvollen Prozessgestaltung vernachlässigt wird.

Ein weiteres strukturelles Defizit ist die fehlende Steuerung nach Einführung. Wenn keine kontinuierliche Reflexion, kein „Lessons learned“ und keine Erfolgsmessung stattfinden, bleiben Managementinstrumente punktuelle Maßnahmen ohne nachhaltige Verankerung. So wird es versäumt, Erkenntnisse zu bündeln, Prozesse weiterzuentwickeln oder aus Fehlern zu lernen.

Häufig wird die Einführung zudem als zusätzlicher Verwaltungsaufwand (Overhead) wahrgenommen – insbesondere, wenn die Instrumente komplex oder bürokratisch erscheinen. Diese Wahrnehmung kann demotivierend wirken, da Mitarbeitende befürchten, dass ihre Kernaufgaben durch administrative Zusatzlasten beeinträchtigt werden.

Ein weiterer Stolperstein ist die Inhomogenität der Umsetzung: Unterschiedliche Bereitschaft, Ressourcen und Führungskompetenzen in verschiedenen Abteilungen führen zu einem uneinheitlichen Fortschritt, der die Gesamtwirksamkeit untergräbt. Zusätzlich lässt in vielen Fällen die Konsequenz in der Durchführung nach – initiale Begeisterung flacht ab, Prioritäten verschieben sich, und die strategische Verankerung geht verloren.

Oft wird auch der initiale Aufwand überschätzt, insbesondere wenn Mitarbeitende aus dem Tagesgeschäft herausgelöst werden müssen. Ohne erkennbare kurzfristige Erfolge entsteht schnell das Gefühl von Überforderung und Ineffizienz, was die Bereitschaft zur Beteiligung mindert.

Schwierig gestaltet sich ebenfalls die nachträgliche Integration neuer Mitarbeitender in bereits laufende Managementprozesse. Ohne strukturierte Einarbeitung drohen Wissensverlust und Fehlanwendung. Hinzu kommt die Herausforderung, geeignete Schulungsformate zu implementieren, die sowohl den fachlichen als auch den didaktischen Bedürfnissen gerecht werden. Schulungen müssen dabei zugänglich, praxisnah und adaptiv gestaltet sein.

Schließlich kann der Wissensvorsprung von Führungskräften bei neuen Instrumenten zu einer hierarchischen Asymmetrie führen, wenn dieser Vorsprung bewusst oder unbewusst ausgenutzt wird. Dadurch entsteht das Risiko, dass Entscheidungen nicht nachvollziehbar erscheinen und Mitarbeitende sich ausgeschlossen fühlen.

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen sind verschiedene Maßnahmen empfehlenswert:

- Teamentscheidungen und demokratische Prozesse fördern Verantwortungsübernahme und Akzeptanz.
- Freiwilligkeit in Pilotphasen ermöglicht niedrigschwellige Einstiege und reduziert Widerstand.
- Eine objektive Instanz (z. B. Projektleitung, interne Moderation) kann als Koordinations- und Vermittlungsstelle zwischen Abteilungen agieren.
- Zeitliche Strukturierung – mit klaren Meilensteinen, Feedbackschleifen und realistischen Ressourcen – erhöht die Planbarkeit.
- Workshops unterstützen nicht nur beim Schulungsbedarf, sondern fördern Austausch, Lernen und Praxisbezug.
- Externe Unterstützung kann sinnvoll sein, wenn sie begleitend und nicht ersetzend für interne Kompetenzentwicklung eingesetzt wird.

Tabelle 30: Ebene Organisation – Herausforderungen und Lösungsansätze

Organisation	
Herausforderungen	**Lösungsansätze**
▪ Mangelnde Kooperationsbereitschaft ▪ Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis ▪ Instrumente über Kommunikation ▪ Mangelnde Steuerung nach Einführung ▪ Wahrnehmung von zu großem Overhead ▪ Keine homogene Umsetzung ▪ Mangelnde Konsequenz in der Durchführung ▪ Hoher initialer Aufwand ▪ Nachträgliches Einbinden neuer Mitarbeitender ▪ Schwierigkeiten bei der Implementierung von Schulungen ▪ Wissensvorsprung	▪ Freiwilligkeit ▪ Teamentscheidungen ▪ Externe Unterstützung ▪ Demokratische Prozesse ▪ Objektive Instanz zur Koordination und Vermittlung ▪ Zeitliche Strukturierung ▪ Workshops

Dimension Technik

In dezentralen Arbeitsplatzkonzepten spielt die technische Infrastruktur eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung neuer Managementinstrumente. Gerade auf der technischen Ebene können bereits grundlegende Voraussetzungen über Erfolg oder Scheitern entscheiden.

Ein zentrales Problem stellt die mangelnde Kostentransparenz bei Softwarelösungen dar. Laufende Lizenzgebühren, versteckte Zusatzkosten oder unklare Verantwortlichkeiten für einzelne Systembestandteile erschweren eine verlässliche Budgetplanung. In vielen Fällen fehlt eine ganzheitliche Übersicht über die tatsächlichen IT-Ausgaben, was Unsicherheit und Misstrauen gegenüber neuen technischen Lösungen zur Folge haben kann.

Eine weitere Herausforderung ist die Kompatibilität zwischen verschiedenen Systemen, insbesondere im Hinblick auf ERP-Systeme oder Cloud-Anwendungen. Viele Unternehmen nutzen gewachsene IT-Landschaften mit teilweise inkompatiblen Anwendungen. Neue Managementinstrumente müssen jedoch nahtlos in bestehende digitale Umgebungen eingebunden werden können, ohne hohe Integrationskosten zu verursachen.

Komplexe Schnittstellenprobleme oder Medienbrüche behindern nicht nur die Nutzerfreundlichkeit, sondern auch die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden.

Eng damit verbunden ist das Problem der ungleichen technischen Voraussetzungen. In dezentralen Arbeitsplatzkonzepten ist es entscheidend, dass alle Beteiligten über funktionierende Hardware, stabile Internetverbindungen und benutzerfreundliche Softwarezugänge verfügen. Ist dies nicht gegeben, kommt es zu Kommunikationslücken, Reibungsverlusten und einer ungleichen Teilhabe – was wiederum die Wirkung von Managementinstrumenten deutlich einschränkt.

Zur Überwindung dieser technischen Herausforderungen bieten sich mehrere Maßnahmen an:

- Eine anonymisierte Stimmungsumfrage unter den Mitarbeitenden kann Hinweise auf technische Schwachstellen, Bedürfnisse und Akzeptanzprobleme geben.
- Auch eine allgemeine Mitarbeitendenbefragung zur IT-Infrastruktur bietet wertvolle Einblicke, um gezielte Investitionen oder Verbesserungen vorzunehmen.
- Bei der Auswahl und Einführung technischer Lösungen ist darauf zu achten, dass Softwareprogramme mit den Steuerungszielen des Unternehmens abgestimmt sind. Dabei geht es nicht nur um Funktionalität, sondern auch um langfristige Passung zur Unternehmenskultur und zu den Anforderungen dezentraler Arbeitsformen.

Tabelle 31: Ebene Technik – Herausforderungen und Lösungsansätze

Technik	
Herausforderungen	**Lösungsansätze**
▪ Kostentransparenz insbesondere bei Softwarelösungen ▪ Kompatibilität der Software (ERP-Anbindung/ Cloudanbindung) ▪ Mangelnde technische Voraussetzung	▪ Allgemeine Mitarbeitenden-Befragung ▪ Anonymisierte Stimmungsumfrage ▪ Softwareprogramme in Abstimmung mit den Steuerungszielen

1.3.3. Online-Experiment

Im Rahmen des dritten Arbeitspakets wurde ein Online-Experiment mit N = 738 Probanden auf der Plattform Prolific durchgeführt. Aus diesem Experiment ging eine Konferenz-Veröffentlichung hervor (s. Kenner et al. 2025). Das wissenschaftliche Papier wurde zum Zeitpunkt der Finalisierung dieses Abschlussberichts beim Top-Tier-Journal *The Accounting Review* (A+) eingereicht. Im Folgenden werden die Problemstellung im Kontext dezentraler Arbeitsplatzkonzepte, das experimentelle Design sowie die zentralen Analysen und Ergebnisse dargestellt.

Problemstellung

Teamsettings weisen unterschiedliche Grade an Leistungstransparenz auf, welche wiederum Herausforderungen für die Wirksamkeit etablierter Managementinstrumente mit sich bringen. Solch ein etabliertes Managementinstrument stellt *Relative Performance Information (RPI)* dar. Unternehmen nutzen RPI, um die Leistung von Mitarbeitenden nicht nur absolut, sondern relativ im Vergleich zu Kolleg*innen darzustellen – mit dem Ziel, Motivation durch soziale Vergleichsprozesse zu aktivieren. Die Frage, wie RPI gestaltet sein muss, um positive Verhaltenswirkungen zu entfalten, ist jedoch nicht trivial. Eine zentrale Herausforderung

dabei liegt im Spannungsfeld zwischen der Art der bereitgestellten Leistungsinformation (Input, Output oder beides) und der Transparenzstruktur des jeweiligen Teamsettings.

Teamsettings unterscheiden sich erheblich darin, welche Leistungsaspekte für Kolleg*innen sichtbar und somit sozial vergleichbar sind. In klassischen Büro-Teams mit physischer Präsenz und hoher Interaktion ist sowohl der Input (z. B. Einsatzbereitschaft, Zeitaufwand) als auch der Output (z. B. Ergebnisqualität) häufig beobachtbar. In solchen Umgebungen kann eine kombinierte RPI – die sowohl Input- als auch Output-Informationen umfasst – theoretisch ihre volle Wirkung entfalten, da die Vergleichsdimensionen mit der wahrgenommenen Realität übereinstimmen.

In virtuellen oder dezentralen Teams hingegen fehlt meist die Sichtbarkeit des Inputs. Kolleg*innen sehen primär die Arbeitsergebnisse, nicht aber den dafür aufgebrachten Aufwand. In diesen Kontexten ist Leistungstransparenz einseitig auf den Output beschränkt. Inputbasierte RPI kann hier irritierend oder wenig glaubwürdig wirken, weil sie nicht mit den beobachtbaren Leistungsaspekten übereinstimmt. Eine Fokussierung auf Output-RPI erscheint daher naheliegender – birgt aber das Risiko, dass individuelle Anstrengung unsichtbar bleibt und ungerecht bewertet wird.

Ein drittes Szenario betrifft spezialisierte Teamstrukturen, etwa im Kundenservice oder in Callcenter-basierten Tätigkeiten, bei denen Inputdaten (z. B. Gesprächsanzahl, Bearbeitungszeit) systematisch erfasst werden, während Output (z. B. Kundenzufriedenheit) schwerer quantifizierbar ist. Hier liegt die Transparenz stark auf der Inputseite, sodass Input-RPI als primäres Feedbackinstrument plausibler erscheint. Fraglich bleibt jedoch, ob dies auch zu den intendierten motivationalen Effekten führt oder eher zu strategischer Anpassung ohne echte Leistungsverbesserung.

Diese Unterschiede werfen eine grundlegende Frage auf: Wie muss RPI ausgestaltet sein, damit es für die Teamleistung vorteilhaft ist? Führt kombinierte RPI zu höherer Leistung oder eher zu kognitiver Überlastung? Und kann Input-RPI in inputdominierten Settings wie dem Kundenservice gezielt zur Motivation leistungsschwächerer Mitarbeitender beitragen?

Experimentelles Design

Zur Untersuchung der Wirkung unterschiedlicher RPI-Designs wurde ein kontrolliertes Online-Experiment mit realer Arbeitsaufgabe durchgeführt. Ziel war es, die motivationalen Effekte von drei verschiedenen RPI-Designs – *inputbasiert*, *outputbasiert* sowie *kombiniert input- und outputbasiert* – auf die Leistung systematisch zu erfassen.

Die Versuchspersonen (N = 738) wurden über die Plattform Prolific rekrutiert und in ein fiktives, aber glaubwürdig gestaltetes Teamsetting eingebunden. Um soziale Vergleichsprozesse realitätsnah zu simulieren, wurde durch Vignetten zur gemeinsamen Aufgabe und zu gemeinsamen Eigenschaften innerhalb des Teams gezielt Teamidentität erzeugt. Die Zuteilung zu den drei RPI-Bedingungen erfolgte randomisiert.

Die experimentelle Aufgabe bestand darin, innerhalb von vier aufeinanderfolgenden Arbeitsrunden jeweils Anagramme zu lösen, die in ihrer Schwierigkeit stufenweise anstiegen. Die Aufgabe war arbeitsintensiv und kognitiv anspruchsvoll, wodurch Unterschiede im Leistungsverhalten (Zeitaufwand, Lösungserfolg) beobachtbar und quantifizierbar wurden. Die Teilnehmenden konnten die Arbeitsrunde aktiv früher beenden und wurden in einen Warteraum geleitet, bis die nächste Runde begann.

In allen Bedingungen erhielten die Teilnehmenden nach jeder Runde individuelles Leistungsfeedback. Zusätzlich wurde – je nach Experimentalbedingung – eine Form von RPI bereitgestellt:

- In der **Input-RPI-Bedingung** wurde die eigene aufgewendete Arbeitszeit relativ zur Teamdurchschnittszeit gespiegelt.
- In der **Output-RPI-Bedingung** wurde die Anzahl korrekt gelöster Anagramme im Verhältnis zum Teamdurchschnitt angezeigt.
- In der **kombinierten RPI-Bedingung** erhielten die Teilnehmenden beide Informationen gleichzeitig.
- Die Kontrollgruppe erhielt ausschließlich absolute Rückmeldungen zur eigenen Leistung, ohne Vergleich zur Teamleistung.

Die monetäre Vergütung war leistungsabhängig gestaltet: Teilnehmende erhielten sowohl ein Stückentgelt pro korrekt gelöstes Anagramm als auch eine Zeitprämie für ungenutzte Sekunden. Damit wurde ein realistischer Zielkonflikt zwischen Arbeitszeit und Ergebnis erzeugt, wie er auch in vielen beruflichen Kontexten vorliegt.

Das Design ermöglicht es, die isolierte Wirkung jeder RPI-Variante sowie deren Interaktion mit dem individuellen Leistungsniveau (High- vs. Low-Performer) zu analysieren – ohne Störeinflüsse durch gruppendynamische Interaktion oder externe Bewertung. Der experimentelle Aufbau schafft damit eine kontrollierte Grundlage zur Untersuchung der Frage, wie verschiedene Designs von RPI unter standardisierten Bedingungen auf Motivation und Leistung wirken.

Ergebnisse

Das Experiment zeigt deutliche Unterschiede in der Wirksamkeit der untersuchten RPI-Designs. Insgesamt führt ausschließlich das outputbasierte RPI zu einer signifikanten Leistungssteigerung. Teilnehmende, die Rückmeldung über ihre Output-Leistung im Vergleich zum Team erhielten, erzielten im Durchschnitt mehr korrekt gelöste Anagramme als jene in den anderen Bedingungen. Weder das inputbasierte RPI noch das kombinierte RPI (Input & Output) hatten signifikante Effekte auf die Gesamtleistung.

Tabelle 32: Ergebnisse Online-Experiment

	Dep. Variable: $Output_i$
$InputRPI_i$	0.258 (0.406)
$OutputRPI_i$	1.176*** (0.401)
$Output\&InputRPI_i$	0.451 (0.401)
Constant	11.594*** (0.124)
Time FE	Yes
Individual FE	Yes
R	0.004
N	738
Observations	2952
Wald test (*p*-value)	
$OutputRPI_i$ vs. $InputRPI_i$	0.035
$OutputRPI_i$ vs. $Output\&InputRPI_i$	0.077

	InputRPI$_i$ vs. *Output&InputRPI*$_i$	0.623

*Anmerkungen: Tabelle 5 berichtet die Ergebnisse einer Fixed-Effects-Regression mit Output (Anzahl korrekt gelöster Anagramme) als abhängige Variable. Die Regression vergleicht Beobachtungen vor dem Treatment (Runde 1) mit Beobachtungen nach dem Treatment, d. h. nach Erhalt der ersten Leistungsinformation (Runden 2–4). Die Treatment-Koeffizienten entsprechen damit Difference-in-Difference-Schätzern. Robuste Standardfehler sind auf Teilnehmendenebene geclustert und in Klammern angegeben. InputRPI ist gleich 1, wenn die Versuchsperson der InputRPI-Bedingung zugewiesen wurde, und 0 sonst. OutputRPI ist gleich 1, wenn die Versuchsperson der OutputRPI-Bedingung zugewiesen wurde, und 0 sonst. Output&InputRPI ist gleich 1, wenn die Versuchsperson der kombinierten Bedingung zugewiesen wurde, in der sowohl Output- als auch Input-basierte RPI bereitgestellt wurden, und 0 sonst. Der Wald-Test prüft auf Gleichheit der Punktschätzer zwischen den drei Treatment-Bedingungen. P-Werte sind zweiseitig: *** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,1.*

Eine differenzierte Analyse offenbart, dass die leistungssteigernde Wirkung von Output-RPI maßgeblich durch Low-Performer getragen wird. Bei diesen Teilnehmenden löste Output-RPI stärkere soziale Vergleichsprozesse aus, erhöhte die Aufmerksamkeit für das Feedback und führte zu gezielten Anpassungen im Problemlösen – etwa dem Versuch, sich auf schwierigere Aufgaben zu konzentrieren und weniger Anagramme zu überspringen. High-Performer konnten ihre Leistung mit Output-RPI nicht steigern. Sie zeigten sogar kontraproduktive Anpassungen in ihrer Strategie, die Aufgabe zu lösen, wie das Überspringen leichter Anagramme oder erhöhte Fehleranfälligkeit, was auch ihre Produktivität und Vergütung tendenziell verringerte.

Für das inputbasierte RPI lassen sich keine signifikanten Effekte auf die Leistung nachweisen – weder für High- noch für Low-Performer. Zwar wurde das Feedback prinzipiell als nachvollziehbar eingestuft, es erzielte jedoch geringere Aufmerksamkeit und führte zu geringerem sozialem Vergleich. Die kombinierte RPI-Bedingung, also die gleichzeitige Bereitstellung von Input- und Output, führte ebenfalls nicht zu besseren Ergebnissen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass diese Kombination die Verarbeitungskomplexität erhöht, ohne klare Orientierungswirkung für die Teilnehmenden zu entfalten.

Zusammenfassend zeigt sich: Output-RPI kann eine wirkungsvolle Interventionsform zur Leistungssteigerung darstellen – insbesondere für leistungsschwächere Teammitglieder. Gleichzeitig birgt diese Form der Rückmeldung Risiken für High-Performer, etwa ineffiziente Verhaltensanpassungen und nachlassende Produktivität. Input-RPI scheint in der vorliegenden Form keine ausreichende Motivationswirkung zu entfalten, und kombinierte RPI kann durch Überfrachtung der Informationsverarbeitung sogar nachteilig wirken.

1.3.4. Marktstudie zu Softwarelösungen

Im Rahmen von Arbeitspaket 3 wurden am Markt verfügbare Softwarelösungen identifiziert und analysiert, die die Umsetzung formeller Managementinstrumente in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten unterstützen können. Die Auswahl basierte auf einer strukturierten Desk-Research unter Einbeziehung unabhängiger Vergleichsportale und Anbieter etablierter Expertenrankings. Dabei wurde gezielt darauf geachtet, dass Bewertungen nicht durch Sponsoring oder wirtschaftliche Interessen verfälscht sind, um Objektivität und Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Die identifizierten Softwarelösungen wurden vier übergeordneten Kategorien zugeordnet:

- **Projektmanagement**: Diese Tools fokussieren Planung, Durchführung und Überwachung von Projekten. Beispiele: *Monday.com, Smartsheet, ClickUp*
- **Kollaborationsmanagement & Kommunikation**: Funktionen zur Aufgabenkoordination und interaktiven Teamarbeit stehen im Vordergrund – inklusive integrierter Kommunikationskanäle. Beispiele: *Monday.com, Wrike, ClickUp*

- **Human Resources (HR)**: HR-Tools unterstützen Recruiting, Onboarding, Mitarbeitendenentwicklung und das Personalcontrolling. Beispiele: *Monday.com, Paycor, Rippling*
- **Goal-Setting**: Diese Lösungen unterstützen Zielmanagement (OKRs, KPIs etc.), Fortschrittsverfolgung und Performancebewertung. Beispiele: *Leapsome, Lattice, Profit.co*

Innerhalb jeder Kategorie wurden die drei leistungsstärksten Lösungen auf Grundlage folgender Kriterien ausgewählt:

- Bewertung durch Fachredaktionen bzw. Expert*innen
- Durchschnittliche Kundenbewertungen
- Anzahl der Kundenrezensionen

Zur Sicherstellung methodischer Validität wurden die Kriterien normiert und gewichtet. Die Stabilität der Rankings wurde durch Sensitivitätsanalysen mit variabler Gewichtung geprüft. Die drei bestplatzierten Tools pro Kategorie wurden im Anschluss einer tiefergehenden Bewertung unterzogen.

Angelehnt an das Steuerungskonzept von Merchant u. van der Stede (2017) wurden die Funktionen der Tools in vier Steuerungstypen einsortiert: **Ergebnissteuerung, Handlungssteuerung, kulturelle Steuerung und personelle Steuerung**. Die Zuordnung erfolgte qualitativ auf Basis der funktionalen Eigenschaften. Die Bewertung der Software erfolgte dabei über ein standardisiertes Sterne-System. Zentrale Informationsquellen waren offizielle Anbieterwebsites, insbesondere die Seiten zu Preisgestaltung, Integrationen und Sicherheitsstandards.

Auf Anregung aus dem Fokusgruppengespräch wurden die Steckbriefe inhaltlich weiterentwickelt: Im Fokus stehen nun konkrete Anwendungsbeispiele (Usecases), also wie genau ein Tool zur Lösung spezifischer Steuerungsherausforderungen beitragen kann. Ergänzend wurden folgende Aspekte integriert:

- Datenschutz & IT-Sicherheit (besonders bei personenbezogenen Daten)
- Flexibilität & Kompatibilität, insbesondere hinsichtlich Integration in bestehende Systemlandschaften
- Preisstruktur (je nach Paket und Nutzeranzahl)
- Benutzerfreundlichkeit, z. B. Interface-Design und intuitive Bedienbarkeit

Im Folgenden wird auf ein Softwareanbieter eingegangen. Abbildung 8 zeigt einen beispielhaften Steckbrief der Softwarelösung Monday.com in der Gruppe Projektmanagement. Die Steckbriefe der weiteren Anbieter sind im Anhang (S. 107) zu finden.

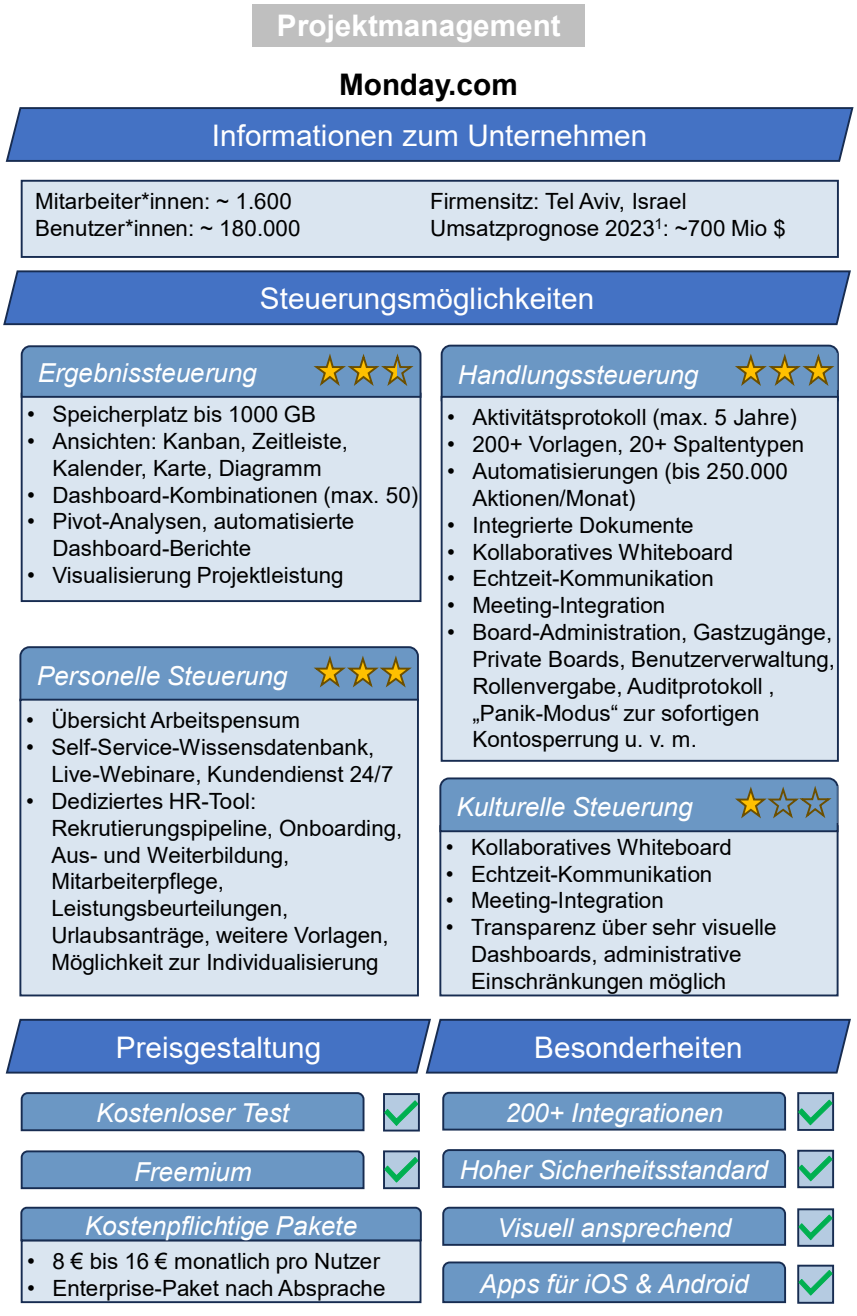


Abbildung 8: Steckbrief Monday (eigene Darstellung)

Monday.com ist eine vielseitige Projektmanagement-Plattform mit Sitz in Tel Aviv, Israel. Das Unternehmen beschäftigt rund 1 600 Mitarbeitende und bedient über 180 000 Kund*innen weltweit. Der geschätzte Umsatz lag im Jahr 2023 bei etwa 700 Millionen US-Dollar. Die Software ist in mehreren Kategorien einsetzbar – insbesondere im Projektmanagement, Kollaborationsmanagement und der Kommunikation sowie im Bereich Human Resources – und eignet sich besonders gut für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte. Die Steuerungswirkung nach Merchant u. van der Stede (2017) und weitere relevante Dimensionen wurden wie folgt bewertet.

Ergebnissteuerung ★★
Monday.com unterstützt die zielorientierte Steuerung durch umfangreiche Visualisierungs- und Analysefunktionen. Dazu zählen automatisierte Dashboards, verschiedene Projektansichten, Pivot-Analysen sowie hoher Datenspeicher. Diese Funktionen ermöglichen eine transparente Darstellung von Zielerreichung und Fortschritt.

Handlungssteuerung ★★★
Die Plattform bietet über 200 Software-Integrationen, zahlreiche Vorlagen und Automatisierungen. Diese erleichtern die Aufgabenverteilung und Prozessgestaltung erheblich – insbesondere für verteilte Teams. Durch Workflows, Benachrichtigungen und Abhängigkeiten wird die operative Umsetzung direkt unterstützt.

Personelle Steuerung ★★★
Monday.com bietet Funktionen zur Personalverwaltung, -förderung und -bindung. Dazu zählen Auslastungsübersichten, Feedbackfunktionen, Supportlösungen und Möglichkeiten zur Abbildung von HR-Prozessen. Mitarbeitende können individuell eingebunden und ihre Leistung kann gezielt unterstützt werden – ein Vorteil für verteilte Teams mit hohem Autonomiegrad.

Kulturelle Steuerung ★
Die kulturelle Steuerung wird über Teamarbeitsfunktionen wie Whiteboards, Echtzeit-Kommunikation und Projektforen gestützt. Allerdings bleibt der Fokus stark auf dem unmittelbaren Teamzusammenhalt – unternehmensweite Kulturentwicklungsaspekte sind weniger ausgeprägt.

Sicherheit & Datenschutz
Monday.com erfüllt hohe Sicherheitsstandards: Zwei-Faktor-Authentifizierung, private Boards & Dokumente, Google-Authentifizierung und ‚SOC 2 Typ II'-Konformität gehören zum Sicherheitsportfolio.

Benutzerfreundlichkeit
Die Software punktet mit einer intuitiven Benutzeroberfläche, vielfältigen Visualisierungsoptionen und ist auch als mobile App verfügbar.

Preisgestaltung
Es stehen mehrere Preisoptionen zur Verfügung:

- Kostenloser Testzeitraum
- Freemium-Modell
- Bezahlversionen zwischen 8 und 16 € pro Nutzer*in/Monat

Fazit
Monday.com bietet eine breite Funktionsbasis, die verschiedene Managementinstrumente unterstützt und ist daher besonders geeignet für den Einsatz in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten. Die Kombination aus strukturiertem Aufgabenmanagement, Teamkollaboration und HR-Funktionen macht es zu einer integrierten Lösung für moderne, vernetzte Arbeitsformen.

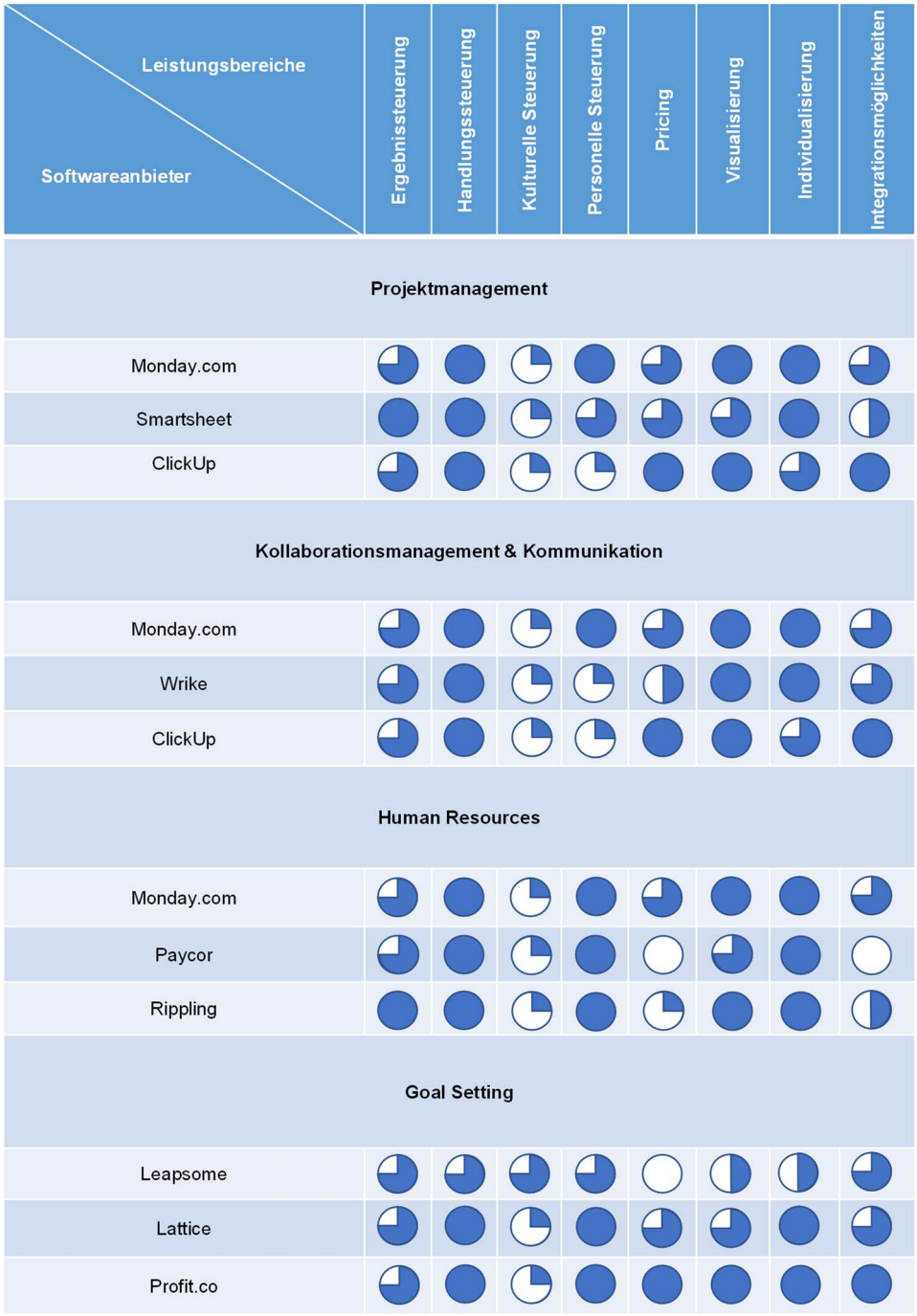


Abbildung 9: Anbietervergleich der Softwarelösungen (eigene Darstellung)

Abbildung 9 zeigt einen systematischen Vergleich der im Rahmen der Marktanalyse identifizierten Softwarelösungen, unterteilt in die vier Kategorien: Projektmanagement, Kollaborationsmanagement & Kommunikation, Human Resources sowie Goal-Setting. Pro Kategorie wurden die jeweils drei leistungsstärksten Anbieter anhand zentraler Leistungsbereiche bewertet. Die Bewertung umfasst:

- Ergebnissteuerung
- Handlungssteuerung
- Kulturelle Steuerung
- Personelle Steuerung
- Preisstruktur (Pricing)
- Visualisierungsmöglichkeiten
- Individualisierung
- Integrationsfähigkeit

Die Darstellung erlaubt eine vergleichende Einschätzung der jeweiligen Stärken und Schwächen mit Blick auf die Unterstützung formeller Managementinstrumente in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten.

