

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

HR-Trends 2019

Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demographie

Über 100
**Management-
Studien**
zum Download

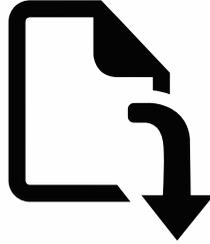
human
resources

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Nationale und internationale Management-Studien
- Anbieterverzeichnis Bildungs- und Beratungsleistungen

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

HR-Trends 2019

Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann (Hrsg.)

HR-Trends 2019

> 1 Zeile Abstand

Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demografie

>

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-11604-3 Bestell-Nr. 14065-0001
ePub: ISBN 978-3-648-11610-4 Bestell-Nr. 14065-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-11612-8 Bestell-Nr. 14065-0150

Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann (Hrsg.)
HR-Trends 2019
1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Jürgen Fischer

Lektorat:
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	11
Vorwort der Herausgeber	13
HR-STRATEGIE: Arbeit 4.0 & Agile Führung	17
Einleitung	19
Agilität und Demokratie als neue Erfolgsmodelle	23
<i>Prof. Dr. Simon Werther, Hochschule der Medien, Stuttgart</i>	
Unternehmen neu erfinden für eine digitale Welt	35
<i>Dr. Rebecca Ray, The Conference Board, New York (USA)</i>	
<i>Marion Devine, The Conference Board, Brüssel</i>	
Humanzentrierte Industrie 4.0 – Mitarbeiter als Mitgestalter	48
<i>Prof. Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact GmbH & Co.KG, Blomberg</i>	
Digitalisierung trifft HR – Die neue Rolle von Personalentwicklung	57
<i>Angelika Kambeck, Klöckner & Co SE, Duisburg</i>	
<i>Britt A. Wrede, Topmanagement Coach, Düsseldorf</i>	
<i>Karin Wiesenthal, Coach & CoCreative Facilitator, Köln</i>	
HR-Arbeit im Wandel: Neue Chancen durch gestärkte Projektkompetenz	65
<i>Dr.-Ing. Nils Dreccoll, Lufthansa Technik AG, Hamburg</i>	
<i>Daniela Mayrshofer, Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG, Hamburg</i>	
HR-Strategie und digitale Transformation	76
<i>Anja Zerbin, Postbank, Bonn</i>	
<i>Jan Oßenbrink, Eigenland GmbH, Haltern am See</i>	
Unternehmenswerte als Leitplanken im digitalen Wandel	86
<i>Peter Gerstmann, Zeppelin GmbH, Garching b. München</i>	
Leadership 2020 – Aufbruch in eine neue Führungskultur	97
<i>Ursula Schwarzenbart, Sabrina von Eynatten, Daimler AG, Stuttgart</i>	
Personalentwicklung neu positionieren	107
<i>Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Hochschule Bremen</i>	
Literaturtipps	121
Internetlinks	128
Studien	129

HR-Digitalisierung: Innovation und Technologie	131
Einleitung	133
Das Internet der Dinge als Lern- und Ausbildungshilfe in der digitalen Ära ...	137
<i>Dr. Milos Kravcik, Dr. Carsten Ullrich, Prof. Dr. habil. Christoph Igel, Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI), Berlin</i>	
HR als Wegbereiter der digitalen Transformation	152
<i>Joachim Kraege, Audi AG, Ingolstadt</i>	
Die menschliche Seite der Digitalisierung: Führen mit Sinnstiftung	163
<i>Günter Pecht, Ann Weiss, Dr. Norbert Koppenhagen, SAP SE, Walldorf</i>	
Nachhaltige Leistungsfähigkeit mit digitaler Unterstützung	177
<i>Dr. Urs Karkoschka, Novartis International AG, Basel (Schweiz)</i>	
Herausforderungen bei der Einführung innovativer Lernmedien	187
<i>Andreas Favazzo, Helvetia Versicherung, St. Gallen (Schweiz) Roy Franke, 2get-there, New York (USA)</i>	
Künstliche Intelligenz und das Lernen der Zukunft	197
<i>Dr. Kai Liebert, Andreas Talg, Siemens AG, München</i>	
Agilität für Innovationen kommt von innen	209
<i>Katharina Gardyan, Energieversorgung Mittelrhein AG, Koblenz Dr. Michael Groß, Groß & Cie. GmbH, Königstein im Taunus</i>	
Unternehmensakademien in der VUCA-Welt	221
<i>Nina Hilgenberg, Jowat SE, Detmold Uwe Seiffert, BREMER AG, Paderborn Jens Brennholt, changeworkZ GmbH, Paderborn</i>	
Strategische Personalplanung und People Analytics	233
<i>Imke Libuda, hanseWasser Bremen GmbH, Bremen Florian Fleischmann, HRForecast GmbH, Bremen</i>	
Big Data in der Personalarbeit – Ein Fallbeispiel	244
<i>Steffen Brinkmann, Continental AG, Hannover Florian Fleischmann, HRForecast GmbH, Bremen</i>	
Digitale Kompetenzen für Learning Professionals	253
<i>Prof. Dr. Sabine Seufert, Dr. Christoph Meier, swiss centre for innovations in learning (scic), Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St.Gallen (Schweiz)</i>	
Literaturtipps	266
Internetlinks	272
Studien	273

