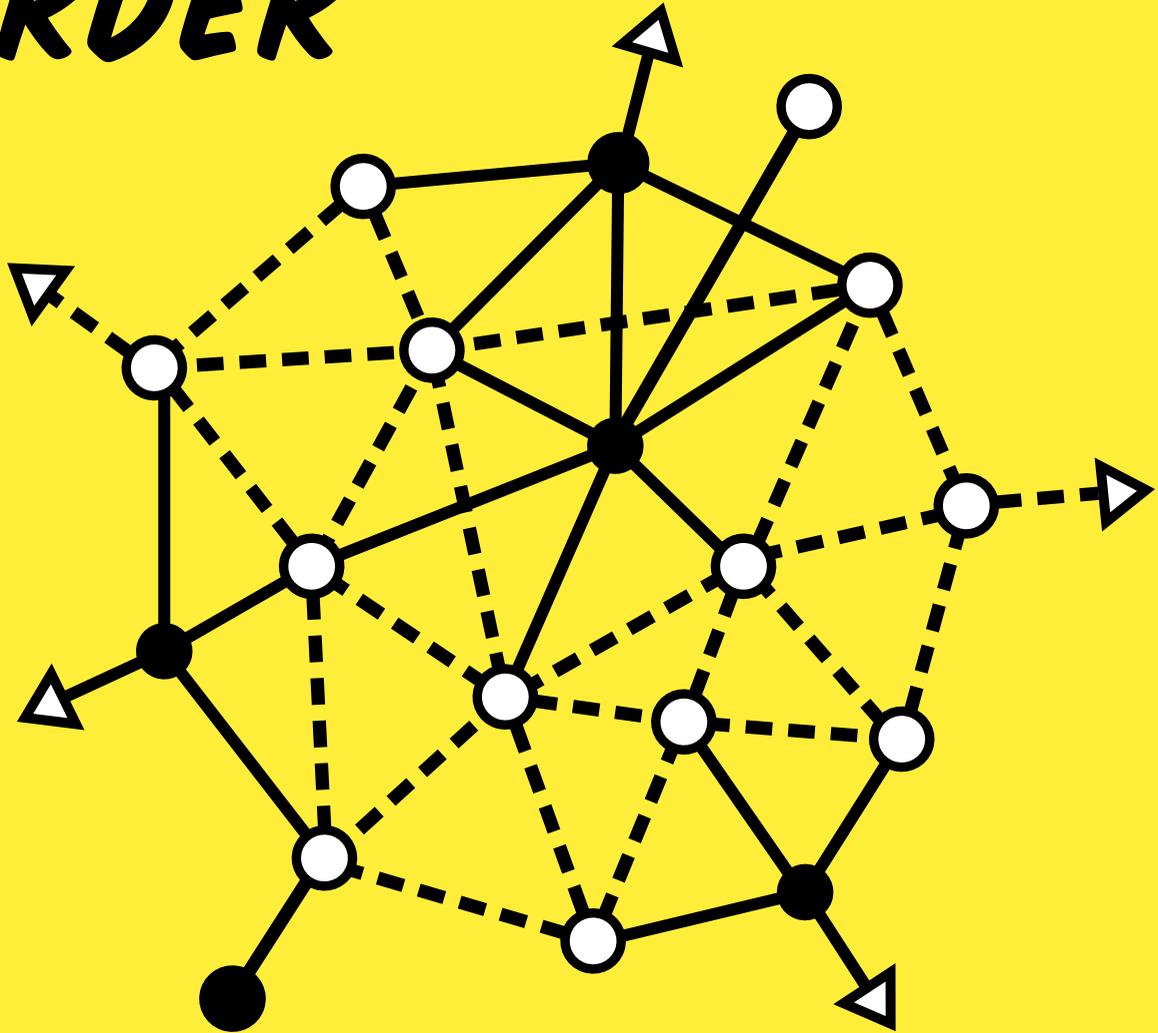


# **NEW WORK ORDER**



# **ORGANISATIONEN IM WANDEL**

## DIE WEBSITE



[www.new-work-order.net](http://www.new-work-order.net)

Parallel zu dieser NEW WORK ORDER-Vertiefungsstudie „Organisationen im Wandel“ entsteht im Netz nun die gleichnamige Plattform. Hier finden sich die NEW WORK ORDER-Basis- und Vertiefungsstudie als PDF in deutscher und englischer Sprache zum kostenfreien Download. Darüber hinaus bietet die Plattform einen redaktionellen Rahmen für Diskussionen unter Vorreitern und Protagonisten der vernetzten Arbeitskultur.

Die Plattform wurde von Birgit Gebhardt, der Autorin beider Studien, und dem bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel initiiert, um die unterschiedlichen Wege in die NEW WORK ORDER weiter zu erforschen. Bewährte und neue Partner sind eingeladen, die NEW WORK ORDER Perspektiven und Möglichkeiten durch eigene Forschungserkenntnisse, Studien und Erfahrungsberichte zu reflektieren und anzureichern.

# ORGANISATIONEN IM WANDEL

DIE STUDIE BESCHREIBT NEUE STRUKTUREN, REGELN UND LENKUNGSPROZESSE FÜR ORGANISATIONEN INMITTEN DER DIGITALEN WERTSCHÖPFUNG.



**Die Gestaltung der Organisation** und die Planung der Büroräume hängen eng zusammen. Patentrezepte und allgemein übertragbare Lösungen gibt es für beide nicht mehr. Deshalb wollen wir mit der Ergänzungsstudie zur New Work Order einen neuerlichen Beitrag zur Diskussion leisten.

**Hendrik Hund**  
Vorsitzender des bso  
Verband Büro-, Sitz-  
und Objektmöbel e. V.

**D**ie vorliegende Analyse ist eine Vertiefungsstudie der NEW WORK ORDER-Studie, die den Aufbruch in eine vernetzte Arbeitskultur beschrieb. Die ursprüngliche Studie hatte der bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel beauftragt, weil die Mitglieder wissen wollten, wie neue Kommunikationsformen die Arbeit der Zukunft effizienter gestalten und wie sich der Arbeitsort Büro verändert. Das erneute Engagement des Branchenverbandes für diese Vertiefungsstudie ist Resultat eines anhaltenden Diskussionsbedarfs zur Umsetzung der NEW WORK ORDER.

## ES GEHT UM EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON ARBEIT

Nachdem sich Kunden, Logistik und Warenwirtschaft vernetzt haben und die Wertschöpfungskette sich quasi von hinten zugunsten einer Netzstruktur aufriffelt, erreicht der digitale Wandel nun die Organisations- und Managementstrukturen als die letzte und zugleich wichtigste Bastion. Denn solange in den Büros und Chefetagen geführt und kommuniziert wird wie im analogen Zeitalter, solange wird es weder ein dynamisch vernetztes Wirtschaften noch eine neue Arbeitskultur geben. **Der Veränderungsdruck hin zu einer agilen Organisation, die den neuen Prämissen der digitalen Wertschöpfung und ihren Begleitfaktoren wie dem demografischen Wandel gerecht wird, betrifft nahezu alle Unternehmen.**

Obgleich das Berufsbild des Wissensarbeiters, auf den sich der Studienfokus richtet, klassischerweise im Büro anzutreffen ist, bezeugen die Interviews und Einblicke, dass er inzwischen auch in den cyber-physisch vernetzten Produktionshallen der Industrie 4.0 wie auch im Dienstleistungsgewerbe unter den hochmotivierten Angestellten eines Landgasthofes zu finden ist. Diese neu gelebten Praktiken bezeugen die Anfänge eines Umbruchs, der mal von unten aus dem emanzipierten Selbstverständnis (meist jüngerer) Mitarbeiter und mal von oben aus dem zunehmend zahlengetriebenen Management herrührt.