Projektmanagement

Alle drei Anbieter (*Monday.com, Smartsheet, ClickUp*) erreichen sehr gute Werte in der Ergebnissteuerung – insbesondere durch umfassende Visualisierungs- und Analysetools. Die Handlungssteuerung wird durch alle Anbieter vollständig erfüllt, während die kulturelle Steuerung nur rudimentär unterstützt wird. *Monday.com* überzeugt in der personellen Steuerung, u. a. durch Funktionen zur Mitarbeiterförderung. *ClickUp* hingegen bietet in dieser Kategorie deutlich weniger, punktet jedoch mit unbegrenzter Integrationsfähigkeit. *Smartsheet* liegt funktional dazwischen.

Kollaborationsmanagement & Kommunikation

Monday.com, Wrike und *ClickUp* schneiden in den Bereichen Ergebnissteuerung, Handlungssteuerung und Visualisierung ähnlich gut ab. Auch bei Individualisierung und Integrationen zeigen alle drei Anbieter hohe Funktionalität. In der kulturellen Steuerung ist das Potenzial begrenzt – der Fokus liegt klar auf Teamarbeit, nicht auf unternehmensweiter Kulturentwicklung. In Bezug auf das Pricing zeigt sich: *ClickUp* ist am kostengünstigsten, *Wrike* preislich am höchsten angesiedelt. Die personelle Steuerung wird am stärksten durch *Monday.com* unterstützt.

Human Resources

Monday.com, Paycor und *Rippling* zeigen hohe Übereinstimmung in den Bereichen Handlungssteuerung, personelle Steuerung und Individualisierung. Auch Ergebnissteuerung und Visualisierung sind umfassend abgedeckt. Erneut zeigt sich eine Schwäche in der kulturellen Steuerung. In der Preisstruktur punktet *Monday.com* durch transparente Tarife und Freemium-Angebote. *Paycor* bietet zwar einen kostenlosen Test, aber keine Freemium-Variante, während *Rippling* im Pricing weniger klar kommuniziert. *Monday.com* bietet mit über 200 Integrationen die beste Anschlussfähigkeit.

Goal-Setting

Leapsome, Lattice und *Profit.co* zeigen in Ergebnissteuerung, Handlungssteuerung, personeller Steuerung und Integrationen durchweg gute Leistungen. Unterschiede bestehen im Detail: *Leapsome* integriert Unternehmenswerte als Element der kulturellen Steuerung. *Profit.co* überzeugt durch die beste Visualisierung und ein attraktives Preismodell mit Freemium-Zugang. *Lattice* bietet besonders starke Individualisierungsoptionen, jedoch eine eher schwache kulturelle Einbindung.

1.4 Arbeitspaket 4: Bestimmung der wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen informellen und formellen Managementinstrumenten

Tabelle 33: Inhalte von AP 4

AP 4: Einsatz geeigneter Kombinationen von Managementinstrumenten und Maßnahmen zur Adressierung negativer Wirkungszusammenhänge	
Personaleinsatz	• IPRI: 6 PM • FIR: 3 PM
Geplante Ergebnisse lt. Antrag	**Erzielte Ergebnisse**
• Analyse der Wirkungszusammenhänge informeller und formeller Managementinstrumente mithilfe von Cross-Consistency-Assessments (Arbeitsschritt 1 FIR) • Erfassung von Wechselwirkungen verschieden kombinierter Managementinstrumente unter Realbedingen (Arbeitsschritt 2 IPRI) • Erstellung einer Matchmaking-Matrix auf Basis des Cross-Consistency-Assessments (Arbeitsschritt 3 IPRI) • Identifikation geeigneter Maßnahmen zur Adressierung negativer Wirkungszusammenhänge (Arbeitsschritt 4 IPRI)	• Systematische Übersicht zur Beurteilung der Wirkungszusammenhänge zwischen den Managementinstrumenten • Ersatz für Arbeitsschritt 2: Umfangreiche Fallstudie mit dem Projektpartner und Familienunternehmen DERICHSuKONERTZ inklusive einer gemeinsamen Veröffentlichung (Vetter und Buschmeyer 2025) • Matchmaking-Tabellen mit zugeordneten Maßnahmen zur Adressierung negativer Wirkungszusammenhänge

Im vierten Arbeitspaket wurden die Wechselwirkungen zwischen informellen und formellen Managementinstrumenten untersucht, um geeignete Kombinationsstrategien zu identifizieren und Maßnahmen zur Reduzierung potenziell negativer Effekte zu entwickeln. Im ersten Schritt wurden im Rahmen einer Fokusgruppe mit Vertreter*innen aus Unternehmen des produzierenden Gewerbes mittels Cross-Consistency-Assessments positive, negative und neutrale Zusammenhänge sowie Inkonsistenzen zwischen den Instrumenten analysiert. Darauf aufbauend erfolgte im zweiten Schritt eine Pilotstudie, in der kombinierte Instrumente in zwei Unternehmen getestet und unter Realbedingungen bewertet wurden. Die Ergebnisse dieser Analysen wurden im dritten Schritt in einer Matchmaking-Matrix visualisiert, die eine detaillierte Übersicht über die Wechselwirkungen bietet. Abschließend wurden in einer Reihe von Expert*inneninterviews gezielte Maßnahmen entwickelt, um negative Wirkungen zu adressieren und die Akzeptanz für den kombinierten Einsatz von formellen und informellen Managementinstrumenten zu fördern.

1.4.1 Cross-Consistency-Assessments

Im ersten Arbeitsschritt des vierten Arbeitspakets erfolgte eine systematische Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen informellen und formellen Managementinstrumenten. Ziel dieser Analyse war es, ein tiefergehendes Verständnis für potenzielle Synergien, Zielkonflikte und Inkonsistenzen zu erlangen, die sich aus der gleichzeitigen Anwendung unterschiedlicher Steuerungsmechanismen in Organisationen ergeben können. Zur Durchführung dieser Analyse wurde die Methode des Cross-Consistency-Assessments eingesetzt. Hierbei wird eine strukturierte Gegenüberstellung und Bewertung der Interdependenzen zwischen den betrachteten Managementinstrumenten durchgeführt. Die Analyse wurde sowohl zwischen den Kategorien formeller und informeller Instrumente (z. B. Zielvereinbarung vs. kulturelle Normen) als auch innerhalb der

jeweiligen Gruppen vorgenommen. Die Ergebnisse wurden in einer Wirkungsbeziehungsmatrix überführt, in der die Zusammenhänge differenziert als positiv „+“, negativ „–“, neutral „o“ oder inkonsistent „+/–“ klassifiziert wurden (siehe Tabelle 34).

Die Auswertung der Matrix offenbarte eine Vielzahl an differenzierten Wirkungsbeziehungen, die sowohl unterstützende als auch hemmende Effekte im Zusammenspiel formeller und informeller Managementinstrumente aufzeigen. Besonders relevant waren dabei jene Konstellationen, in denen sich strukturell bedingte Zielkonflikte abzeichnen, in denen sich Steuerungsmechanismen gegenseitig unterlaufen oder in ihrer Wirkung abschwächen. Ein zu nennendes Beispiel ist die identifizierte Inkonsistenz zwischen formalisierten Reporting-Pflichten und dem informellen Prinzip der vertrauensbasierten Selbstverantwortung. Während formelle Berichtsmechanismen Transparenz und Kontrolle gewährleisten sollen, können sie gleichzeitig dem Anspruch autonomer und flexibler Arbeitsgestaltung zuwiderlaufen. So wurde beispielsweise die parallele Anwendung von Performance-Tracking auf Unternehmensebene und der Erwartung an eigenverantwortliches Handeln auf individueller Ebene als inkonsistent bewertet. Diese Wechselwirkung birgt das Risiko, implizites Misstrauen zu vermitteln und somit die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu untergraben. Außerdem kann die Akzeptanz der Managementinstrumente im Arbeitsalltag beeinträchtigt werden. Gleichzeitig wurden auch zahlreiche positive Zusammenhänge identifiziert, etwa zwischen der gezielten Förderung von Kompetenzen und Fähigkeiten (z. B. durch Weiterbildungsmaßnahmen) und der Schaffung von informellen Austauschformaten, wie regelmäßigen Meetings oder informellen Feedbackgesprächen. Solche Kombinationen stärken einerseits das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und schaffen andererseits die Grundlage für eine eigenverantwortliche, kooperative Arbeitsweise. Der informelle Rahmen fördert zudem eine Auseinandersetzung mit den übergeordneten organisationalen Zielen und trägt so zu einer stärken Identifikation mit dem Unternehmen bei.

Zur Ergänzung der symbolischen Kategorisierung wurde eine qualitative Darstellung in Matrixform gewählt. Diese enthält erläuternde Textbausteine zu jeder bewerteten Beziehung, die aus Fokusgruppengesprächen mit Vertreter*innen produzierender Unternehmen abgeleitet wurden. Die Textbausteine finden schließlich im webbasierten Tool in Absatz 1.5 Anwendung. Die Ausführungen ermöglichen eine praxisnahe Einordnung der Wechselwirkungen und zeigen auf, in welchen Kontexten sich bestimmte Instrumentenkombinationen als wirkungsvoll oder herausfordernd erweisen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden eine zentrale Grundlage für die nachfolgenden Arbeitsschritte. Insbesondere für die Auswahl geeigneter Kombinationen von Managementinstrumenten im Rahmen der Pilotierung sowie für die Entwicklung von Maßnahmen zur gezielten Reduktion identifizierter Zielkonflikte.

Tabelle 34: Übersicht der Wirkungsmatrix

		Results-Controls			**Action-Controls**				**Personnel Controls**		**Cultural Controls**		
		Unternehmens-ebene	*Teamebene*	*Individuelle Ebene*	*Arbeitsplatz und -zeit*	*Führungskraft*	*Meetings*	*Prozesse*	*Kooperation und Kollaboration*	*Kompetenzen und Fähigkeiten*	*Unternehmens-führung*	*Informationsfluss und Transparenz*	*Interne Entwick-lung*
Results-Con-trols	*Unterneh-mensebene*		+ -	+-	+ -	+-	+	+	+	+	+-	o	+
	Teamebene			+	+	+	+	o	+	+	o	+	o
	Individuelle Ebene				+	+	+	+	+	+	+	+	+
Action-Controls	*Arbeitsplatz und -zeit*					+ -	+ -	+	+-	+	+ -	+	+
	Führungs-kraft						+	o	+-	+-	+	o	+
	Meetings							+-	o	o	o	+	o
	Prozesse								o	+-	o	+	o
Personnel Controls	*Kooperation und Kollabo-ration*									+	o	o	+
	Kompeten-zen und Fä-higkeiten										o	o	+
Cultural Controls	*Unterneh-mensfüh-rung*											+	o
	Informati-onsfluss und Transparenz												+
	Interne Ent-wicklung												
Legende: positiv „+“, negativ „–“, neutral „o“, inkonsistent „+/–“													

1.4.2 Spezifische Herausforderungen von dezentralen Arbeitsplatzkonzepten in Familienunternehmen

Im Rahmen von AP 4 war laut dem Forschungsantrag eine Pilotstudie zur Einführung kombinierter Managementinstrumente bei einem Unternehmen des pbAs geplant. Aufgrund der zur Zeit der Projektdurchführung angespannten wirtschaftlichen Lage und der dadurch begrenzten personellen Kapazitäten auf Seiten des pbAs konnte solch eine Pilotstudie nicht realisiert werden. Alternativ wurde jedoch eine umfangreiche Fallstudie mit dem Projektpartner und Familienunternehmen DERICHSuKONERTZ durchgeführt, aus welcher eine Veröffentlichung in der Zeitschrift Familienunternehmen und Strategie hervorging (s. Vetter und Buschmeyer 2025). (Aufwand gemäß vAW ingesamt 5.220 in EUR). In der Fallstudie wurden die durch

spezifische Charakteristika der Unternehmensform bedingten Herausforderungen bei der Einführung und Umsetzung von New Work in Familienunternehmen untersucht. Fokussiert wurden führungs- und kulturspezifische Herausforderungen sowie konkrete Lösungsansätze im Unternehmen. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse der Fallstudie dargestellt.

Herausforderungen von New Work in Familienunternehmen

In Familienunternehmen ist die Unternehmenskultur häufig stark durch persönliche Nähe, Präsenz und direkte Kommunikation geprägt. Diese wertebasierte Struktur erschwert die Transformation hin zu modernen Arbeitsplatzkonzepten, die zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen (s. Windthorst 2020). Die Herausforderung besteht darin, solche Konzepte zu integrieren, ohne die familiären Werte und Strukturen zu verlieren (s. Suddaby u. Jaskiewicz 2020). Dezentrale Arbeitsplatzkonzepte erfordern ein Umdenken: Sie setzen auf Eigenverantwortung, partizipative Führung, Ergebnisorientierung und agile Arbeitsprozesse (s. Helmold u. Dathe 2023). Damit verbunden ist meist eine Umstrukturierung von Rollen, Zuständigkeiten und Arbeitsabläufen. Werden diese Konzepte jedoch überstürzt und ausschließlich top-down eingeführt, droht ein Scheitern an mangelnder Akzeptanz.

Ausgangssituation bei DERICHSuKONERTZ

DERICHSuKONERTZ, ein Familienunternehmen aus der Bau- und Immobilienbranche, ist Partner im Forschungsprojekt DecentraLEAD. Der Anstoß zur Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte war der sukzessive Generationswechsel, der mit der vollständigen Übergabe in die vierte Generation im Jahr 2024 abgeschlossen wurde. Solche Transformationsprozesse sind in Familienunternehmen besonders prägend – sie wirken sich auf Führung, Kultur, strategische Ausrichtung und Arbeitsorganisation aus.

Herausforderungen und Lösungsansätze bei DERICHSuKONERTZ

Akzeptanz der Mitarbeitenden

Um Vorbehalte gegenüber hybriden und dezentralen Arbeitsplatzkonzepten abzubauen, setzt DERICHSuKONERTZ auf transparente Kommunikation – insbesondere zu den Vorteilen von Präsenztagen für kreative Prozesse und den Teamzusammenhalt. Ergänzt wird dies durch Investitionen in moderne, attraktive Büroflächen, die für eine positive Wahrnehmung der Präsenzarbeit sorgen und gleichzeitig den Anforderungen zeitgemäßer Arbeitsplatzkonzepte gerecht werden.

Einstellungen traditioneller Führungskräfte

Zwischen traditionell geprägten Führungskräften und jüngeren Mitarbeitenden kommt es teils zu Spannungen in der Bewertung neuer Arbeitsplatzkonzepte. Das Unternehmen begegnet dieser Herausforderung mit externer Beratung und Schulungen zur Führung im Kontext dezentraler Arbeitsplatzmodelle, mit dem Ziel, Vertrauen und Selbstverantwortung zu stärken.

Jobprofile und deren Eignung

Nicht alle Aufgaben- und Jobprofile lassen sich in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten abbilden – etwa im Baustellenbetrieb. Um hier Gerechtigkeit zu gewährleisten, entwickelt DERICHSuKONERTZ individuelle, aufgabenspezifische Lösungen. Ziel ist ein faires Arbeitsplatzkonzept, das unterschiedliche Anforderungen berücksichtigt und transparent kommuniziert wird.

Identifikation und Zusammenhalt

Zur Stärkung der Identifikation und des Teamzusammenhalts im aktuellen Arbeitsplatzkonzept organisiert DERICHSuKONERTZ regelmäßige Präsenzformate. Elemente des Corporate Designs, informelle Begegnungsräume und persönliche Austauschmöglichkeiten fördern das Gemeinschaftsgefühl, das im digitalen Kontext sonst leicht verloren geht.

Standardisierung von Meetings

Die Einführung einer Meeting-Leitlinie mit klaren Empfehlungen zur Organisation und Durchführung von Besprechungen soll Ineffizienzen vorbeugen, welche durch die zunehmende Zahl digitaler und hybrider Meetings auftreten könnten. Während Remote-Meetings zum Standard werden, sollen Präsenzveranstaltungen gezielt für Gesellschafterversammlungen, Schulungen und kreative Prozesse eingesetzt werden. Dies trägt zur Effizienzsteigerung bei und entlastet gleichzeitig die Mitarbeitenden.

Abbildung 10: Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Umsetzung von New Work bei DERICHSuKONERTZ (Vetter und Buschmeyer 2025)

Darüber hinaus haben sich drei übergreifende Erfolgsfaktoren bei der Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte bei DERICHSuKONERTZ bewährt:

- Transparente Kommunikation und Partizipation für die Akzeptanz der Mitarbeitenden
- Flexibilität und Bereitschaft aktuelle Arbeitsplatzkonzepte kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen
- Klare Vision für die Zukunft der Arbeit und starke Führungskräfte als Botschafter

Erzielte Veränderungen bei DERICHSuKONERTZ

Auswirkungen auf Kosten und Effizienz

Ein Vorteil der Einführung von dezentralen Arbeitsplatzkonzepten sind die reduzierten mobilitätsbezogenen Kosten und Emissionen. Da viele Mitarbeitende nun remote arbeiten können, haben sich ihre Pendelzeiten verringert, was nicht nur Kosten spart, sondern auch einen positiven Beitrag zum Umweltschutz leistet. Die Gesprächskultur im Unternehmen hat sich durch den verstärkten Einsatz digitaler Kommunikationstools deutlich verbessert. Zeitersparnisse durch effizient strukturierte Meetings ermöglichen den Mitarbeitenden, sich auf die wesentlichen Punkte zu konzentrieren, was wiederum die Qualität der Diskussionen und Entscheidungen erhöht.

Langfristige Vorteile für das Familienunternehmen

Die Etablierung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte bietet DERICHSuKONERTZ langfristige Vorteile, da sich das Unternehmen durch innovative Arbeitskonzepte von der Konkurrenz abhebt. Diese Differenzierung kann nicht nur dazu beitragen, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, sondern auch das Unternehmensimage zu stärken. Ein modernes Arbeitsumfeld zieht nicht nur jüngere Talente an, sondern fördert auch die Bindung bestehender Mitarbeitender. Moderne Arbeitskonzepte sind nicht zuletzt Ausdruck einer Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert und somit Wertschätzung der Mitarbeitenden entgegenbringt. Besonders für die jüngere Belegschaft mit familiären Verpflichtungen ist die Flexibilität der dezentralen Arbeitsplatzkonzepten ein entscheidender Vorteil. Diese Flexibilisierung hat ebenfalls zu einer deutlichen Verringerung der Krankheitstage geführt. Zufriedene und gesunde Mitarbeitende sind motivierter und leistungsfähiger.

1.4.3 Matchmaking und Maßnahmen zur Adressierung negativer Wirkungszusammenhänge

Im Folgenden werden alle im Rahmen des Cross-Consistency-Assessments identifizierten, negativen Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen der Managementinstrumente in einzelnen Matchmaking-Tabellen dargestellt und beschrieben. Basierend auf der Literatur wurden Maßnahmen zur Bewältigung dieser negativen Wechselwirkungen erarbeitet, welche anschließend in einer Sitzung mit dem pbA auf ihre Praktikabilität überprüft und in die Tabellen integriert wurden. Der Schwerpunkt lag darauf, Ansätze zur Lösung der negativen Wechselwirkungen zu entwickeln, um möglichen unerwünschten Folgen frühzeitig entgegenzuwirken.

Results-Controls: Unternehmensebene und Teamebene

Die erste Wechselwirkung besteht zwischen der Unternehmensebene und der Teamebene in der Dimension *Results-Controls*. Beziehungskonflikte im Teamkontext können zu erhöhtem Stress und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden führen. Um den negativen Auswirkungen von Konflikten im Team effektiv zu begegnen, spielt die Etablierung und aktive Pflege einer positiven Feedbackkultur eine entscheidende Rolle (s. Adham 2023). Besonders wichtig ist dabei die Förderung eines offenen und wertschätzenden Austauschs von Feedback. Ergänzend dazu können gezielte Weiterbildungsmaßnahmen helfen, wie etwa Seminare zur Entwicklung von Fähigkeiten in Konfliktanalyse, aktivem Zuhören, gewaltfreier Kommunikation und Empathie, wobei die Einbeziehung eines Mediators äußerst wertvoll sein kann (s. Adham 2023). Diese Rolle kann von speziell ausgebildeten Personen übernommen werden, die über die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen. Hierbei bietet sich die Möglichkeit, den Konflikt in einem separaten virtuellen Raum anzugehen, um ein sicheres Umfeld zu gewährleisten (s. Adham 2023). Eine weitere Methode zur Konfliktbewältigung ist die Nutzung innovativer Tools wie Farbenschach, das visuelle Elemente einsetzt, um unterschiedliche Perspektiven anschaulich darzustellen. Diese Herangehensweise ermöglicht einen strukturierten Dialog und bietet den Beteiligten die Gelegenheit, Konflikte kreativ und interaktiv zu lösen. Eine weitere Möglichkeit ist das systematische Konsensieren, welches die Entscheidungsfindung zentralisiert. Hier werden Alternativen dargestellt und demokratisch für die beste Alternative abgestimmt. Dadurch können die Interessen aller Parteien in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Tabelle 35: Wechselwirkung Unternehmensebene und Teamebene sowie Maßnahmen

Dimensionen		Wechselwirkung	Maßnahmen
Results-Controls	Unternehmens-ebene	Konflikte innerhalb des Teams, insbesondere Beziehungskonflikte, können zu erhöhtem Stress und Unzufriedenheit bei den Teammitgliedern führen	▪ Positive Feedbackkultur leben ▪ Problemlösungskompetenz entwickeln ▪ Mitarbeitende in Konfliktanalyse, gewaltfreier Kommunikation, aktivem Zuhören weiterbilden ▪ Mediator im Team einführen und befähigen ▪ Tools nutzen (z. B. Farbenschach, systematisches Konsensieren)
	Teamebene		

Results-Controls – Action-Controls: Individuelle Ebene und Meetings

Remote-Work verlangt eine abwechslungsreiche Gestaltung der Meetings, da übermäßige Meetings die individuelle Produktivität und Zufriedenheit negativ beeinflussen können. Um die Effizienz und Produktivität von Meetings zu steigern, ist eine durchdachte Organisation unerlässlich. Hierfür sollte sorgfältig überlegt werden, welche Personen für das Meeting relevant sind. Die Festlegung einer angemessenen Dauer ist entscheidend, um die Konzentration der Teilnehmenden aufrechtzuerhalten und unnötige Verzögerungen zu vermeiden. Auch die Zielsetzung sollte im Voraus festgelegt werden (s. Kreamer et al. 2021). Ein klarer Aufbau des Meetings hilft, den roten Faden beizubehalten und alle wichtigen Punkte zu behandeln. Ebenso wird verhindert, dass Mitarbeitende wertvolle Arbeitszeit in überlangen oder unproduktiven Meetings verbringen. Eine sinnvolle Maßnahme ist die Zuweisung von Rollen und Darlegung der Erwartungen an die Aufgaben der einzelnen Personen. So können Zweideutigkeit und Misskommunikationen vermieden werden (s. Bilotta et al. 2021). Ein Beispiel ist, einem Teilnehmenden die Rolle zuzuteilen, die Chat-Funktion zu moderieren, sodass Nachrichten nicht übersehen werden (s. Kreamer et al. 2021). Außerdem ist es sinnvoll, zu überlegen, ob ein Meeting immer erforderlich ist oder ob man auf eine andere Kommunikations- oder Kollaborationsplattform zurückgreifen kann. Bei komplexen Aufgaben kann eine videobasierte Kommunikation förderlich sein und bei einfachen Aufgaben und schnellen Antworten kann Instant-Messaging bevorzugt werden (s. Bilotta et al. 2021). Ein Tool, welches diesen schnellen Austausch fördert, ist *Wrike*. In Situationen, in denen ein Meeting eine Fülle von Informationen vermittelt, besteht die Möglichkeit, die Besprechung als Videoaufzeichnung bereitzustellen. Hierfür können Tools wie beispielsweise *Loom* verwendet werden, um eine Aufzeichnung zu offerieren. Die Kommunikation sollte in jedem Fall transparent und konsistent sein (s. Sull et al. 2020). Falls Meetings unumgehbar sind, sollte darauf geachtet werden, dass die Atmosphäre im Meeting positiv ist. Ebenso ist es hilfreich, nach dem Meeting Notizen zu versenden, um die wichtigsten Punkte nochmals schriftlich hervorzuheben (s. Bilotta et al. 2021).

Tabelle 36: Wechselwirkung individueller Ebene und Meetings sowie Maßnahmen

Dimension		Wirkungszusammenhang	Maßnahmen
Results-Controls	Individuelle Ebene	Übermäßige Meetings können die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden negativ beeinflussen	• Meetings klar strukturieren ▪ Rollen zuweisen ▪ Verschiedene Kommunikations- & Kollaborationsplattformen verwenden (z. B. *Monday.com, Wrike, ClickUp, Loom*) ▪ Erwartungen klar festlegen ▪ Persönliche Beziehungen einbinden ▪ Positive Arbeitsatmosphäre fördern
Action-Controls	Meetings		

Action-Controls – Cultural-Controls: Arbeitsplatz & -zeit und Unternehmensführung

Flexible Arbeitszeiten und -orte bringen spezifische Herausforderungen mit sich, die sowohl technischer als auch sozialer Natur sein können. Der Einsatz von Software durch Clouddienste kann zu einer technischen Herausforderung führen. Technische Schwierigkeiten können durch Schulungen adressiert werden, die Mitarbeitenden dabei helfen, Probleme eigenständig zu lösen. Tutorials, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und die Bereitstellung eines Ansprechpartners für technische Fragen können ebenfalls hilfreich sein. Hierfür kann externe Hilfe in Betracht gezogen werden. Intern besteht die Möglichkeit, eine Person in dem Bereich fortzubilden, um so den Mitarbeitenden Hilfestellung zu leisten. Genauso ist es hilfreich den Mitarbeitenden zu erlauben, ihre eigenen Tools zu wählen oder in Form einer Abstimmung auszusuchen (s. Forbes Councils Member 2021). Dies führt zu einer Effizienzsteigerung, da die Einarbeitung weniger Zeit erfordert. Eine weitere Herausforderung ist die Silobildung und Vereinsamung am Arbeitsplatz als menschliche Hürde. Dies kann ebenfalls durch Schulungsmöglichkeiten verhindert werden. So können Führungskräfte geschult werden, um die Fähigkeiten für die Verwaltung und Unterstützung von Mitarbeitenden in Remote Work zu entwickeln. Eine virtuelle Alternative für informelle Gespräche, die üblicherweise am Wasserspender oder in den Gängen geschehen, ist eine weitere Möglichkeit der Isolation entgegenzuwirken. Hierzu kann auf die Software *Watercoolr* zurückgegriffen werden, wo durch Gesprächsgruppen in virtuelle Besprechungsräume beispielsweise Kaffeepausen abgehalten werden können. Eine soziale Aktivität, die das Gemeinschaftsgefühl fördert, ist die spielerische Gestaltung von Meetings (s. Shirmohammadi et al. 2022). Die Gamifizierung erweist sich als eine unterhaltsame und effektive Strategie zur Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen. Dabei steht dem Unternehmen die Möglichkeit zu, den Kontakt durch Spiele oder die virtuelle Planung und Teilnahme von festlichen Events zu fördern. Außerdem kann die Anpassung von digitalen Prozessanpassungen als organisationale Herausforderung aufkommen. Um dieses Problem zu bewältigen, sollten neben einem sichtbaren Ablauf (s. Kreamer et al. 2021) auch verschiedene Kommunikations- und Kollaborationstools zur Verfügung stehen, um einen vielfältigen Austausch zu ermöglichen (s. Bilotta et al. 2021) und so einen reibungslosen Ablauf und eine klare Dokumentation zu sichern.

Tabelle 37: Wechselwirkung Arbeitsplatz & -zeit und Unternehmensführung sowie Maßnahmen

Dimension		Wirkungszusammenhang	Maßnahmen
Action-Controls	Arbeitsplatz & -zeit	Herausforderungen, wie den Einsatz von Software durch Clouddienste als technische Hürde, die Silobildung und Vereinsamung am Arbeitsplatz als menschliche Hürde und die Anpassung von digitalen Prozessen als organisationale Hürde. Diese Herausforderungen sind dabei tätigkeitsabhängig	• Schulungen anbieten (z. B. zum Lösen von technischen Schwierigkeiten, Verwaltung und Unterstützung von Remote-Work) ▪ Anlaufstelle für technische Hilfe bereitstellen ▪ Mitarbeitende bei der Toolauswahl berücksichtigen ▪ Tutorials und Spickzettel zur Verfügung stellen ▪ Selbstbedienungs-Communitys einrichten
Cultural Controls	Unternehmensführung		▪ Meetings spielerisch gestalten (z. B. *Let's Roam*) ▪ Virtuellen Raum für informelle Unterhaltungen schaffen (z. B. *Watercoolr)* ▪ Verschiedene Kommunikations- & Kollaborationsplattformen verwenden (z. B. *Monday.com*, *Wrike*, *ClickUp, Loom*) ▪ Meetings klar strukturieren

Action-Controls – Cultural Controls: Arbeitsplatz & -zeit und Informationsfluss/Transparenz

Bei flexiblem Arbeitsplatz und flexibler Arbeitszeit kann es mangelnde Transparenz und einen schlechten Informationsfluss geben. Dies wiederum kann die Effizienz und das Engagement der Mitarbeitenden beeinträchtigen. Um dies zu vermeiden, können durchgeführte Meetings aufgenommen werden. Außerdem können während der Meetings Notizen gemacht werden, die unmittelbar danach versendet werden. Des Weiteren müssen verschiedene Informationszugänge gewährleistet werden. Hierbei kommt den unterschiedlichen Kommunikations- und Kollaborationsplattformen eine zentrale Bedeutung zu, da sie je nach Bedarf variabel eingesetzt werden können. Sie eignen sich für einen unterschiedlichen Grad an Informationsfluss und Kommunikationsbedarf. Bei hohem Informationsgehalt kann beispielsweise eine videobasierte Kommunikation durchgeführt werden, während bei kürzerem Austausch Instant-Messaging von Vorteil ist. Außerdem eignen sich solche Plattformen, um Unklarheiten zu beseitigen, eine Kommunikation innerhalb der verschiedenen Arbeitsgruppen zu ermöglichen, eine erfolgreiche Planung umzusetzen und Projektergebnisse und -ziele zu visualisieren. Auch hier können Schulungen, z. B. hinsichtlich verschiedener Präsentationstechnicken, angeboten werden, um die klare Kommunikationsvariante zu wählen und den Informationsfluss so transparent wie möglich zu vermitteln (s. Bilotta et al. 2021).