HR-Diversität: Internationalisierung und Talentmanagement	277
Einleitung	279
Diversity und die Zukunft der Arbeitswelt	283
<i>Prof. Dr. Christiane Funken, Technische Universität Berlin</i>	
Internationalisierung und Talentmanagement	293
<i>Dr. Hilke Priesett, Vaillant Deutschland GmbH & Co. KG, Remscheid</i>	
Ganzheitliches Talentmanagement	304
<i>Marco Jochum, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh</i>	
<i>Uwe Göthert, Dale Carnegie Deutschland, München</i>	
Erfolgreiches Talentmanagement zwischen Marken- und Konzernstrukturen . .	314
<i>Dr. Carsten Intra, MAN SE und MAN Truck & Bus AG und</i>	
<i>Volkswagen Truck & Bus AG, München</i>	
<i>Dr. Martin Hofmann, TRATON AG, München/Wolfsburg</i>	
Virtual Reality und 360-Grad-Videos im Personalmarketing	326
<i>Jan Schuettler, Bayer AG, Leverkusen</i>	
Als öffentlicher Arbeitgeber dem IT-Fachkräftemangel begegnen	339
<i>Anke Gaul, Nicolas Stöcker, Bundesamt für Sicherheit</i>	
<i>in der Informationstechnik (BSI), Bonn</i>	
Vom Mitarbeitergespräch zu People Growth	350
<i>Wolfram Berndt, Maria Castresana, Boehringer Ingelheim</i>	
<i>Corporate Center GmbH, Ingelheim am Rhein</i>	
New Hire Experience in der Praxis	361
<i>Bettina Abele, HARTMANN Group, Heidenheim</i>	
Talentmanagement – Eine diagnostische Perspektive	374
<i>Prof. Dr. Uwe Peter Kanning, Hochschule Osnabrück</i>	
Literaturtipps	386
Internetlinks	393
Studien	394

HR-Demografie: Gesundheitsmanagement und Workforce Planning	397
Einleitung	399
Mitarbeitergesundheit in der modernen Arbeitswelt	403
<i>Prof. Dr. Johannes Siegrist, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</i>	
Digital, agil und gesund	417
<i>Prof. Dr. Rupert Felder, Heidelberger Druckmaschinen AG, Wiesloch</i>	
Gesundheit und Arbeit 4.0	429
<i>Dr. Marco Chodora, Regionalleiter ddn e.V., Dortmund</i>	
<i>Kai-Michaela Martin-Schüller, AOK Bayern, Hersbruck</i>	
BGM 4.0: Eine gesunde Unternehmenskultur schaffen und erhalten	441
<i>Anna Schröder, Barclaycard/Barclays Bank PLC, Hamburg</i>	
Aufbau eines verlässlichen Kennzahlensystems	450
<i>Hendrik Kuhlenkamp, energcity AG, Hannover</i>	
<i>Dr. Utz Niklas Walter, Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), Konstanz</i>	
Erfolgreiche Bindung älterer Mitarbeiter	461
<i>Andreas Uhlitz, Weidmüller Gruppe, Detmold</i>	
Demografiemanagement – mehr als nur Pflichtaufgabe	472
<i>Martin Schmidt, Salzgitter AG, Salzgitter</i>	
Der digitale Wandel – Chance und Herausforderung für die Arbeitswelt	484
<i>Sophia Zimmermann, Prof. Dr. Florian Kunze, Universität Konstanz</i>	
Literaturtipps	497
Internetlinks	504
Studien	505
Stichwortverzeichnis	507

Geleitwort



Hubertus Heil,
Bundesminister für
Arbeit und Soziales

Arbeiten 4.0 & Agile Führung

Deutschland geht es gut, und dank der stabilen wirtschaftlichen Lage ist die Zahl der Erwerbstätigen so hoch wie noch nie. Doch darauf können und dürfen wir uns nicht ausruhen. Damit wir diese Erfolgsgeschichte fortschreiben können, müssen wir unsere Wirtschaft und unseren Arbeitsmarkt für die digitale Transformation rüsten.

Die Digitalisierung hat einen weitreichenden Strukturwandel der Arbeitswelt zur Folge, der neue Formen der Arbeitsorganisation möglich macht und zugleich neue Konzepte der Arbeitsgestaltung erfordert. Aktuelle Studien zeigen, dass in einigen Branchen zwar Arbeitsplätze wegfallen, aber in vielen Wirtschaftszweigen auch neue Arbeitsplätze entstehen werden. Gleichzeitig verändern sich die Aufgaben und das Tätigkeitsspektrum vieler Berufe.

Letztlich heißt das: Die Arbeit wird uns nicht ausgehen, aber sie wird sich verändern. Darauf müssen wir vorbereitet sein. Wir müssen jetzt gemeinsam dafür sorgen, dass die Beschäftigten in Deutschland die Chance haben, diesen Wandel positiv für sich zu gestalten. Wir brauchen nicht Sicherheit vor dem Wandel, aber Sicherheit im Wandel.

Mit dem Dialogprozess Arbeiten 4.0 und dem daraus entstandenen Weißbuch haben wir im Bundesministerium für Arbeit und Soziales in der letzten Legislaturperiode einen ersten Schritt getan. Mit der »Denkfabrik für die digitale Arbeitsgesellschaft« haben wir nun die nächste Etappe in Angriff genommen. Hier werden Wissenschaftler, Arbeitgeber, Freelancer und Trend-Scouts Konzepte erarbeiten, die alle ein Ziel verfolgen: Die Digitalisierung muss Fortschritt für möglichst viele Menschen bringen.

Zu den vordringlichen Aufgaben gehört es, allen Beschäftigten jene Kompetenzen und Qualifikationen zu ermöglichen, die in einer sich wandelnden Arbeitswelt nötig sind. Wir brauchen an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtete Weiterbildungsstrukturen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer nachhaltig sichern.

Die Digitalisierung bietet vielen Beschäftigten die Chance, künftig selbstbestimmter zu arbeiten. Dabei sind die Erwartungen der Arbeitnehmer äußerst vielfältig: Individuelle Leistungsorientierung, Solidargemeinschaft oder Selbstverwirklichung sind die Schlagworte, die die Unterschiedlichkeit der Idealvorstellungen deutlich machen. Für die Arbeitswelt von morgen bedeutet dies, eine neue Unternehmenskultur zu etablieren. Hier kann gutes HR-Management einen entscheidenden Beitrag leisten: Im digitalen Transformationsprozess nehmen die Förderung von Kreativität, Gesunderhaltung und die Interaktion innerhalb von Teams einen besonders hohen Stellenwert ein. Für eine erfolgreiche Gestaltung des Wandels sollte HR-Arbeit daher Prozesse entwickeln, mit denen Unternehmen die Talente eines jeden Einzelnen besser erkennen können. Auf diese Weise kann HR-Management einen Rahmen schaffen, in dem Kreativität und Innovationskraft zugelassen und gefördert werden.