So klar die grundsätzlichen Ziele von flexibler Kollaboration, agilen Prozessen und unternehmerisch denkenden Mitarbeitern sein mögen, so unterschiedlich und vage sind noch die Vorstellungen, wie eine NEW WORK ORDER am besten zu erreichen ist. Daher ist das Studiendesign überwiegend qualitativ aufgebaut. In dieser Studie kommen Akteure zu Wort, die sich mutig vorwagen, verkrustete Strukturen zu sprengen, ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen und neue Arbeitsformen erproben. Denn am Ende geht es bei der NEW WORK ORDER um nicht weniger als um ein neues Verständnis von Arbeit.



**Wer sehen will, wie der Wandel der Organisationsformen und die Neugestaltung des Arbeitsumfeldes ineinandergreifen**, sei zur ORGATEC, der internationalen Leitmesse für Modern Office und Object eingeladen. Nur wenige Messen sind durch eine derart spannende Dynamik geprägt.

**Katharina C. Hamma**  
Geschäftsführerin  
Koelnmesse GmbH

## DIE AUTORIN



**Birgit Gebhardt | Trend Consulting**  
[www.birgit-gebhardt.com](http://www.birgit-gebhardt.com)

Birgit Gebhardt war von 2007 bis 2012 Geschäftsführerin des Trendbüros. Während dieser Zeit veranlasste sie die Einführung einer Social-Collaboration-Plattform, die heute 15 Standorte vernetzt. Die Umsetzung war Teil ihrer mehrjährigen Forschungsarbeit zur vernetzten Arbeitskultur, die 2012 in die Studie „NEW WORK ORDER“ mündete. Heute mit eigenem Netzwerk als

Beraterin tätig, führt Gebhardt Kunden wie die UBS (Zürich) und den ORF (Wien) auf den Weg in die vernetzte Arbeitskultur. Die Koautorin des Hamburger Chancenpapiers zum Nationalen IT-Gipfel 2014 ist Mitglied der Expertenkommission der Bertelsmann-Stiftung mit dem Fokus „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“ und engagiert sich im Münchner Kreis in der BMWi-Arbeitsgruppe „Future of Work“.

# ALLE AUF LOS!

DIGITALE MÄRKTE UND VERNETZTE KUNDEN DRÄNGEN AUF NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUREN.

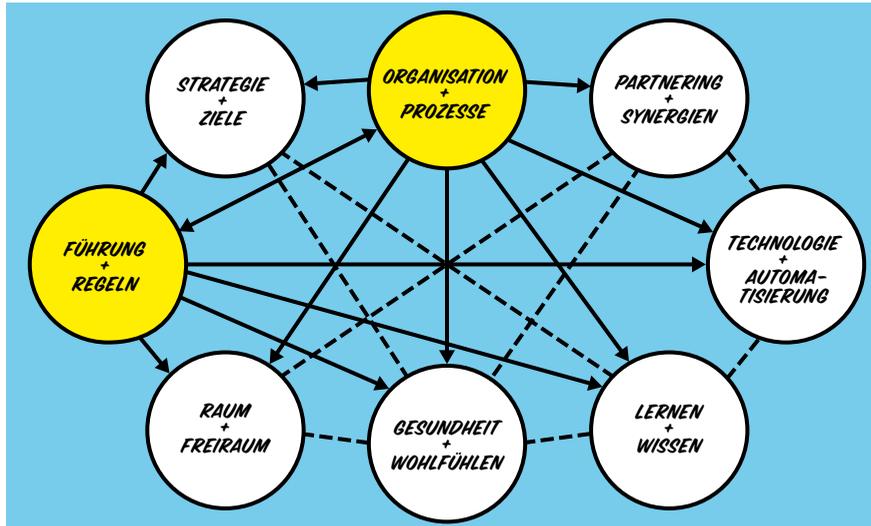
**D**as digitale Wirtschaften erfordert ein neues Selbstverständnis von Unternehmen wie Mitarbeitern. Der Wettbewerbsdruck und die vernetzte Kommunikation zwingen uns, Tätigkeiten, Daten, Kommunikation und Wissen endlich effizient und sozial zu organisieren. Den Strukturwandel meistert man nicht mit einer IT-Implementierung oder dem Umrüsten einzelner Abteilungen. NEW WORK ORDER meint eine vernetzte Arbeitskultur, die alle Disziplinen – und damit die ganze Organisation von Arbeit – betrifft und auf ihre Zukunftsfähigkeit hin untersucht.

*Disziplinen der  
NEW WORK ORDER*

Die einzelnen Handlungsfelder gilt es für die neue Arbeitskultur fit zu machen und zu einer ganzheitlichen NEW WORK ORDER zu vernetzen. Die hier fokussierten Handlungsfelder „Organisation und Prozesse“, sowie „Führung und Regeln“ stehen in Wechselwirkung zu den übrigen Aktionsfeldern.

new-work-order.net

*Grafik in Kooperation mit der österreichischen Partnerinitiative „Das neue Arbeiten – DNA“*



## GRÜNDE FÜR VERÄNDERUNG

### 1. VERALTETE UNTERNEHMENSKULTUR

+++ DIE ORGANISMENMUSTER mit den typischen Top-down-Befehlsketten, hierarchischen Abhängigkeiten und seriellen Standardtätigkeiten werden heute weder einem emanzipierten Menschenbild noch dem Entwicklungspotenzial des Individuums gerecht. Die gelernte und tief verankerte Befehlsempfängerhaltung steht den notwendigen Change-Bemühungen zu mehr Eigenmotivation und Teamdynamik diametral gegenüber.

### 2. AUTOMATISIERUNG

+++ WAS BEREITS ALS INDUSTRIE 4.0 über Robotik und cyber-physische Systeme eine komplett vernetzte Produktion ermöglicht, hat im Fertigungsbereich eine hohe Autonomie und Dynamik bewirkt (vgl. die fraktale Organisation Seite 13). Diese stehen in krassstem Widerspruch zu den noch langen Kommunikationswegen und komplexen Abhängigkeiten in den Management- und Büroetagen.

### 3. NEUE WERTSCHÖPFUNG

+++ DIE LINEARE WERTSCHÖPFUNG, nach der ein Unternehmen versucht, möglichst viele Kompetenzen Inhouse abzubilden, funktioniert nicht im vernetzten globalen Wettbewerb. Klassische Organisationsstrukturen sind mit ihren internen Abläufen und Abhängigkeiten zu träge, um die nötigen flexiblen Partnerschaften einzugehen, die die Angebote des Unternehmens in einem volatilen Markt interessant machen.