Tabelle 38: Wechselwirkung Arbeitsplatz & -zeit und Informationsfluss & Transparenz sowie Maßnahmen

Dimension		Wirkungszusammenhang	Maßnahmen
Action-Controls	Arbeitsplatz & -zeit	Mangelnde Transparenz und schlechter Informationsfluss können die Effizienz und das Engagement der Mitarbeitenden beeinträchtigen	• Meetingnotizen zur Verfügung stellen ▪ Meetings aufnehmen ▪ Verschiedene Kommunikations- & Kollaborationsplattformen verwenden (z. B. *Monday.com*, *Wrike*, *ClickUp, Loom*) ▪ Schulungen anbieten (z. B. Präsentationstechniken)
Cultural Controls	Informationsfluss & Transparenz		

Action-Controls – Personnel Controls: Führungskraft und Kooperation/Kollaboration

Herausforderungen in der Zusammenarbeit und Teamarbeit können entstehen, wenn Führungskräfte ihre Rolle nicht ausreichend wahrnehmen oder Mitarbeitende unzureichend unterstützt werden. Daher müssen Führungskräfte ausreichend geschult werden. Eine Schulungsmöglichkeit ist die Unterstützung und Verwaltung von Remote-Work (s. Shirmohammadi et al. 2022). Hierzu können Schulungen dienen, die Grundkompetenzen in der Remote-Führung vermitteln. Die Mitarbeitenden können ebenso geschult werden, um die Kooperation zu steigern. Beispiele hierfür sind Schulungen zur Stärkung von Beziehungsmanagement und erfolgreicher Zusammenarbeit im Team. Die Kommunikation bedarf nicht nur eines Bereichs zum Austausch von berufsbezogenen Fakten, die durch verschiedene Kommunikations- und Kollaborationsplattformen gewährleistet werden sollen (s. Bilotta et al. 2021). Es sollten auch Bereiche für den informellen Austausch bereitgestellt werden, um den Teamgeist zu stärken (s. Shirmohammadi et al. 2022). Neben der spielerischen Gestaltung von Meetings, die die Zusammenarbeit stärkt, können ebenso Challenges eingebaut werden. Solche Herausforderungen können das Team dazu motivieren, gemeinsam mit anderen Abteilungen Lösungen zu erarbeiten und dadurch die Kooperation innerhalb des Unternehmens zu fördern. Challenges können auch dazu dienen, das Wissen über das Unternehmen und seine verschiedenen Bereiche zu testen, wodurch die Zusammenhänge besser erkannt und so die interne Kommunikation und Kollaboration gefördert werden kann.

Tabelle 39: Wechselwirkung Führungskraft und Kooperation & Kollaboration sowie Maßnahmen

Dimension		Wirkungszusammenhang	Maßnahmen
Action-Controls	Führungskraft	Mangelnde Kommunikation und Unterstützung durch Führungskräfte können die Kooperation im Team behindern	• Schulungsinitiativen und Coaching für Führung und Mitarbeitende anbieten (z. B. Beziehungskompetenz remote, Führung in Zeit von New Work, erfolgreich in Teams arbeiten) ▪ Virtuellen Raum für informelle Unterhaltungen schaffen (z. B. *Watercoolr*) ▪ Kleine Subteams einführen ▪ Meetings spielerisch gestalten (z. B. *Let's Roam*) ▪ Verschiedene Kommunikations- & Kollaborationsplattformen verwenden (z.B. *Monday.com*, *Wrike*, *ClickUp, Loom*) ▪ Challenges einbauen
Personnel Controls	Kooperation & Kollaboration		

1.5 Arbeitspaket 5: Entwicklung eines Baukastens und einer Roadmap zur Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte in KMU

Tabelle 40: Inhalte von AP 5

AP 5: Entwicklung eines Baukastens zur Auswahl sowie einer Roadmap zur Einführung geeigneter Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte in KMU	
Personaleinsatz	• IPRI: 3 PM • FIR: 5 PM
Geplante Ergebnisse lt. Antrag	**Erzielte Ergebnisse**
• Matching zwischen formellen und informellen Managementinstrumenten mit Erfolgsfaktoren (Arbeitsschritt 1 FIR) • Aufbereitung der vorangegangenen Ergebnisse in Form eines Baukastens zur individuellen Auswahl geeigneter Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte (Arbeitsschritt 2 FIR) • Umsetzung als webbasierter Leitfaden (Arbeitsschritt 3 FIR) • Validierung des Baukastens und der Roadmap mithilfe einer exemplarischen Anwendung (Arbeitsschritt 4 IPRI)	• Systemische Verknüpfung von Erfolgsfaktoren mit formellen und informellen Managementinstrumenten sowie Kategorisierung nach Gestaltungsfeldern (AP 5.1) (FIR) • Sortierung der Ergebnisse aus AP 5.1 in Baukasten zur individuellen Auswahl geeigneter Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte (AP 5.2) (FIR) • Entwicklung eines webbasierten Self-Assessment-Tools und einer Roadmap zur Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte in KMU (Webtool) (AP 5.3) (FIR) • Validierung und Optimierung des Webtools durch exemplarische Anwendung in einem KMU der Baubranche (AP 5.4) (IPRI)

Das fünfte Arbeitspaket zielte darauf ab, KMU bei der Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte zu unterstützen. Hierzu wurden ein modularer Baukasten zur Auswahl geeigneter Managementinstrumente sowie eine Roadmap zur systematischen Einführung dieser Instrumente entwickelt. Ziel ist es, KMU praxisnahe Werkzeuge an die Hand zu geben, die eine effektive Umsetzung fördern und individuelle Rahmenbedingungen berücksichtigen. Im ersten Schritt wurde ein Matching zwischen den formellen und informellen Managementinstrumenten sowie den in Arbeitspaket 1: Entwicklung eines Self-Assessments für KMU und Identifikation der Anforderungen an Managementinstrumente ermittelten Erfolgsfaktoren durchgeführt. Die Ergebnisse aus Expert*inneninterviews und den vorangegangenen Arbeitspaketen bilden die Grundlage für diese Analyse. Im zweiten Schritt wurden die Erkenntnisse in einen Baukasten überführt, der KMU eine individuelle Auswahl geeigneter Instrumente ermöglicht. Dieser Ansatz basiert auf einem Self-Assessment aus Arbeitspaket 1: Entwicklung eines Self-Assessments für KMU und Identifikation der Anforderungen an Managementinstrumente, das bestehende Lücken identifiziert. Passend dazu wurden auf Grundlage der Wirkungszusammenhänge aus AP 4 Maßnahmen vorgeschlagen, um potenziell negative Wechselwirkungen zu adressieren. Die Roadmap wurde im dritten Schritt entwickelt, indem die Tools und Techniken aus Arbeitspaket 2**: Identifikation informeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte** und Arbeitspaket 3: Identifikation formeller Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte

einbezogen wurden, um Herausforderungen bei der Einführung der Instrumente zu minimieren. In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen wurden Vorschläge für eine praxistaugliche Reihenfolge erarbeitet. Die Ergebnisse wurden in einem webbasierten Leitfaden für die beteiligten Unternehmen bereitgestellt. Abschließend wurden Baukasten und Roadmap anhand von Expert*inneninterviews und einer exemplarischen Fallstudie mit einem Unternehmen validiert. Es galt, die Praxistauglichkeit und KMU-Kompatibilität der entwickelten Ansätze zu überprüfen.

1.5.1 Matching formeller und informeller Managementinstrumente mit Erfolgsfaktoren

Im ersten Schritt des fünften Arbeitspakets wurde eine strukturierte Verknüpfung zwischen den im ersten Arbeitspaket identifizierten Erfolgsfaktoren und einer Auswahl formeller sowie informeller Managementinstrumente vorgenommen. Ziel war es, eine methodische Grundlage für die spätere Auswahl geeigneter Instrumente zur Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte zu schaffen. Die Erfolgsfaktoren basieren auf einer systematischen Literaturanalyse, praxisorientierten Fallstudien sowie Expert*inneninterviews und wurden entlang eines erweiterten MTOK-Modells systematisiert. Die zugeordneten Managementinstrumente entstammen einer projektintern entwickelten Longlist, die strukturiert nach Zielsetzung, Beschreibung, Literaturfundierung und Formalisierungsgrad (formell / informell) dokumentiert wurde.

Im Rahmen des Matchingprozesses wurden den Erfolgsfaktoren gezielt Instrumente zugeordnet, die entweder auf Grundlage theoretischer Fundierung oder in Reaktion auf die im ersten Arbeitspaket identifizierten Herausforderungen in KMU als geeignet eingeschätzt wurden. Dabei wurde berücksichtigt, inwiefern ein Instrument zur Erreichung bestimmter Erfolgsfaktoren beitragen kann. Die qualitative Bewertung stützt sich unter anderem auf die in der Übersicht dokumentierten Zusammenhänge zwischen betrieblichen Herausforderungen und den jeweils zugeordneten Instrumenten. Die Instrumente wurden zudem nach ihrem Wirkbereich differenziert und jeweils mindestens einem der sieben Gestaltungsfelder zugeordnet, die aus den MTOK-Dimensionen abgeleitet sind. Darüber hinaus wurde für jedes Instrument festgehalten, ob es sich um ein formelles oder informelles Managementinstrument handelt. Die Einordnung erfolgte anhand typischer Merkmale wie Standardisierungsgrad, Regelgebundenheit und dem Ausmaß sozialer Interaktion.

Eine vollständige, tabellarisch aufgearbeitete Übersicht der Managementinstrumente mit weiterführenden Informationen zur Zielsetzung, Literaturgrundlage und Kategorisierung befindet sich im **Anhang E**. Für detaillierte Einblicke und eine differenzierte Analyse wird auf diese Tabelle verwiesen.

1.5.2 Entwurf des Webtools zur Nutzenbewertung

Ziel des Webtools ist es, speziell KMU zu unterstützen, wirksame und passgenaue Managementinstrumente zur Gestaltung und Umsetzung dezentraler Arbeitsmodelle auszuwählen. Basierend auf Erkenntnissen, die mit dem projektbegleitenden Ausschuss erarbeitet wurden, bilden die eingeführten Gestaltungsfelder dezentralen Arbeitens nach dem Klassifizierungsmodell nach Schuh et al. (2024) das strukturgebende Gerüst des Baukastens. Das Self-Assessment-Tool unterstützt bei der Einordnung der eigenen strategischen Ausgangssituation im Rahmen der individuell relevanten Herausforderungen dezentralen Arbeitens.

Detailbeschreibung Webtool

Das Webtool kann unter folgendem Link über die gängigen Browser erreicht werden: https://inno-lab.fir.de/decentralead

Nach erfolgreicher Registrierung und Login, welche das Rückkehren zum letzten Bearbeitungsstand ermöglicht, gliedert sich der Aufbau des Tools in drei Phasen. In der ersten Phase gilt es für Führungskräfte, die

Ausgangssituation einzuschätzen, zu reflektieren und die Herausforderungen innerhalb der sieben zuvor herausgearbeiteten Gestaltungsfelder zu identifizieren (s. Abbildung 11). Die Einschätzung umfasst eine Likert-Skala, welche von „stimme nicht zu“ bis „stimme zu“ in vier Schritten bewertet.

Produktivität und Performance	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die Gleichberechtigung unserer dezentral arbeitenden Beschäftigten sicherzustellen.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die bedarfsgerechte Qualifikation der Beschäftigten sicherzustellen.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, das Verhältnis von Anforderung zur Kapazität der Beschäftigten einzuhalten.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die Motivation der Beschäftigten aufrecht zu erhalten.	○	○	○	○

Personenbezogene Umwelt	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die Akzeptanz von Remote Work unter den Beschäftigten zu erhöhen.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die Kommunikationskompetenz der Beschäftigten aus- und aufzubauen.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die notwendigen digitalen Kompetenzen der Beschäftigten aufzubauen.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die Indentifikation mit dem Unternehmen zu stärken und die Bindung an das Unternehmen zu fördern.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, den Neid auf Beschäftigte in Remote Work zu verhindern.	○	○	○	○
Als Führungskraft fällt es mir leicht, die Work-Life-Balance der Beschäftigten zu unterstützen.	○	○	○	○

Abbildung 11: Darstellung der in Phase 1 des DecentraLEAD-Assessments durchgeführten Einschätzung (eigene Darstellung)

Auf Basis der Antworten werden die Auswertung der unternehmensspezifischen Gestaltungsfelder sowie passende Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung ausgegeben. Die unternehmensindividuelle Ausprägung wird in Prozentsätzen angezeigt, worauf basierend eine Einschätzung über die Dringlichkeit des Handlungsbedarfes ermittelt wird. Unterschieden wird zwischen dringend akutem (< 25 %), geringer akutem (25 – 27 %) und kein akuter (> 75 %) Handlungsbedarf (s. Abbildung 12).

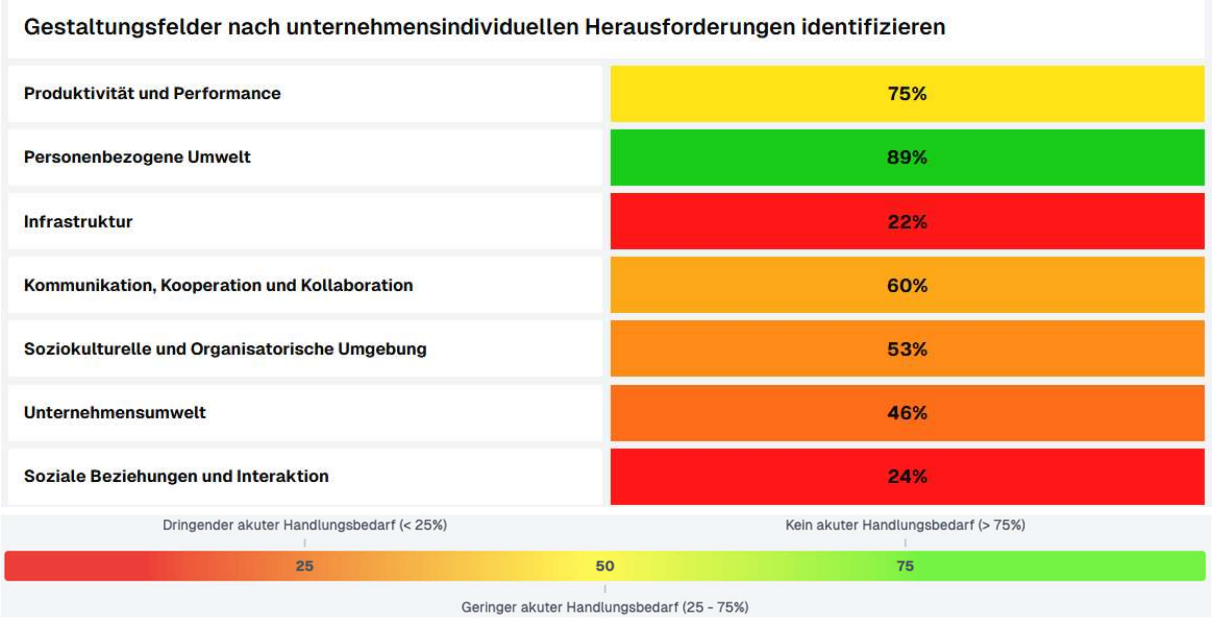


Abbildung 12: Auswertung unternehmensindividueller Herausforderungen (eigene Darstellung)

Nachdem in der ersten Phase die unternehmensindividuellen Herausforderungen identifiziert und zentrale Gestaltungsfelder mit insbesondere akutem Handlungsbedarf herausgestellt wurden, gilt es in der zweiten Phase, eine gezielte Auswahl und Bewertung von Managementinstrumenten zu treffen. Zunächst wird auf Grundlage der identifizierten Gestaltungsfelder eine Longlist an Managementinstrumenten ausgegeben, welche mithilfe von vier Filtermöglichkeiten weiter individualisiert und verkürzt werden kann. Über den Filter „Arbeitsmodell“ wird die Liste der Managementinstrumente auf das im Unternehmen umgesetzte Arbeitsmodell angepasst. Standardmäßig ist hier ein hybrides Arbeitsmodell ausgewählt, um alle Managementinstrumente zu berücksichtigen. Der Filter „Prozentschwelle Auswahl“ bestimmt die berücksichtigten Gestaltungsfelder und hat damit Einfluss auf die Anzahl der vorgeschlagenen Managementinstrumente. Zudem besteht die Filtermöglichkeit nach der „Instrumentenart“, um es Anwendenden zu ermöglichen, formelle oder informelle Managementinstrumente zu betrachten. Um standardmäßig alle Managementinstrumente zu berücksichtigen, ist hier keine Priorisierung voreingestellt. Weiterhin können Führungskräfte die Auswahl auf Managementinstrumente beschränken, die rein geringe Anwendungskosten oder eine hohe Anwendungseffizienz erreichen (s. Abbildung 13). Dieser Schritt ermöglicht es, aus einer Vielzahl von Managementinstrumenten interaktiv die für jedes Unternehmen am besten geeigneten zu identifizieren und eine priorisierte Auswahl zu treffen.

Abbildung 13: Festlegung Managementinstrumente (eigene Darstellung)

Zusätzlich wurden die ausgewählten Managementinstrumente in eine Vier-Felder-Matrix mit den Dimensionen Anwendungskosten (x-Achse) und Anwendungseffektivität (y-Achse) eingeordnet. Um auch innerhalb der Matrix die Zuordnung der Managementinstrumente zu den Gestaltungsfeldern grafisch darzustellen, erfolgte eine farbliche Zuordnung zu den Gestaltungsfeldern. Adressieren Managementinstrumente mehrere Gestaltungsfelder, wird eine mehrfarbige Kennzeichnung verwendet (s. Abbildung 13).

Basierend auf den identifizierten Gestaltungsfeldern mit akutem Handlungsbedarf aus der ersten Phase und den individuellen Filteroptionen der Managementinstrumente aus Phase zwei ergibt sich eine reduzierte Liste (sogenannte „Shortlist Managementinstrumente“), die individuellen Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung dezentraler Arbeitsmodelle bietet (s. Abbildung 14). Durch Auswahl eines Managementinstruments in der „Shortlist“ wird eine detaillierte Beschreibung angezeigt. Des Weiteren erhalten die Teilnehmenden über die Funktion „Detailinfo zur Implementierung“ zusätzliche Informationen zu möglichen Wirkungsbeziehungen bei der kombinierten Implementierung bestimmter Managementinstrumente.

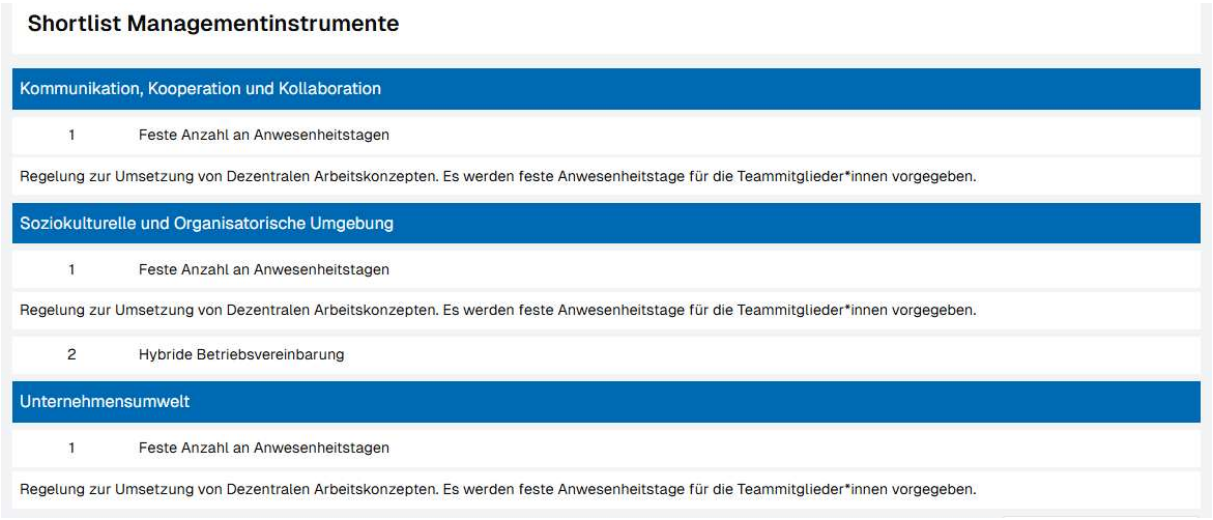


Abbildung 14: Ergebnisdarstellung Shortlist Managementinstrumente (eigene Darstellung)

Das Webtool operationalisiert die im Projektverlauf entwickelten Inhalte in einem praxisorientierten Baukasten, der KMU befähigt, auf Basis eines Self-Assessments individuell passende Managementinstrumente

auszuwählen. Durch die Kombination der Status-quo-Analyse, des Matchings geeigneter Instrumente und der Berücksichtigung positiver oder negativer Wirkungszusammenhänge liefert das Tool konkrete, anwendungsnahe Handlungsempfehlungen für die Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte.

1.5.3 Validierung der Handhabbarkeit des Baukastens und der Roadmap

Zur Sicherstellung der Praxistauglichkeit und Anwendbarkeit wurde das entwickelte digitale Handbuch vor der technischen Umsetzung als softwarebasiertes Werkzeug in einem mehrstufigen Prozess mit Beteiligten des projektbegleitenden Ausschusses validiert. In einer ersten Validierungsrunde wurde eine Vorversion (sogenanntes Mock-up) des digitalen Webtools erstellt, um die Funktionen sowie das Design des geplanten Werkzeugs detailgerecht und anschaulich zu entwerfen. Dies ermöglichte ein direktes und praxisnahes Feedback der beteiligten Unternehmen.

Auf Basis der Rückmeldungen aus dieser Fokusgruppeninteraktion wurden gezielt Anpassungen vorgenommen, um die Nutzerfreundlichkeit und Aussagekraft des Werkzeugs zu optimieren. Eine zentrale Verbesserung war die Einführung eines Ampelsystems zur Visualisierung der unternehmensspezifischen Gestaltungsfelder bei der Umsetzung dezentraler Arbeitsmodelle.

- Dringender akuter Handlungsbedarf (≤ 25 %, rot)
- Geringer akuter Handlungsbedarf (25 – 75 %, orange)
- Kein akuter Handlungsbedarf (> 75 %, grün)

Diese methodische Differenzierung unterstützt Unternehmen dabei, kritische Bereiche unmittelbar zu identifizieren und gezielt Maßnahmen zur Weiterentwicklung abzuleiten. Die gewählte prozentuale Einteilung basiert auf dem Ziel, eine transparente und praxisorientierte Bewertungsgrundlage zu schaffen: Werte von ≤ 25 % signalisieren Defizite und unmittelbaren Handlungsbedarf, während 25 % – 75 % einen mittleren Entwicklungsstand mit Optimierungspotenzial darstellen. Gestaltungsfelder mit einem Wert über 75 % gelten als weitgehend etabliert, sodass keine akuten Anpassungen erforderlich sind.

Nachdem in der ersten Phase die unternehmensindividuellen Herausforderungen analysiert und zentrale Gestaltungsfelder mit akutem Handlungsbedarf identifiziert wurden, gilt es in Phase 2, gezielt geeignete Managementinstrumente auszuwählen. Ein wesentliches Feedback und resultierende Anpassung betrifft die Filterfunktion, die nach der Validierung zusätzliche eine eigenständige Auswahl ergänzt wurde. Der ursprüngliche Bedarf an detaillierten Filteroptionen wurde nach der Umsetzung in der Validierung kritisiert, da aus Sicht des projektbegleitenden Ausschusses diese feine Filterung doch eher zu Mikromanagement führt und den Entscheidungsprozess unnötig verkompliziert. Daher wurde die Anzahl der verfügbaren Filteroptionen bewusst reduziert, um eine gezielte, aber dennoch flexible Anpassung an spezifische Anforderungen und Präferenzen zu ermöglichen. Gleichzeitig wird Raum für Reflexion geboten, sodass Unternehmen nicht nur auf vordefinierte Parameter angewiesen sind, sondern auch strategische Überlegungen in ihre Auswahl einfließen lassen können.

Anhand einer aufbauenden, zweiten Validierung im Zuge einer exemplarischen Anwendung des nun programmierten Webtools bei einem KMU der Baubranche durch einen Projektleiter mit Führungsverantwortung konnte sichergestellt werden, dass das digitale Handbuch sowohl inhaltlich als auch in seiner technischen Umsetzung eine hohe Anwendungsrelevanz für Unternehmen bietet. Die schrittweise Anpassung des Webtools auf Basis von Praxisfeedback gewährleistet eine passgenaue Unterstützung bei der Implementierung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte und fördert eine zielgerichtete Nutzung formeller und informeller Managementinstrumente.

1.6 Arbeitspaket 6: Transfer und Projektmanagement

Tabelle 41: Inhalte von AP 6

AP 6: Verbreitung der im Forschungsvorhaben erarbeiteten Ergebnisse sowie zielgerichtete Projektbearbeitung durch systematisches Projektmanagement.	
Personaleinsatz	• IPRI: 2 PM • FIR: 2 PM
Geplante Ergebnisse lt. Antrag	**Erzielte Ergebnisse**
• Sicherstellung eines wirkungsvollen Wissenstransfers in Wissenschaft und Praxis durch gezielte Disseminations- und Kommunikationsmaßnahmen. • Effiziente Steuerung und strukturierte Dokumentation der Projektaktivitäten und -ergebnisse zur Qualitätssicherung und Nachvollziehbarkeit. • Etablierung innovativer Austauschformate, um interdisziplinären Dialog und nachhaltige Verankerung der Projekterkenntnisse zu fördern.	• Hohe Reichweite und Sichtbarkeit der Projektergebnisse durch vielfältige Disseminationskanäle (z. B. Konferenzen, Webtool, Lehrveranstaltungen, digitale Medien). • Stärkung der Zusammenarbeit durch hybride und digitale Kollaborationsformate wie Mural und Coffee-Breaks, die den Wissensaustausch intensivierten. • Nachhaltige Einbindung der Praxispartner durch regelmäßige Treffen mit dem projektbegleitenden Ausschuss als zentrales Element des Wissenstransfers.

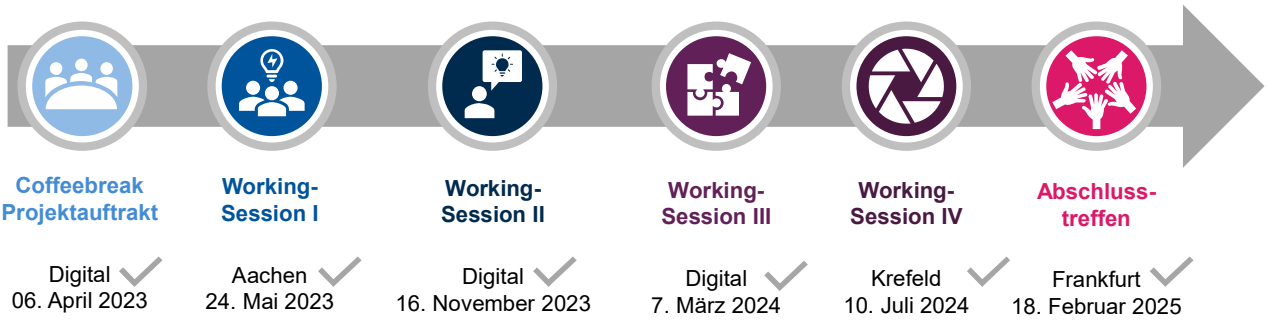
Das Ziel des sechsten Arbeitspakets bestand in der Sicherstellung einer umfassenden Verbreitung der Projektergebnisse in Praxis und Wissenschaft sowie im effizienten Projektmanagement und der strukturierten Dokumentation der Resultate. Der Wissenstransfer wurde sowohl projektbegleitend als auch im Abschluss des Projekts systematisch umgesetzt. Hierzu kamen verschiedene Kanäle zum Einsatz:

- Regelmäßige Treffen mit den Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses
- Präsentation der Ergebnisse in Kooperation mit den Disseminationspartnern
- Veröffentlichung der Ergebnisse auf internationalen Konferenzen sowie in populärwissenschaftlichen Zeitschriften/Fachmagazinen
- Präsentation auf Fachtagungen und Messen
- Nutzung digitaler Kanäle zur Sicherstellung einer umfangreichen Verbreitung
- Veröffentlichung der Ergebnisse innerhalb des frei zugänglichen Webtools „DecentraLEAD“
- Übertrag der Erkenntnisse in die Lehre und Seminare der RWTH Aachen

Ein besonderer Fokus des Projekts lag auf der Entwicklung und Implementierung innovativer Austauschformate, um die Qualität und Nachhaltigkeit des Wissenstransfers maßgeblich zu steigern. So wurden unter anderem neue Veranstaltungsformate wie die sogenannten Coffee-Breaks etabliert, die bewusst einen informellen und niederschwelligen Rahmen für den fachlichen Austausch boten. Diese Formate ermöglichten es den Projektbeteiligten, über die klassischen Workshop- und Konferenzstrukturen hinauszugehen und einen offenen, praxisorientierten Diskurs zu fördern. Insbesondere der informelle Charakter der Coffee-Breaks trug dazu bei, dass Hemmschwellen im interdisziplinären Dialog abgebaut wurden, was den Transfer impliziten und expliziten Wissens zwischen den Beteiligten aus unterschiedlichen Branchen erheblich erleichterte.

Darüber hinaus wurde der gezielte Einsatz moderner digitaler Kollaborationsplattformen, wie etwa Mural, systematisch in das Projekt integriert. Durch diese Werkzeuge konnten ortsunabhängige, interaktive und kreative Arbeitsprozesse gestaltet werden, die sowohl die Effizienz der Zusammenarbeit als auch die Ergebnisqualität signifikant erhöhten. Insbesondere während hybrider und virtueller Arbeitsphasen erwiesen sich diese Plattformen als essenziell, um eine konsistente, praxisnahe und hochgradig kollaborative Abstimmung mit den Unternehmenspartnern sicherzustellen. Die Kombination aus innovativen Präsenz- und Digitalformaten ermöglichte nicht nur eine erhebliche Intensivierung des Erfahrungsaustauschs, sondern trug auch entscheidend dazu bei, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse in praxisrelevante Handlungsempfehlungen zu überführen. Somit konnten nicht nur neue Formen der Wissensvernetzung etabliert, sondern auch bestehende Kooperationsstrukturen nachhaltig gestärkt werden. Einen Überblick über die im Rahmen des Projekts durchgeführten Treffen mit dem projektbegleitenden Ausschuss bietet Abbildung 15. Die regelmäßigen Treffen bildeten ein zentrales Element des Wissenstransfers und verdeutlichen die enge, kontinuierliche Einbindung der Praxispartner in den gesamten Projektverlauf.