Des Weiteren trägt zeitgemäßes HR-Management entscheidend dazu bei, das Engagement der Mitarbeiter zu stärken und sie für notwendige Veränderungsprozesse zu gewinnen. Um dies zu erreichen, brauchen wir auch in Unternehmen mehr demokratische Strukturen. Der Schlüssel zum Erfolg wird sein, die Mitbestimmung in die Prozesse des Wandels zu integrieren und zu stärken.

Mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit und den Lern- und Experimentierräumen unterstützen wir als Bundesministerium für Arbeit und Soziales Unternehmen, Verwaltungen und Beschäftigte bei den für die Zukunft der Arbeit so wichtigen Transformationsprozessen. Wenn wir den digitalen Wandel zur Erfolgsstory für Deutschland machen wollen, wird es darauf ankommen, dass Politik, Sozialpartner und die Akteure in den Betrieben vor Ort gemeinsam an innovativen Lösungen arbeiten und Führungs- und Unternehmenskulturen etablieren, die sowohl den wirtschaftlichen Erfolg als auch die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten berücksichtigen.

Die HR-Trends 2019 mit ihren Beispielen aus der Unternehmenspraxis, flankiert durch Beiträge aus der Wissenschaft, liefern allen am Transformationsprozess Beteiligten viele Denkanstöße, wie die Arbeitswelt von morgen und der Weg dorthin gestaltet werden können. Ich bin überzeugt, dass diese neue Ausgabe als Fundus dienen wird und wünsche den Lesern viele interessante Einblicke.

Hubertus Heil

Vorwort der Herausgeber



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen



Joachim Gutmann, CLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg

HR-Trends 2019: Digitale Transformation, Diversity Management & Demografischer Wandel

Die Personalarbeit steht gegenwärtig vor vielfältigen Herausforderungen – ein reaktives »weiter so« wird es nicht geben können. Noch wird die HR-Funktion kaum als antizipativ wahrgenommen, ist ihr Einfluss auf die Unternehmensstrategie gering – mit häufig fatalen Konsequenzen, wie aktuelle Managementstudien belegen.

Zwar werden derzeit zahlreiche Begriffe mit dem Zusatz »4.0« oder »agil« versehen und lassen machen Hype entstehen. Allerdings reichen neue Schlagworte allein nicht aus, um wirkliche Veränderungen zu generieren und Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Defizite auf strategischer, struktureller, organisatorischer und kultureller Ebene erfordern nicht nur ein neues Denken. Sie verlangen auch ein konsequentes Handeln und den Mut, in der Vergangenheit erfolgreiche, aber nicht mehr zukunftsfähige Konventionen in Frage zu stellen. Hier besteht in der Mehrzahl aller Organisationen ein Vollzugsdefizit. Anspruch und Wirklichkeit fallen noch auseinander, wenn Fortschrittsgläubigkeit propagiert, Veränderung aber gescheut wird.

In dem vorliegenden Band »HR-TRENDS 2019« vermitteln wir in insgesamt 37 Einzelbeiträgen für die betriebliche Praxis wegweisende Erkenntnisse aus der Wissenschaft sowie bewährte Best Practices, in der Mehrzahl der Fälle auch innovative Next Practices, aus Unternehmen unterschiedlichster Größenklassen und Branchenzugehörigkeit. Es geht uns darum zu zeigen, wie sich Unternehmen neu ausrichten und aus Visionen Wirklichkeit wird. Den dies-

jährigen Schwerpunkt bilden dabei die Bereiche Strategie, Digitalisierung, Diversität und Demografie.

Das daraus resultierende Themenspektrum des Buches erstreckt sich zum einen von den aus der digitalen Transformation resultierenden Anforderungen an die Personalarbeit und der neuen Rolle von HR bis hin zur notwendigen Neuausrichtung der Personalentwicklung und den Implikationen für Führung und Zusammenarbeit. Zum anderen wird gezeigt, wie Big Data und künstliche Intelligenz neue Perspektiven der Personalarbeit eröffnen, betriebliche Lernarchitekturen ebenso wie die Personalplanung verändern und zu evidenzbasierten Entscheidungen führen. Der Computer wird die Personalfunktion unterstützen und deren Wertschöpfungsbeitrag steigern können. Gleichzeitig werden auch die Grenzen neuer datenbasierter Verfahren aufgezeigt und die für HR erforderlichen digitalen Kompetenzen erörtert.

Diversity Management und die Zukunft der Arbeitswelt, die Internationalisierung der Personalarbeit sowie die vielfältigen Facetten des Talentmanagements stehen ebenfalls im Fokus dieses Buches. Die proaktive Mitarbeiterrekrutierung, auch Active Sourcing genannt, die diagnostische Perspektive der Mitarbeiterauswahl, das Onboarding, d.h. die Integration neuer Mitarbeiter – alle Phasen des Talentmanagements werden detailliert erörtert und durch Fallbeispiele illustriert. Darüber hinaus werden strategische und organisatorische Aspekte des Talentmanagements betrachtet, auch wird ein Brückenschlag zum demografischen Wandel vorgenommen. Dieser stellt die Mitarbeiterrekrutierung, -bindung und -entwicklung vor bislang ungeahnte Herausforderungen.

Die gezielte Nutzung der Potenziale älterer Arbeitnehmer geht mit einem aktiven Demografie- und Gesundheitsmanagement einher. Angesichts des immer gravierender werdenden Fachkräftemangels wird es zunehmend wichtig, dass Mitarbeiter in allen betrieblichen Funktionen länger gesund arbeiten können und dies auch wollen. Die praktische Umsetzung illustrieren mehrere Beiträge zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Sie zeigen dessen Ausrichtung und Steuerung in der modernen Arbeitswelt im Kontext von Industrie 4.0 sowie den damit verbundenen zukunftsrelevanten Mitarbeiterkompetenzen.