Historisch, kulturell, technologisch und ökonomisch liegt die größte Barriere für das vernetzte unternehmerische Denken in den gut 200 Jahre lang praktizierten Silostrukturen, wo Mauern und Firewalls Herrschaftsbereiche zwischen Unternehmen, Kunden, Abteilungen und Profitcentern definierten.

*Es ist erstaunlich, wie lange Organisationen Arbeit in ihrer ganz eigenen Welt verwalten konnten. Längst ist der globale Markt genauso vernetzt wie seine Kunden.*

# DER KUNDE IST ANFANG, MITTELPUNKT UND ENDE DER DIGITALEN WERTSCHÖPFUNG

*Der digitale Handel ist einer der zentralen Veränderungstreiber. Mit seiner konsequenten Kundenorientierung zwingt er Hersteller und Händler, sich neuen Allianzen zu öffnen und die tunnelartigen Wertschöpfungsketten zu verlassen.*

**Die digitale Wertschöpfung** erfolgt durch IT- und Kommunikationschnittstellen stärker kundenorientiert, automatisiert und in flexiblen Partnerschaften verzweigt.

**D**er so leichtfertig verwendete Satz vom Kunden, der im Mittelpunkt steht, wird seine Tragweite schon in den nächsten Jahren für viele Firmen schmerzhaft beweisen. Unternehmen, die in den letzten 20 Jahren ihren Vertrieb auf die digitale Warenwirtschaft umgestellt haben, konnten feststellen, dass ihre lineare Wertschöpfung für volatile Märkte völlig untauglich ist. Denn wenn die Basis allen Wirkens nur auf der eigenen Produktkompetenz, Fertigungstiefe und Maschinenauslastung beruht, können die tatsächlichen Kundenbedürfnisse nicht adäquat bedient werden. So lange man seine Marktplätze kennt, mag das vielleicht noch gehen, doch mit dem Zeitpunkt, an dem ein Unternehmen seine Produkte online stellt, befindet es sich im „world wide Wettbewerb“. Unmöglich, hier noch aus der eigenen Perspektive heraus dirigieren zu können.

**Die lineare Wertschöpfung** funktioniert im Online-Zeitalter nur noch bei sehr begehrten Marken, subventionierten Unternehmen oder bei Firmen, die nicht online vertreiben.

## JEGLICHES DIRIGIEREN IST EINE ILLUSION.

**99,4% der Objekte**, die Teil des Internets der Dinge werden sollen, sind heute noch nicht vernetzt. Bisher sind schätzungsweise nur 10 Milliarden von 1,5 Billionen Objekten miteinander verbunden. Hier liegt ein riesiges Potenzial von 14,4 Billionen US-Dollar durch „Vernetzung des Nicht-Vernetzten“ (Mensch-Mensch, Mensch-Maschine, Maschine-Maschine).

Suchmaschinen bieten auf fast jede Anfrage seitenweise Angebote und wer als Hersteller ohne Begehrlichkeit weckendes Markensignet nicht hinten anstehen mag, ist auf die stark frequentierten Vertriebsplattformen angewiesen. Dem Kunden dagegen präsentiert sich ein Überangebot, dessen Diversifizierung seine Ansprüche konstant steigen lässt. Am deutlichsten haben dies die Gaming-Entwickler gespürt, als ihre Nutzer den Content-Überfluss im Netz erkannten. Plötzlich schien es unnötig, für mobile Spiele Geld zu zahlen, die man ähnlich bei anderen Anbietern gratis spielen konnte. „Binnen von nur 6 Monaten“, berichtet Michael Schade, Geschäftsführer von Rockfish Games, „konnten wir zusehen, wie der Markt für Paid Content bei den Mobile Games im App Store zusammengebrochen ist.“ Die Gamingbranche hat erlebt, was zuvor der Musikbranche widerfahren ist und was nun nicht nur die gesamte Medienbranche, sondern auch Anbieter anderer Branchen erleben werden:

**E-driven Company via Predictive Analytics**  
Der Weg zum datengetriebenen Unternehmen beginnt damit, Standard Business Analytics in Predictive Analytics umzuwandeln. Das IT-Unternehmen errechnet aus vielfältigen Quasi-Echtzeitdaten und Verläufen aus der Vergangenheit Prognosen für künftiges Kundenverhalten.

## DIE GLOBALE KUNDSCHAFT IST GUT VERNETZT.

Sie entzieht sich dem Einfluss der Unternehmen und dreht den Spieß um: Im Netz zeigt sie der Industrie in Quasi-Echtzeit, wer ihre Likes trifft. Die Gaming-Branche verfolgt heute mit Tracking-Systemen jeden Spielzug und jedes Zögern. Mit Statistiken und Erfahrungswerten ständig angereichert, berechnen Algorithmen aus Spielzugkombinationen und Reaktionsschnelligkeit in Sekundenbruchteilen die Empfangsbereitschaft beim Spieler für kostenpflichtige Zusatzleistungen. Der sogenannte ‚In-App Purchase‘ ist heute die zentrale Einnahmequelle der Spielentwickler.

**Prescriptive Analytics**  
versetzen Unternehmen in die Lage, auf Basis von Prognosen Entscheidungen zu automatisieren. Mustererkennung, Prognosen, Simulationen, Optimierung und automatisierte Entscheidungsfindung werden in wichtige operative Kernprozesse eingebunden.

Auch die Otto Group hat erkannt, dass sie ihre Wertschöpfung direkt am Konsumenten beginnen lassen muss, weil die Kundennähe entscheidet. Das Handelshaus hat sich in den Start-up Blue Yonder eingekauft, bei dem ITler um den Kernphysiker Prof. Dr. Michael Feindt das Kaufverhalten von Kunden verfolgen. Ihr Monitoring der ‚Customer Journey‘ analysiert individuelle Präferenzen in Kombination mit Umfeldfaktoren und lässt sogar künftige Kaufwahrscheinlichkeiten als ‚Predictive Analytics‘ errechnen. Die Prognosen lassen sich mit der Warenwirtschaft vernetzen und könnten – je nach Nachfragemenge und Anbieterkonditionen – automatisiert die Beschaffung veranlassen. Somit lösen Konsumenten eine neue Wertschöpfung aus, bei der flexible Allianzen der Skalierbarkeit des Kundenwunsches Rechnung tragen.

*Auf dem Weg zum Predictive Enterprise von Blue Yonder, 2014*

Cisco Public Information, 2013

# AUTOMATISIERTE PROZESSE BRAUCHEN WENIGER ORGANISATION

*Eine Kommunikation ohne Reibungsverluste, wie sie zwischen den sensorgesteuerten Maschinen der Industrie 4.0 bereits funktioniert, driftet nun über intelligente Softwares auch in die Büroetagen.*



**Martin Spilker**

Leiter Kompetenzzentrum  
Führung und Unter-  
nehmenskultur in der  
Bertelsmann Stiftung

Die Kommunikation zwischen Maschinen, Werkstoffen und Zulieferern funktioniert in der Industrie 4.0 bereits so intelligent, zuverlässig und selbstständig, wie man sich das im Büroalltag unter den Wissensarbeitern nur wünschen würde. Der Effizienzvorsprung ist so groß, dass man die Rationalisierungsprozesse dieser neuen, vernetzten Industrie auch als mögliches Vorbild für die Arbeitsorganisation der Wissensarbeiter heranzieht. Arbeitsgruppen, die – wie von H.-J. Warnecke kurz vor der Jahrtausendwende als „fraktale Fabrik“ beschrieben – sich entsprechend den Unternehmenszielen im kooperativen Wettbewerb untereinander selbst organisieren, sind noch längst nicht im Büroalltag angekommen.