Abbildung 15: Projekttreffen des pbAs im Projekt DecentraLEAD (eigene Darstellung)



Insgesamt leisteten diese Maßnahmen einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der projektübergreifenden Ziele: Der Wissenstransfer wurde nicht nur effizient gestaltet, sondern auch qualitativ auf ein neues Niveau gehoben, was sich in der hohen Akzeptanz und aktiven Beteiligung aller Projektpartner widerspiegelte.

2 Verwendung der Zuwendung

Forschungsstelle 1

FIR e. V. an der RWTH Aachen: Für die wissenschaftliche und technische Bearbeitung des Projekts wurden insgesamt 20,97 Personenmonate für Angestellte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Ausbildung eingesetzt.

Forschungsstelle 2

IPRI: Für den Berichtszeitraum wurden insgesamt 23,38 Personenmonate für Angestellte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Ausbildung eingesetzt.

Tabelle 42: Personaleinsatz der Forschungseinrichtungen

Jahr	FIR	IPRI	Gesamt
2023	9,24	20,14	29,39
2024	9,24	3,20	12,44
2025	2,49	0,04	2,53
Gesamt	20,97	23,38	44,35

3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Die im Forschungsprojekt geleisteten Arbeiten entsprechen in vollem Umfang dem bewilligten Forschungsantrag und waren für die Durchführung des Vorhabens notwendig und angemessen. Für die Durchführung der Arbeiten wurde gemäß Forschungsantrag Personal nach A1 (Wissenschaftliche Mitarbeiter) an beiden FEs benötigt und eingesetzt. In beiden FEs wurden keine Geräte angeschafft sowie keine Leistungen Dritter in Anspruch genommen. Die zeitlichen Projektabläufe orientieren sich dabei am Arbeitsdiagramm des Forschungsantrags. Die jeweilige Vorgehensweise in den einzelnen Arbeitspaketen wurde mit den Mitgliedern des PAs diskutiert und abgestimmt. Die Relevanz des Forschungsprojekts wurde durch die Unternehmen des PAs und darüberhinausgehenden Gesprächen mit unabhängigen Personen aus der Wirtschaft bestätigt, weshalb die Notwendigkeit des Forschungsprojekts als hoch einzustufen ist.

4 Darstellung des wissenschaftlich-technischen und wirtschaftlichen Nutzens der erzielten Ergebnisse insbesondere für KMU sowie ihres innovativen Beitrags und ihrer industriellen Anwendungsmöglichkeiten

Die COVID-19-Pandemie hat zur breiten Einführung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte geführt. Besonders KMU stehen bei der Einführung und langfristigen Umsetzung solcher Arbeitsplatzkonzepte vor technischen, menschlichen und organisatorischen Herausforderungen. Um diese zu bewältigen, müssen bestehende Managementinstrumente an die neue Arbeitsrealität angepasst werden. Die betriebswirtschaftliche Forschung zu dieser Problemstellung war zum Zeitpunkt der Antragsstellung noch rudimentär. Im Forschungsprojekt

DecentraLEAD wurden wirksame Managementinstrumente zur erfolgreichen Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte in KMU identifiziert. Die Forschungsergebnisse wurden unter anderem durch Vorträge auf zwei internationalen, wissenschaftlichen Konferenzen und praxisorientierte Formate zugänglich gemacht (s. Tabelle 43), was deren Relevanz sowohl für die wissenschaftliche Community als auch die Unternehmenspraxis unterstreicht.

Das Kernergebnis dieses Forschungsprojekts stellt das entwickelte Webtool dar, welches die Forschungsergebnisse aller bearbeiteten Arbeitspakete integriert. Nach heutigem Kenntnisstand ist dieses das erste frei zugängliche Webtool, das Führungskräfte in Unternehmen durch die Bereitstellung von wirksamen Managementinstrumenten bei der Führung in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten unterstützt. Durch die kostenfreie, webbasierte Bereitstellung ist die Anwendung des Webtools niedrigschwellig, insbesondere für KMU. Eine erste Pilotanwendung bei einem Betrieb zeigt, dass das Tool nicht nur der Reflexion aktueller Herausforderungen und Identifikation von Handlungsfeldern dient, sondern insbesondere die Auswahl passgenauer Managementinstrumente für die Führung in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten ermöglicht.

Die erfolgreiche Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte birgt weitreichende Potenziale für KMU, beispielsweise in Bezug auf die Digitalisierung, Mitarbeitendenzufriedenheit und -produktivität, Kosteneinsparungen sowie Arbeitsgeberattraktivität – insbesondere für innovative Fachkräfte. Gleichzeitig profitieren KMU im Gegensatz zu Großunternehmen von der im Vergleich geringeren Anzahl an Führungskräften und Beschäftigten, sodass eine zügige Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein kann. Die Projektergebnisse leisten einen Beitrag zur langfristigen Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte in KMU und tragen somit mittelfristig zur Realisierung der genannten Potenziale und schlussendlich zur Wettbewerbsfähigkeit von KMU bei. Darüber hinaus leisten die Forschungsergebnisse langfristig einen Beitrag zur fortschreitenden Transformation der Arbeitswelt hin zu Dezentralität, Vernetzung und Inklusion.

Folglich sind der wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Nutzen der erzielten Ergebnisse insbesondere für KMU sowie ihr innovativer Beitrag und Anwendungsmöglichkeit als äußerst hoch einzustufen.

5 Wissenstransfer in die Wirtschaft

Im Rahmen von AP 6 wurden weitreichende Maßnahmen zum Transfer der Projektergebnisse in die Unternehmenspraxis durchgeführt (s. Tabelle 43 in Kapitel 1.6). Hervorzuheben sind insbesondere die folgenden Maßnahmen:

- Besuch eines Partnerunternehmens in Krefeld gemeinsam mit Unternehmen des PAs, inklusive eines Workshops sowie der Besichtigung der modernen Büro- und Kollaborationsräume vor Ort (10.07.2024)
- Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, u. a. eine Publikation in der *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie* in Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen *DERICHSuKONERTZ* (Vetter u. Buschmeyer 2025)
- Integration und Validierung der Projektergebnisse im Rahmen des *Roundtable OKR Master* zum Thema „OKR als Werkzeug für dezentrale Teams und agile Unternehmensführung“ (05.12.2023)
- Kontinuierliche Bewerbung des Forschungsprojekts über die LinkedIn-Accounts der beiden FEs

6 Durchgeführte Transfermaßnahmen

In Anlehnung an die Implikationen der Europäischen Kommission zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Ergebnissen in Forschungsprojekten sind die gesamten Transfermaßnahmen des Forschungsvorhabens auf den Nachhaltigkeitsgedanken ausgerichtet. Dies bedeutet, dass die weitere Verbreitung der Projektergebnisse nach Abschluss des Forschungsvorhabens sichergestellt ist. Die Ergebnisse des Projekts besitzen somit einen bleibenden Wert, der gewährleistet, dass jene in anderem Kontext eingesetzt und weiterentwickelt werden.

Zur Sicherstellung eines wirksamen Wissenstransfers wurde im Projekt eine Vielzahl an Maßnahmen umgesetzt, die unterschiedliche Zielgruppen adressierten und auf eine nachhaltige Verankerung der Projektergebnisse abzielten. Ein zentrales Element bildeten die fünf pbA-Treffen mit den Projektpartner*innen, die über die gesamte Laufzeit hinweg stattfanden. Diese dienten dem gegenseitigen Austausch, der Vorstellung und Diskussion von Zwischenergebnissen sowie der abschließenden Ergebnispräsentation. Die Auswahl des jeweiligen Veranstaltungsformats, ob online oder in Präsenz, erfolgte dabei bewusst und orientierte sich an der Zielsetzung und Funktion der jeweiligen Veranstaltung. Die digitale Form der ersten Treffen erleichtert die Teilnahme aller Beteiligten und fördert durch eine informelle Coffee-Break-Struktur einen offenen Austausch. Auch spätere Treffen, die sich auf die Evaluation des Self-Assessments sowie die Synchronisation von Ergebnissen konzentrieren, fanden bewusst virtuell statt. Hier stand die gezielte inhaltliche Diskussion im Vordergrund, bei der eine digitale Moderation sowie kollaborative Tools wie geteilte Whiteboards oder Online-Abfragen einen fokussierten Arbeitsmodus ermöglichen. Neben onlinebasierten Veranstaltungen wurden Treffen mit höherem Abstimmungsbedarf als Präsenzformate durchgeführt. So fand das zweite PA-Treffen als erste Working-Session im Kontext der Gestaltungsparameter für Remote-Work bewusst vor Ort statt, um Raum für vertiefte Diskussionen und spontane Interaktionen zu schaffen. Besonders das abschließende fünfte PA-Treffen in Frankfurt profitierte von der physischen Zusammenkunft: Die gemeinsame Reflexion der Projektergebnisse, die Diskussion von Lessons learned sowie das informelle Networking zwischen den Partnern konnten hier in einer Atmosphäre erfolgen, die digitale Formate nur eingeschränkt ermöglichen.

Über den gesamten Projektverlauf wurde durch kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit eine breite Sichtbarkeit geschaffen. Neben LinkedIn-Beiträgen und Pressemitteilungen erschienen Beiträge in institutseigenen Formaten wie dem IPRI-Journal oder der FIR-Zeitschrift *UdZ – The Data-driven Enterprise*. Der wissenschaftliche Transfer erfolgte durch Vorträge auf nationalen und internationalen Fachkonferenzen, u. a. HICSS-57 und EIASM Conference, sowie durch Publikationen in einschlägigen Fachzeitschriften. Parallel dazu wurden praxisorientierte Beiträge veröffentlicht, beispielsweise über den VDMA oder forschungsnahe Blogs, um auch den Transfer in die betriebliche Praxis zu stärken. Ergänzt wurden diese Maßnahmen durch die Integration der Projektergebnisse in die universitäre Lehre und berufliche Weiterbildung, beispielsweise im Rahmen des Programms *Business Transformation Manager* am FIR. Ein weiterer Transferbaustein bestand in der Entwicklung digitaler Formate wie einem webbasierten Self-Assessment und einer interaktiven Roadmap zur Auswahl geeigneter Managementinstrumente. Beide sollen über Verbände und Institutsplattformen verbreitet werden. Ab dem dritten Quartal 2024 wird zudem ein Podcast-Format zur praxisnahen Vermittlung zentraler Erkenntnisse bereitgestellt. Nicht zuletzt profitierte das Projekt durch die gezielte Synergienutzung mit dem parallellaufenden Forschungsvorhaben *OKReady*, wodurch sich zusätzliche Transferpotenziale und inhaltliche Anschlussfähigkeit ergaben. Eine vollständige Übersicht aller durchgeführten Transfermaßnahmen während der Projektlaufzeit ist in Tabelle 43**: Transfermaßnahmen während der Projektlaufzeit (eigene Darstellung)** dokumentiert.

Tabelle 43: Transfermaßnahmen während der Projektlaufzeit (eigene Darstellung)

Maßnahmen	Ziel	Ort/Rahmen	Datum/Zeitraum
PA-Treffen 1	Coffee-Break als offenen Raum zum Kennenlernen und zur Projektvorstellung	▪ Online-Veranstaltung: Teams	06.04.2023
PA-Treffen 2	Working-Session 1 zu Gestaltungsparametern für Remote-Work (AP 1)	▪ Aachen (FIR e. V.)	24.05.2023
PA-Treffen 3	Working-Session 2 zur interaktiven Evaluation des Self-Assessments (AP 1)	▪ Online-Veranstaltung: Teams	16.11.2023
PA-Treffen 4	Abschluss AP 2 und AP 3, Wechselwirkungen AP 4	▪ Online-Veranstaltung: Teams	07.03.2024
PA-Treffen 5	Projektabschluss	▪ Frankfurt (IPRI)	18.02.2025
Presse-/Öffentlichkeitsarbeit	Bekanntmachung des Projekts und Diskussion der Forschungsergebnisse	▪ Pressemitteilungen: https://www.fir.rwth-aachen.de/newsroom/details/mobil-arbeiten-aber-richtig/	Ab Q2/2023
Präsenz im Internet	Bekanntmachen der Ergebnisse und Termine	▪ IPRI-Homepage: https://ipri-institute.com/forschungsprojekte/decentralead/) ▪ FIR-Homepage: https://www.fir.rwth-aachen.de/forschung/forschungsprojekte/detail/decentralead-22844-n)	Q2/2023
Werbung für das Projekt	Kontinuierliche Bewerbung des Projekts	IPRI- und FIR-LinkedIn-Accounts: ▪ https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7043871732398522368/ ▪ https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7089545698223763456/ ▪ https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7077611603273084928/ ▪ https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7276906930256711680/	fortlaufend

		▪ https://www.linkedin.com/posts/digitale-transormation-%26-strategie-des-fir_decentralead-zukunftderarbeit-dezentralesarbeiten-activity-7217137751849140224-Ahtz?utm_source=social_share_send&utm_medium=member_desktop_web&rcm=ACoAAC9uk4UB1EBOZVCeDWWU6iKuspBnSOXTa8E	
Vorstellung der Projektergebnisse auf Konferenzen (wiss.) und in wiss. Zeitschriften sowie in Fachmagazinen (eher populärwiss.)	Bekanntmachung des Projekts und der Ergebnisse Alle textlichen und nichttextlichen Ergebnisse/Veröffentlichungen unter FIR-Beteiligung zum Projekt dauerhaft und maschinenlesbar verfügbar: https://epub.fir.de/solrsearch/index/search/searchtype/collection/id/16409	▪ Herkenrath, C.; Schuh, G.; Boos, W.; Hoeborn, G.; Nels, C.: Zukunftsfähige Produktion in der postpandemischen Arbeitswelt. In: ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 118(2024)11, S. 763-768: https://epub.fir.de/frontdoor/index/index/docId/3380 (FIR) ▪ Schuh, G.; Herkenrath; C.; Boos, W.; Hoeborn, G.; Boenig, J.: How to establish a lasting remote work concept in organizations. A classification for the operational design of remote work. In: Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences HICSS-57 2024. https://epub.fir.de/frontdoor/index/index/docId/3386 (FIR) ▪ ERMAC 2023 Summer School & Research Conference (Wien): “Investigating the Interplay Between Individual and Group-Level Relative Performance Information – A Proposed Field Experiment” (IPRI) ▪ EIASM Conference on Performance Measurement and Management Control 2024 (Mailand): “Output, Input, Or Both? Motivating High and Low Performers with Relative Performance Information” (IPRI; Programm: https://www.eiasm.org/UserFiles/Copie%20de%20New%20Directions%20Programme%202024%20final%20December%2012.pdf) ▪ Herkenrath, Clara: DecentraLEAD: Dezentral erfolgreich arbeiten: Gestaltung KMU-gerechter	Q3/2023 bis Q1/2025

		Managementinstrumente für erfolgreiches hybrides Arbeiten und Remote-Work / DecentraLEAD: Successful Decentralized Working: Designing SME-Specific Management Tools for Successful Hybrid and Remote Working (dt. u. engl.). In: UdZ – The Data-driven Enterprise 3(2023)2, S. 54-59: https://epub.fir.de/frontdoor/index/index/docId/2917	
Vorstellung des Projekts in diversen Arbeitskreisen und Fachtagungen	Bekanntmachung des Projekts und der Ergebnisse sowie Sicherstellung der Umsetzbarkeit der Ergebnisse durch Praxisdiskussionen und Vorträge	▪ Roundtable „OKR Master“ zum Thema „OKR als Werkzeug für dezentrale Teams und agile Unternehmensführung“ am 05.12.2023 https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7141049212913209344 ▪ Vortrag und Diskussion IPRI Kuratoriumssitzung 2024 mit 12 Führungskräften: „Führung von dezentralen Teams – Forschungsprojekt DecentraLEAD“	Fortlaufend
Weitergabe der Inhalte an künftige Fach- und Führungskräfte und Integration in die universitäre Lehre	Integration in Seminarprogramme Business Transformation Manager / Business Model Manager, Studienarbeiten	Integration der Projektergebnisse in “Business Transformation Manager H23” am FIR an der RWTH Aachen	Seit Q4/2023
IPRI-Podcast	Praxisnahe Wissensvermittlung der Ergebnisse über den IPRI-Podcast	Aufgrund personeller Engpässe bzgl. der technischen Realisierung wurde die Aufnahme auf Q3/2025 gelegt	Q3/2025
Self-Assessments als Online-Fragebogen	Ermöglicht die individuelle Status-quo-Analyse eines Unternehmens, für eine Einstufung der eigenen dezentralen Arbeitsweise anhand eines Online-Fragebogens	Das Self-Assessment ist Teil des online frei zugänglichen Webtools: https://innolab.fir.de/decentralead	Q2/2024
Roadmap in Form eines webbasierten Leitfadens	Individuelle Auswahl geeigneter Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte	Die Roadmap in Form eines Webtools ist frei über den Server des FIR zugänglich: https://innolab.fir.de/decentralead	Ab Q3/2024

Wissenschaftliche und praxisorientierte Veranstaltungen	Sicherstellung der Umsetzbarkeit der Ergebnisse durch Praxisdiskussionen und Vorträge	Vortrag bei Projekttreffen des Bundesverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V.: „Entwicklung eines nutzerfreundlichen digitalen Navigators zur Unterstützung von KMU bei der Implementierung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte“ (IPRI)	Q1/2023
Veröffentlichung von Ergebnissen in wissenschaftlichen Medien	Bekanntmachung und Diskussion der Ergebnisse in der Wissenschaft	Vetter, Laura; Buschmeyer, Achim (2025): New Work in Familienunternehmen: Herausforderungen und Lösungsstrategien. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie* 15, S. 56-61. https://www.fus-magazin.de/product/fus-02-2025/ (IPRI)	Q1/2025
Veröffentlichung der Projektergebnisse mit Fokus auf die Praxis	Bekanntmachung der Ergebnisse in der Praxis, Aufzeigen von Anwendungsfällen	▪ IPRI-Jahresbericht 2022: https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2023/06/IPRI-Jahresbericht-2022.pdf ▪ IPRI-Jahresbericht 2024: https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2025/04/IPRI-Jahresbericht-2024.pdf ▪ IPRI-Journal 2023: https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2023/11/IPRI-Journal-2023-9.10.2.pdf ▪ IPRI-Journal 2024: https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2024/09/IPRI-Journal-2024.pdf	Während der gesamten Projektlaufzeit
Nutzung von Synergien zwischen laufenden Aktivitäten	Bündelung von Erkenntnissen verschiedener Projekte	Insbesondere mit Forschungsprojekt „OKReady“	Während der gesamten Projektlaufzeit

7 Geplante spezifische Transfermaßnahmen nach der Projektlaufzeit

7.1 Plan zum Ergebnistransfer

Um die Nachhaltigkeit und Wirkung der im Projekt entwickelten Ergebnisse über die Laufzeit hinaus sicherzustellen, wurden bereits konkrete Maßnahmen zur Weiterverwertung und langfristigen Verankerung der Projektergebnisse initiiert. Diese nachgelagerten Transferaktivitäten zielen insbesondere darauf ab, die Erkenntnisse dauerhaft in der betrieblichen Praxis zu etablieren, die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit zu sichern und Impulse für zukünftige Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu geben. Ein zentrales

Transfermedium stellt die Integration der Projektergebnisse in bestehende Weiterbildungsformate dar. So werden wesentliche Inhalte und Werkzeuge des Projekts im Rahmen der FIR-Zertifikatskurse, insbesondere im Weiterbildungsprogramm *Business Transformation Manager*, sowie in der IPRI-Seminarreihe *Business Model Manager* dauerhaft vermittelt. Die systematische Überführung in strukturierte Fortbildungsangebote ermöglicht eine gezielte Qualifizierung von Fach- und Führungskräften aus kleinen und mittleren Unternehmen für den erfolgreichen Umgang mit dezentralen Arbeitsplatzkonzepten.

Ergänzt wird dieses Angebot durch themenspezifische digitale Workshops, wie etwa das geplante Format „How to lead in the New Normal“, welches praxisnah aufzeigt, wie Führung in hybriden und dezentralen Arbeitsstrukturen gelingen kann. Durch das digitale Format wird eine breite Zielgruppe angesprochen, die unabhängig von Ort oder Unternehmensgröße von den Erkenntnissen profitieren kann. Parallel dazu ist die kostenfreie Bereitstellung des im Projekt entwickelten webbasierten Assessment-Tools vorgesehen. Dieses soll durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen einem breiten Anwenderkreis zugänglich gemacht werden. Zur weiteren Verbreitung der Ergebnisse ist zudem eine aktive Teilnahme an relevanten Fachtagungen und Messen geplant, etwa im Rahmen von Veranstaltungen wie der AGIT, des VDMA oder des *Aachener Business Transformation Summit*. Zusätzlich wird die Sichtbarkeit durch gezielte Publikationen in Fachmagazinen und digitalen Wissensformaten weiter erhöht. Die Ergebnisse, textlich und nichttextlich, werden zur weltweiten Nachnutzung gemäß FAIR-Prinzipien - und wann immer möglich, Open Access - maschinenlesbar in geeigneten Repositorien zur Verfügung gestellt (FIR-Publikationsportal, Zenodo, ggf. GitHub etc.) Schließlich ist vorgesehen, die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse in nachfolgende Forschungsvorhaben zu überführen. Hierzu befinden sich erste Anträge in Vorbereitung, die in enger Zusammenarbeit mit Partner*innen aus dem Projektkonsortium neue Forschungsfragen aufgreifen und die Weiterentwicklung der Ergebnisse im Rahmen praxisnaher Innovationsthemen ermöglichen. Die Maßnahmen tragen damit wesentlich zur Verstetigung und Skalierbarkeit der Projektergebnisse bei und gewährleisten deren nachhaltige Wirkung über die eigentliche Projektlaufzeit hinaus.

Tabelle 44: Transfermaßnahmen nach Abschluss des Vorhabens (eigene Darstellung)

Maßnahmen	Ziel	Ort/Rahmen	Datum/Zeitraum
Fortbildungsangebote im Rahmen verschiedener FIR-Zertifikatskurse und IPRI-Seminarreihe „Business Model Manager“	Überführung der Projektergebnisse in das Schulungskonzept zur Qualifizierung von Mitarbeitenden aus KMU	Weiterbildungsprogramm/Zertifikatskurs FIR: Business Transformation Manager	Q1/2025
Workshop „How to lead in the New Normal”	Wissensvermittlung, wie Management dezentraler Arbeitsplatzkonzepte gelingen kann	Digitale Workshops zur Erreichung einer breiten Interessengruppe	Q2/2025
Kostenfreie Bereitstellung und Vermarktung der entwickelten Roadmap und des Baukastens	Verbreitung der Forschungsergebnisse	Einbindung in Website und Vermarktung über direkte Kontakte, Newsletter und Social Media deutschlandweit	Q1/2025

Vorstellung der Ergebnisse auf Fachtagungen/Fachmessen	Verbreitung der Forschungsergebnisse	deutschlandweit bspw. über AGIT, VDMA, Aachener Business Transformation Summit	Q1/2025
Publikation der Ergebnisse (Internet/Repositorien/Fachmagazine/Studien)	Verbreitung der Forschungsergebnisse	Weltweit über Repositorien, deutschlandweit bspw. auf eigener Website, Trendreport, Changement	Q1/2025
Überführung der Ergebnisse in weitere Forschungsanträge	Ergebnisse sollen mit Unternehmen aus dem pbA in weitere Forschungsaktivitäten überführt werden	FIR / IPRI	Ab Q4/2023

7.2 Einschätzung der Realisierbarkeit des vorgeschlagenen und aktualisierten Transferkonzepts

Um eine umfassende Verbreitung der Ergebnisse des Forschungsvorhabens in der Wirtschaft zu erreichen, wurde eine Reihe von Transfermaßnahmen durchgeführt. Wesentliche Maßnahmen wurden bereits während der Projektlaufzeit umgesetzt, darüber hinaus ist eine Reihe von Maßnahmen nach der Projektlaufzeit geplant und bereits angestoßen. Eine detaillierte Auflistung findet sich in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und Tabelle 44. Um die Anwendung der Erkenntnisse über die Projektlaufzeit hinaus sicherzustellen, werden insbesondere die Endergebnisse und Transferkonzepte (softwarebasiertes Webtool „DecentraLEAD“) langfristig auch über Repositorien verfügbar sein. Dadurch wird gewährleistet, dass möglichst viele interessierte Parteien (insbes. KMU, Forschungseinrichtungen und Verbände) von den Forschungsergebnissen profitieren können. Die Realisierbarkeit des Ergebnistransfers wird daher als sehr hoch eingeschätzt.

8 Forschungsstellen

8.1 IPRI – International Performance Research Institute

Das IPRI ist ein gemeinnütziges Forschungsinstitut und wurde mit der Zielsetzung gegründet, Forschung auf dem Gebiet des Performance-Managements von Organisationen, Unternehmen und Unternehmensnetzwerken zu betreiben. Unter Leitung von Prof. Dr. Mischa Seiter untersucht das IPRI in Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen und kleinen und mittleren Unternehmen die Wirkungszusammenhänge und Potenziale in den Bereichen Controlling, Finanzen, Logistik und Produktion. Forschungsschwerpunkt des Gründers Prof. Dr. Dr. h.c. Péter Horváth ist die Erarbeitung neuer Methoden im Bereich des Controllings und der Transfer dieser Ergebnisse in die Praxis.

Tabelle 45: International Performance Research Institute gGmbH

Forschungsstelle	International Performance Research Institute gGmbH
Anschrift	Reuchlinstraße 27, 70176 Stuttgart

Leitung der Forschungsstelle	Prof. Dr. Mischa Seiter
Kontakt	info@ipri-institute.com, www.ipri-institute.com

8.2 FIR e. V. an der RWTH Aachen

Das FIR an der RWTH Aachen gehört seit über 70 Jahren zu den führenden Instituten für angewandte Forschung auf dem Gebiet der Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung. Mit Erforschung und Transfer innovativer Lösungen leistet das FIR einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dies erfolgt in der geeigneten Infrastruktur zur experimentellen Organisationsforschung methodisch fundiert, wissenschaftlich rigoros und unter direkter Beteiligung von Expert*innen aus der Wirtschaft. Das Institut begleitet Unternehmen, forscht, qualifiziert und lehrt in den Bereichen Dienstleistungsmanagement, Business-Transformation, Informationsmanagement und Produktionsmanagement.

Tabelle 46: FIR e. V. an der RWTH Aachen

Forschungsstelle	FIR e. V. an der RWTH Aachen
Anschrift	Campus-Boulevard 55, 52074 Aachen
Leitung der Forschungsstelle	Prof. Dr. Günther Schuh (Direktor) Prof. Dr. Wolfgang Boos (Geschäftsführung)
Kontakt	Tel.: +49 241 47705-0, https://www.fir.rwth-aachen.de/

9 Literaturverzeichnis

Adham, T. K. I.: Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. In: Scholars Journal of Engineering and Technology 11(2023)8, S. 152–162. DOI: 10.36347/sjet.2023.v11i08.001.

Altun, U.; Hartmann, V.: Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit. In: Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Springer, Berlin [u. a.] 2020, S. 11–16.

Arnold, D.; Kampkötter, P.; Steffes, S.: Homeoffice als Herausforderung für die Mitarbeiterführung. In: Personal Quarterly 68(2016)3, S. 8 – 13.

Arunprasad, P.; Dey, C.; Jebli, F.; Manimuthu, A.; El Hathat, Z.: Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. In: Benchmarking (2022). DOI: 10.1108/BIJ-07-2021-0421.

Bailey, D. E.; Kurland, N. B.: A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In: Journal of Organizational Behavior 23(2002)4, S. 383–400. DOI: 10.1002/job.144.

Baumgartner, R. J.: Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Modell, Strategien und Managementinstrumente. Hampp, München [u. a.] 2010. – Zugl.: Leoben, Univ., Habil.-Schr., 2009.

Bilotta, I.; Cheng, S. K.; Ng, L. C.; Corrington, A. R.; Watson, I.; Paoletti, J. et al.: Remote communication amid the coronavirus pandemic: Optimizing interpersonal dynamics and team performance. In: Industrial Organizational Psychology 14(2021)1-2, S. 36–40. DOI: 10.1017/iop.2021.10.

Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. St. Galler Management-Konzept, Bd. 1. 7., überarb. u. erw. Auflage. Campus, Frankfurt am Main [u. a.]2004.

Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. St. Galler Management-Konzept; Bd. 1. 8., überarb. u. erw. Auflage. Campus, Frankfurt am Main 2011.

BMDW (Hrsg.): Krise als Booster für neue Arbeits- und Organisationskonzepte. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. Praxisorientierter Leitfaden mit Handlungsanleitungen für KMU. BMDW, Wien 2021. https://www.kmudigital.at/services/leitfaden-arbeits-und-organisationskonzepte.pdf&ved=2ahUKEwjZxbHgi5-PAxXF3QIHHTcHG6AQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw3DVmA4ZdYIgtoFDzAFSYJ2 (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Bonin, H.; Eichhorst, W.; Kaczynska, J.; Kümmerling, A.; Rinne, U.; Scholten, A.; Steffes, S.: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise. Forschungsbericht; Nr. 549. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, September 2020. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Borse, V.; Mishra, W.; Loudon, G.: Sorry you're on mute: Towards determining the factors that impact the productivity and job motivation of remote workers and a conceptual framework. In: Proceedings: ACM International Conference Proceeding Series 2021. DOI: 10.1145/3506469.3506475.

Boulanger, J.: Designing remote work experience to support employees and managers. Turku, Univ., Master-Arb., 2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/804663/Boulanger_Julien.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (Hrsg.): [Broschüre] Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung. 2. Auflage. BAuA, Dortmund 2019. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjHsfDGg_D-AhVZiP0HHawoCnoQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.baua.de%2FDE%2FAnge-bote%2FPublikationen%2FPraxis%2FA49.pdf%3F__blob%3DpublicationFile&usg=AOvVaw2rA1HJLL-cCpUHCcKZo2zgg (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Carvalho Silva, J.; Duarte, P.; Sousa, A.; Sabóia Aragão, B.; Salamoni Francisco, M.; de Castro Andrade, R. M. : “Everything´s online, now what?!”: Knowledge Management in a Remote Working Environment. In: XX Brazilian Symposium on Software Quality. SBQS '21: XX Brazilian Symposium on Software Quality. Virtual Event Brazil, 08.11.2021 – 11.11.2021. Hrsg.: R. Santos; S. R. Bezerra Oliveira; I. de Sousa Santos; S. Marczak; D. Viana; E. Dias Canedo et al. (Hg.)ACM, New York 2021, 10 S. DOI: 10.1145/3493244.349327.

Contreas, F.; Bakyal, E.; Abid, G.: E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. In: Frontiers in Psychology 11(2020). DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

Daft, R. L.; Macintosh, N. B.: The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. In: Journal of Management 10 (1984)1, S. 43–66. DOI: 10.1177/014920638401000105.

Davila, T.: An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. In: Accounting, Organizations and Society 30(2005)3, S. 223–248. DOI: 10.1016/j.aos.2004.05.006.

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Müller, J.: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Bundesinnenministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; BDI, Abt. Umweltpolitik; Bonn/Berlin 2002. https://www.sustainament.de/wp-content/uploads/Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Errichiello, L.; Pianese, T.: Organizational Control in the Context of Remote Work Arrangements: A Conceptual Framework. In: Performance Measurement and Management Control. Contemporary Issues. Hrsg.: M. J. Epstein; F. Verbeeten; S. K. Widener. Studies in Managerial and Financial Accounting; Bd. 31. Emerald, Bradford [u. a.] 2016, S. 273–305. https://www.researchgate.net/publication/304673027_Organizational_Control_in_the_Context_of_Remote_Work_Arrangements_A_Conceptual_Framework (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Evseeva, S.; Evseeva, O.; Rawat, P.: Employee Development and Digitalization in BANI World. In: Innovations in Digital Economy. Third International Scientific Conference, SPBPU IDE 2021, Saint Petersburg, Russia, October 14–15, 2021, Revised Selected Papers. Communications in Computer and Information Science (CCIS); Bd. 1619. Hrsg.: D. Rodionov; T. Kudryavtseva; A. Skhvediani; M. A. Berawi. Springer, Cham 2022, S. 253–264. DOI: 10.1007/978-3-031-14985-6_18.