Durch die Fokussierung auf die genannten, die aktuelle Diskussion stark bestimmenden Themenfelder möchten wir dem Anspruch Rechnung tragen, mit »HR-TRENDS« einen Wegweiser in die Zukunft zu bieten – in der Konzeption ebenso wie in der Realisierung, wissenschaftlich fundiert ebenso wie praxisrelevant.

Danken möchten wir in diesem Zusammenhang unseren Lesern für die vielfältigen und durchgängig positiven Rückmeldungen zu den im vergangenen Jahr vollzogenen Veränderungen bei Titel und Konzeption unseres Buches. So wie in diesem Jahr in HR-TRENDS 2019 werden wir auch in Zukunft weitere aktuelle Trends im HR-Bereich aufgreifen und diese durch Beiträge aus Wissenschaft und Praxis illustrieren sowie durch aktuelle Literatur, neue nationale und internationale Managementstudien und weiterführende Internetlinks und Adressen unterlegen.

Dabei verknüpfen wir Print- und Onlineteil ebenso miteinander wie redaktionelle Beiträge und weiterführende Ressourcen. Im Fokus dieses Gesamtkonzeptes steht stets der Nutzen für unsere Leser in ihrer täglichen beruflichen Tätigkeit, aber auch in der Aus- und Weiterbildung.

Als Herausgeber hoffen wir, unseren Lesern auch mit HR-TRENDS 2019 wiederum innovative und relevante Denkanstöße sowie konkrete Handlungshilfen für ihre Arbeit zu vermitteln und so einen Beitrag zu Wissensvernetzung zu leisten. Wir freuen uns über ein Feedback von unseren Lesern und Anregungen zur weiteren Entwicklung dieses Buches.

Danken möchten wir in diesem Zusammenhang allen Autoren, die durch ihr Engagement trotz der wiederum sehr engen terminlichen Vorgaben das rechtzeitige Erscheinen dieser 28. Buchausgabe erst ermöglicht haben, insbesondere unserer Korrektorin Doreen Rinke sowie den verantwortlichen Mitarbeitern der Haufe-Verlagsgruppe, Heiner Huss, Jürgen Fischer und Marianne Wagner.

Karlheinz Schwuchow

Joachim Gutmann

Hinweise zu den Herausgebern

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow ist seit 1999 Inhaber der Professur für Internationales Management an der Hochschule Bremen und leitet das CIMS Center for International Management Studies. Nach dem BWL-Studium und einem MBA-Studium in den USA arbeitete er von 1985 bis 1991 am USW Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloss Gracht. Anschließend war er in der Management- und Strategieberatung tätig und baute als Gründungsgeschäftsführer das Center for Financial Studies in Frankfurt/Main auf. Von 2001 bis 2004 war Professor Schwuchow Geschäftsführer der GISMA Business School in Hannover, 2010/2011 Dean der LIMAK Austrian Business School in Linz.

Kontaktdaten:

Hochschule Bremen, Center for International Management Studies,
Werderstraße 73, 28199 Bremen, Tel.: +49 (0)421 59 05 42 06,
Mail: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de, Internet: www.cims.hs-bremen.de

Joachim Gutmann

Joachim Gutmann begann seine berufliche Tätigkeit als Abteilungsleiter Betreuungsdienste/Öffentlichkeitsarbeit im Studentenwerk Berlin (1975–1979) und ging anschließend als Geschäftsführer zum World University Service nach Bonn (1980–1982). Von 1983 bis 1989 arbeitete er als freier Journalist in Bonn. 1990 wechselte er als leitender Redakteur zum Handelsblatt nach Düsseldorf. Von 1993 bis 1999 war er als Leiter Unternehmenskommunikation bei Kienbaum Consultants International tätig. Von 2000 bis 2014 war er Vorstand, derzeit ist er Senior Consultant bei der GLC Glücksburg Consulting AG.

Kontaktdaten:

GLC Glücksburg Consulting AG, Albert-Einstein-Ring 5, 22761 Hamburg,
Tel.: +49 (0)172 91 14 49 2, Mail: jgutmann@glc-group.com,
Internet: www.glc-group.com

HR-STRATEGIE: Arbeit 4.0 & Agile Führung

Einleitung

Nicht weniger als ein Paradigmenwechsel vollzieht sich derzeit in den Unternehmen. Die vierte industrielle Revolution bringt bahnbrechende Veränderungen mit sich. Maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz sind auf dem Vormarsch. Durch die Kombination digitaler Technologien entstehen neue digitale Geschäftsmodelle. Mitarbeiter arbeiten vernetzt – über zeitliche, räumliche und unternehmensbezogene Grenzen hinweg. Dies führt in einer bisher noch nicht erlebten Geschwindigkeit zu massiven Veränderungen am Arbeitsplatz. Neue Ansprüche an die formale Organisation von Arbeit, an die Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen, an das Verständnis von Führung, an den Umfang und die Bedeutung von Selbstorganisation, an die Vergütung, an die zeitliche und räumliche Flexibilisierung, an den gesunden Einklang von Arbeit und Freizeit stehen bei vielen Unternehmen auf der Agenda.

Grundlegend verändert werden muss einmal die Arbeitsorganisation: Starre Hierarchien weichen flexibleren Ansätzen, die sehr stark vom Netzwerk-Denken geprägt sind. Flachere, effizientere Organisationen mit besseren Informationsflüssen und hoher Transparenz lösen hierarchische Organisationen mit kaskadierender Information und Silo-Denken ab. Da flexibles Arbeiten immer gebräuchlicher wird, reduzieren Unternehmen ihre physische Präsenz und passen ihre Organisationsform an die neuen Rahmenbedingungen an.

Das schreibt sich einfacher als es in der Unternehmensrealität umsetzbar ist. Denn auf Weisung und Kontrolle ausgerichtete Organisationen waren und sind das Rückgrat der industriellen Massenproduktion. Anfang des 20. Jahrhunderts waren ein geringer Automatisierungsgrad und schlecht ausgebildete Arbeitskräfte die Norm. Die Führung basierte auf detaillierten Anweisungen und deren penibler Kontrolle. In einer streng hierarchischen Organisation traf eine Unternehmensspitze die strategischen Entscheidungen, das Mittelmanagement gab diese nach unten an die weniger gebildeten Untergebenen weiter. Diese wurden durch materielle Anreize motiviert, einfache Tätigkeiten möglichst effizient zu erledigen.