Das könnte sich ändern, wenn die Ziele der einzelnen Tätigkeit für den aktuellen Workflow klar und die Konsequenzen des Handelns so offensichtlich zu erkennen wären wie in der Fertigung. Das heißt, würde es im Büroalltag mehr Transparenz zu Hintergründen von Handlungsschritten und bestenfalls eine Quasi-Echtzeit oder prognostisch errechnete Abbildung der Konsequenzen geben, könnten Teams auf allen Ebenen autonomer agieren, mehr Verantwortung übernehmen und stärker im Sinne des Unternehmens denken. Genau das kann eintreten, wenn Algorithmen solche transparenten Monitorings und Erfolgskontrollen in Quasi-Echtzeit erstellen, die dann allen involvierten Mitarbeitern per Knopfdruck zur Verfügung stehen.

## DIE AUTOMATISIERUNG WIRD DIE ORGANISATION VON ARBEIT UND DAS FÜHREN VON MITARBEITERN GRAVIEREND VERÄNDERN.

Algorithmen können das mittlere Management hinsichtlich des Monitorings und der Erfolgskontrolle entlasten sowie Entscheidungen im Prozessverlauf selbstständig treffen. So bleibt zum Beispiel mehr Zeit für die externe Vernetzung mit wichtigen Kompetenzpartnern. Einmal ungeachtet der inzwischen bekannten Tatsache, dass die kognitiven Systeme die Arbeitsplätze von der Sachbearbeitung bis ins mittlere Management ersetzen werden, bedeutet der einfachere Zugang zu Informationen und Analysen einen wertvollen Wissensschub für die Markt- wie die Produktentwicklung, erlaubt eine nahezu transparente Abbildung der Konsequenzen des eigenen Handelns am Markt und stärkt auch die Mitarbeitermotivation. Das erfordert die längst fällige Neudefinition von Führungsaufgaben, Leistungsbemessungen und individuellen Verantwortungen.

Die transparente Rückschlussmöglichkeit würde einen verantwortungsvolleren Umgang und nachhaltigeres Wirtschaften ermöglichen. Richtig eingesetzt könnte die Automatisierung dazu führen, dass Mitarbeiter stärker im Unternehmenssinne denken, souveräner agieren, sich selbst organisieren und von ihren Führungsorganen individueller gefördert werden. Die Informationstransparenz würde die interne Wissensverteilung begünstigen und persönliche Kompetenzen freilegen.

Mit der permanenten transparenten Erfolgsmessung werden sich Informationen zur Steuerung der Unternehmung von den Führungsorganen zu den Mitarbeitern verlagern.

### Segmentierung der Arbeitskraft.

Die Digitalisierung wird den globalen Wettbewerb verstärken und auf Wirtschaft und Gesellschaft, die Geschäftsmodelle und Organisationskulturen von Unternehmen sowie auf die Lebens- und Karriereperspektiven des Einzelnen Einfluss nehmen. Es wäre ein Trugschluss zu glauben, dass auch zukünftig Fachkräfte in dem Maße gesucht werden, wie heute oft propagiert wird. Vermutlich erleben wir eine Segmentierung der Gesellschaft: Hervorragend ausgebildete, umworbene, selbstbewusste Fachkräfte – vornehmlich aus dem IT-Bereich – und ein Bodensatz von Menschen, die sich ihren Broterwerb mit Tagelöhner-Jobs verdienen müssen.

### Nachhaltige Verantwortung

Die GfK schüttet ihren Führungsverantwortlichen einen Teil ihrer Boni erst nach vier Jahren aus. Dann, wenn absehbar ist, dass ihr erfolgreiches Handeln auch auf externe Effekte nachhaltig positiv wirkte.

**Matthias Hartmann**  
Vorstandsvorsitzender,  
GfK SE

Nahezu die Hälfte der Jobs könnten entfallen, lautet die Prognose am Beispiel USA, wonach Algorithmen zusammen mit der Robotik bis zu 47% der Arbeitsplätze in Büro und Verwaltung, Dienstleistung und Verkauf ersetzen könnten.

### ALGORITHMEN

filtern bzw. verknüpfen Daten nach bestimmten Kriterien, stimmen sie mit Sensordaten oder Umgebungsfaktoren ab, treffen autonom Entscheidungen und steuern Prozesse. Sie sind die Intelligenz der Assistenzsysteme in selbstfahrenden Autos, erledigen Transaktionen an der Börse und können auf Basis eines Rahmenvertrags den Einkauf in Unternehmen tätigen. Damit entfallen nicht nur die Routinetätigkeiten, die heute überwiegend Sachbearbeiter erledigen, sondern – genü-

gend valide Datenmengen vorausgesetzt – auch Tätigkeiten, die sich mit dem intelligenten Verknüpfen, Auswerten, Analysieren und Prognostizieren von Abverkäufen, Kundenwünschen, Umfeld- oder Marktveränderungen ergeben. Verankert im globalen Wettbewerb, wird sich der Einzug der Algorithmen in Deutschland nicht verhindern lassen und den Strukturwandel für Viele schmerzlich erfahrbar machen. Gleichzeitig fordern sie uns aber auch den nächsten Entwicklungsschritt ab.

Oxford Martin School  
Dr. Frey and Dr. Osborne

Schnelle Anpassungsfähigkeit, kreatives Denken und Kontextwissen werden die maßgeblichen Qualifikationen sein, mit denen sich der Wissensarbeiter neu definiert und von den intelligenten Softwares abgrenzen kann. Die Algorithmen erzwingen damit beim Büroangestellten den Entwicklungsschritt, den er freiwillig oder aus Gewohnheit bisher nicht unternommen hat.

## DIE INTELLIGENZ DER ALGORITHMEN VERDEUTLICH SCHONUNGSLOS, WIE WENIG SICH DIE MITARBEITER IM BÜRO WEITERENTWICKELT HABEN.

Schon heute stellt die Konzentration auf Standardtätigkeiten für Mitarbeiter eher eine Gefahr dar. Werksarbeiter in mittelständischen Unternehmen werden bereits nicht mehr wegen ihrer zuverlässigen Akkordausübung geschätzt, sondern weil sie sehr flexibel Maschinen und Werkzeuge umrüsten können, um die Produkte an neue Markterfordernisse anzupassen.

Ähnlich wie bei der Maschineneinführung oder Computertechnik wird der technologische Fortschritt auch diesmal verdeutlichen, welche Arbeitsweisen nicht mehr als Tätigkeiten einer hochentwickelten Gesellschaft gelten.



Prof. Dr. Heiko Roehl  
Organisationsentwickler

Heiko Roehl ist Diplompsychologe und promovierter Soziologe.