Experteer (Hrsg.): What are the challenges of working in virtual teams? Working remotely is a fast-growing trend in the modern workforce. Experteer online, 2018. https://us.experteer.com/magazine/what-are-the-challenges-of-working-in-virtual-teams/ (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Feichter, C.; Grabner, I.: Empirische Forschung zu Management Control – Ein Überblick und neue Trends. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 72(2020)2, S. 149–181. DOI: 10.1007/s41471-020-00092-3.

Flood, F.: Leadership in the Remote, Freelance, and Virtual Workforce Era. In: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Hrsg.: A. Farazmand. Springer, Cham [u. a.] 2019, S. 1–5.

Flüter-Hoffmann, C.; Hammermann, A.; Stettes, O.: Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Köln [u. a.] 2019. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf&ved=2ahUKEwiH4IvdkZ-PAxV-QvEDHY23HIoQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw21-eha36QzN_BMstTqsBAz (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Forbes Councils Member (Hrsg.): 16 Ways Companies Can Better Support Remote Workers' Tech Needs. Forbes online, 08.07.2021. https://juniorbernadin.com/f/forbescom-16-tips-to-help-remote-workers (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Frenz, W.: Who owns the data? In: Handbook Industry 4.0. Law, technology, society. Hrsg.: W. Frenz. Springer, Berlin [u. a.] 2022, S. 23–40.

Gandrita, D.; Gandrita, A.; Pascoal Rosado, D.: Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19. In: Journal of Business and Management Studies 4(2022)4, S. 170–183. DOI: 10.32996/jbms.2022.4.4.27.

Garro-Abarca, V.; Palos-Sanchez, P.; Aguayo-Camacho, M.: Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. In: Frontiers in Psychology 12(2021), 624637; 14 S. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.624637.

Gartenberg, C.; Prat, A.; Serafeim, G.: Corporate Purpose and Financial Performance. In: Organizational Science 30(2019)1, o. S. DOI: 10.1287/orsc.2018.1230.

Gond, J.-P.; Grubnic, S.; Herzig, C.; Moon, J.: Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. In: Management Accounting Research 23(2012)3, S. 205–223. DOI: 10.1016/j.mar.2012.06.003.

Guba, B.: Systematische Literatursuche. In: Wiener medizinische Wochenschrift 158(2008)1-2, S. 62–69. DOI: 10.1007/s10354-007-0500-0.

Han, S. J.; Chae, C.; Macko, P.; Park, W.; Beyerlein, M.: How virtual team leaders cope with creativity challenges. In: European Journal of Training and Development 41(2017)3, S. 261–276. DOI: 10.1108/EJTD-10-2016-0073.

Haustein, E.; Luther, R.; Schuster, P.: Management control systems in innovation companies: a literature based framework. In: Journal of Management Control 24(2014)4, S. 343–382. DOI: 10.1007/s00187-014-0187-5.

Hellwig, L.-C.; Murawski, M.: Remote Working from a Management Perspective. In: Information Systems. 19th European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference, EMCIS 2022, Virtual Event, December 21–22, 2022, Proceedings. Hrsg.: M. Papadaki; P. Da Rupino Cunha; M. Themistocleous; Klitos

Christodoulou. Lecture Notes in Business Information Processing (LNBIP); Bd. 464. Springer, Cham [u. a.] 2023, S. 603–615.

Helmold, M.; Dathe, T.: Moderne Leadershipansätze als Teil des New-Work-Konzepts. In: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Hrsg.: M. Helmold; M. Landes; E. Steiner; T. Dathe; L. Jeschio. Springer Gabler, Wiesbaden 2023, S. 47–55.

Heß, K.: Gestaltung mobiler Arbeit. In: Mobile Arbeit - Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. Hrsg.: C. Brandt. Verdi, Berlin, Juni 2010, S. 17–32. https://www.dguv.de/medien/ifa/de/pub/grl/pdf/2010_104.pdf&ved=2ahUKEwjCp_vylp-PAxU4B9sEHTqpDIEQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw0ad3rohv1w1iqXKCRSEsjT (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Hiebeler, R.; Kelly, T. B.; Ketteman, C.: Best practices. Von den Besten lernen. Midas, St. Gallen 2011.

Kaczynska, J.; Kümmerling, A.: Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU. In: Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit. Hrsg.: T. Haipeter; F. Hoose; S. Rosenbohm. Nomos, Baden-Baden 2021, S. 83–108.

Kenner, K.; Seiter, M.; Vetter, L.: Output, Input, Or Both? Motivating High and Low Performers with Relative Performance Information. Working Paper. In: 14th EIASM Conference on New Directions in Management Accounting 2024, Proceedings.

Kraus, K.; Kennergren, C.; Unge, A. v.: The interplay between ideological control and formal management control systems – A case study of a non-governmental organisation. In: Accounting, Organizations and Society 63(2017), S. 42–59. DOI: 10.1016/j.aos.2016.02.001.

Kreamer, L.; Stock, G.; Rogelberg, S.: Optimizing Virtual Team Meetings: Attendee and Leader Perspectives. In: American journal of health promotion AJHP 35(2021)5, S. 744–747. DOI: 10.1177/08901171211007955e.

Malmi, T.; Brown, D. A.: Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. In: Management Accounting Research 19(2008)4, S. 287–300. DOI: 10.1016/j.mar.2008.09.003.

Mayer, C.; Sivatheerthan, T.; Mütze-Niewöhner, S.; Nitsch, V.: Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. In: TPM 29(2023)1/2, S. 90–112. DOI: 10.1108/TPM-07-2022-0054.

Merchant, K. A.; van der Stede, W. A.: Management control systems. Performance measurement, evaluation, and incentives. 4. Auflage. Pearson, Harlow 2017.

Metallo, C.; Agrifoglio, R.; Maria, F.: Effective Management of a Remote Workforce for Covid-19: A Proposed Research Model Toward Smart Working Adoption Within Organizations. In: HR Analytics and Digital HR Practices. Digitalization post COVID-19. Hrsg.: S. R. Mondal; F. Di Virgilio; S. Das. Palgrave Macmillan, Singapur [u. a.] 2022, S. 101–126. DOI: 10.1007/978-981-16-7099-2_5.

Mishra, V.; Mishra, M. P.: PRISMA for Review of Management Literature – Method, Merits, and Limitations – An Academic Review. In: Advancing Methodologies of Conducting Literature Review in Management Domain. Hrsg.: S. Rana; J. Singh; S. Kathuria. Emerald, Leeds [u. a.] 2023, S. 125–136.

Monz, A.; Vogl, G.: Mobile Arbeit – räumlich entgrenzt und ortsgebunden. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74(2020)3, S. 178–187. DOI: 10.1007/s41449-020-00220-z.

Obermann, C.: Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends: mit neuen originalen AC-Übungen. Springer Gabler, Wiesbaden 2018.

Orr, A.; Savage, T.: Expanding Access to and Ensuring Equity in the Benefits of Remote Work Following the COVID-19 Pandemic. In: Journal of Science Policy & Governance 18(2021)04, o. S. DOI: 10.38126/JSPG180413.

Pan Fagerlin, W.; Lövstål, E.: Top managers' formal and informal control practices in product innovation processes. In: QRAM 17(2020)4, S. 497–524. DOI: 10.1108/QRAM-02-2019-0042.

Passetti, E. E.; Battaglia, M.; Bianchi, L.; Annesi, N.: Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal 34(2021)6, S. 1430–1444. DOI: 10.1108/AAAJ-08-2020-4839.

Pianese, T.; Errichiello, L.; Vieira Cunha, J.: Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. In: European Management Review 20(2023), S. 326–345. DOI: 10.1111/emre.12515.

Raghuram, S.: Remote Work Implications for Organisational Culture. In: Work from Home: Multi-level Perspectives on the New Normal. Hrsg.: P. Kumar; A. Agrawal; P. Budhwar. Emerald, Leeds [u. a.] 2021, S. 147–163.

Rigby, D. K.: Management Tools 2015. An executive´s guide. Bain & Company, Boston (MA) 2015. https://media.bain.com/Images/BAIN_GUIDE_Management_Tools_2015_executives_guide.pdf (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Rozwell, C.: How to Cultivate How to Create Effective "Remote Work" Programs. Gartner online, 16.01.2018. https://www.gartner.com/en/documents/3845967 (Link zuletzt geprüft: 22.08.2025)

Saraiva, C.; Mamede, H. S.; Silveira, M. C.; Nunes, M.: Transforming physical enterprise into a remote organization: Transformation impact: digital tools, processes and people. In: 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Chaves, Portugal, 2021, 5 S., DOI: 10.23919/CISTI52073.2021.9476463.

Saurage-Altenloh, S.; Tate, T.; Lartey, F. M.; Randall, P. M.: Remote Employee Engagement and Organizational Leadership Culture, Measured By EENDEED, a Validated Instrument. In: IBR 16(2023)7, S. 31–46. DOI: 10.5539/ibr.v16n7p31.

Schreyögg, G.; Koch, J.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 8., vollst. überarb. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2020, S. 3–28. DOI: 10.1007/978-3-658-26514-4.

Schuh, G.; Herkenrath, C.; Boos, W.; Hoeborn, G.; Boening, J.: [Conference Paper] How to establish a lasting remote work concept in organizations: A classification for the operational design of remote work. In: Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences, Honolulu, 03.01.2024–06.01.2024. HICSS, Manoa (HI) 2024, S. 767–777. DOI: 10.24251/HICSS.2024.092.

Shatailova, S.; Pulyavina, N.: Features of Creating and Maintaining a Corporate Culture for Remote Workers Within the Organization in the Digital Transformation Era. In: Information Systems and Design, Hrsg.:

V. Taratukhin; M. Matveev; J. Becker; Y. Kupriyanov. Communications in Computer and Information Science; Bd. 1539. Springer, Cham [u. a.] , S. 146–156.

Shirmohammadi, M.; Au, W. C.; Beigi, M.: Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. In: Human Resource Development International 25(2022)2, S. 163–181. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380.

Suddaby, R.; Jaskiewicz, P.: Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. In: Family Business Review 33 (2020) 3, S. 234–243. DOI: 10.1177/0894486520942611.

Sull, D.; Sull, C.; Bersin, J.: Five Ways Leaders Can Support Remote Work. In: MIT Sloan Management Review online, 03.06.2020. https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/ (Link zuletzt geprüft: 23.08.2025)

Vetter, L.; Buschmeyer, A.: New Work in Familienunternehmen: Herausforderungen und Lösungsansätze. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie 15 (2025) 2, S. 56–61.

Waizenegger, L.; McKenna, B.; Cai, W.; Bendz, T.: An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. In: European Journal of Information Systems 29 (2020) 4, S. 429–442. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417.

Westheide, R.: Homeoffice in der Corona-Krise: Modell für die Zukunft? Empirische Ergebnisse – Grundlagen für die Gestaltung. Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken, Dezember 2020. https://www.best-saarland.de/fileadmin/user_upload/Themen/Homeoffice-Umfrage/Homeoffice-2020_Bericht_final.pdf (Link zuletzt geprüft: 23.08.2025)

Whiteside, J.; Dixon, D.: Understading leadership of remote work: A Understanding leadership of remote work: A teaching case on how authentic leadership can improve remote work outcomes. In: Journal of Business and Behavioral Sciences 34 (2022) 1, S. 147–160. https://www.proquest.com/openview/488dbdcceefbedf61b481b131d2268c5/1?cbl=2030637&pq-origsite=gscholar (Link zuletzt geprüft: 23.08.2025)

Williams, O.: "Am I productive?": Exploring the Experience of Remote Workers with Task Management Tools. University of Birmingham, Birmingham 2021. https://www.researchgate.net/publication/353847613_Am_I_Productive_Exploring_the_Experience_of_Remote_Workers_with_Task_Management_Tools (Link zuletzt geprüft; 23.08.2025)

Windthorst, K.: Digitalisierung – eine besondere Herausforderung für Familienunternehmen? In: Herausforderungen für Familienunternehmen: Digitalisierung, Internationalisierung, Governance. Hrsg.: K. Windthorst. Bayreuther Studien zu Familienunternehmen; Bd. 7. Nomos, Baden-Baden 2020, S. 69–72.

Witzel, M.: Management. The basics. 2. Auflage. Routledge, London {u. a.] 2022.

Wojtkowiak, G.: Implementation and Use of Remote Work Tools. Scientific Papers of Silesian University of Technology: Organization and Management Series; Nr. 159. Silesian University of Technology, Poznan 2022. https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2022/11/159-Wojtkowiak.pdf&ved=2ahUKEwikzMGRmaCPAxUL-gIHHb3dIJcQFnoECBUQAQ&usg=AOv-Vaw3b2so1dJgwKgFFc4EHgQHA (Link zuletzt geprüft: 23.08.2025)

Yamamoto, J.-i.; Fukui, T.; Nishii, K.; Kato, I.; Pham, Q. T.: Digitalizing Gratitude and Building Trust through Technology in a Post-COVID-19 World – Report of a Case from Japan. In: Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 8 (2022) 1, Aufsatznr. 22; 33 S. DOI: 10.3390/joitmc8010022.

Yang, L.; Holtz, D.; Jaffe, S.; Suri, S.; Sinha, S.; Weston, J.; Joyce, C.; Shah, N.; Sherman, K.; Hecht; B.; Teevan, J: The effects of remote work on collaboration among information workers. In: Nature Human Behaviour 6 (2022), S. 43 – 54. https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4#auth-Longqi-Yang (Link zuletzt geprüft: 23.08.2025)

10 Anhang

Anhang A: Detaillierung der erarbeiteten Ergebnisse des APs 1

Tabelle 47: Veränderte Rahmenbedingungen durch die Einführung dezentraler Arbeit

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*in (Jahr)
Organisation und Tätigkeit	Erschwerte Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023)
	Ergebnisorientierte Leistungspolitik	Altun u. Hartmann (2020) Monz u. Vogl (2020)
	Erschwerte Konzentration	Heß (2010) Saurage-Altenloh et al. (2023)
	Geringere Produktivität	Bailey und Kurland (2002) Gandrita et al. (2022) Raghuram (2021)
	Höhere Arbeitsbelastung	Monz u. Vogl (2020)
	Erschwerte Selbstregulation	Gandrita et al. (2022) Heß (2010)
	Geringere Sichtbarkeit und (Leistungs-)Transparenz	Arnold et al. (2016) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
Kommunikation	Mehr digitale Kommunikation	Gandrita et al. (2022)
	Virtuelle Kultur	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023)
	Ständige Erreichbarkeit	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023) Monz u. Vogl (2020)
Technik	IT-Sicherheit und Datenschutz	Altun u. Hartmann (2020) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
	IT-Infrastruktur	Altun u. Hartmann (2020) Hellwig u. Murawski (2023) Pianese et al. (2023) Rozwell (2018)
Unternehmenskultur	Geringere Identifikation mit dem Unternehmen	Hellwig u. Murawski (2023)
	Erschwerte Vermittlung von Werten	Flood (2019)
Mitarbeitende	Gesundheitsschutz	Monz u. Vogl (2020)
	Größere Heterogenität der Beschäftigten	Contreas et al. (2020) Orr u. Savage (2021)
	Höhere psychische Belastung	Bailey u. Kurland (2002) Whiteside u. Dixon (2022) Heß (2010) Pianese et al. (2023)
	Entgrenzung von Beruf und Privatem	Arnold et al. (2016) Gandrita et al. (2022) Heß (2010) Monz u. Vogl (2020)
Kompetenz	Höhere Anforderungen an Selbstständigkeit, Selbstorganisation und Flexibilität	Bailey u. Kurland (2002) Altun u. Hartmann (2020) Hellwig u. Murawski (2023) Rozwell (2018)

	Hohe Anforderungen an Digitalkompetenz	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023)
	Evtl. Selbstregulation	
Soziales	Weniger physische und soziale Interaktionen	Arnold et al. (2016) Gandrita et al. (2022)
	Wechselseitiger Austausch wird zum Erfordernis und verliert den entlastenden Charakter	Monz u. Vogl (2020)
	Weniger informelle Kommunikation und Wissen-saustausch	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023)

Tabelle 48: Herausforderungen für Führungskräfte durch die Einführung dezentraler Arbeit

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*innen (Jahr)
Organisation und Zielvorgabe	Ziele definieren und abstimmen	Rozwell (2018)
	Zielerreichung sicherstellen	Gandrita et al. (2022)
	Messbarkeit von Produktivität und Performance	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023) Rozwell (2018)
	Aufgaben verteilen und delegieren	Hellwig u. Murawski (2023)
	Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, hoch halten	Flood (2019) zitiert Experteer (2018)
	Verhältnis von Anforderung zur Kapazität der Beschäftigten einhalten	Heß (2010)
Arbeitszeit	Präsenz- und Remote-Zeiten abstimmen	Hellwig u. Murawski (2023)
	Work-Life-Balance fördern	Gandrita et al. (2022)
	Arbeitszeiten einhalten	Hellwig u. Murawski (2023) Heß (2010) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
Gesetzliche Anforderungen	Gesetzliche und tarifliche Regelungen einhalten	Altun u. Hartmann (2020)
Technik	Technische Infrastrukturen aufbauen (Ausstattung, Wartung,…)	Altun u. Hartmann (2020) Hellwig u. Murawski (2023) Rozwell (2018) Pianese et al. (2023)
	Datenschutz und IT-Sicherheit	Altun u. Hartmann (2020) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
	Ergonomische Standards im Homeoffice	Hellwig u. Murawski (2023)
Führungsstil	Wandel zur vertrauensbasierten Führung	Arnold et al. (2016) Rozwell (2018)
	Als Motivator*in auftreten	Gandrita et al. (2022) Pianese et al. (2023)
	Mitarbeitendengespräche führen (Feedback geben)	Gandrita et al. (2022) Rozwell (2018)

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*innen (Jahr)
	Akzeptanz von Remote-Work in der Geschäftsführung	Arnold et al. (2016) Rozwell (2018)
	Persönlichen Kontakt aufbauen und aufrechterhalten	Arnold et al. (2016) Gandrita et al. (2022)
Unternehmenskultur	Als Botschafter auftreten	Saurage-Altenloh et al. (2023) Gandrita et al. (2022) Flood (2019)
	Werte leben und vermitteln	Saurage-Altenloh et al. (2023) Gandrita et al. (2022) Flood (2019)
	Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führung aufbauen	Altun u. Hartmann (2020) Arnold et al. (2016) Pianese et al. (2023)
	mehr Partizipationsmöglichkeiten für Beschäftigte schaffen	Heß (2010)
	Identifikation und Bindung mit Unternehmen fördern	Altun u. Hartmann (2020) Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023) Raghuram (2021)
	Kulturelle Anpassung an digitale Arbeitswelt treiben	Whiteside u. Dixon (2022)
Kompetenzen	Bedarfsgerechte Qualifikation von Mitarbeitern (z. B. nach Altersstufen, Ausbildungsstand,…)	Altun u. Hartmann (2020)
	Kommunikationskompetenz auf- und ausbauen	Altun u. Hartmann (2020)
	Digitale Kompetenzen aufbauen	Altun u. Hartmann (2020) Hellwig u. Murawski (2023)
Mitarbeitende	Gleichberechtigung (Gehalt, Aufstiegschancen, Möglichkeit für Remote-Work,…)	Orr u. Savage (2021)
	Persönliche Weiterentwicklung fördern	Rozwell (2018)
	Akzeptanz von Remote-Work bei Beschäftigten fördern	Arnold et al. (2016)
	Mitarbeitendenmotivation fördern	Gandrita et al. (2022)
	Sichtbarkeit von Remote-Arbeitenden erhöhen	Rozwell (2018) Kaczynska u. Kümmerling (2021)
	Persönliche Freiräume erlauben und gestalten	Rozwell (2018)
Soziales	Wissensaustausch sicherstellen	Rozwell (2018) Raghuram (2021)
	Kreativität fördern	Han et al. (2017)

Dimension	Herausforderungen für Führungskräfte	Autor*innen (Jahr)
	Teamzusammenhalt fördern	Rozwell (2018) Pianese et al. (2023)
	Kooperation fördern	Bailey u. Kurland (2002) Rozwell (2018)
	Silobildung verhindern	Rozwell (2018) Yang (2021)
	Neid auf Kolleg*innen im Homeoffice verhindern	Bailey u. Kurland (2002) Hellwig u. Murawski (2023)
	Konflikte lösen	Heß (2010) Monz u. Vogl (2020)

Tabelle 49: Einordnung Best Practices – Kultur

Kultur		
Soziale Beziehungen und Interaktion		
Best Practice	**Handlungsempfehlung**	**Quelle**
Regelmäßige nicht-virtuelle Treffen der Mitarbeitenden	Intervalle für nicht-virtuelle Treffen der Mitarbeitenden festlegen und einhalten (z.B. quartärliche (mind. jedoch jährliche) Meetings in Büros/Airbnb-Unterkünften/Coworking-Räumen etc.), wobei Präsenztreffen von Führungskräften in kürzeren Abständen zu planen sind	(s. Forstenhäusler et al. 2020, S. 13) (s. Woloski 2020, S. 1)
Offener Umgang und Kommunikation über das Wohlbefinden des Einzelnen im regelmäßigen Turnus	Zugehörigkeitsgefühl zum Arbeitgebenden stärken (z.B. in Form von wöchentlichen Meetings Integration der Mitarbeitenden bei Entscheidungen)	(s. Jeske et al. 2022, S. 1002)
Gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung sowie ein vorbildlicher Umgang miteinander, sowohl im Ton als auch im schriftlichen Austausch	Fehlverhalten vorbeugen und bei Regelverstoß rechtzeitig intervenieren und ggf. Disziplinarmaßnahmen einleiten (z.B. Schulungen/Seminare zum Verhaltenskodex sowie regelmäßige Mitarbeitendengespräche)	(s. Westheide 2020, S. 8)
Selbstreflexion und -optimierung als kontinuierlicher Prozess	Als Führungskraft selbstreflektierend sein (z.B. eigenes Selbstbild zeichnen und Upward-Feedback beim Team abfragen, Selbstbild aktualisieren und Ergebnisse anhand von Feedback des Teams evaluieren)	(s. Müller 2018, S. 16ff.)
Teambewusstsein und Zielorientierung fördern	Teamstrukturen und -netzwerk nutzen, um sich gegenseitig zu unterstützen und sich bei Problemen nicht isolieren	(Woloski 2020, S. 1)
Freizeitangebote zur Prävention sozialer Isolation	Virtuelle Veranstaltungen für Teambuilding-Aktivitäten einführen (z.B. Game-Night, Online-Fitness-Kurse, informelle Videokonferenzen)	(Jeske et al. 2022, S. 1007) (vgl. Konradt u. Hertel 2002, S. 99f.) (vgl. Werkmann-Karcher u. Zbinden 2021, S. 23)
Unternehmensumwelt		
Best Practice	**Handlungsempfehlung**	**Quelle**
Remote-Mitarbeitenden dieselben Karrieremöglichkeiten und Entwicklungschancen geben wie Mitarbeitende im Büro	Proximity Bias vermeiden – nicht das Narrativ der besseren Arbeit durch persönliche Präsenz verkörpern und stattdessen als Vorbild eine flexible Arbeitsweise aktiv vorleben	(s. Sharifan 2022, S. 1) (s. Spielberger 2020, S. 146)
Festlegen von klaren Zielen und Erwartungen	Gemeinsame Zusammenarbeit planen und zu Projektbeginn sämtliche Ziele, Wünsche und Erwartungen gegenseitig kommunizieren	(s. Woloski 2020, S. 1)
Definition der gemeinsamen Reflektion	Gemeinsame Evaluationswege festlegen (z.B. spezifischer Fragebogen, semi-strukturiertes Gespräch, reine Beobachtungsbasis)	(vgl. Müller 2018, S. 35f.)
Organisationsfähigkeit und Umgang mit effizienten Arbeitstechniken der Mitarbeitenden fördern	Schulungen/Seminare zur Steigerung der Produktivität und Organisationsfähigkeit anbieten und Vorteile aufzeigen	(vgl. Woloski 2020, S. 1)
Gelungene Mischung aus Nähe und Distanz zu Mitarbeitenden	Beteiligungsgrad der Führungskraft festlegen (z.B. fachliche Anleitung, Feedback, Coaching, Steuerung des Informationsflusses etc.)	(s. Müller 2018, S. 39) (vgl. Kiesler u. Cummings 2002, S. 57ff.; zit. nach: Hinds u. Kiesler 2002)
Ausschließlich ergebnisbasiertes Arbeiten	Strategieziele für das Jahr auf Zwischenziele herunterbrechen (z.B. 3-4 Strategieziele für das Jahr kommunizieren, die von den einzelnen Unternehmensbereichen und regionalen Gruppen auf ihre Quartalsziele heruntergebrochen werden)	(s. Woloski 2020, S. 1)

Tabelle 50: Einordnung der Best Practices - Mensch

Mensch		
Produktivität und Performance		
Best Practice	**Handlungsempfehlung**	**Quelle**
Wissenstransfer ermöglichen und fördern	Fachliche Kompetenzen und Fähigkeiten an Teammitglieder weitergeben, damit gemeinsame Produktivität und Weiterentwicklung gefördert werden	(s. Lorenz 2018, S. 228f.) (Landes et al. 2020, S. 8)
Entwicklungsfähige Mitarbeitende coachen und ihnen gezielte Weiterbildung anbieten	Regelmäßig Seminare/Schulungen für Selbstorganisation, Aufgaben-, Zeit- und Prioritätenmanagement anbieten, ggf. verpflichtend machen	(s. Ingrid Britz-Averkamp u. Christine Eich-Fangmeier 2020, S. 62)
Fähigkeiten der Mitarbeitenden identifizieren und Verantwortung abgeben	Mehr Freiräume für kompetenzbasiertes Rollenmanagement zulassen, Verantwortung abgeben und unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen in einem heterogenen Team beachten	(s. Ingrid Britz-Averkamp u. Christine Eich-Fangmeier 2020, S. 62)
Kompetenzen der Mitarbeitenden im Team bündeln	Spezifische Kompetenzteams (begrenzter Umfang von 2-4 Personen), die in regelmäßigen Abständen Know-How an das gesamte Team vermitteln	(s. Ingrid Britz-Averkamp u. Christine Eich-Fangmeier 2020, S. 90)
Personenbezogene Umwelt		
Best Practice	**Handlungsempfehlung**	**Quelle**
Adäquates Kommunikationsformat wählen	Adäquates Kommunikationsformat abhängig von Dialogtiefe wählen (z.B. bei mehr als 5 langen Nachrichten zwischen zwei Personen in einem Chat auf einem öffentlichen Kanal sollte aus dieser Unterhaltung eine Videokonferenz gemacht werden)	(Woloski 2020, S. 1)
Unterstützung bei der Work-Life-Balance bei der Kinderbetreuung oder Pflegeaufgaben	Hinwirken auf eine gesunde Work-Life-Balance (z.B. durch flexible Arbeitszeiten oder andere Maßnahmen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, Familie und Arbeit in Einklang zu bringen)	(s. Bonin et al. 2020, S. 30) (s. Busch-Heizmann et al. 2021, S. 53)
Medienkompetenz und Digitalwissen fördern	E-Learnings, Seminare und gegenseitiges Coachen nutzen, um Digitalwissen und Medienkompetenz bei jedem Mitarbeitenden zu fördern	(Ingrid Britz-Averkamp u. Christine Eich-Fangmeier 2020, S. 90) (vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung DGUV 2016, S. 25)
Gesundheit und Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz sicherstellen und fördern	Seminare/Schulungen zur ergonomischen Einrichtung des Arbeitsplatzes, Burnout- und Boreout-Prävention, regelmäßige Feedbackgespräche sowie Unterstützung in Form von Employee Assistance Programs zur Prävention bzw. Behebung der Defizite anbieten	(vgl. Landes et al. 2021, S. 46ff.) (s. Landes et al. 2021, S. 45)
Arbeiten mit persönlichen Tageszielen	Zu Beginn des Arbeitstages persönliches Aufgabenset festlegen (z.B. 1-3 spezifische Aufgaben, die bis zum Feierabend abzuschließen sind)	(s. Forstenhäusler et al. 2020, S. 7)

Tabelle 51: Einordnung Best Practices - Technik

Technik		
Infrastruktur		
Best Practice	**Handlungsempfehlung**	**Quelle**
Datenschutz und Datensicherheit gewährleisten	Datenchaos durch digitale Sicherheitstools wie VPN, Single Sign-On-Anwendungen und Passwort-Manager vermeiden (z.B. durch Auth0, G Suite und 1Passwort), sodass Mitarbeitende über einen einzigen Benutzernamen und ein einziges Passwort für den Zugriff auf alle Anwendungen verfügen	(vgl. Woloski 2020, S. 1)
Digitalisieren von relevanten Dokumenten mit Cloudtechnologie	Informationsverlust vorbeugen und Daten von überall abrufbar machen (z.B. durch Einführen einer gemeinsamen Online-Ablagestruktur für autorisierte Personen mit einheitlicher Ordner- und Bezeichnungsstruktur)	(s. Ingrid Britz-Averkamp u. Christine Eich-Fangmeier 2020, S. 64f.)
Moderne IT-Ausstattung verfügbar machen	Enge Zusammenarbeit mit IT-Abteilung erhalten (ggf. Selbstverwaltung der Mitarbeitenden über Homeoffice-Ausstattung unter Budgetierung des Unternehmens und Mobilgeräteverwaltung-Software (z.B. JAMF für Laptop, Google-Mobilgeräteverwaltung für Smartphones))	(s. Woloski 2020, S. 1)
Präsenzmeetings parallel als Videokonferenz abhalten	Meetings immer gleichzeitig auch als Einladung zu einer Videokonferenz versenden	(s. Landes et al. 2020, S. 45f.)