Dieses System hat die industrielle Wirtschaft des 20. Jahrhunderts geprägt. Und es war erfolgreich. So erfolgreich, dass es letztlich die Bedingungen zu seiner Überwindung selbst schaffte. Einmal durch eine ständig steigende Automatisierung, eine effizientere Produktion und das Zusammenwachsen der Märkte, zum anderen durch gut ausgebildete Mitarbeiter, kollektiv erkämpfte soziale Sicherheitsnetze und wachsenden Wohlstand. Beides zusammen mündete in die vierte industrielle Revolution, deren technische und soziale Folgen nun bewältigt werden wollen.

Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie auf die Realität der wachsenden Komplexität und des ständig zunehmenden Innovationstempos nicht nur mit marginalen Anpassungen reagieren können. Organisationen, die in einer volatilen Arbeitswelt wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen sich mit demokratischer Führung, sich selbst steuernden Teams auseinandersetzen. Erfolg wird nur haben, wer alle existierenden Arbeitsprozesse einer Neubewertung und umfassenden Neuorganisation unterzieht.

Dieser schnelle, komplexe und disruptive Wandel der Arbeitswelt bringt vor allem für Führungskräfte neue Herausforderungen in der Personalführung mit sich. Ziele, Visionen, Arbeitskonzepte, die heute noch gelten, können morgen schon wieder obsolet sein. Entscheidungen müssen schnell getroffen und möglicherweise ebenso schnell revidiert werden. In einer Welt voller Unwägbarkeiten und steigender Komplexität bedarf es eines nie dagewesenen Maßes an Anpassungsfähigkeit von Managern und Mitarbeitern. Eine Entwicklung, die einhergeht mit einem völlig veränderten Rollenverständnis von Führenden und Geführten.

Eine mögliche Lösung für diese Spannungssituation heißt: agile Führung. Die Führungskraft gibt die Rolle des einsamen Entscheiders auf und trifft Entscheidungen gemeinsam mit dem Team. Sie agiert als Moderator und Mentor, der berät und koordiniert. Sie greift nicht in das operative Geschäft ein, sondern vertraut der Selbstorganisationsfähigkeit ihres hochkompetenten Teams. Hierarchieebenen werden eingeebnet, Weisung und Kontrolle wird zugunsten von Diskussion und gemeinsamer Verantwortung aufgegeben.

Beides ist eine logische Konsequenz aus der Arbeitswelt 4.0. Doch die Umstellung auf das agile Führungsmodell setzt bei allen Beteiligten einen erheblichen Veränderungswillen voraus. Denn die Einführung der neuen Methoden geht mit massiven Eingriffen in die Organisation und das Selbstverständnis von Führungskräften einher. Wenn Verantwortlichkeiten weg vom Vorgesetzten hin zu den Mitarbeitern verlagert werden, stellt sich (zumindest den Betroffenen) irgendwann die Frage, wofür Führungskräfte in einem agilen Umfeld überhaupt benötigt werden.

Hier ist das Personalmanagement gefragt – und zwar in seiner ureigensten Aufgabe als Enabler, als Möglichmacher. In der Arbeitswelt 4.0 sind Kompetenz und Entscheidungsgewalt im Unternehmen neu verteilt worden. Mitarbeitergespräche werden agil und situativ. Gesprächspartner und -zyklen wechseln individuell. Mitarbeiter können sich Kompetenzen zuweisen und gegenseitig einschätzen. Teams stellen sich selbst zusammen und bestimmen ihre Vorgehensweise. Führungskräfte müssen in ein neues Rollenverständnis begleitet

werden, der digitale Umgang mit Technologien und Strukturen will gelernt werden.

HR kann hier Instrumente bereitstellen und mit fachlicher Kompetenz begleiten, muss intensiv mit allen Beteiligten kommunizieren und immer wieder Brücken bauen für die eigentlichen Träger des Personalmanagements – die Führungskräfte und die Mitarbeiter selbst – indem es eine Plattform im Unternehmen schafft und betreibt, die eine aktive Beteiligung aller an sämtlichen HR-Prozessen ermöglicht.

Die Umstellung auf agile Organisationsformen ist kein Selbstläufer. Sie bedarf einer feinfühligsten Steuerung. Wenn Unternehmen diesen Prozess zu schnell in Angriff nehmen, laufen sie Gefahr, sich selbst und ihre Kultur zu zerstören. Wenn sie zu langsam agieren, steigt das Risiko, hinter den Erwartungen der Kunden zurückzufallen. Der Coach in eine agile, vernetzte, autonome und digitalisierte Unternehmenswelt kann HR sein.

Die folgenden Beiträge zeigen auf, wie die Unternehmen und insbesondere das Personalmanagement durch Agilität, die Entwicklung innovativer Lernwege und neue Führungskonzepte die Arbeit 4.0 gestalten:

- Prof. Dr. Simon Werther, Professor für Innovationsmanagement an der Hochschule der Medien in Stuttgart, beschreibt Agilität und Demokratie als neue Erfolgsmodelle.
- Dr. Rebecca Ray, Executive Vice President, und Marion Devine, Senior Researcher (The Conference Board, New York & Brüssel), referieren über die Ergebnisse der weltweiten Umfrage »C-Suite Challenge 2018«.
- Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer bei der Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg, schreibt über die Humanzentrierte Industrie 4.0 und Mitarbeiter als Mitgestalter.
- Angelika Kambeck, Head of Group HR bei Klöckner & Co SE in Duisburg, Britt A. Wrede aus Düsseldorf und Karin Wiesenthal aus Köln, beide als Coach tätig, erörtern die neue Rolle von Personalentwicklung.
- Dr.-Ing. Nils Drecoll, Head of Project »New Work« bei Lufthansa Technik AG in Hamburg, und Daniela Mayrshofer, Gründerin und geschäftsführende Partnerin der Hamburger Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG, sehen für HR neue Chancen durch gestärkte Projektkompetenz.
- Anja Zerbin, Postbank Bonn, und Jan Oßenbrink, Managing Director der Eigenland GmbH in Haltern am See, betrachten HR-Strategie und digitale Transformation.
- Peter Gerstmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Zeppelin GmbH in Garching bei München, sieht Unternehmenswerte als Leitplanken im digitalen Wandel.