Er arbeitete für die Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG, bevor er fünf Jahre für die Unternehmens-

organisation der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) gesamtverantwortlich war. Danach baute

er die globale Führungsakademie des Bundesministeriums für Wirtschaftliche

Zusammenarbeit und Entwicklung auf und leitete sie. Der Autor ist Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Br.,

lehrt „Organization Studies“ an der Universität Hildesheim und ist beratend für verschiedene Institutionen und Gremien tätig.

## PROF. DR. HEIKO ROEHL WELCHE STEUERUNG?

*Die Konsequenzen der digitalen Wertschöpfung und Automatisierung zwingen Unternehmen, ihr Steuerungsdenken und ihre Silostrukturen aufzugeben.*

### WELCHE ANFORDERUNGEN STELLT DIE DIGITALE WERTSCHÖPFUNG AN DIE ORGANISATION, DIE SIE ERMÖGLICHEN SOLL?

**HEIKO ROEHL:** Interessante Frage. Es deutet sich an, dass Wertschöpfung in der digitalen Welt auf Organisationen angewiesen sein wird, die irgendwie anders funktionieren als die heute vorherrschenden: Sie sind weniger und anders strukturiert, haben etwas Temporäres, Vorläufiges in Aufbau und Ablauf. Und sie steuern sich weniger über Macht und Hierarchie.

### SONDERN?

Offensichtlich stehen gemeinsame Mission, Eigenverantwortung und Ähnliches in diesen dezentralisierten Organisationen im Vordergrund. Ziele und Verantwortungen bedeuten hier nicht mehr immer gleich Abteilungsloyalität. Und weil Aufgaben und Funktionen immer komplexer werden, sind sie nicht mehr einfach in Abteilungen wegstrukturierbar.

### WELCHE ORGANISATIONSSTRUKTUR EIGNET SICH?

Das kommt auf die Aufgabe des Unternehmens an. Formen, die Dezentralität und Vorläufigkeit begünstigen, sind hier sicher interessant: Matrixstrukturen, Projektorganisationen, Netzwerkstrukturen. Die funktionalen Organisationsformen fördern leider oft Silodenken.

### WAS ERFORDERT DIE REAKTIONSSCHNELLIGKEIT?

Organisationen müssen ganz anders und viel dynamischer reagieren. Die Installation von Reflexionsräumen, in denen auch die Frage der Organisationsform unter-

nehmensübergreifend mit einer gewissen Kontinuität thematisiert wird, ist ein erster Schritt. Man wird sich nicht mehr darauf verlassen können, dass die Organisationsstruktur die bereichsübergreifenden Wertschöpfungsfragen von allein löst – und genau die sind im Innovationsgeschäft wesentlich. Organisationsentwicklung, das Hinterfragen von Vorgaben und Strukturgegebenheiten, wird Teil des Führungsalltags: ‚Was muss ich auslagern? Was sollte in einer Task Force bearbeitet werden? Wer sollte dabei sein? Stimmt der Aufbau noch?‘ Führung wird zur Gestaltung von Veränderung. Das ist für viele Unternehmen ein schmerzhafter Lernprozess, weil sie für diese Gestaltungsaufgabe Kompetenzen brauchen, die oft nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind – insbesondere, wenn die Unternehmen jahrzehntelang erfolgreich gewirtschaftet haben.

### UND DIE ZENTRALISIERBARE STEUERBARKEIT?

Die wird immer mehr zur Illusion. Mit der steigenden Volatilität, Unsicherheit und Komplexität, die mit einer immer stärkeren Kundenorientierung einhergeht, gilt es sich von einfachen, zentralisierten Steuerungsideen zu verabschieden und letztendlich gemeinsam mit den Mitarbeitern den Weg zu einer echten Entscheidungs- und Verantwortungsdelegation zu beschreiten. Damit verschiebt sich der Steuerungsschwerpunkt von der zentralisierten hierarchischen Organisation, die kleinteilige Ziele setzt, zu einer Koordination von weitestgehend und zunehmend autonom agierenden Wertschöpfungseinheiten wie Projektteams. Eine anspruchsvolle Koordinationsaufgabe.

# DIE NETZSTRUKTUR

DAS NETZ HAT KEIN OBEN, KEIN UNTEN UND KEINE RICHTUNG. SEINE STRUKTUR BESTIMMEN VERBINDUNGSKNOTEN, DIE VARIIEREN. GESTALTGEBEND SIND NUR DIE AKTIVEN TEILNEHMER, DIE ES VERBINDET.

**V**erglichen mit einer Organisation folgen die Aktivitäten im Netz keiner strukturellen Vorgabe. Im Netz sind die Aktivitäten die Struktur, die sich durch die nächste Aktivität bereits verstärken, auflösen und anders bilden kann. **Das Netz ist ohne vorgegebenes Raster schneller als die Organisation mit Struktur.** Das Netz lebt durch frei knüpfbare Verbindungen und grenzenlose Erweiterungen. Die Organisation lebt durch kaskadenartige Kommunikation, die entlang vorgegebener Entscheidungsstufen oder informell und versteckt verläuft – immer auf die Organisation (das Unternehmen) begrenzt.

**Welche Struktur ist die geeignetere, um auf äußere Einflüsse reagieren zu können?  
Welche Struktur hält für alle ihre Mitwirkenden die größten Entfaltungsmöglichkeiten bereit?  
In welcher Struktur ließen sich Leistungserfolge messen und ihre Urheber direkt erkennen?**

**Zu bewältigen ist das bisher Unmögliche: ein Mehr an Komplexität bei weniger Struktur und eine schnellere Reaktionsfähigkeit bei geringerer Planbarkeit.**

Die allgemeine Auflösung bisher gültiger Strukturen betrifft nicht nur die Netzwerkökonomie, sondern auch die Gesellschaft in ihrem sozialen Gefüge. Eine wieder stark gespaltene Gesellschaft findet in der Vernetzung ihre individuellere Rückversicherung. **Interessensgruppen bedrängen Solidargemeinschaften, zeitlich befristete Verbindungen ersetzen langfristige Verpflichtungen.** Mit dem Ziel vom selbstbestimmten Leben gewinnt die eigene Multioptionalität vor der Loyalität zum Arbeitgeber. Gesellschaftlicher wie unternehmerischer Kitt sind gemeinsam geteilte Interessen. Die Auflösung bisher gültiger Strukturen verändert und fordert vor allem die Führungskultur. Zum einen müssen die Mitarbeiter für die neuen und komplexen Aufgaben vorbereitet werden, zum anderen muss die Reduktion von Kontinuität und gefühlter Sicherheit über das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die der Führungsorgane kompensiert werden. Wenn schließlich Rechner noch die meisten Routinetätigkeiten übernehmen, häufen sich für die Wissensarbeiter die komplexen Aufgaben und Projekte, für die es keinen standardgültigen Ablaufplan gibt.

**Probleme mit der Kommunikation**  
40 % der Personalleiter und Geschäftsführer in privatwirtschaftlichen Unternehmen berichten von unterschiedlichen Kommunikationsweisen der drei Arbeitnehmergenerationen. Fast in jedem dritten Fall – bei 12 % aller Unternehmen – entstehen dadurch immer wieder Probleme bei der täglichen Zusammenarbeit. Auffällig ist, dass jüngere Personalleiter mehr Unterschiede in der Art zu kommunizieren wahrnehmen als ihre älteren Kollegen.