Tabelle 52: Einordnung Best Practices – Organisation

Organisation		
Soziokulturelle und organisationale Umgebung		
Best Practice	**Handlungsempfehlung**	**Quelle**
Zuständigkeiten definieren und Erreichbarkeit sicherstellen	Verlässliche Erreichbarkeit der Mitarbeitenden sicherstellen (klare Zuständigkeiten in Form von festen Ansprechpartnern festlegen und gegenseitig klar kommunizieren, wann ein Austausch möglich ist)	(s. Jeske et al. 2022, S. 1003)
Verpflichtende Meetings abhalten	Trotz steigender Flexibilität bei Remote Work verpflichtende Meetings einberufen und Protokoll führen, damit Informationen stets schriftlich manifestiert werden, sichtbar und nachzuhalten sind	(vgl. Woloski 2020, S. 1)
Tagesroutine schaffen und bei Bedarf optimieren	Als Führungskraft eine Vorbildfunktion einnehmen und vorleben (z.B. durch eine persönliche produktive Tagesroutine)	(Forstenhäusler et al. 2020, S. 7)
Modalitäten von Remote Work in einer Betriebsvereinbarung festlegen	Details und Modalitäten von Remote Work durch eine Betriebsvereinbarung abdecken und bei Bedarf durch individuelle Regelungen konkretisieren und ergänzen	(s. Haufe o.J., S. 1)
Auf Ergebnisdokumentation, Abstimmung, Teamwork und Information Sharing hinwirken	Regelmäßig Zwischenstände an Teammitglieder kommunizieren und Aktivitäten festhalten (z.B. via Online-Tools, die den Status zu jedem Projektschritt, Dokument & Kommunikation an einer Stelle bündeln)	(vgl. Ingrid Britz-Averkamp u. Christine Eich-Fangmeier 2020, S. 54f.) (vgl. Woloski 2020, S. 1)
Kommunikation, Kooperation und Kollaboration		
Best Practice	**Handlungsempfehlung**	**Quelle**
Informationsfluss sicherstellen und Neuigkeiten austauschen	Verbindliche regelmäßige Meetings in verschiedenen Formaten abhalten (z.B. 1/1, Daily Meetings, Team Meetings, Sprint Meetings etc.)	(s. Miedreich 2020, S. 1)
Synchrone Kommunikationswege sinnvoll nutzen	Interaktionen gegenüber Monologen bevorzugen und entscheiden, welche Art der effizienten Kommunikation für gewisse Information geeignet ist (z.B. bei notwendigen Diskussionen eine Einteilung in Kleingruppen mit 2–6 Personen vornehmen)	(s. Forstenhäusler et al. 2020, S. 19)
Digitale Werkzeuge zur Organisation nutzen	Einführen von digitalen Werkzeugen zur Visualisierung über Status der Aufgaben der Projekte (z.B. Trello, Asana, Microsoft Planer und Kanban-Boards auf Teamebene)	(s. Bruhn 2020, S. 33ff.)
Videokonferenzen statt Telefonkonferenzen abhalten	Face-to-Face-Meetings verpflichtend machen (z.B. als Führungskraft darauf bestehen, das Kamerabild einzuschalten. Wer nicht spricht, schaltet das Mikrofon aus)	(s. Forstenhäusler et al. 2020, S. 17) (vgl. Finn et al. 1999, S. 173ff.)
Ergänzen der Videokonferenz um weitere Kanäle	Auf kontinuierliche Produktivitätssteigerung durch Einsatz digitaler Technologie hinwirken (z.B. Nutzung von Chats, Whiteboards und Bildschirmfreigaben)	(vgl. Forstenhäusler et al. 2020, S. 17)
Soziale Einbindung im Einklang mit der Kommunikationsstruktur und -kultur fördern	Gegenseitige Unterstützung anbieten, die nicht nur die Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, impliziert, sondern auch vorsieht, eigenes Wissen in das IT-Kommunikationsgefüge einzubringen (z.B. durch digitale Tools)	(Spielberger 2020, S. 288f.)
Gemeinsame Arbeit der Kollaboration dokumentieren und allen Teammitgliedern zugänglich machen	Gemeinsame Projekthomepage oder ein Projektportal für alle Projektinformationen erstellen, die z.B. Anforderungen, Data Dictionary, Metriken, Fortschrittsberichte etc. beinhaltet	(s. Ebert 2020, S. 39)

Anhang B: Detaillierung der erarbeiteten Ergebnisse des APs 2

Tabelle 53: Zuordnung Personal Controls

Feld	Beschreibung	Toolbasierte Umsetzung
Kooperation und Kollaboration	Hybrides Onboarding	Buddys für neue MA (Coffee-Talks, Onboarding in Person durch zeitliche Überschneidung mit sog. „Retreats“ Einbindung der neuen MA in Projekte (intern wie extern) mit jede*r/jede*m andere*r Kolleg*in
	Konstruktive Feedbackkultur	Befähigendes Rollenverständnis der Führungskraft
	Entwicklungspfade Digital Leadership	interne Führungskräft-schulungen
	hybride Zusammenarbeit mit Kunden	Customer-Experience Management, Digitalisierte Prozesse als Ziel in Total-Quality-Management aufnehmen, ‚Stakeholder Strategies‘
Kompetenzen und Fähigkeiten	Schulungsangebot Remote-Führung	OKR-Master als objektive Instanz Besprechung von Jahreszielen Projektbeurteilung am Ende des Projektzyklus, Schulung Interkulturelle Kommunikation
	Skillbasierte Arbeitsaufteilung	Outplacement von Teilaufgaben
	synchrones und ortsungebundenes Wissensmanagement	Dokumentation der Weiterbildung in interner Datenbank
	Persönliche Entwicklung bei sich verändernden Umweltbedingungen	Persönliche Karriereentwicklung durch Coaching

Tabelle 54: Zuordnung Cultural Controls

Feld	Beschreibung	Umsetzung
Unternehmensführung	Purpose-driven Leadership	Purpose, Vision and Mission Modelling
	Agilität	Beyond Budgeting
	Hybride Unternehmenskultur	Botschafter zur Unterstützung und Verbreitung der UN-Kultur Strategisches Change-Management
	Hybride Arbeitsmodelle	Verankerung verschiedener Arbeitsmodelle in Arbeitsverträgen Workation-Angebote Hybride Betriebsvereinbarung
	Hybrides Recruting	Employer-Branding
Informationsfluss und Transparenz	Hybride und asynchrone Unternehmenskommunikation	Videoupdates GF /Board Zyklische und anonyme Befragungen zu Arbeitszeiten und -auslastung, Transparente, kontinuierliche Kommunikation der Unternehmensstrategie
	Hybride Meetingkultur	Meeting-Netiquetten Coach (= Führungskraft) zur Vermittlung der Transparenz Hybride All-Hands-Meetings (30 Min., zweiwöchentlich Click & Connect auf Organisationsebene Meetingtermin (z. B. Kaffee) mit einer Führungskraft, Storytelling mit hybriden Tools, Hybride Präsentationstechniken
Interne Entwicklung	Interne Weiterbildung, Trainings und Workshops	Workshops zur Identitätsentwicklung im UN und den einzelnen Teams, Skillsoftware-Programmierung als Schnittstelle zur HR interne Schulungsprogramme, externe Remote-Weiterbildungen
	Bereichsübergreifender Austausch	Eventorganisationsteam (z. B. Campusgrillen, Videoabende, virtueller Escape-Room,) Hybride Impulsvorträge zum Wissensaustausch Anreize zur physischen Präsenz, z. B. Standorttreffen, Frühstücksangebot, Inhouse-Yoga, Meditationsprogramm… Firmeninternes soziales Netzwerk
	Hybride Raumgestaltung	New-Work-Raumgestaltung für kreative Denkprozesse (Design-Thinking-Techniken)

Tabelle 55: Übersicht als Longlist der informellen Tools

Vorgegebene Tools	Personalauswahl	Unternehmenskultur	Identifikation der Mitarbeiter	Verhaltensweisen des Managements	Employer Branding
Agilität	○	●	●	●	●
Change Management	○	●	●	●	◔
Coaching	○	●	●	●	●
Digitalisierung	○	●	●	●	●
Feedback	○	◔	●	●	◒
Führungsmodelle	○	●	●	●	●
Innovationsmanagement	○	●	●	●	●
Konfliktmanagement	○	●	◔	●	●
Moderation	○	●	●	●	○
Negative Entscheidungen übermitteln	○	●	◔	●	◒
Outplacement	●	●	◒	○	●
Präsentationstechnik	○	●	●	●	◔
Risikomanagement	○	●	●	●	●
Teammanagement	○	●	●	●	●
Total Quality Management	○	◒	●	●	●
Unternehmenskulturmanagement	○	●	●	●	●
Verhandlungsmanagement	○	●	●	●	●
Wissensmanagement	○	●	◔	●	●
Business Plan	●	◒	○	○	◔

Vorgegebene Tools	Personalauswahl	Unternehmenskultur	Identifikation der Mitarbeiter	Verhaltensweisen des Managements	Employer Branding
Employer Branding	○	◕	●	◕	●
Gesundheitsmanagement	○	●	●	●	●
Interkulturelle Kommunikation	○	●	●	●	◔
Kreativität	○	●	●	●	●
Diversity Management (S.163 /164)	○	●	●	●	◔
Lean Production und -management (S.164)	○	●	●	●	●
Marke	○	●	●	●	●
Mission	○	◒	◒	◒	●
Nachhaltigkeit	○	●	●	●	●
New Work	○	◒	◔	●	●
Social Media	○	●	●	●	◒
Storytelling	●	●	●	●	●
Strategie	●	●	●	●	●
Vision	○	●	●	●	●
Design Thinking	○	●	◔	●	●
OKR	○	◔	◒	●	◒
Customer Experience Management	○	●	◒	●	●
Environmental, Social, and Governance (ESG) Programs	○	●	●	●	●
Employee Engagement Systems	●	●	●	●	●
Stakeholder Strategies					

Anhang C: Detaillierung der erarbeiteten Ergebnisse des APs 3

Tabelle 56: Interviewleitfaden Expert*inneninterviews Arbeitsschritt 1

Themenblöcke und Fragen	Zeitrahmen
Begrüßung und Einführung *DecentraLEAD:* AiF-Forschungsprojekt, Kooperation zwischen dem FIR an der RWTH Aachen und dem IPRI in Stuttgart *Ziel des Forschungsprojekts*: Unternehmen durch praxisnahe und passgenaue Managementinstrumente zur erfolgreichen Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte befähigen *Grobes Vorgehen im Forschungsprojekt*: 1. Untersuchung Gestaltungsparameter für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte und Anforderungen an das Management 2. Suche nach geeigneten Managementinstrumenten zur Umsetzung dieser „New Work"-Konzepte (Betrachtung einzelner Kontrollmechanismen) 3. Untersuchung von Wirkungszusammenhängen zwischen verschiedenen Formen von Managementinstrumenten (Betrachtung der Instrumente als Paket) 4. Erstellung eines Baukastens samt Roadmap zur erfolgreichen Umsetzung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte *Ziel des Interviews:* Managementinstrumente identifizieren, die Sie in Ihrem Unternehmen für mobiles Arbeiten nutzen oder eventuell auch planen, zu nutzen *Definition Managementinstrumente:* Managementinstrumente sind Hilfsmittel, die dazu dienen, Handlungen und Entscheidungen des Managements zu unterstützen, Strategien zu implementieren sowie sicherzustellen, dass Mitarbeitende bestmöglich zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele handeln.[1] *Einverständniserklärung/Disclaimer Aufnahme des Interviews*	~ 10 Minuten
Grundlegendes 1. Inwiefern haben sich durch dezentrale Arbeit die Anforderungen an Führungspersonen verändert? 2. Welche Veränderungen hast du in Bezug auf den Einsatz von Managementinstrumenten in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten festgestellt? **Results-Controls** 3. Wie werden Arbeitsziele bei dezentraler Arbeit definiert? 4. Wie überprüft ihr die Leistung eurer dezentralen Teams? **Action-Controls** 5. Inwiefern werden Arbeitsprozesse bzw. Handlungen der Mitarbeitenden in dezentraler Arbeit überprüft? 6. Welche Vorgaben macht ihr bei dezentralen Arbeitsplatzkonzepten in Bezug auf Arbeitszeiten, Erreichbarkeit oder Anwesenheitsregelungen? 7. (Frage nach Ausstattung und administrativen Einschränkungen?)	~ 40 Minuten

Personnel Controls 8. Wie findet ihr das passende Personal für eure dezentralen Teams? 9. Wie gestaltet ihr das Onboarding für neue Mitarbeitende? 10. Wie wählt ihr die richtige Person für eine bestimmte Aufgabe/ein bestimmtes Projekt aus? 11. Inwiefern helft ihr euren Mitarbeitenden bei der Weiterentwicklung? **Cultural Controls** 12. Wie stellt ihr sicher, dass sich eure Mitarbeitenden trotz mobilem Arbeiten mit dem Unternehmen identifizieren? 13. Wie wird bei euch eine einheitliche Unternehmenskultur in den dezentralen Teams etabliert? 14. Wie vermittelt ihr eure Unternehmenswerte und -normen? 15. Welche Maßnahmen ergreifst du/ihr, um den Teamzusammenhalt zu stärken bzw. um neue Teammitglieder zu integrieren?	
Sonstiges 16. Welche weiteren Managementinstrumente setzt ihr im Unternehmen eventuell noch ein, die nicht in eine der oben genannten Kategorien hereinpassen? 17. Wann und wie nutzt ihr die einzelnen Instrumente? 18. Welche dieser Managementinstrumente haben sich beim dezentralen Arbeiten aus deiner Sicht als besonders effektiv erwiesen? 19. Welche dieser Managementinstrumente kamen im Zuge der Verlagerung zum dezentralen Arbeiten neu hinzu? 20. Wie kamen die neuen Managementinstrumente bei den Mitarbeitenden an? 21. Welche weiteren Managementinstrumente sind noch in Planung/kannst du dir zukünftig im Unternehmen vorstellen?	~ 10 Minuten

Übersicht der Steckbriefe verschiedener Softwareanbieter

Projektmanagement

Abbildung 1616: Steckbrief Smartsheet (eigene Darstellung)

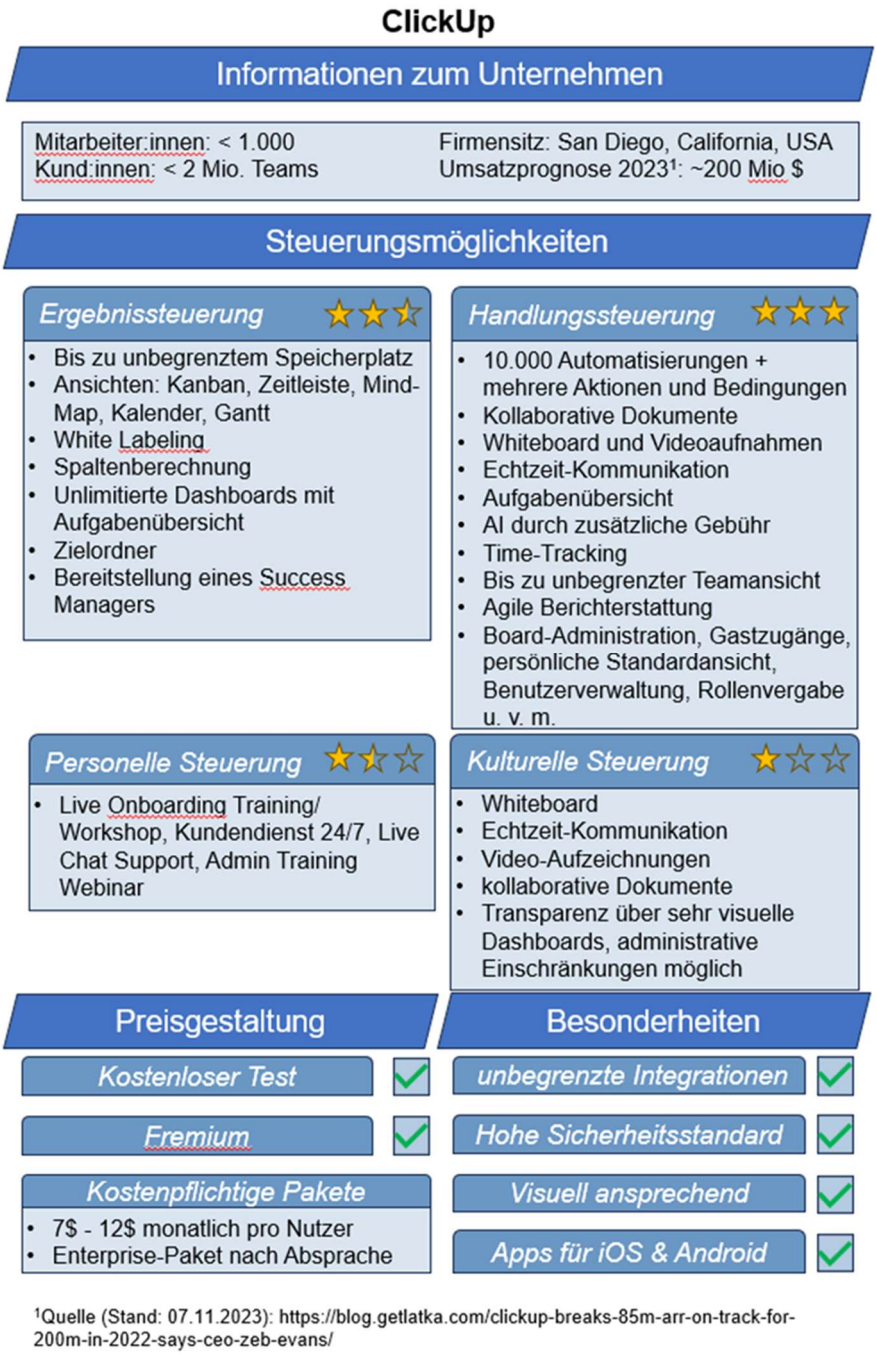


Abbildung 1717: Steckbrief ClickUp als Projektmanagement-Tool (eigene Darstellung)

Kollaboration/Kommunikation

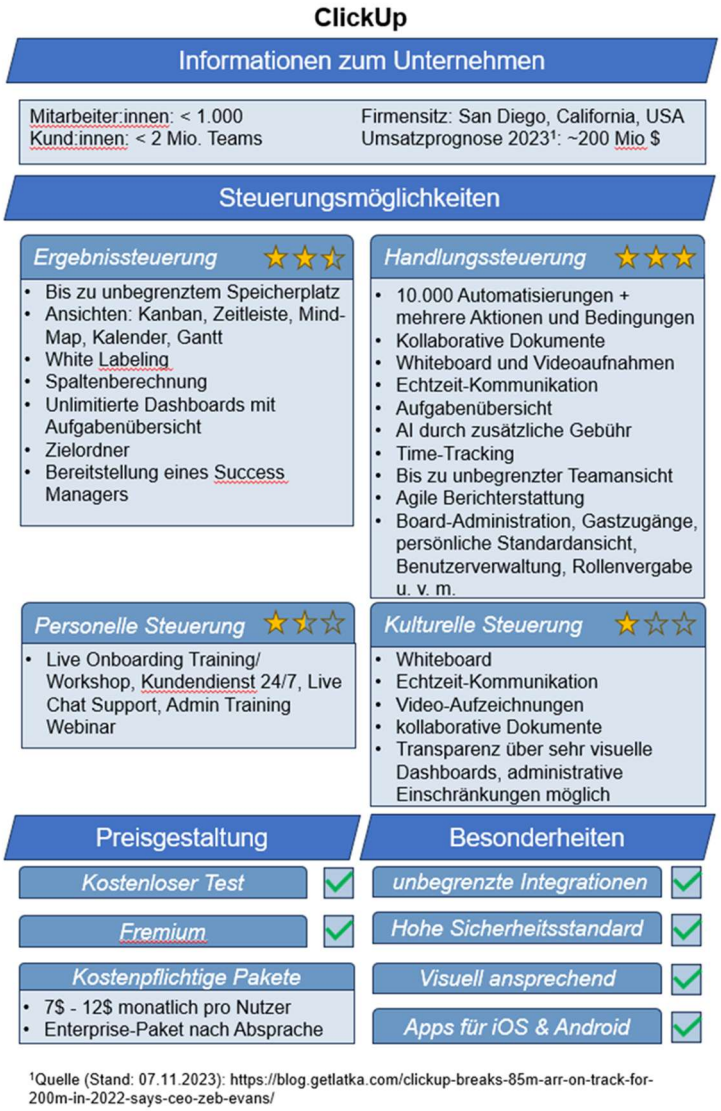


Abbildung 1818: Steckbrief ClickUp als Kollaborations- und Kommunikations-Tool (eigene Darstellung)

Kollaboration/Kommunikation

Abbildung 1919: Steckbrief Wrike (eigene Darstellung)

Abbildung 2020: Steckbrief Paycor (eigene Darstellung)

Abbildung 2321: Steckbrief Rippling (eigene Darstellung)

Goal Setting

Abbildung 2422: Steckbrief Lattice (eigene Darstellung)

Abbildung 2523: Steckbrief Profit.Co (eigene Darstellung)

Anhang E: Detaillierung der erarbeiteten Ergebnisse des APs 5

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Klare Vision & abgeleitete strategische Ziele	*Informell*	*Beschreibung der übergeordneten Selbstdefinition ("Warum gibt es uns?) und des Zukunftsziels ("Was wollen wir erreichen?).*	*Schaffung eines Zielbildes mit Teilzielen, unterstützt Zielerreichung*	*DecentraLead 2024; Hermanni 2022 S. 327*
12-monatige konsistente, mittelfristige Ziele	*Formell*	*Langfristige strategische Ziele werden auf mittel- und kurzfristige Ziele heruntergebrochen. Aus den kurzfristigeren Zielen können Aufgaben abgeleitet werden.*	*Erreichbare Ziele setzen und Strategieumsetzung kontinuierlich messen*	*Decentralead 2024; Helmold S. 41*
Crossfunktionale Zielsetzung	*Formell*	*Gemeinsame Zielsetzungen über Abteilungen hinweg oder in crossfunktionalen Teams.*	*Zusammenarbeit fördern, Lösungsfindung beschleunigen, Silos aufbrechen*	*Decentralead 2024; Glatzel, Liekweg 2022 S. 133*
Einrichtung eines Fokusteams (Management + ausgewählte Führungskräfte)	*Formell*	*Einsetzung und interdisziplinäre Zusammensetzung eines (zeitlich befristeten) Teams, das fokussiert an Projektaufgaben arbeitet.*	*Fokussiertes Arbeiten an Projektaufgaben und -zielen, Wissensaustausch durch interdisziplinäre Zusammenarbeit*	*Decentralead 2024; Welz-Spiegel, Spiegel 2023 S. 163; Bittner-Fesseler et al. S. 37ff*
Vierteljährliche Strategie-Updates im Fokusteam: 4-5 Fokusthemen pro Quartal	*Formell*	*Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der strategischen Ausrichtung.*	*Sicherstellung der Aktualität und Relevanz der Strategie und daraus abgeleiteten Zielen*	*Decentralead 2024; Köhninger et al. 2022 S. 23*
Quartalsziele für Teams	*Formell*	*Zielvereinbarung für Teams mit einem Zeithorizont von einem Quartal, um durch kürzeren Zeithoryzont dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können.*	*Förderung der Teamarbeit und Fokussierung konkreter, messbarer Ziele; Quartalsziele erlauben schnelle Reaktion und Sicherstellung der Zielerreichung*	*DecentraLead 2024; Ott 2022, S. 117f; Artz, Döring 2023 S. 21; Bohinc 2012 S. 81*
Bottom-up-Teamziele abgeleitet von Fokusthemen (mittels Planning-Days)	*Formell*	*Möglichkeit für Teams, eigene Teamvorstellungen und -ziele zu entwickeln. Die Zielvorstellungen werden dann den Führungskräften vorgelegt und diskutiert.*	*Zielsetzungsmethode, Förderung von Teamzusammenhalt, Eigenverantwortung, Partizipation und Motivation*	*Decentralead 2024; Ott 2022 S. 115; Bröckermann 2022 S. 64;*
Führungskraft als Challenger der Ziele	*Formell*	*Form eines Führungsverständnisses, indem die Führungskraft Ziele hinterfragt und neue Ideen und Gedanken fördert.*	*Entwicklung von Mitarbeitenden, sinnvolle Ziele setzen*	*DecentraLead 2024; Müllner 2021 S. 49*

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Tracking Zwischenziele anhand von KPIs	*Formell*	*Das Management kann mithilfe von Kennzahlen Zielvereinbarungen überwachen und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ergreifen. Beispielsweise kann eine BalancedScore-Card bei der Steuerung unterstützen.*	*Zielerreichung überwachen, steuern und sicherstellen*	*DecentraLead 202; Hermanni 2022 S. 62*
Review der Ziele am Quartalsende	*Formell*	*Messung der Ziele am Quartalsende. Beispielsweise abschließendes OKR-Review zur Beurteilung der Zielerreichung und Setzung neuer Ziele für nächstes Quartal.*	*Zielerreichung messen und neue Ziele definieren*	*DecentraLead 2024; Wissmann, Krüger 2021 S. 38*
Quartalsziele (Projekte, Weiterbildung, Teamrolle)	*Formell*	*Ziele quartalsweise definieren, um so auf Veränderungen reagieren zu können.*	*Kurzfristige Ziele setzen und Zielerreichung regelmäßig überwachen, Feedback geben, Mitarbeitende motivieren; Mitarbeitende weiterentwickeln*	*DecentraLead 2024; Fuhrmann 2018; Artz, Döring 2023 S. 21*
Persönliche Entwicklungsziele	*Formell*	*Identifizierung von individuellen, persönlichen und fachliche Zielen des Mitarbeitenden, um weitere berufliche Schritte auszuloten.*	*Weiterentwicklung und Bindung von Mitarbeitenden, Motivation fördern*	*DecentraLead 2024; Wegerich 2015 S. 14, 113f, 137f*
Auslastungsziele	*Formell*	*Vereinbarung individueller Auslastungsziele mit Mitarbeitenden. Die Ziele werden bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt.*	*Work-Life-Balance fördern, Kapazität berücksichtigen, Aufgaben verteilen*	*Decentralead 2024*
Prozentuale Bearbeitungsziele	*Formell*	*Bearbeitungsziele in Projekten werden auf einer Prozentskala gemessen, um Transparenz über Zielerreichung im Projektzyklus zu erreichen.*	*Ziele messbar gestalten, Zielerreichung bewerten*	*Decentralead 2024*
Flexibilität als Prämiengrundlage	*Formell*	*Anreizsystem, bei dem die Flexibilität der Mitarbeitenden im Umgang mit Arbeitszeiten, Aufgaben oder Arbeitsorten als Kriterium für die Vergabe von Prämien oder Boni dient.*	*Motivation der Mitarbeitenden, Zielerreichung*	*Decentralead 2024, Germer 2023 S. 89; Laufer 2018 S. 62f*
Transparente wöchentliche Offenlegung des individuellen Zielfortschritts	*Formell*	*Kontinuierliches Feedback über individuellen Zielfortschritt im Vergleich zum gesetzten Ziel.*	*Leistung zur Zielerreichung und Motivation steigern*	*DecentraLead 2024; Natsiopoulou, Heiss 2020 S. 31*
Digitale Dokumentation des individuellen Zielfortschritts	*Formell*	*Zielfortschritt wird digital dokumentiert und so noch transparenter. Die Kommunikation ist*	*Leistung zur Zielerreichung und Motivation steigern*	*DecentraLead 2024; Artz, Döring 2023 S. 20*

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
		beispielsweise über das Intranet zugänglich.		
Feste Anzahl an Anwesenheitstagen	Formell	Regelung zur Umsetzung von dezentralen Arbeitskonzepten. Es werden feste Anwesenheitstage für die Teammitglieder vorgegeben.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen	DecentraLead 2024; Buchwald et al. 2019 S. 42
Anwesenheitsempfehlungen, keine Kontrolle der Anwesenheitstage	Informell	Keine feste Regelung zu Anwesenheitstagen, es werden aber Vorschläge definiert.	Teamzusammenhalt fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen	DecentraLead 2024; Buchwald et al. 2019 S. 42; Krick et al. 2023 S. 4
Flexible Wahl des Arbeitsplatzes	Informell	Mitarbeitende können je nach Anforderung der Tätigkeit den passenden Arbeitsplatz auswählen.	Mitarbeitendenzufriedenheit, Zusammenarbeit und Wissenstransfer fördern	DecentraLead 2024; Stankewitz 2023 S. 275ff.
Flexible Bürogestaltung	Informell	Bürogestaltung auf verschiedene Bedürfnisse der (Zusammen-)Arbeit anpassen.	Mitarbeitendenzufriedenheit, Zusammenarbeit und Wissenstransfer fördern	DecentraLead 2024; Wörwag 2021 S. 312; Stankewitz 2023 S. 274
Budget für Homeoffice-Ausstattung	Formell	Homeoffice-Arbeitsplätze sind häufig schlecht ausgestattet. Durch ein Budget für Homeoffice-Arbeitsplätze können Mindeststandards gesetzt werden.	Ermöglichung von Homeoffice für Mitarbeitende; Sicherstellung der Infrastruktur im Homeoffice eines ergonomischen Arbeitsplatzes.	Decentralead 2024; Jeske et a. 2022 S. 1007
Teamspezifische Konzepte und Vereinbarungen	Informell	Regelung zur Umsetzung dezentraler Arbeitskonzepte. Die konkrete Umsetzung (Anwesenheitstage, Erreichbarkeit) wird allerdings auf Teamebene entschieden	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen	DecentraLead 2024; Buchwald et al. 2019 S. 42, Krick et al. 2023 S. 5
Kernarbeitszeiten	Formell	Das Festlegen von Kernarbeitszeiten definiert klare Erwartungen an die Erreichbarkeit und stellt diese sicher.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen	DecentraLead 2024; Goldbach 2023 S. 134; Krick et al. 2020 S. 12
Projektorientierte Arbeitszeiten	Formell	Flexible Arbeitszeitgestaltung innerhalb der Projektteams, angepasst auf die Projektaufgaben.	Organisationsaufwand reduzieren, Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten fördern	DecentraLead 2024; Piele, Piele 2017 S. 53ff; Gutmann, Hüsgen 2005 S. 43f
Führung durch Vertrauen	Informell	Führungstil basierend auf einer sicheren, positive Erwartungshaltung gegenüber	Förderung Mitarbeitendenzufriedenheit, Motivation und Vertrauenskultur, Werte festlegen	DecentraLead 2024; Jäckel 2020 S. 170ff.; Munko, 2021

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
		Mitarbeitenden, der auf enge Kontrollen verzichtet.		S. 327ff.; Krick et al. 2020 S. 10f.; Montua 2024 S. 15
Effizienzgrundsatz: "Wenn ich nicht nachfrage, ist alles in Ordnung."	Informell	Basiert auf dem Führungsansatz "Management by Exception". Es werden Ziele vereinbart und dem Mitarbeitenden werden weite Freiräume bei der Erarbeitung gegeben. Die Führungskraft kontrolliert bzw. greift nur ein, wenn die Gefahr besteht, dass Ziele nicht erreicht werden	Eigenverantwortung der Mitarbeitenden (Vertrauen), Effizienz durch wenig Rückfragen	Decentralead 2024; Heyna, Fittkau 2021 S. 6, 14
Verfügbarkeit der Führungskräfte über diverse Kanäle	Informell	Führungskräfte sind (je nach Kommunikationsziel oder Inhalt) über mehrere Kanäle bzw. Kommunikationsmedien erreichbar.	Interaktionsanregung und persönlichen Kontakt halten, Förderung schneller Kommunikation und schnellen Informationsaustauschs	Decentra-Lead 2024; Montua 2024 S. 36; Ribbat 2022 S. 266f.
Direkte Kommunikation in Echtzeit über Teams	Informell	Persönliche und direkte Kommunikation mit Führungskraft über digitalen Messengerdienst (bspw. WhatsApp)	Persönlichen Kontakt halten und Vertrauen aufbauen, Schnelle Absprache durch Echtzeitkommunikation	DecentraLead 2024
Optionale Feedbackgespräche	Informell	Feedbackgespräche sind ein wichtiger Teil der Mitarbeitendenführung, um Mitarbeitenden in strukturierter Form zu spiegeln, wie ihr Handeln verstanden und wahrgenommen wird.	Feedback geben und ggf. Ausräumen von Missverständnissen	Decentra-Lead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 137ff.
Wocheneingangsmeeting - Definition der drei wichtigsten Ziele der Woche	Formell	Gemeinsames (Online-)Meeting zum Wochenstart zur Definition von Zielen.	Fachlicher Austausch, Zieldefinition	DecentraLead 2024; Burkhard 2020 S. 27
Wochenausgangsmeeting - Fazit Teilen von (Miss-)Erfolgen	Formell	Gemeinsames (Online-)Meeting zum Ende einer Arbeitswoche, um Zielerreichung zu diskutieren.	Zielerreichung diskutieren, Feedback geben	Decentralead 2024
Tägliche Check-in- und Check-out-Termine	Formell	Tägliche Meetings zu Beginn und Ende des Arbeitstages, um Mitarbeitenden Strukturen zu geben und Aufgaben und Zielsetzungen für den Tag zu besprechen bzw. den Arbeitstag und die Ergebnisse zu reflektieren.	Zieldefinition, Feedback geben	DecentraLead 2024; Bruhn 2020 S. 53