- Ursula Schwarzenbart, Senior HR-Managerin, und Sabrina von Eynatten (beide Daimler AG, Stuttgart), berichten über Leadership 2020, den Aufbruch in eine neue Führungskultur.
- Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, diskutiert die Notwendigkeit, Personalentwicklung neu zu positionieren.

Arbeit 4.0, Agile Führung und die Rolle des Personalmanagements finden auch ihren Niederschlag in der aktuellen Fachliteratur. Besonders hervorgehoben seien dabei die Arbeiten von Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Dr. Peter Itermann und Jonathan Niehaus, die in ihrem Herausgeberband »Digitalisierung Industrieller Arbeit« (Nomos) die Herausforderungen und Konsequenzen von Industrie 4.0 erörtern. Ferner das von Dr. Heike Surrey und Dr. Dr. Victor Tiberius herausgegebene Buch »Die Zukunft des Personalmanagements« (vdf Hochschulverlag), das zahlreiche Aspekte einer proaktiven Zukunftsgestaltung im Personalmanagement diskutiert. Mit »Organisationskultur und Leadership« des MIT-Professors Edgar Schein (Vahlen) liegt darüber hinaus ein Standardwerk zum organisationalen und kulturellen Wandel nunmehr in einer deutschen Neuauflage vor.

Verweise auf weitere Bücher zum Thema, Internetlinks sowie zahlreiche Studien, die im Serviceteil zum Download zur Verfügung stehen, finden Sie am Ende dieses Kapitels.

Dabei vermittelt u. a. der »Global Leadership Forecast«, ein Gemeinschaftsprojekt von DDI, The Conference Board und EY vielfältige Einblicke in die Zukunft von Führung und Personalmanagement. Die Unternehmensberatung Hays stellt in dem gemeinsam mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) erstellten HR-Report 2018 die Agile Organisation auf den Prüfstand. Kienbaum und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zeigen in ihrer Studie »HR-Strategie & Organisation 2017«, wie die Personalarbeit sich strategisch und organisatorisch positionieren sollte.

Joachim Gutmann

Agilität und Demokratie als neue Erfolgsmodelle



Prof. Dr. Simon Werther, Professor für Innovationsmanagement, Hochschule der Medien, Stuttgart

Momentan begegnen uns zahlreiche Begriffe für den Wandel der Arbeitswelt: Von der digitalen Transformation über Arbeit 4.0 bis hin zu New Work ist die Bandbreite sehr groß. Auffällig ist, dass aus konzeptioneller Perspektive ähnliche Themen bei allen Betrachtungen des Wandels der Arbeitswelt auftauchen, auf die im folgenden Beitrag eingegangen wird. Darüber hinaus erfolgt eine Fokussierung auf Agilität und Demokratie, nachdem diese Konzepte die grundlegende Transformation von Organisationen wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praktisch anwendbar verdeutlichen.

Einleitung

Der Wandel der Arbeitswelt lässt sich anhand des Konzepts der Arbeit 4.0 auf folgende zentrale Bereiche herunterbrechen (Werther & Bruckner, 2018):

- Flexibilisierung der Arbeitstätigkeit, sowohl auf der zeitlichen als auch auf der örtlichen Ebene, wobei größere Mobilität ermöglicht und die Autonomie von Mitarbeitern erhöht wird;

Lessons Learned

- Der Transformationsprozess zu Arbeit 4.0. erfordert sicherlich viel Zeit, sodass erst in fünf bis zehn Jahren ein Resümee gezogen werden kann.
- Wissenschaftlich lassen sich aus diesem Transformationsprozess Agilität und Demokratie als zugrundeliegende Theorien und Modelle ableiten.
- Der Veränderungsprozess in Richtung Agilität muss als umfassender Kulturwandel verstanden werden.
- Am Anfang dieses Prozesses spielen die Unternehmensleitung und alle Führungsebenen eine sehr wichtige Rolle.
- Die veränderte Grundhaltung und der Kulturwandel in Richtung Agilität gehen mit demokratischen Entwicklungen einher.

- Veränderung der Organisationsstrukturen in Richtung flexibler offener und netzwerkartiger Strukturen, was mit dem Abbau von Hierarchien einhergeht und die Grenzen von Organisationen aufweicht;
- Neudefinition der Arbeitsbeziehung im Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine und unter Berücksichtigung einer stärkeren Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit.

Aktuell gibt es immer mehr Beispiele aus Organisationen, die sich diesem Wandel der Arbeitswelt grundlegend stellen. AXA befindet sich beispielsweise im Rahmen von »New Way of Working (NWoW)« deutschlandweit auf den Ebenen (Bürowelten, Technik und Kulturwandel) in einem großen Transformationsprozess (s. <https://www.axa.de/karriere/arbeiten-bei-axa/offenes-arbeitsumfeld/new-way-of-working>). Dabei wird deutlich, dass für den Wandel der Arbeitswelt neben kulturellen Veränderungen auch neue Räumlichkeiten und technische Möglichkeiten von besonderer Bedeutung sind. Microsoft ist mit dem »Smart Workspace« in München einen ähnlichen Weg gegangen, der wissenschaftlich durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation begleitet wurde. Mit den Faktoren Raum, Technologie und Mensch finden sich hier die gleichen Ansatzpunkte der Veränderung wie beim vorherigen Beispiel (s. <https://news.microsoft.com/de-de/features/unsere-vision-einer-neuen-arbeitswelt>).