**bsa 2013**  
Telefonumfrage unter 450 privatwirtschaftlichen Unternehmen

Organisation	bisher	künftig
Kontext	Industrialisierung	Digitalisierung
Markt	Massenmarkt	volatile Märkte
Fokus	Fertigungstiefe, Auslastung	Kundenwünsche, flexible Allianzen
Struktur	Hierarchie	Netz
Richtung	top-down	kreuz und quer
Zweck	Aufgabenverteilung	Synergien zusammenführen
Bild	Verwaltungsapparat	lebendiger Organismus
Hindernisse	Bürokratie, Eitelkeiten	unklare Strukturen, Verantwortlichkeiten
Gefahren	Stillstand	Stress durch permanente Veränderung
Existenz	Abhängigkeiten, Befugnisse	Talente und Kompetenzen
Ideal	alle eingliedern, mitnehmen	sich individuell entwickeln, emanzipieren

*Diametral neu*  
**Eine Vielzahl der bisher geschätzten Qualitäten von Organisation und Führung stehen den neuen Ansprüchen an Kommunikation, Mitarbeiterführung und Kundennähe konträr gegenüber.**

## GEHINDERT WIRD DER STRUKTURWANDEL

- +++ demografisch über die Mehrheit einer alternden Belegschaft, die in der industriellen Arbeitskultur sozialisiert wurde.
- +++ marktanalytisch, weil die Daten- und Auswertungsverfahren zur Erfolgsmessung, Kundenbindung und Marktbeobachtung die Kompetenzen überwiegend amerikanischer Konzerne sind.
- +++ arbeitspolitisch, weil die zeitliche Flexibilisierung und virtuelle Kollaboration nach individueller Leistungsbemessung verlangt, die arbeitsschutzrechtlich nicht gestattet ist.

# AGILITÄT UND FLEXIBILITÄT IN DER MATRIX

*In der IT erfordert nicht nur der Wettbewerb, sondern auch die technologische Entwicklung die sofortige Umsetzung des Machbaren in kundenorientierte Angebote. In den alten Organisationsstrukturen war dies nicht mehr zu bewerkstelligen. So war die IT eine der ersten Branchen, die ihre Arbeitsweise dem digitalen Wandel anpasste.*



**Jochen Gürtler**  
Innovationscoach und  
strategischer Designberater  
bei SAP



## Bei Lean ist die Frage:

Wie kann ich etwas effizient implementieren? Design Thinking fragt: Wie komme ich zu Ideen, zum Prototyp, zur Vision? Beide Fragen sind wichtig. Und beide müssen beantwortet sein, um erfolgreich zu sein.

## Open Spaces

in der IT-Branche  
SAP hat 2013 in der Niederlassung Walldorf eine komplette Etage als Open Space umgebaut. Auch um mehr Begegnung und Austausch zwischen den Scrum-Teams zu ermöglichen.



Die IT-Branche hat recht früh verstanden, dass sie mit ihren Entwicklungszeiten in den klassischen Managementstrukturen ihre Kunden nicht länger zufrieden stellen kann. Die Softwares waren zwar bei Markteinführung ausgereift, doch verlangte der Markt längst weitere Entwicklungsschritte, deren Adaption und Bereitstellung zum Zeitpunkt der neuen Markteinführung auch wieder ungenügend ausfallen mussten. Als klar war, dass man seine Kunden zu spät und nur ungenügend zufriedenstellen konnte, standen selbst Marktführer wie SAP plötzlich auf tönernen Füßen. Folglich zerlegten sie ihren Entwicklungsprozess in kleinere Einheiten, in denen **Sprinter-Teams einzelne Anforderungen nahezu autonom erarbeiteten, und hinterfragten die nächsten Schritte mit jeder Entwicklungsstufe neu. Diese iterative Planung sicherte die Anpassungsfähigkeit und nötige Agilität.**

## DEN TRÄGEN TANKER IN KLEINE SCHNELLBOOTE ZERSCHLAGEN, DIE NUR NOCH ORCHESTRIERT WERDEN.

Das Rahmenmodell, um komplexen Fragestellungen anzugehen, nennt sich Scrum. „Aufgrund der Vielzahl von Scrum-Teams entstand innerhalb der SAP eine mehrstufige Organisation. Es gibt den Chief Product Owner, der ein Produkt verantwortet, an dem teilweise mehrere hundert Entwickler arbeiten“, erklärt Jochen Gürtler, ehemaliger Trainer bei SAP. „Darunter gibt es oft mehrere Area Product Owner, die jeweils für einen Teilaspekt des Produktes zuständig sind. Jeder Area Product Owner betreut mehrere Scrum-Teams, die in seinem zuständigen Spezialbereich entwickeln. Auf Ebene der einzelnen Scrum-Teams gibt es den Product Owner, der die zu leistenden Aufgaben (Sprints) und die User Stories, also die Anforderungen aus Anwendersicht, definiert und im Backlog festhält“, so Gürtler weiter. Zu den Ownern kommen bei SAP noch People Manager, die in der Matrix eine kreuzweise überlagernde Linienstruktur bilden. **Dank der Zweigleisigkeit können die Führungsorgane entweder auf ihre fachliche (Owner) oder auf ihre soziale Kompetenz setzen.** Da die People Manager aber inhaltlich meist wenig von der Tätigkeit des Einzelnen verstehen, können sie eine individuelle Förderung – ähnlich wie die Personalentwickler – nur wenig differenziert beurteilen. Ihre Beurteilung der jeweiligen individuellen Performance, die sie sich heute in Team-Meetings und Nachbesprechungen (Retrospektiven) einholen, könnten sich die Teamplayer morgen im Grunde auch selbst gegenseitig zollen. Dass die Matrixstruktur nicht neu, aber in ihrer Umsetzung weiter optimierbar ist, fiel auch Alistair Cockburn, dem Gründungsvater für agile Softwareentwicklung auf, als er sich das jüngst optimierte Konzept bei Spotify ansah: “Nice. I’ve been looking for someone to implement this matrix format since 1992 ;-) so it is really welcome to see.“



## Physischer Austausch bleibt wichtig!

Zur Dokumentation ist die Digitalpflege gut, aber für Wissen, das ich ganz konkret im Projekt brauche, dafür gibt es hoffentlich einen Raum, in dem man das an die Wand bringen kann. Einen Prozessflow, die Features, die Nutzersicht, das Wissen um die Materie, das Coding, die Architekturdiagramme und Komponenten, die kann ich zwar auch digital erzeugen aber besser für alle an der Wand sichtbar machen.