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Keine Termine ohne Terminbeschreibung	Formell	Wichtige Informationen wie Inhalt und Ziel bzw. Zweck des Meetings sollten in der Einladung enthalten sein. Ebenfalls sinnvoll ist eine Agenda, um Struktur zu schaffen.	Klarheit über Ziel und Inhalt des Termins schaffen	DecentraLead 2024
Selbstbestimmte Teilnahme an Meetings	Informell	Optionale Teilnehmende können, je nach Agenda und Zielsetzung, selbstbestimmt entscheiden, ob sie an Meetings teilnehmen oder nicht.	Freiheit über Teilnahme ermöglichen	DecentraLead 2024; Leyendecker 2022 S. 34
Meeting-Rollen (bspw. Organisator*in, Leitung, Moderator*in, Protokollant*in)	Formell	Um Strukturen und Regeln in einem Meeting einzuhalten, kann die strukturierte Moderation des Meetings durch einen Moderator unterstützen	Klare Rollen und Aufgabenverteilung, Einhaltung des Meetingziels und Meetingeffizienz sicherstellen	DecentraLead 2024; Kusay-Merkle 2021 S. 328ff.; Landes et al. 2021 S. 22
Meeting-Netiquette	Formell	Klare Regelung der Zusammenarbeit in Online-Meetings oder Telefonkonferenzen	Vermittlung von digitalen Kompetenzen, Beachtung von Besonderheiten digitaler Kommunikation	DecentraLead 2024; Landes et al. 2021 S.24f.
Remote-Feedback über digitales Tool bei hybriden Meetings	Informell	Feedbackgespräche (auch über digitale oder hybride Tools) sind ein wichtiger Teil der Mitarbeitendenführung, um Mitarbeitenden in strukturierter Form zu spiegeln, wie ihr Handeln verstanden und wahrgenommen wird.	Feedback geben und ggf. Ausräumen von Missverständnissen	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 137ff.
Definition und Dokumentation Verantwortlichkeiten und "Next Steps"	Formell	Klare Organisation hinsichtlich Verantwortlichkeiten schaffen und nächste Schritte am Ende eines jeden Meetings festlegen.	Verantwortlichkeiten verteilen, nächste Aufgaben definieren und verteilen	DecentraLead 2024
Fester Projektzyklus	Formell	Klares prozesshaftes Vorgehen für die Planung und Umsetzung eines Projekts in mehreren Schritten etablieren.	Aufteilen des Projekts auf Teilprojekte mit eigenen Zielen	DecentraLead 2024; Thomas, Hoffmann 2009 S. 89f.
Fester Zielsetzungszyklus (bspw. Nach der OKR-Methode)	Formell	Etablierung eines Zielsetzungszyklus, um Zielsetzung und -erreichung komprimiert und fokussiert anzugehen (Bspw. OKR-Methode)	Zieldefinition und -erreichung	Decetnralead 2024; Grieb et al. 2024 S. 57ff.
Klare Prozessabläufe bei Linienaufgaben	Formell	Standardisierte Prozessabläufe schaffen eine klare Vorgehensweise und setzen Mindeststandards. Mittels standardisierter Prozessabläufe können beispielsweise auch	Strukturierung und Standardisierung von Abläufen für wiederkehrende Aufgaben, Qualitätsziele einhalten	DecentraLead 2024; Michalke 2021 S.142f

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
		Dokumentationspflichten und Kontrollzeitpunkte definiert werden.		
Selbstständige Erarbeitung des Projektvorgehens innerhalb des Teams	Informell	Durch selbstorganisierte Teams kann das Projektmanagement agil gestaltet werden. Die Teammitglieder erarbeiten das Vorgehen und die Verteilung der einzelnen Aufgaben im Projekt eigenverantwortlich im Team.	Partizipationsmöglichkeiten schaffen, Motivation fördern durch größere Eigenverantwortung	DecentraLead 2024; Peters, Schelter 2021 S. 148f
"Verfahrensanweisung" zur Umsetzung agiler, dezentraler Arbeit	Formell	Regelung oder Prozess zur Einführung von dezentralen Arbeitsmodellen, die Rahmenbedingungen des dezentralen Arbeitsmodell festlegen, bspw. zulässige Orte, Datenschutzthemen, Erreichbarkeitszeiten oder Regelungen zum Arbeitsplatz.	Arbeitszeiten und Erreichbarkeit, Datenschutz, Ausstattung im Homeoffice	DecentraLead 2024; Landes et al. 2021 S.34f
Zeitliche Rahmen für Rollenausübung	Formell	Zuteilung von Rollen von Mitarbeitenden erfolgt zeitlich befristet.	Wissensaustausch fördern und Mitrabeitende entwickeln	DecentraLead 2024
Regeln und Vorgaben für das Ablagesystem	Formell	Definition von klaren Regeln, wie Dokumente und Informationen abgelegt werden sollen.	Wissensaustausch sicherstellen	DecentraLead 2024
Reports in Slack-Gruppe zur Dokumentation	Informell	Teilen von Updates zum Projektstandard kurzfristig in (Projekt-)Slack-Gruppen.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern	DecentraLead2024
Dokumentation der Prozesse in Rolling Docs	Informell	Definierte Prozesse für dezentrales Arbeiten in lebenden Dokumenten teilen und allen zugänglich machen.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern	DecentraLead 2024
Dokumentation von Lösungsansätzen	Informell	Lösungsansätze für spezifische, evtl. wiederkehrende Herausforderungen bzw. Best Practices dokumentieren, um so in Zukunft darauf zurückgreifen zu können.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern	DecentraLead 2024
Überprüfung der Arbeitsprozesse durch Key-Results	Formell	Key-Results (als Teil von OKR) sind eine mit Kennzahlen formulierte Zielvorgabe. Mit diesen Kennwerten lässt sich der Fortschritt des Erfolgs messen	Zieldefinition und Überwachung der Umsetzung	DecentraLead 2024; Grieb et al. 2024 S. 57ff.
Buddys für neue Mitarbeitende	Informell	Instrument zur Unterstützung des Mitarbeitenden-Onboardings. Ein*e Kolleg*in wird neuen Mitarbeitenden als Bezugsperson zur Seite gestellt,	Neue Mitarbeitende integrieren, Kontakte schaffen und Wissensaustausch	DecentraLead 2024; Wegenberger,

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
		um bei der (sozialen) Integration zu unterstützen		*Wegenberger 2021 S. 247f.*
Onboarding in Person	*Informell*	*Onboarding neuer Mitarbeitender in Präsenz. Kolleg*innen sollten zum Onboarding von neuen Teammitgliedern einige Tage im Büro anwesend sein.*	*Mitarbeitende im Team integrieren, Kontakte schaffen, Vertrauen aufbauen, Wissensaustausch*	*DecentraLead 2024; Schäfer, Wunderlich 2024 S. 246, 251*
Senior-Prinzip	*Informell*	*Mentoringprogramm zur Förderung des Erfahrungsaustauschs zwischen langjährigen, erfahrenen Mitarbeitenden und Mitarbeitenden mit weniger Erfahrung*	*Wissensaustausch und persönliche Entwicklung*	*Decentralead 2024; Meißner 2013 S. 20*
Befähigendes Rollenverständnis der Führungskraft	*Informell*	*Partizipativer, integrativer Führungssti,l der das Potenzial von Mitarbeitenden erkennt und freisetzt. Beispielsweise werden Selbstbestimmung, Kompetenzerleben und Einfluss der Mitarbeitenden ermöglicht.*	*Mitarbeitende fördern, persönliche Selbstbestimmung ermöglichen, Vertrauen aufbauen*	*DecentraLead 2024; Herzog-Braune 2023 S. 209ff.*
Eindeutig dokumentierte ‚Roles and Responsibilities'	*Formell*	*Klare Zuordnung und Dokumentation von Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen oder Projekt (beispielsweise Rollen der Scrum-Methode wie Scrum-Master oder Product-Owner)*	*Zusammenarbeit vereinfachen, Wissensaustausch vereinfachen, Rollen verteilen*	*DecentraLead 2024; Peters, Schelter 2021 S. 141; Leyendecker S. 38f.*
Interne Führungskräfteschulungen	*Informell*	*Durchführen von Schulungen für Führungskräfte. Mittels Führungskräfteschulungen können Führungskräften einerseits Digitalkompetenzen vermittelt werden, andererseits auch die Expertise zur Gestaltung professioneller Beziehungen und Führungskommunikation in der dezentralen Arbeitswelt vermittelt werden.*	*Digitale Führungskompetenz fördern*	*DecentraLead 2024; Schneider, Schwark 2023 S.434; Breyer, Mayländer et al. 2023 S.5ff*
Customer-Experience-Management	*Informell*	*Managementprozess zur zielgerichteten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion, um Kund*innen durch Erlebnisse zu begeistern und an Unternehmen zu binden. Übertragen auf Mitarbeitende können auch Mitarbeitende mit positiven Erfahrungen und Erlebnissen an Unternehmen gebunden werden*	*Kund*innen an Unternehmen binden, Mitarbeitende motivieren und an Unternehmen binden*	*DecentraLead 2024; Goldhausen 2018 S. 46f.*

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Digitalisierte Prozesse als Ziel in Total-Quality-Management aufnehmen	Informell	Total-Quality-Management ist eine prozessbezogene Managementmethode, die auf Qualität ausgerichtet ist. Mit dem Fokus auf digitalisierten Prozessen wird die Prozessqualität betrachtet.	Prozesse digitalisieren	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 343f.
‚Stakeholder Strategies'	Informell	Stakeholder-Strategien sind eine Möglichkeit, den Wert für das gesamte Geschäftssystem eines Unternehmens (einschließlich Aktionäre, Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und Gemeinden) zu steigern.	Einbezug aller Stakeholder	DecentralLead 2024; Bain and Company 2023;
OKR-Master als objektive Instanz	Informell	Eine Managementmethode, die auf der Setzung von Zielen und dazu passenden Schlüsselergebnissen beruht.	Beteiligten den Fokus auf die Inhalte ermöglichen	DecentraLead 2024; Rieger, Luge 2024 S. 564 ff.
Besprechung von Jahreszielen	Formell	Setzen und Diskutieren von Zielen, die Mitarbeitende im Laufe des Jahres mit Bezug auf ihre Entwicklung erreichen wollen.	Motivation und Entwicklung der Mitarbeitenden	DecentraLead 2024;
Projektbeurteilung am Ende des Projektzyklus	Formell	Analyse der Ergebnisse, Abläufe, Herausforderungen und Erfolge der Projektzyklen (bspw. ‚Scrum Retrospektive') am Ende des Projekts.	https://firrwt-haachende.sharepoint.com/sites/FIRBT/Freigegebene%20Dokumente/General/300_Forschung/320_Projekte%20(temp)/DecentraLEAD/00_Sharepoint%20DecentraLEAD%20IPRI%20FIR/06_Arbeitspakete_Projektinhalte/AP5/AP5%20Baukasten/01_Softwareumsetzung/241025_Longlist_Managementinstrumente.xlsx?web=1	DecentraLead 2024; Peters, Schelter 2021 S. 161
Schulung Interkulturelle Kommunikation	Informell	Schulungen zur interkulturellen Kommunikation befähigen Mitarbeitende und Führungskräfte dazu, bei der Kommunikation unterschiedliche Verhaltensweisen, Traditionen und Werte von Mitarbeitenden verschiedener Kulturen zu berücksichtigen	Mitarbeitende zur interkulturellen Kommunikation befähigen	DecentraLead 2024; Hermanni 2022 S. 123ff.
Outplacement von Teilaufgaben	Informell	Verlagerung von Teilaufgaben an Dritte, um Fokus auf wesentliche Ziele und Aufgaben setzen zu können.	Steigerung der Flexibilität durch Verteilung von Aufgaben und Fokus auf das Wesentliche	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 251ff.
Dokumentationen der Weiterbildung in interner Datenbank	Informell	Inhalte von Weiterbildungen im Unternehmen dokumentieren, um sie weiteren Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.	Wissensaustausch, Weiterentwicklung	DecentrLead 2024

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Persönliche Karriereentwicklung durch Coaching	*Informell*	*Coaching mit Fokus auf Potenzialen der Mitarbeitenden, um Personalentwicklung gezielt zu fördern.*	*Persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden*	*DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 77ff.*
Purpose, Vision und Mission-Modelling	*Informell*	*Eine Unternehmensvision beschreibt einen Zukunftsentwurf des Unternehmens. Die Vision steht über den Kernzielen, basiert häufig auf den Kernwerten des Unternehmens und vermittelt Mitarbeitenden so den Sinn und Zweck (Purpose) des eigenen Handelns. Die Mission nennt die Aktivitäten und Kernkompetenzen zur Erreichung der Vision.*	*Zugehörigkeitsgefühl steigern, Mitarbeitende motivieren*	*DecentraLead 2024; Kreutzer 2018 S. 35f*
Beyond Budgeting	*Informell*	*Beyond Budgeting beschreibt als neues Managementmodell eine Abkehr von traditioneller Budgetierung hin zu anpassungsfähigen Managementprozessen sowie Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungen.*	*Agile Zieldefinition, schnelle Entscheidungsfindung*	*DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 53ff.*
*Botschafter*innen zu Unterstützung und Verbreitung der Unternehmenskultur*	*Informell*	*Schaffung einer Rolle im Unternehmen, die darauf abzielt, die Übereinstimmung zwischen kommunizierten Werten und tatsächlichem Verhalten zu gewährleisten. Der*Die Botschafter*in ist nah an den Mitarbeitenden, initiiert kulturstiftende Maßnahmen und begleitet den Wandel zu einer offenen, authentischen Unternehmenskultur aktiv.*	*Förderung der Unternehmenskultur, Unterstützung des Kulturwandels*	*DecentraLead 2024; Böniger 2020 S. 14, 296*
Strategisches Change-Management	*Informell*	*Änderungen von Organisationen, Prozessen, Systemen oder Technologien haben großen Einfluss auf Personen. Change-Management umfasst die Entwicklung und Umsetzung von Strategien, die diese Einflüsse in einer positiven und zielführenden Form berücksichtigen.*	*Fördert reibungslosen Änderungsprozess und damit Akzeptanz von Veränderungen, unterstützt Zielerreichung*	*DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 73ff.*
Verankerung verschiedener Arbeitsmodelle in Arbeitsverträgen	*Formell*	*Auflistung und Verankerung möglicher Arbeitsmodelle im Arbeitsvertrag, um Klarheit über die Möglichkeiten und Rechtssicherheit bei allen Mitarbeitenden zu schaffen.*	*Klarheit und Gleichberechtigung schaffen*	*DecentraLead 2024*

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Workation-Angebote	Informell	Möglichkeit des Arbeitens von einem Urlaubsort oder sonstigem zu privaten Zwecken besuchten Ortes außerhalb definierter Arbeitsplätze.	Höhere Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen	DecentraLead 2024; Pierenkemper et al. 2024 S.1 ff
Hybride Betriebsvereinbarung	Formell	Klare Vereinbarung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden, die die Rahmenbedingungen für hybride Arbeitsmodelle festlegt.	Rechtliche Lücken schließen, klare Regelungen zu Arbeitszeit	Decentralead 2024; Matuschek 2023 S. 21f.
Employer-Branding	Informell	Entwicklung einer Arbeitgebermarke (Employer Brand)	Mitarbeitenden und Bewerbenden signalisieren, wofür das Unternehmen steht und was seine Einzigartigkeit ausmacht.	DecentraLead 2024; Hermanni 2022 S. 65ff.
Video-Updates GF / Board	Informell	Persönliche Video-Botschaft der Geschäftsführung an Mitarbeitende, um Themen wie Unternehmensveränderungen, strategische Entscheidungen oder andere relevante Informationen auf eine persönliche und authentische Weise zu kommunizieren.	Verständnis bei Mitarbeitenden schaffen, Motivation fördern	DecentraLead 2024; Gartner 2020 S. 130f.; Deekeling, Arndt 2021 S. 553f.
Zyklische und anonyme Befragungen zu Arbeitszeiten und Auslastung	Informell	Durchführung regelmäßiger Mitarbeitendenbefragungen im Unternehmen, um Stimmung, Gesundheit und Auslastung der Mitarbeitenden zu erfassen.	Well-Beeing, Workload messen, Partizipation, Verbesserung der Organisation	Decentralead 2024; Gorshkova 2023 S. 64; Ladwig, Domsch 2021 S. 434f
Transparente kontinuierliche Kommunikation der Unternehmensstrategie	Informell	Strategie und Fortschritt transparent gegenüber Stakeholdern kommunizieren. Instrument zur Vermittlung der Unternehmensstrategie und Ziele	Hohe Transparenz, Partizipation und Bindung an Unternehmen fördern	DecentraLead 2024; Lothary 2023 S. 33f.; Stenzel 2022 S. 51ff.
Coach zur Vermittlung	Informell	Instrument zur Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden und (Nachwuchs-)Führungskräften	Mitarbeitende weiterentwickeln und zur Vermittlung von Veränderungen befähigen	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 77ff.
Hybrider Allhands	Informell	Virtuelle und hybride All-Hands-Meetings bieten die Möglichkeit zur virtuellen Teilnahme an Unternehmensveranstaltungen, wie bspw. Townhall-Meetings oder andere Dialogformate.	Nähe schaffen, Mitarbeitende über Ziele, Werte und zukünftige Entwicklungen zu informieren;	DecentraLead 2024; Niedermeier et al. 2023 S. 78f
Click & Connect auf Organisationsebene	Informell	Etablierung eines niederschwelligen Systems, über das Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens schnell und einfach kommunizieren können	Kommunikation und Wissensaustausch aufrecht erhalten	DecentraLead 2024

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
informeller Meetingtermin	*Informell*	*Ansetzen oder Fördern von Informellen Austauschterminen (virtuelle Cafepause, Feiern von Meilensteinen etc.)*	*Teamgefühl und Teamzusammenhalt fördern, Kommunikation zwischen Teammitgliedern aufrecht erhalten*	*DecentraLead 2024; Tautz et al. 2023 S. 10f*
Storytelling mit hybriden Tools	*Informell*	*Storytelling (deutsch: „Geschichten erzählen“) ist eine Methode, mit der in Unternehmen relevante Informationen narrativ weitergegeben werden.*	*Storytelling motiviert, verbindet, animiert zur Zusammenarbeit*	*DecentraLead 2024; Hermanni 2022 s. 267ff.*
Präsentationstechniken	*Informell*	*Die Qualität der Präsentationstechnik ist entscheidend dafür, ob Planungs- und Arbeitsergebnisse, unabhängig von ihrem Inhalt, die Zuhörer überzeugen und begeistern können.*	*Instrument zur Kommunikation, Darstellung von Inhalten, Fokussierung der Zuhörer auf die Inhalte*	*DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 259ff.*
Workshops zur Identitätsentwicklung im UN und den einzelnen Teams	*Informell*	*(Regelmäßige) Teamworkshops mit Retrospektive und Ausblick (persönlich und beruflich). Damit werden Zusammenarbeit und die Stellung der Mitarbeitenden im tTam gefördert.*	*Förderung der Zusammenarbeit, Identifizierung und Verständnis füreinander im Team entwickeln*	*DecentraLead 2024; Tautz et al. 2023 S. 9f*
Skillsoftwareprogrammierung als Schnittstelle zur HR	*Informell*	*Etablierung eines Skill-Management-Systems im Unternehmen, das besondere Fähigkeiten oder Expertisen von Mitarbeitenden unternehmensweit transparent und steuerbar macht.*	*Mitarbeitende entwickeln, Fähigkeiten sichtbar machen und fördern*	*DecentraLead 2024; Beck S. 4*
Interne Schulungsprogramme	*informell*	*Weiterbildung der Mitarbeitenden mittels interner Fachleute. Die Methoden, Verfahren und Inhalte sind an die Arbeitspraxis der Teilnehmenden angepasst.*	*Mitarbeitende entwickeln, Fähigkeiten und Motivation fördern*	*DecentraLead 2024; Krieger et al. 2020 S. 22ff*
externe Remote-Weiterbildung	*Informell*	*Digitalisierungsprozesse sollten mit ausreichenden Aus- und Weiterbildungen begleitet werden. Damit wird Mitarbeitenden der Umgang mit digitalen Tools vermittelt sowie professionelles Verhalten im digitalen Raum gefördert.*	*Unsicherheiten bei Mitarbeitenden durch schnelle Veränderungen reduzieren, Kompetenzen in digitaler Zusammenarbeit aufbauen*	*DecentraLead 2024; Hardering, Biesel 2023 S. 636*
Eventorganisationsteam	*Informell*	*Etablierung eines Teams zur Organisation von Teamevents, After-Work Events oder gemeinsame sportliche Aktivtäten für alle Mitarbeitenden.*	*Zusammenhalt im Unternehmen und informelle Kommunikation fördern, Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärken*	*Decentralead 2024; Tautz et al. 2023 S. 9*
Hybride Impulsvorträge	*Informell*	*Kurzer, hybrid durchgeführter, Vortrag, um wichtige Informationen und Best Practices zu vermitteln, Interesse am Thema zu*	*Komplexe Sachverhalte verdeutlichen und so Akzeptanz von Veränderungen schaffen*	*Decentrallead 2024; Gerlach, Squarr 2004 S. 250*

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
		schaffen und zur Diskussion anzuregen.		
Anreize zur physischen Präsenz	Informell	Schaffung von Anreizen, die Mitarbeitende motivieren, das Büro trotz Möglichkeit des dezentralen Arbeitens zu nutzen	Förderung von Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit	DecentraLead 2024; Käfer et al. 2022 S. 989f.
Firmeninternes soziales Netzwerk	Informell	Aufbau einer Online-Platform für interne Kommunikation und Bereitstellung von Informationen für Mitarbeitende.	Kommunikation, Wissensaustausch und Zusammenarbeit fördern	Decentralead 2024; Engelhardt 2024 S. 13ff.; Donhauser et al. S288
New-Work-Raumgestaltung für kreative Prozesse	Informell	Schaffung einer flexiblen Raumstruktur mit verschiedenen Bereichen, die auf die jeweiligen Arbeits- und Handlungsbereiche ausgelegt sind.	"New Work" umsetzen, Kreativitätsförderung im Büroalltag, Bewegung im Arbeitsalltag, Erhöhung der Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Zusammenarbeit fördern	DecentraLead 2024; Donhauser et al. 2021 S. 275ff.; Stankewitz S. 274
Räume zur Kollaboration	Informell	Schaffung von offenen Kommunikationsbereichen bzw. Raum für Interaktion und Gruppenarbeit.	Zusammenarbeit, Kreativität und Wissenaustausch fördern	DecentraLead 2024; Donhauser et al. 2021 S. 275ff.; Kaffke 2022; Stankewitz S. 274
Ruhebereich für Stillarbeit	Informell	Schaffung von Bereichen bzw. Raum für konzentriertes, ruhiges (Einzel-)Arbeiten.	Konzentriertes oder kreatives Einzelarbeiten fördern	DecentraLead 2024; Donhauser et al. 2021; Käfer 2022 S. 983f.; Stankewitz 2023 S. 274
Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Klare Vision & abgeleitete strategische Ziele	Informell	Beschreibung der übergeordneten Selbstdefinition ("Warum gibt es uns?) und des Zukunftsziels ("Was wollen wir erreichen?).	Schaffung eines Zielbildes mit Teilzielen, unterstützt Zielerreichung	DecentraLead 2024; Hermanni 2022 S. 327
12-monatige konsistente, mittelfristige Ziele	Formell	Langfristige strategische Ziele werden auf mittel- und kurzfristige Ziele heruntergebrochen. Aus den kurzfristigeren Zielen können Aufgaben abgeleitet werden.	Erreichbare Ziele setzen und Strategieumsetzung kontinuierlich messen	Decentralead 2024; Helmold S. 41

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Crossfunktionale Zielsetzung	*Formell*	*Gemeinsame Zielsetzungen über Abteilungen hinweg oder in crossfunktionalen Teams.*	*Zusammenarbeit fördern, Lösungsfindung beschleunigen, Silos aufbrechen*	*Decentralead 2024; Glatzel, Liekweg 2022 S. 133*
Einrichtung eines Fokusteams (Management + ausgewählte Führungskräfte)	*Formell*	*Einsetzung und interdisziplinäre Zusammensetzung eines (zeitlich befristeten) Teams, die fokussiert an Projektaufgaben arbeitet.*	*Fokussiertes Arbeiten an Projektaufgaben und -zielen, Wissensaustausch durch interdisziplinäre Zusammenarbeit*	*Decentralead 2024; Welz-Spiegel, Spiegel 2023 S. 163; Bittner-Fesseler et al. S. 37ff*
Vierteljährliche Strategie-Updates im Fokusteam: 4-5 Fokusthemen pro Quartal	*Formell*	*Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der strategischen Ausrichtung.*	*Sicherstellung der Aktualität und Relevanz der Strategie und daraus abgeleiteten Zielen*	*Decentralead 2024; Köhninger et al. 2022 S. 23*
Quartalsziele für Teams	*Formell*	*Zielvereinbarung für Teams mit einem Zeithorizont von einem Quartal, um durch kürzeren Zeithorizont dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können.*	*Förderung der Teamarbeit und Fokussierung konkreter, messbarer Ziele; Quartalsziele erlauben schnelle Reaktion und Sicherstellung der Zielerreichung*	*DecentraLead 2024; Ott 2022, S. 117f; Artz, Döring 2023 S. 21; Bohinc 2012 S. 81*
Bottom-up-Teamziele abgeleitet von Fokusthemen (mittels Planning-Days)	*Formell*	*Möglichkeit für Teams, eigene Teamvorstellungen und -ziele zu entwickeln. Die Zielvorstellungen werden dann den Führungskräften vorgelegt und diskutiert.*	*Zielsetzungsmethode, Förderung von Teamzusammenhalt, Eigenverantwortung, Partizipation und Motivation*	*Decentralead 2024; Ott 2022 S. 115; Bröckermann 2022 S. 64;*
Führungskraft als Challenger der Ziele	*Formell*	*Form eines Führungsverständnisses, indem die Führungskraft Ziele hinterfragt und neue Ideen und Gedanken fördert.*	*Entwicklung von Mitarbeitenden, sinnvolle Ziele setzen*	*DecentraLead 2024; Müllner 2021 S. 49*
Tracking Zwischenziele anhand von KPIs	*Formell*	*Das Management kann mithilfe von Kennzahlen Zielvereinbarungen überwachen und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ergreifen. Beispielsweise kann eine Balanced-Score-Card bei der Steuerung unterstützen.*	*Zielerreichung überwachen, steuern und sicherstellen*	*DecentraLead 202; Hermanni 2022 S. 62*
Review der Ziele am Quartalsende	*Formell*	*Messung der Ziele am Quartalsende. Beispielsweise abschließendes OKR-Review zur Beurteilung der Zielerreichung und Setzung neuer Ziele für nächstes Quartal.*	*Zielerreichung messen und neue Ziele definieren*	*DecentraLead 2024; Wissmann, Krüger 2021 S. 38*

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Quartalsziele (Projekte, Weiterbildung, Teamrolle)	*Formell*	*Ziele quartalsweise definieren, um so auf Veränderungen reagieren zu können.*	*Kurzfristige Ziele setzen und Zielerreichung regelmäßig überwachen, Feedback geben, Mitarbeitende motivieren; Mitarbeitende weiterentwickeln*	*DecentraLead 2024; Fuhrmann 2018; Artz, Döring 2023 S. 21*
Persönliche Entwicklungsziele	*Formell*	*Identifizierung von individuellen, persönlichen und fachlichen Zielen des Mitarbeitenden, um weitere berufliche Schritte auszuloten.*	*Weiterentwicklung und Bindung von Mitarbeitenden, Motivation fördern*	*DecentraLead 2024; Wegerich 2015 S. 14, 113f, 137f*
Auslastungsziele	*Formell*	*Vereinbarung individueller Auslastungsziele mit Mitarbeitenden. Die Ziele werden bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt.*	*Work-Life-Balance fördern, Kapazität berücksichtigen, Aufgaben verteilen*	*Decentralead 2024*
Prozentuale Bearbeitungsziele	*Formell*	*Bearbeitungsziele in Projekten werden auf einer Prozentskala gemessen, um Transparenz über Zielerreichung im Projektzyklus zu erreichen.*	*Ziele messbar gestalten, Zielerreichung bewerten*	*Decentralead 2024*
Flexibilität als Prämiengrundlage	*Formell*	*Anreizsystem, bei dem die Flexibilität der Mitarbeitenden im Umgang mit Arbeitszeiten, Aufgaben oder Arbeitsorten als Kriterium für die Vergabe von Prämien oder Boni dient.*	*Motivation der Mitarbeitenden, Zielerreichung*	*Decentralead 2024, Germer 2023 S. 89; Laufer 2018 S. 62f*
Transparente wöchentliche Offenlegung des individuellen Zielfortschritts	*Formell*	*Kontinuierliches Feedback über individuellen Zielfortschritt im Vergleich zum gesetzten Ziel.*	*Leistung zur Zielerreichung und Motivation steigern*	*DecentraLead 2024; Natsiopoulou, Heiss 2020 S. 31*
Digitale Dokumentation des individuellen Zielfortschritts	*Formell*	*Zielfortschritt wird digital dokumentiert und so noch transparenter. Die Kommunikation ist beispielsweise über das Intranet zugänglich.*	*Leistung zur Zielerreichung und Motivation steigern*	*DecentraLead 2024; Artz, Döring 2023 S. 20*
Feste Anzahl an Anwesenheitstagen	*Formell*	*Regelung zur Umsetzung von dezentralen Arbeitskonzepten. Es werden feste Anwesenheitstage für die Teammitglieder vorgegeben.*	*Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen*	*DecentraLead 2024; Buchwald et al. 2019 S. 42*
Anwesenheitsempfehlungen, keine Kontrolle der Anwesenheitstage	*Informell*	*Keine feste Regelung zu Anwesenheitstagen, es werden aber Vorschläge definiert.*	*Teamzusammenhalt fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen*	*DecentraLead 2024; Buchwald et al. 2019 S. 42; Krick et al. 2023 S. 4*