Diese beiden Beispiele zeigen auf, dass wir hier nicht von einem Konzept der Arbeitswelt sprechen, das in weiter Ferne eine Rolle spielen wird. Vielmehr ist Arbeit 4.0 bereits heute an vielen Stellen Wirklichkeit. Dennoch fordert der Transformationsprozess sicherlich viele Jahre Zeit, sodass wir erst in fünf bis zehn Jahren ein erstes Resümee ziehen können. Dabei ist Arbeit 4.0 in keiner Weise ein ausschließlich technologischer Veränderungsprozess. Die digitale Transformation und technologischen Möglichkeiten sind allerdings ein zentraler Treiber dieser neuen Arbeitswelt, da erst dadurch umfassendere Flexibilisierung möglich wird (Oelsnitz & Staiger, 2017).

Wissenschaftlich lassen sich aus diesem Transformationsprozess insbesondere Agilität und Demokratie als zugrundeliegende Theorien und Modelle ableiten. In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels wird deshalb fokussiert darauf eingegangen, um eine fundierte Perspektive auf den laufenden Veränderungsprozess in unserer Arbeitswelt zu ermöglichen.

Wissenschaftliche Perspektive auf Agilität

Agilität bezeichnet aus organisationaler Perspektive die Anpassungsfähigkeit einer Organisation an interne und externe Veränderungen. Im Duden wird als Bedeutung Gewandtheit und Wendigkeit genannt, sodass die Beziehung zu der bereits angesprochenen Flexibilisierung der Arbeitswelt und der Veränderung der Organisationsstrukturen bereits an dieser Stelle deutlich wird.

Spannend ist bei Agilität die historische Entwicklung, die in der momentanen Diskussion oftmals verkürzt oder unzureichend dargestellt wird. Fischer und Häusling (2018) bieten eine umfassende wissenschaftliche Perspektive auf die Entwicklung der Agilität:

- Erste Welle mit Schwerpunkt Organisationstheorie: Agilität wird dabei als Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich fortlaufend an unsichere und komplexe Umwelten anzupassen. In der gegenwärtigen Forschung wird aber nicht mehr davon ausgegangen, dass der Leitsatz »je agiler, desto besser« für jede Organisation gilt. In Anlehnung an das Modell des agilen Reifegrads ist Agilität abhängig von den Anforderungen der Umwelt (zum Beispiel Konkurrenzunternehmen) und der Inwelt (zum Beispiel Mitarbeiter), sodass Stabilität und Agilität in Kombination wichtige Erfolgsfaktoren darstellen.
- Zweite Welle mit Schwerpunkt Produktion: Neben schneller Produktentwicklung und crossfunktionalen Teams steht hier auch die ständige Optimierung aller Produktionsabläufe im Mittelpunkt. Voraussetzung für die agile Produktion ist dabei die in der ersten Welle beschriebene agile Organisation, um einen flexiblen Einsatz von Mitarbeitern und Betriebsmitteln zu ermöglichen. Nur unter diesen Voraussetzungen ist eine agile Produktion möglich, die anhand von Agilitätsbefähigern wie dem Erfassen und Antizipieren von Veränderungen oder der Erledigung der anstehenden Aufgaben in der kürzest möglichen Zeit unterstützt werden.
- Dritte Welle mit Schwerpunkt Softwareentwicklung: Diese aktuelle Welle ist in der Softwareentwicklung entstanden und wird oftmals mit Scrum gleichgesetzt. Dabei spielen mit der konstanten Integration der Kundenperspektive durch den Product Owner und mit der Organisation der Zusammenarbeit in iterativen Schleifen und selbstgesteuerten Entscheidungen innerhalb des Teams zentrale agile Prinzipien eine große Rolle. Scrum ist somit weitaus mehr als eine Methode, sondern es handelt sich um eine vollständig neue Form der Zusammenarbeit, die eine veränderte Grundhaltung und ein anderes Verständnis von Führung und Hierarchie erfordert.

Anhand der historischen Entwicklung von Agilität zeigt sich die Vielschichtigkeit dieses Modells. Eine Reduktion von Agilität auf eine Methode wie Scrum

wird dem Modell dabei genauso wenig gerecht wie eine ausschließlich organisationale Betrachtungsweise. Aus praktischer Perspektive muss Agilität dabei sowohl aus organisationaler als auch aus methodischer Perspektive betrachtet werden, um eine Organisation mit allen Mitarbeitern und Führungskräften in diesem Veränderungsprozess mitzunehmen.

Agilität als grundlegender Kulturwandel

Dieser Veränderungsprozess in Richtung Agilität muss dabei als umfassender Kulturwandel verstanden werden, da viele Regeln für das soziale Spiel im Unternehmen hinterfragt und neu definiert werden müssen. Kultur bezieht sich dabei auf alle sichtbaren und unsichtbaren Elemente einer Organisation, die als explizit oder implizit vorhandene Regeln die Zusammenarbeit bestimmen (Werther & Jacobs, 2014). Von Kleidung und Räumlichkeiten bis hin zu Ritualen und Werten setzt sich Kultur aus verschiedenen Faktoren zusammen, sodass Kulturentwicklung ein sehr umfassender Transformationsprozess ist.

Die Beispiele von AXA und Microsoft lassen sich um viele andere Unternehmen wie Daimler mit ihrem Programm »Leadership 2020« (s. Beitrag in diesem Buch und <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/leadership2020>) oder Viessmann (s. <https://kulturwandel.org/gespraech/viessmann-markus-pfuhl>) ergänzen. Bei allen Praxisbeispielen wird von Kulturentwicklung und digitaler Transformation gesprochen, wobei Agilität ebenfalls eine zentrale Rolle spielt. So positiv die Außendarstellung der Unternehmen ist, so kritisch muss man aus wissenschaftlicher Perspektive den Erfolg dieser Veränderungsprozesse einschätzen. Kulturentwicklung erfolgt in einem zeitlichen Rahmen von mehreren Jahren, sodass aktuell noch keine Aussage über den Erfolg dieser Initiativen möglich ist.