**Jochen Gürtler**  
Innovationscoach und  
strategischer Designberater  
bei SAP

## SCRUM

beschreibt ein Regelwerk, das die vollumfänglichen Planungsschritte durch eine empirische, inkrementelle und iterative Vorgehensweise konterkariert. Scrum wurde in den 1990er Jahren u. a. von Ikujiro Nonaka und Ken Schwaber in der Softwareentwicklung als Lean Development entwickelt und findet heute in unterschiedlichen Branchen seinen Einsatz. Es eignet sich für komplexe Fragestellungen, bei denen unklar ist, welche Probleme im Verlauf zu lösen sind. Die Anforderungen werden als Eigenschaften aus Anwendersicht formuliert. Sprinter-Teams fangen mit den eindeutigsten, dringendsten

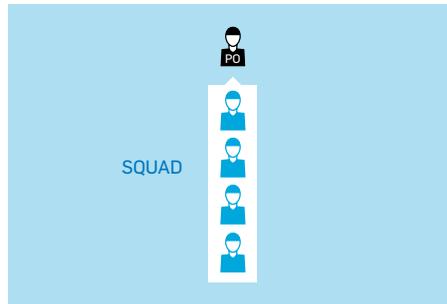
oder einfachsten Teilaufgaben an, ohne das Gesamtwerk komplett erfasst oder durchgeplant zu haben. Sie organisieren sich selbst. Einfache Regeln sichern die Transparenz, Überprüfung und Anpassung. Hauptmerkmal ist die schrittweise Problemlösung und der Anspruch, nach jedem Sprint ein möglichst konkretes Teilprodukt vorzuweisen, um ein Kundenfeedback zu erhalten. Anschließend werden Produkt, Anforderungen und Vorgehen überprüft und im nächsten Sprint weiterentwickelt. Scrum eignet sich für Teams von drei bis neun Personen. Deren Kopplung mit weiteren Scrum-Teams ist ein Scaled Agile Framework.

# SCALING AGILE @ SPOTIFY

## AUTONOMIE IM VERBUND

*Der Musikstream-Dienst Spotify wuchs zwischen 2009 und 2012 von 30 auf 250 Mitarbeiter. Dieser Entwicklung sollte mit einer mitwachsenden Struktur begegnet werden, ohne die Teams an Agilität verlieren zu lassen. Spotify modifizierte eine Matrixstruktur.*

### SQUADS



**DIE UNIT:** Die Arbeitsteams heißen bei Spotify Squads und sind mit einem Scrum-Team vergleichbar.

**DIE ORGANISATION:** Ein Product Owner priorisiert die zu tätige Arbeit, dann organisieren sich die Teamplayer selbst. Wie ein Mini-Start-up ausgestattet, können sie nahezu autonom agieren.

**EASY RELEASE:** Ihre Fähigkeiten sind so zusammengestellt, dass sie selbstständig konzipieren, entwickeln, testen und das Produkt lancieren können.

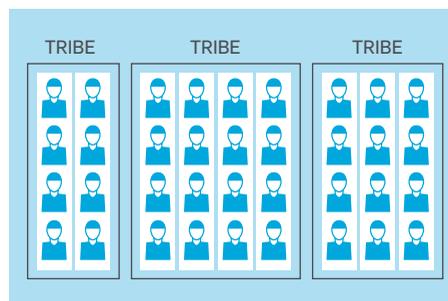
**LEARNING:** Jeder Squad kann auch einen ‚Agile Coach‘ zu Rate ziehen, um seine Arbeitsweise zu verbessern. Etwa 10% der Zeit sollen Mitarbeiter für eigene Projekte abzwickeln, so genannte ‚Hack Days‘, deren Ergebnisse dann dem Team vorgestellt werden.

**MISSION:** Der aktuellen Problemlösung überstellt ist ein genereller Zuständigkeitsbereich des jeweiligen Squads, wie z. B.: die Spotify Radio Experience weiterentwickeln. So wird jeder Squad-Mitarbeiter ein Experte. Der Product Owner stellt die Ergebnisse sicher, verantwortet die weitere Betreuung und tauscht sich mit den anderen Product Ownern aus.

**DIE RÄUME:** Die meisten Squads verfügen über eine Schreibtischzone, eine Lounge und einen ‚Personal Huddle Room‘ zum Prototyping. Die meisten Wände sind Whiteboards. Neben den Entwicklerteams gibt es auch Operations-Squads, die die Entwicklerteams unterstützen, ihr Produkt zu lancieren.

### TRIBES

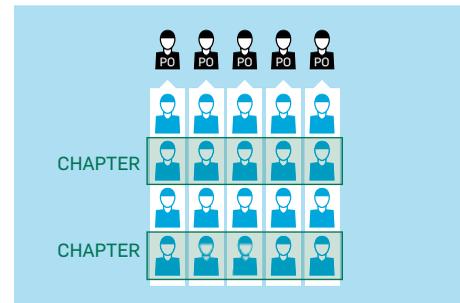
**EIN TRIBE** ist der lose Zusammenschluss von Squads, die in verwandten Bereichen arbeiten, z. B. im Bereich



Music Player oder Backend Infrastructure. Der Tribe fungiert als Inkubator für seine Start-ups. Jeder Tribe wird von einem Tribe Leader geführt, der aber eher versorgungstechnisch tätig ist, damit alle optimal arbeiten können. Die Tribe Leader beobachten auch Probleme oder Abhängigkeiten zwischen Squads unterschiedlicher Tribes und versuchen, Prozesse zu optimieren.

**DIE RÄUME:** Die Squads eines Tribes sitzen physisch möglichst dicht beieinander und in den Lounge Areas findet der Austausch statt.

### CHAPTERS



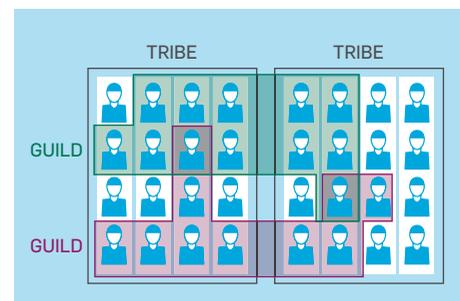
Weil eine Autonomie weder ökonomisch noch skalierbar ist und der Wissensaustausch auf die Squads begrenzt wäre, hat man Chapters und Guilds eingeführt.

**EIN CHAPTER** besteht aus jeweils denen, die in unterschiedlichen Squads für ähnliche Skills zuständig sind, z. B.: der Web Developer oder das Testing Chapter.

Anders als in Matrix-Organisationen üblich werden sie aber nicht in Abteilungen ‚gepolt‘, sondern verlassen ihren Squad nur zum Austausch. Ein Chapter Leader trägt für sein Chapter auch die Personalverantwortung bezüglich Lohn und Weiterbildung.

### GUILDS

**EINE GUILD** ist dagegen eher eine ‚Community of interest‘, bestehend aus ein oder zwei Chapters plus einzelnen Köpfen, die Spotifys Angebote und dabei sich selbst inhaltlich oder technisch verbessern wollen.



# WEGE, MITTEL UND METHODEN

ES GIBT KEINEN ALLGEMEINGÜLTIGEN WEG IN DIE NEW WORK ORDER. ABER ES GIBT MEILENSTEINE UND ERFAHRUNGEN AUF DER ROUTE DORTHIN.