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Flexible Wahl des Arbeitsplatzes	*Informell*	*Mitarbeitende können je nach Anforderung der Tätigkeit den passenden Arbeitsplatz auswählen.*	*Mitarbeitendenzufriedenheit, Zusammenarbeit und Wissenstransfer fördern*	*DecentraLead 2024; Stankewitz 2023 S. 275ff.*
Flexible Bürogestaltung	*Informell*	*Bürogestaltung an verschiedene Bedürfnisse der (Zusammen-)Arbeit anpassen.*	*Mitarbeitendenzufriedenheit, Zusammenarbeit und Wissenstransfer fördern*	*DecentraLead 2024; Wörwag 2021 S. 312; Stankewitz 2023 S. 274*
Budget für Homeoffice-Ausstattung	*Formell*	*Homeoffice-Arbeitsplätze sind häufig schlecht ausgestattet. Durch ein Budget für Homeoffice-Arbeitsplätze können Mindeststandards gesetzt werden.*	*Ermöglichung von Homeoffice für Mitarbeitende; Sicherstellung der Infrastruktur im Homeoffice eines ergonomischen Arbeitsplatzes.*	*DecentraLead 2024; Jeske et a. 2022 S. 1007*
Teamspezifische Konzepte und Vereinbarungen	*Informell*	*Regelung zur Umsetzung dezentraler Arbeitskonzepte. Die konkrete Umsetzung (Anwesenheitstage, Erreichbarkeit) wird allerdings auf Teamebene entschieden*	*Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen*	*DecentraLead 2024; Buchwald et al. 2019 S. 42, Krick et al. 2023 S. 5*
Kernarbeitszeiten	*Formell*	*Das Festlegen von Kernarbeitszeiten definiert klare Erwartungen an die Erreichbarkeit und stellt diese sicher.*	*Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern, Integration und Sichtbarkeit im Team sicherstellen, Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten, erhöhen*	*DecentraLead 2024; Goldbach 2023 S. 134; Krick et al. 2020 S. 12*
Projektorientierte Arbeitszeiten	*Formell*	*Flexible Arbeitszeitgestaltung innerhalb der Projektteams, angepasst an die Projektaufgaben.*	*Organisationsaufwand reduzieren, Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten fördern*	*DecentraLead 2024; Piele, Piele 2017 S. 53ff; Gutmann, Hüsgen 2005 S. 43f*
Führung durch Vertrauen	*Informell*	*Führungsstil basierend auf einer sicheren, positive Erwartungshaltung gegenüber Mitarbeitenden, der auf enge Kontrollen verzichtet.*	*Förderung Mitarbeitendenzufriedenheit, Motivation und Vertrauenskultur, Werte festlegen*	*DecentraLead 2024; Jäckel 2020 S. 170ff.; Munko, 2021 S. 327ff.; Krick et al. 2020 S. 10f.; Montua 2024 S. 15*
Effizienzgrundsatz: "Wenn ich nicht nachfrage, ist alles in Ordnung."	*Informell*	*Basiert auf dem Führungsansatz "Management by Exception". Es werden Ziele vereinbart und dem Mitarbeitenden werden weite Freiräume bei der Erarbeitung gegeben. Die Führungskraft kontrolliert bzw. greift nur ein, wenn die Gefahr besteht, dass Ziele nicht erreicht werden*	*Eigenverantwortung der Mitarbeitenden (Vertrauen), Effizienz durch wenig Rückfragen*	*Decentralead 2024; Heyna, Fittkau 2021 S. 6, 14*

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Verfügbarkeit der Führungskräfte über diverse Kanäle	*Informell*	*Führungskräfte sind (je nach Kommunikationsziel oder Inhalt) über mehrere Kanäle bzw. Kommunikationsmedien erreichbar.*	*Interaktionsanregung und persönlichen Kontakt halten, Förderung schneller Kommunikation und schnellen Informationsaustauschs*	*DecentraLead 2024; Montua 2024 S. 36; Ribbat 2022 S. 266f.*
Direkte Kommunikation in Echtzeit über WhatsApp	*Informell*	*Persönliche und direkte Kommunikation mit Führungskraft über digitalen Messengerdienst (bspw. WhatsApp)*	*Persönlichen Kontakt halten und Vertrauen aufbauen, Schnelle Absprache durch Echtzeitkommunikation*	*DecentraLead 2024*
Optionale Feedbackgespräche	*Informell*	*Feedbackgespräche sind ein wichtiger Teil der Mitarbeitendenführung, um Mitarbeitenden in strukturierter Form zu spiegeln, wie ihr Handeln verstanden und wahrgenommen wird.*	*Feedback geben und ggf. Ausräumen von Missverständnissen*	*DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 137ff.*
Wocheneingangsmeeting - Definition der drei wichtigsten Ziele der Woche	*Formell*	*Gemeinsames (Online-)Meeting zum Wochenstart zur Definition von Zielen.*	*Fachlicher Austausch, Zieldefinition*	*DecentraLead 2024; Burkhard 2020 S. 27*
Wochenausgangsmeeting - Fazit Teilen von (Miss-) Erfolgen	*Formell*	*Gemeinsames (Online-)Meeting zum Ende einer Arbeitswoche, um Zielerreichung zu diskutieren.*	*Zielerreichung diskutieren, Feedback geben*	*Decentralead 2024*
Tägliche Check-in und Check-out-Termine	*Formell*	*Tägliche Meetings zu Beginn und Ende des Arbeitstages, um Mitarbeitenden Strukturen zu geben und Aufgaben und Zielsetzungen für den Tag zu besprechen bzw. den Arbeitstag und die Ergebnisse zu reflektieren.*	*Zieldefinition, Feedback geben*	*DecentraLead 2024; Bruhn 2020 S. 53*
Keine Termine ohne Terminbeschreibung	*Formell*	*Wichtige Informationen wie Inhalt und Ziel bzw. Zweck des Meetings sollten in der Einladung enthalten sein. Ebenfalls sinnvoll ist eine Agenda, um Struktur zu schaffen.*	*Klarheit über Ziel und Inhalt des Termins schaffen*	*DecentraLead 2024*
Selbstbestimmte Teilnahme an Meetings	*Informell*	*Optionale Teilnehmende können, je nach Agenda und Zielsetzung, selbstbestimmt entscheiden, ob sie an Meetings teilnehmen oder nicht.*	*Freiheit über Teilnahme ermöglichen*	*DecentraLead 2024; Leyendecker 2022 S. 34*
Meeting-Rollen (bspw. Organisator, Leitung, Moderator, Protokollant)	*Formell*	*Um Strukturen und Regeln in einem Meeting einzuhalten, kann die strukturierte Moderation des Meetings durch einen Moderator unterstützen*	*Klare Rollen und Aufgabenverteilung, Einhaltung des Meetingziels und Meetingeffizienz sicherstellen*	*DecentraLead 2024; Kusay-Merkle 2021 S. 328ff.;*

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
				Landes et al. 2021 S. 22
Meeting-Netiquette	Formell	Klare Regelung der Zusammenarbeit in Online-Meetings oder Telefonkonferenzen	Vermittlung von digitalen Kompetenzen, Beachtung von Besonderheiten digitaler Kommunikation	DecentraLead 2024; Landes et al. 2021 S.24f.
Remote-Feedback über digitales Tool bei hybriden Meetings	Informell	Feedbackgespräche (auch über digitale oder hybride Tools) sind ein wichtiger Teil der Mitarbeitendenführung, um Mitarbeitenden in strukturierter Form zu spiegeln, wie ihr Handeln verstanden und wahrgenommen wird.	Feedback geben und ggf. Ausräumen von Missverständnissen	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 137ff.
Definition und Dokumentation Verantwortlichkeiten und "Next Steps"	Formell	Klare Organisation hinsichtlich Verantwortlichkeiten schaffen und nächste Schritte am Ende eines jeden Meetings festlegen.	Verantwortlichkeiten verteilen, nächste Aufgaben definieren und verteilen	DecentraLead 2024
Fester Projektzyklus	Formell	Klares prozesshaftes Vorgehen für die Planung und Umsetzung eines Projekts in mehreren Schritten etablieren.	Aufteilen des Projekts auf Teilprojekte mit eigenen Zielen	DecentraLead 2024; Thomas, Hoffmann 2009 S. 89f.
Fester Zielsetzungszyklus (bspw. Nach der OKR-Methode)	Formell	Etablierung eines Zielsetzungszyklus, um Zielsetzung und -erreichung komprimiert und fokussiert anzugehen (Bspw. OKR-Methode)	Zieldefinition und -erreichung	Decetnralead 2024; Grieb et al. 2024 S. 57ff.
Klare Prozessabläufe bei Linienaufgaben	Formell	Standardisierte Prozessabläufe schaffen eine klare Vorgehensweise und setzen Mindeststandards. Mittels standardisierter Prozessabläufe können beispielsweise auch Dokumentationspflichten und Kontrollzeitpunkte definiert werden.	Strukturierung und Standardisierung von Abläufen für wiederkehrende Aufgaben, Qualitätsziele einhalten	DecentraLead 2024; Michalke 2021 S.142f
Selbstständige Erarbeitung des Projektvorgehens innerhalb des Teams	Informell	Durch selbstorganisierte Teams kann das Projektmanagement agil gestaltet werden. Die Teammitglieder erarbeiten das Vorgehen und die Verteilung der einzelnen Aufgaben im Projekt eigenverantwortlich im Team.	Partizipationsmöglichkeiten schaffen, Motivation fördern durch größere Eigenverantwortung	DecentraLead 2024; Peters, Schelter 2021 S. 148f
"Verfahrensanweisung" zur Umsetzung agiler, dezentraler Arbeit	Formell	Regelung oder Prozess zur Einführung dezentraler Arbeitsmodelle, die Rahmenbedingungen des dezentralen Arbeitsmodells festlegen, bspw. zulässige Orte, Datenschutzthemen,	Arbeitszeiten und Erreichbarkeit, Datenschutz, Ausstattung im Homeoffice	DecentraLead 2024; Landes et al. 2021 S.34f

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
		Erreichbarkeitszeiten oder Regelungen zum Arbeitsplatz.		
Zeitliche Rahmen für Rollenausübung	Formell	Zuteilung von Rollen von Mitarbeitenden erfolgt zeitlich befristet.	Wissensaustausch fördern und Mitarbeitende entwickeln	DecentraLead 2024
Regeln und Vorgaben für das Ablagesystem	Formell	Definition von klaren Regeln, wie Dokumente und Informationen abgelegt werden sollen.	Wissensaustausch sicherstellen	DecentraLead 2024
Reports in Slack-Gruppe zur Dokumentation	Informell	Teilen von Updates zum Projektstandard kurzfristig in (Projekt-)Slack-Gruppen.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern	DecentraLead2024
Dokumentation der Prozesse in Rolling Docs	Informell	Definierte Prozesse für dezentrales Arbeiten in lebenden Dokumenten teilen und allen zugänglich machen.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern	DecentraLead 2024
Dokumentation von Lösungsansätzen	Informell	Lösungsansätze für spezifische, evtl. wiederkehrende Herausforderungen bzw. Best Practices dokumentieren, um so in Zukunft darauf zurückgreifen zu können.	Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern	DecentraLead 2024
Überprüfung der Arbeitsprozesse durch Key-Results	Formell	Key-Results (als Teil von OKR) sind eine mit Kennzahlen formulierte Zielvorgabe. Mit diesen Kennwerten lässt sich der Fortschritts des Erfolgs messen	Zieldefinition und Überwachung der Umsetzung	DecentraLead 2024; Grieb et al. 2024 S. 57ff.
Buddys für neue Mitarbeiter	Informell	Instrument zur Unterstützung des Mitarbeitenden-Onboardings. Ein*e Kolleg*in wird neuen Mitarbeitenden als Bezugsperson zur Seite gestellt, um bei der (sozialen) Integration zu unterstützen	Neue Mitarbeitende integrieren, Kontakte schaffen und Wissensaustausch	DecentraLead 2024; Wegenberger, Wegenberger 2021 S. 247f.
Onboarding in Person	Informell	Onboarding neuer Mitarbeitender in Präsenz. Kolleg*innen sollten zum Onboarding von neuen Teammitglieder einige Tage im Büro anwesend sein.	Mitarbeitende im Team integrieren, Kontakte schaffen, Vertrauen aufbauen, Wissensaustausch	DecentraLead 2024; Schäfer, Wunderlich 2024 S. 246, 251
Senior-Prinzip	Informell	Mentoringprogramm zur Förderung des Erfahrungsaustauschs zwischen langjährigen, erfahrenen Mitarbeitenden und Mitarbeitenden mit weniger Erfahrung	Wissensaustausch und persönliche Entwicklung	Decentralead 2024; Meißner 2013 S. 20

Managementinstrument	*Formell / Informell*	*Beschreibung*	*Ziel / Zweck*	*Literatur*
Befähigendes Rollenverständnis der Führungskraft	*Informell*	*Partizipativer, integrativer Führungsstil, der das Potenzial von Mitarbeitenden erkennt und freisetzt. Beispielsweise werden Selbstbestimmung, Kompetenzerleben und Einfluss der Mitarbeitenden ermöglicht.*	*Mitarbeitende fördern, persönliche Selbstbestimmung ermöglichen, Vertrauen aufbauen*	*DecentraLead 2024; Herzog-Braune 2023 S. 209ff.*
Eindeutig dokumentierte ‚Roles and Responsibilities'	*Formell*	*Klare Zuordnung und Dokumentation von Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen oder Projekt (beispielsweise Rollen der Scrum-Methode wie Scrum-Master oder Product-Owner)*	*Zusammenarbeit vereinfachen, Wissensaustausch vereinfachen, Rollen verteilen*	*DecentraLead 2024; Peters, Schelter 2021 S. 141; Leyendecker S. 38f.*
Interne Führungskräfteschulungen	*Informell*	*Durchführen von Schulungen für Führungskräfte. Mittels Führungskräfteschulungen können Führungskräften einerseits Digitalkompetenzen vermittelt werden, andererseits auch die Expertise zur Gestaltung professioneller Beziehungen und Führungskommunikation in der dezentralen Arbeitswelt vermittelt werden.*	*Digitale Führungskompetenz fördern*	*DecentraLead 2024; Schneider, Schwark 2023 S.434; Breyer, Mayländer et al. 2023 S.5ff*
Customer-Experience-Management	*Informell*	*Managementprozess zur zielgerichteten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion, um Kund*innen durch Erlebnisse zu begeistern und an Unternehmen zu binden. Übertragen auf Mitarbeitende können auch Mitarbeitende mit positiven Erfahrungen und Erlebnissen an Unternehmen gebunden werden*	*Kund*innen an Unternehmen binden, Mitarbeitende motivieren und an Unternehmen binden*	*DecentraLead 2024; Goldhausen 2018 S. 46f.*
Digitalisierte Prozesse als Ziel in Total-Quality-Management aufnehmen	*Informell*	*Total-Quality-Management ist eine prozessbezogene Managementmethode, die auf Qualität ausgerichtet ist. Mit dem Fokus auf digitalisierten Prozessen wird die Prozessqualität betrachtet.*	*Prozesse digitalisieren*	*DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 343f.*
‚Stakeholder Strategies'	*Informell*	*Stakeholder-Strategien sind eine Möglichkeit, den Wert für das gesamte Geschäftssystem eines Unternehmens (einschließlich Aktionäre, Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und Gemeinden) zu steigern.*	*Einbezug aller Stakeholder*	*DecentralLead 2024; Bain and Company 2023;*
OKR-Master als objektive Instanz	*Informell*	*Eine Managementmethode, die auf der Setzung von Zielen und*	*Beteiligten den Fokus auf die Inhalte ermöglichen*	*DecentraLead 2024; Rieger, Luge*

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
		dazu passenden Schlüsselergebnissen beruht.		2024 S. 564 ff.
Besprechung von Jahreszielen	Formell	Setzen und Diskutieren von Zielen, die Mitarbeitende im Laufe des Jahres mit Bezug auf ihre Entwicklung erreichen wollen.	Motivation und Entwicklung der Mitarbeitenden	DecentraLead 2024;
Projektbeurteilung am Ende des Projektzyklus	Formell	Analyse der Ergebnisse, Abläufe, Herausforderungen und Erfolge der Projektzyklen (bspw. ‚Scrum Retrospektive') am Ende des Projekts.	https://firrwt-haachende.sharepoint.com/sites/FIRBT/Freigegebene%20Dokumente/General/300_Forschung/320_Projekte%20(temp)/DecentraLEAD/00_Sharepoint%20DecentraLEAD%20IPRI%20FIR/06_Arbeitspakete_Projektinhalte/AP5/AP5%20Baukasten/01_Softwareumsetzung/241025_Longlist_Managementinstrumente.xlsx?web=1	DecentraLead 2024; Peters, Schelter 2021 S. 161
Schulung Interkulturelle Kommunikation	Informell	Schulungen zur interkulturellen Kommunikation befähigen Mitarbeitende und Führungskräfte dazu, bei der Kommunikation unterschiedliche Verhaltensweisen, Traditionen und Werte von Mitarbeitenden verschiedener Kulturen zu berücksichtigen	Mitarbeitende zur interkulturellen Kommunikation befähigen	DecentraLead 2024; Hermanni 2022 S. 123ff.
Outplacement von Teilaufgaben	Informell	Verlagerung von Teilaufgaben an Dritte, um Fokus auf wesentliche Ziele und Aufgaben setzen zu können.	Steigerung der Flexibilität durch Verteilung von Aufgaben und Fokus auf das Wesentliche	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 251ff.
Dokumentationen der Weiterbildung in interner Datenbank	Informell	Inhalte von Weiterbildungen im Unternehmen dokumentieren, um sie weiteren Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.	Wissensaustausch, Weiterentwicklung	DecentrLead 2024
Persönliche Karriereentwicklung durch Coaching	Informell	Coaching mit Fokus auf Potenzialen der Mitarbeitenden, um Personalentwicklung gezielt zu fördern.	Persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 77ff.
Purpose, Vision und Mission-Modelling	Informell	Eine Unternehmensvision beschreibt einen Zukunftsentwurf des Unternehmens. Die Vision steht über den Kernzielen, basiert häufig auf den Kernwerten des Unternehmens und vermittelt Mitarbeitenden so den Sinn und Zweck (Purpose) des eigenen Handelns. Die Mission nennt die Aktivitäten und Kernkompetenzen zur Erreichung der Vision.	Zugehörigkeitsgefühl steigern, Mitarbeitende motivieren	DecentraLead 2024; Kreutzer 2018 S. 35f

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Beyond Budgeting	Informell	Beyond Budgeting beschreibt als neues Managementmodell eine Abkehr von traditioneller Budgetierung hin zu anpassungsfähigen Managementprozessen sowie Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungen.	Agile Zieldefinition, schnelle Entscheidungsfindung	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 53ff.
Botschafter*innen zu Unterstützung und Verbreitung der Unternehmenskultur	Informell	Schaffung einer Rolle im Unternehmen, die darauf abzielt, die Übereinstimmung zwischen kommunizierten Werten und tatsächlichem Verhalten zu gewährleisten. Der*Die Botschafter*in ist nah an den Mitarbeitenden, initiiert kulturstiftende Maßnahmen und begleitet den Wandel zu einer offenen, authentischen Unternehmenskultur aktiv.	Förderung der Unternehmenskultur, Unterstützung des Kulturwandels	DecentraLead 2024; Böniger 2020 S. 14, 296
Strategisches Change-Management	Informell	Änderungen von Organisationen, Prozessen, Systemen oder Technologien haben großen Einfluss auf Personen. Change-Management umfasst die Entwicklung und Umsetzung von Strategien, die diese Einflüsse in einer positiven und zielführenden Form berücksichtigen.	Fördert reibungslosen Änderungsprozess und damit Akzeptanz von Veränderungen, unterstützt Zielerreichung	DecentraLead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 73ff.
Verankerung verschiedener Arbeitsmodelle in Arbeitsverträgen	Formell	Auflistung und Verankerung möglicher Arbeitsmodelle im Arbeitsvertrag, um Klarheit über die Möglichkeiten und Rechtssicherheit bei allen Mitarbeitenden zu schaffen.	Klarheit und Gleichberechtigung schaffen	DecentraLead 2024
Workation-Angebote	Informell	Möglichkeit des Arbeitens von einem Urlaubsort oder sonstigem zu privaten Zwecken besuchten Ortes außerhalb definierter Arbeitsplätze.	Höhere Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen	DecentraLead 2024; Pierenkemper et al. 2024 S.1 ff
Hybride Betriebsvereinbarung	Formell	Klare Vereinbarung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden, die die Rahmenbedingungen für hybride Arbeitsmodelle festlegt.	Rechtliche Lücken schließen, klare Regelungen zu Arbeitszeit	Decentralead 2024; Matuschek 2023 S. 21f.
Employer-Branding	Informell	Entwicklung einer Arbeitgebermarke (Employer Brand)	Mitarbeitenden und Bewerbenden signalisieren, wofür das Unternehmen steht und was seine Einzigartigkeit ausmacht.	DecentraLead 2024; Hermanni 2022 S. 65ff.

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Video-Updates GF / Board	Informell	Persönliche Video-Botschaft der Geschäftsführung an Mitarbeitende, um Themen wie Unternehmensveränderungen, strategische Entscheidungen oder andere relevante Informationen auf eine persönliche und authentische Weise zu kommunizieren.	Verständnis bei Mitarbeitenden schaffen, Motivation fördern	Decentra-Lead 2024; Gartner 2020 S. 130f.; Deekeling, Arndt 2021 S. 553f.
Zyklische und anonyme Befragungen zu Arbeitszeiten und Auslastung	Informell	Durchführung regelmäßiger Mitarbeitendenbefragungen im Unternehmen, um Stimmung, Gesundheit und Auslastung der Mitarbeitenden zu erfassen.	Well-Beeing, Workload messen, Partizipation, Verbesserung der Organisation	Decentra-lead 2024; Gorshkova 2023 S. 64; Ladwig, Domsch 2021 S. 434f
Transparente kontinuierliche Kommunikation der Unternehmensstrategie	Informell	Strategie und Fortschritt transparent gegenüber Stakeholdern kommunizieren. Instrument zur Vermittlung der Unternehmensstrategie und Ziele	Hohe Transparenz, Partizipation und Bindung an Unternehmen fördern	Decentra-Lead 2024; Lothary 2023 S. 33f.; Stenzel 2022 S. 51ff.
Coach zur Vermittlung	Informell	Instrument zur Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden und (Nachwuchs-)Führungskräften	Mitarbeitende weiterentwickeln und zur Vermittlung von Veränderungen befähigen	Decentra-Lead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 77ff.
Hybride All-Hands-Meetings	Informell	Virtuelle und hybride All-Hands-Meetings bieten die Möglichkeit zur virtuellen Teilnahme an Unternehmensveranstaltungen, wie bspw. Townhall-Meetings oder andere Dialogformate.	Nähe schaffen, Mitarbeitende über Ziele, Werte und zukünftige Entwicklungen zu informieren;	DecentraLead 2024; Niedermeier et al. 2023 S. 78f
Click & Connect auf Organisationsebene	Informell	Etablierung eines niederschwelligen Systems, über das Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens schnell und einfach kommunizieren können	Kommunikation und Wissensaustausch aufrechterhalten	DecentraLead 2024
informeller Meetingtermin	Informell	Ansetzen oder Fördern von Informellen Austauschterminen (virtuelle Cafepause, Feiern von Meilensteinen etc.)	Teamgefühl und Teamzusammenhalt fördern, Kommunikation zwischen Teammitgliedern aufrecht erhalten	Decentra-Lead 2024; Tautz et al. 2023 S. 10f
Storytelling mit hybriden Tools	Informell	Storytelling (deutsch: „Geschichten erzählen“) ist eine Methode, mit der in Unternehmen relevante Informationen narrativ weitergegeben werden.	Storytelling motiviert, verbindet, animiert zur Zusammenarbeit	DecentraLead 2024; Hermanni 2022 s. 267ff.
Präsentationstechniken	Informell	Die Qualität der Präsentationstechnik ist entscheidend dafür, ob Planungs- und Arbeitsergebnisse, unabhängig von ihrem	Instrument zur Kommunikation, Darstellung von Inhalten, Fokussierung der Zuhörer auf die Inhalte	Decentra-Lead 2024; Schawel, Billing 2018 S. 259ff.

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
		Inhalt, die Zuhörenden überzeugen und begeistern können.		
Workshops zur Identitätsentwicklung im UN und den einzelnen Teams	Informell	(Regelmäßige) Teamworkshops mit Retrospektive und Ausblick (persönlich und beruflich). Damit wird Zusammenarbeit und die Stellung der Mitarbeitenden im Team gefördert.	Förderung der Zusammenarbeit, Identifizierung und Verständnis füreinander im Team entwickeln	Decentra-Lead 2024; Tautz et al. 2023 S. 9f
Skillsoftware-programmierung als Schnittstelle zur HR	Informell	Etablierung eines Skill-Management-Systems im Unternehmen, das besondere Fähigkeiten oder Expertisen von Mitarbeitenden unternehmensweit transparent und steuerbar macht.	Mitarbeitende entwickeln, Fähigkeiten sichtbar machen und fördern	DecentraLead 2024; Beck S. 4
Interne Schulungsprogramme	informell	Weiterbildung der Mitarbeitenden mittels interner Fachleute. Die Methoden, Verfahren und Inhalte sind an die Arbeitspraxis der Teilnehmenden angepasst.	Mitarbeitende entwickeln, Fähigkeiten und Motivation fördern	DecentraLead 2024; Krieger et al. 2020 S. 22ff
externe Remote-Weiterbildung	Informell	Digitalisierungsprozesse sollten mit ausreichenden Aus- und Weiterbildungen begleitet werden. Damit wird Mitarbeitenden der Umgang mit digitalen Tools vermittelt sowie professionelles Verhalten im digitalen Raum gefördert.	Unsicherheiten bei Mitarbeitenden durch schnelle Veränderungen reduzieren, Kompetenzen in digitaler Zusammenarbeit aufbauen	DecentraLead 2024; Hardering, Biesel 2023 S. 636
Eventorganisationsteam	Informell	Etablierung eines Teams zur Organisation von Teamevents, After-Work-Events oder gemeinsame sportliche Aktivititäten für alle Mitarbeitenden.	Zusammenhalt im Unternehmen und informelle Kommunikation fördern, Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärken	Decentra-lead 2024; Tautz et al. 2023 S. 9
Hybride Impulsvorträge	Informell	Kurzer, hybrid durchgeführter, Vortrag, um wichtige Informationen und Best Practices zu vermitteln, Interesse am Thema zu schaffen und zur Diskussion anzuregen.	Komplexe Sachverhalte verdeutlichen und so Akzeptanz von Veränderungen schaffen	Decentral-lead 2024; Gerlach, Squarr 2004 S. 250
Anreize zur physischen Präsenz	Informell	Schaffung von Anreizen, die Mitarbeitende motivieren, das Büro trotz Möglichkeit des dezentralen Arbeitens zu nutzen	Förderung von Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit	Decentra-Lead 2024; Käfer et al. 2022 S. 989f.
Firmeninternes soziales Netzwerk	Informell	Aufbau einer Online-Plattform für interne Kommunikation und Bereitstellung von Informationen für Mitarbeitende.	Kommunikation, Wissensaustausch und Zusammenarbeit fördern	Decent-ralead 2024; Engelhardt 2024 S. 13ff.; Donhauser et al. S288

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
New-Work-Raumgestaltung für kreative Prozesse	Informell	Schaffung einer flexiblen Raumstruktur mit verschiedenen Bereichen, die auf die jeweiligen Arbeits- und Handlungsbereiche ausgelegt sind.	"New Work" umsetzen, Kreativitätsförderung im Büroalltag, Bewegung im Arbeitsalltag, Erhöhung der Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Zusammenarbeit fördern	DecentraLead 2024; Donhauser et al. 2021 S. 275ff.; Stankewitz S. 274
Räume zur Kollaboration	Informell	Schaffung von offenen Kommunikationsbereichen bzw. Raum für Interaktion und Gruppenarbeit.	Zusammenarbeit, Kreativität und Wissensaustausch fördern	DecentraLead 2024; Donhauser et al. 2021 S. 275ff.; Kaffke 2022; Stankewitz S. 274
Ruhebereich für Stillarbeit	Informell	Schaffung von Bereichen bzw. Raum für konzentriertes, ruhiges (Einzel-)Arbeiten.	Konzentriertes oder kreatives Einzelarbeiten fördern	DecentraLead 2024; Donhauser et al. 2021; Käfer 2022 S. 983f.; Stankewitz 2023 S. 274
Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Klare Vision & abgeleitete strategische Ziele	Informell	Beschreibung der übergeordneten Selbstdefinition ("Warum gibt es uns?) und des Zukunftsziels ("Was wollen wir erreichen?).	Schaffung eines Zielbildes mit Teilzielen, unterstützt Zielerreichung	DecentraLead 2024; Hermanni 2022 S. 327
12-monatige konsistente, mittelfristige Ziele	Formell	Langfristige strategische Ziele werden auf mittel- und kurzfristige Ziele heruntergebrochen. Aus den kurzfristigeren Zielen können Aufgaben abgeleitet werden.	Erreichbare Ziele setzen und Strategieumsetzung kontinuierlich messen	Decentralead 2024; Helmold S. 41
Crossfunktionale Zielsetzung	Formell	Gemeinsame Zielsetzungen über Abteilungen hinweg oder in crossfunktionalen Teams.	Zusammenarbeit frödern, Lösungsfindung beschleunigen, Silos aufbrechen	Decentralead 2024; Glatzel, Liekweg 2022 S. 133
Einrichtung eines Fokusteams (Management + ausgewählte Führungskräfte)	Formell	Einsetzung und interdisziplinäre Zusammensetzung eines (zeitlich befristeten) Teams, das fokussiert an Projektaufgaben arbeitet.	Fokussiertes Arbeiten an Projektaufgaben und -zielen, Wissensaustausch durch interdisziplinäre Zusammenarbeit	Decentralead 2024; Welz-Spiegel, Spiegel 2023 S. 163; Bittner-Fesseler et al. S. 37ff
Vierteljährliche Strategie-Updates im Fokusteam: 4-5	Formell	Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der strategischen Ausrichtung.	Sicherstellung der Aktualität und Relevanz der Strategie und daraus abgeleiteten Zielen	Decentralead 2024; Köhninger et

Managementinstrument	Formell / Informell	Beschreibung	Ziel / Zweck	Literatur
Fokusthemen pro Quartal				al. 2022 S. 23
Quartalsziele für Teams	Formell	Zielvereinbarung für Teams mit einem Zeithorizont von einem Quartal, um durch kürzeren Zeithorizont dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können.	Förderung der Teamarbeit und Fokussierung konkreter, messbarer Ziele; Quartalsziele erlauben schnelle Reaktion und Sicherstellung der Zielerreichung	Decentra-Lead 2024; Ott 2022, S. 117f; Artz, Döring 2023 S. 21; Bohinc 2012 S. 81
Bottom-up-Teamziele, abgeleitet von Fokusthemen (mittels Planning-Days)	Formell	Möglichkeit für Teams, eigene Teamvorstellungen und -ziele zu entwickeln. Die Zielvorstellungen werden dann den Führungskräften vorgelegt und diskutiert.	Zielsetzungsmethode, Förderung von Teamzusammenhalt, Eigenverantwortung, Partizipation und Motivation	Decentra-lead 2024; Ott 2022 S. 115; Bröckermann 2022 S. 64;
Führungskraft als Challenger der Ziele	Formell	Form eines Führungsverständnisses, in dem die Führungskraft Ziele hinterfragt und neue Ideen und Gedanken fördert.	Entwicklung von Mitarbeitenden, sinnvolle Ziele setzen	Decent-raLead 2024; Müllner 2021 S. 49
Tracking Zwischenziele anhand von KPIs	Formell	Das Management kann mithilfe von Kennzahlen Zielvereinbarungen überwachen und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ergreifen. Beispielsweise kann eine Balanced-Score-Card bei der Steuerung unterstützen.	Zielerreichung überwachen, steuern und sicherstellen	Decent-raLead 202; Hermanni 2022 S. 62
Review der Ziele am Quartalsende	Formell	Messung der Ziele am Quartalsende. Beispielsweise abschließendes OKR-Review zur Beurteilung der Zielerreichung und Setzung neuer Ziele für nächstes Quartal.	Zielerreichung messen und neue Ziele definieren	Decent-raLead 2024; Wissmann, Krüger 2021 S. 38
Quartalsziele (Projekte, Weiterbildung, Teamrolle)	Formell	Ziele quartalsweise definieren, um so auf Veränderungen reagieren zu können.	Kurzfristige Ziele setzen und Zielerreichung regelmäßig überwachen, Feedback geben, Mitarbeitende motivieren; Mitarbeitende weiterentwickeln	Decent-raLead 2024; Fuhrmann 2018; Artz, Döring 2023 S. 21
Persönliche Entwicklungsziele	Formell	Identifizierung von individuellen, persönlichen und fachlichen Zielen des Mitarbeitenden, um weitere berufliche Schritte auszuloten.	Weiterentwicklung und Bindung von Mitarbeitenden, Motivation fördern	Decent-raLead 2024; Wegerich 2015 S. 14, 113f, 137f