In Bezug auf Agilität steht die Anpassungsfähigkeit einer Organisation und ihrer Mitarbeiter im Mittelpunkt dieses organisationalen Kulturwandels. Schein (1991) spricht bei Organisationskultur von sichtbaren und unsichtbaren Artefakten. Sie müssen bei einem Kulturwandel in Richtung Agilität kritisch hinterfragt und neu definiert werden. Dabei entsteht Kultur aber immer aus einer starken Selbststeuerung heraus, sodass vor allem Impulse für neue soziale Regeln gesetzt werden können. Von flexibleren Arbeitszeitregelungen über demokratischere Entscheidungsprozesse ist die Bandbreite dabei sehr groß und dennoch können darüber nur Impulse gesetzt werden.

Paradoxerweise spielen am Anfang dieses Prozesses in Richtung stärkerer Partizipation und Selbstorganisation die Unternehmensleitung und alle Füh-

rungsebenen eine sehr wichtige Rolle. Agilität bedeutet vor allem auch eine Neudefinition und Umorientierung bei Entscheidungsprozessen. Hierarchie und Seniorität sind nicht mehr die relevanten Faktoren, sondern Kundenorientierung in Kombination mit demokratischen Prinzipien und Evidenzorientierung. Agilität beginnt als Kulturwandel also durchaus im Kopf aller Beteiligten und insbesondere der Führungskräfte, da sich jeder von jahrzehntelang geltenden Karriere- und Führungslogiken verabschieden muss.

Agilität und Ambidextrie

Die traditionell geltenden Karriere- und Führungslogiken basieren oftmals auf Hierarchie und Seniorität als Entscheidungsprinzipien. »Ober sticht Unter« bringt es hier in aller Kürze auf den Punkt. Bei einem umfassenden Kulturwandel in Richtung Agilität ist genau hier eine Veränderung der Grundhaltung aller Beteiligten erforderlich, wobei sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter gefordert sind.

Dabei spielt das Schlagwort VUCA eine wichtige Rolle (Bennet & Lemoine, 2014). Dahinter verbirgt sich die Tatsache, dass unsere Wirtschafts- und Arbeitswelt von einer zunehmenden Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Wir müssen uns demnach davon verabschieden, dass es eindeutig richtige oder falsche Entscheidungen gibt, sondern wir müssen bei unserem Handeln und unseren Entscheidungen andere Prinzipien anwenden. Hierarchie und Seniorität sind als alte Entscheidungsprinzipien nicht mehr kompatibel zu den Charakteristika von VUCA, sodass Agilität auch eine Veränderung des Mindset erfordert.

Agilität und Ambidextrie müssen dabei Hand in Hand gehen, um den veränderten Rahmenbedingungen unserer heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt gerecht zu werden. Ambidextrie wird laut Duden als »Beidhändigkeit« bezeichnet, was als Bedeutung auch auf den organisationalen Kontext übertragen werden kann. Es geht darum, zwei Betriebssysteme innerhalb einer Organisation zu ermöglichen (Fischer & Häusling, 2018). Entweder Agilität oder Stabilität, entweder alte Welt oder neue Welt – dieser Ansatz ist nicht zielführend. Doch für Ambidextrie ist eine andere Grundhaltung aller Führungskräfte und aller Mitarbeiter erforderlich, sodass neben dem bereits dargestellten Kulturwandel die Veränderung des Mindset und ein damit einhergehender Sensibilisierungs- und Reflexionsprozess erforderlich sind.

Demokratische Entwicklungen als Lösungsansätze

Die veränderte Grundhaltung und der Kulturwandel in Richtung Agilität gehen mit demokratischen Entwicklungen einher. Die bisherige Organisation von Unternehmen mit starrer hierarchischer Struktur ist für Agilität nicht zielführend, sodass alternative Konzepte notwendig werden. Ein demokratisches Unternehmen mit mitarbeiterorientierten Entscheidungsprozessen und damit einhergehenden Strukturen ist dabei eine Möglichkeit (Sattelberger et al., 2015). Andere Ansätze sprechen von einem kollegial geführten Unternehmen, innerhalb dessen die Führungsarbeit von Mitarbeitern übernommen wird (Oestereich & Schröder, 2017).

Viele große Firmen sprechen momentan von demokratischeren Entscheidungen und weitreichenderer Mitarbeiterorientierung, wobei an vielen Stellen passender von Partizipation als von Demokratie gesprochen werden sollte. Demokratie kann nach dem Duden als Prinzip der freien und gleichberechtigten Willensbildung und Mitbestimmung in gesellschaftlichen Gruppen verstanden werden. Im Gegensatz dazu bedeutet Partizipation abgeschwächter das Teilhaben, Teilnehmen und Beteiligtsein. Es existieren weiterhin sehr wenige Beispiele für demokratische Unternehmen, so sehr die mediale Diskussion auch einen anderen Anschein erweckt. Umso interessanter sind konkrete Konzepte für demokratische Organisationen, da eine Basisdemokratie ohne Regeln für größere Firmen nicht zielführend wäre.

Holokratie und Soziokratie als alternative Strukturmodelle

Mit Holokratie und Soziokratie werden in diesem Kapitel exemplarisch zwei alternative Strukturmodelle vorgestellt. Diese sind jedoch nicht als Empfehlung zu verstehen, sondern sie sollen einen Anhaltspunkt für die Strukturierung von Organisationen ohne starre Hierarchien liefern.

Holokratie bezeichnet nach Bateson (2016) ein System zur Organisation eines Unternehmens, das losgelöst von einem klassischen Organigramm funktioniert. Im Gegensatz zu festen Organisationseinheiten wird das Unternehmen in sogenannten Kreisen organisiert. Jeder dieser Kreise besteht aus Mitarbeitern, die in verschiedenen Rollen teilnehmen. Dabei sind die verfügbaren Rollen, konkrete Inhalte und die Anzahl nicht vorgegeben, sondern sie können an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet werden. Darüber hinaus werden sie fortlaufend durch die Kreismitglieder und Rolleninhaber weiterentwickelt. Fest vorgeschrieben sind in der Holokratie jedoch der Ablauf und die Verwal-