Organisationen erproben derzeit unterschiedliche Ansätze, ihre Mitarbeiter und Prozesse auf das digitale Wirtschaften einzustimmen. Unabhängig davon, wie fortschrittlich sich das Unternehmen am globalen Wettbewerb und am Arbeitsmarkt positioniert, finden sich darunter fast immer Workflow-Optimierungen und Change-Prozesse, die sich mit den übrigen Disziplinen (siehe S. 4) zu einer gesamtheitlichen NEW WORK ORDER verbinden lassen. Start- und Schwerpunkte sind dabei unternehmensindividuell zu bestimmen. Je nach gelebter Unternehmenskultur kann der Veränderungsradius zunächst einzelne Bereiche, einzelne Arbeitsmethoden oder auch die ganze Organisationsstruktur betreffen. Mit einzelnen Bereichen kann die sukzessive Eingliederung oder auch radikale Ausgliederung der vernetzten Arbeitskultur gemeint sein, wie z. B. das Lancie-

## PROF. DR. HEIKO ROEHL 3 WEGE ZUR PALASTREVOLTE

*Die Tatsache, dass die aktuellen Organisationsformen zu träge für das digitale und kundenorientierte Wirtschaften sind, bringt die Feste ins Wanken. Im Gespräch entwirft Heiko Roehl drei Szenarien, die den aktuellen Übergang zu einer Neufindung abbilden.*

### 1. SZENARIO:

#### DER PALAST UND DIE FLÜCHTLINGSCAMPS

Viele Unternehmen lagern Innovationsgeschäft schnell in kleine externe Einheiten aus, damit sie nicht unter dem Druck der Routinen zerstört werden. Der Aufbau innovativer, dezentraler Einheiten in loser Koppelung hat den Vorteil, dass sich dort ein ganz eigenes Unternehmertum in hoher Autonomie ausbildet. Leider ist dieser Auslagerungsreflex oft eine Bankrotterklärung an die eigene organisationale Veränderungsfähigkeit.

+++ Ermöglicht die Entwicklung von Innovationen, die im besten Fall marktrelevante Potenziale für die Gesamtorganisation bieten.

+++ Im schlechtesten Fall sind sie alimentierte Spielwiesen, denen es an strategischer und kooperativer Koppelung an den Palast (Mutterorganisation) fehlt. In jedem Fall ist es eine verpasste Lernchance für die auslagernde Mutterorganisation.

### 2. SZENARIO:

#### CAMPING IM BALLSAAL DES PALASTES

Um dem Innovationsgeschäft in der Organisation eine Heimat zu geben, richten viele Organisationen spezielle, gegenüber der Hauptorganisation privilegierte Schutzräume in der Struktur ein. Diese Inkubatoren erzeugen oft erstaunliche Abstoßungsreaktionen in der Hauptorganisation, deshalb gibt es bei deren Steuerung einiges

zu beachten. Zuvorderst ist eine Lernstrategie für die Hauptorganisation essenziell, damit die Entwicklung des Neuen für das Alte Wissensrendite abwirft. Klug gesteuert, können die Konflikte und Abstoßungsreaktionen des etablierten Systems als Signale des Aufbruchs umgedeutet werden. Das ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.

+++ Vorteil: gute Kopplung und Lernpotenzial für die Hauptorganisation

+++ Initial gute Innovationswirkung

+++ Risiko ist allerdings Absorption durch den Palast: Kontrollismus oder verlängerte Werkbank als Todesurteil der Innovation.

### 3. SZENARIO:

#### KRIEG DEN PALÄSTEN, FRIEDE DEN ZELTSTÄDTEN

Wird das Innovationsgeschäft trotz seiner Eigenheiten wie das Standardgeschäft in die bestehende Struktur eingefügt, dann führt das im besten, aber seltensten Fall zu substantiellen Veränderungen in der Hauptorganisation, die Verantwortung schrittweise dezentralisiert und beginnt, auch das Standardgeschäft neu und innovationsorientierter aufzustellen. Im schlechtesten Fall siegt die organisatorische Routine: Die Innovation ist dem Untergang geweiht.

+++ Gute Möglichkeit, alle Geschäfte als Geschäfte der Organisation sicht- und spürbar zu machen. Aber ein steiniger Weg, weil er der DNA der meisten Brick and Mortar-Firmen fundamental entgegensteuert. Risiko: au revoir, Innovation!

*Brick and Mortar*  
**Ziegel und Mörtel**  
Mit ‚Brick and Mortar‘ werden Unternehmen bezeichnet, deren Kundenkontakt nicht im Internet, sondern in Verkaufsräumen erfolgt. Im Gegensatz dazu stehen Unternehmen, die ausschließlich im Internet präsent sind, wie z. B. Online-shops.  
(Wikipedia)

**Deutsches Besitztzenken**  
Im Vergleich zu den US-amerikanischen Start-up-Investoren machen die Deutschen einen Fehler: Sie kaufen sich mit Mehrheitsbeteiligung ein und beginnen das Start-up zu kontrollieren, während sich die US-Investoren meist zunächst mit 10 bis 15 % einkaufen, die Performance abwarten und dem Start-up seine Eigenständigkeit lassen.

**Projektarbeit von Anfang an**

In den Grundschulen bereits erproben Schüler das gemeinsame Arbeiten. Sogenannte Differenzierungsflächen vor und abgetrennt vom Klassenzimmer können unterschiedlich bespielt werden und sollen selbstständiges Arbeiten fördern.

ren interner autonomer Einheiten oder der Zukauf externer Start-ups. Sanfter dagegen ist der arbeitsmethodische Weg, wie ihn zum Beispiel eine interdisziplinäre Projektarbeit neu definiert, die Freiwillige einlädt, die neue Arbeitskultur innerhalb eines Sonderprojekt-Status gemeinschaftlich zu erproben.

Die Freiheit, die sich in dieser Sonderarbeitsform entfalten kann, wird in den meisten Unternehmen leider durch die Tatsache konterkariert, dass Projektarbeit meist als On-top-Mehrarbeit verordnet und von einer stark einwirkenden Führungskontrolle dominiert wird. Dabei liegt gerade in der „langen Leine“ und dem gewährten Vertrauen der Führungskraft in die Projektgruppe die Motivation, endlich die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und gemeinschaftlich komplexe Aufgaben zu meistern. Innerhalb dieses Projektfreiraums wagen sich Mitarbeiter aus der Deckung, schauen Arbeitsweisen von anderen ab, hinterfragen eigene Standards und Methoden und verlassen ihre eingefahrenen Denkmuster.

## PROJEKTMANAGEMENT NEU GEDACHT

*Projektarbeit kann Eigeninitiative und Selbstverantwortung lehren – sofern man den Mitarbeitern Verantwortung zutraut und ihnen den Rücken freihält. Die Selbstorganisation wird dann zum Selbstgänger und entlastet die Führungskraft.*

### AUFGABEN DER FÜHRUNGSKRAFT VOR DEM PROJEKT

#### RAHMEN SETZEN UND BEFÄHIGEN:

Die Führungskraft koordiniert die Projektteams, liefert das Briefing zur Abstimmung mit dem Team, definiert den Rahmen, stellt Ressourcen und Budget. In ihrer Personalverantwortung für das Projekt stellt sie sicher, dass die Teamstruktur hinsichtlich Alters und Erfahrung gut gemischt ist, und kauft gegebenenfalls auch externe Kompetenzen zu. Sie diskutiert mit der Gruppe die Objectives des Auftrags und holt sich von jedem Teammitglied die persönlichen Leistungsziele ab, die er/sie in die Projektarbeit einzubringen plant. Diese Beiträge gleicht sie mit den Mitarbeiterprofilen und darin hinterlegten Zielvereinbarungen ab und ermuntert die Teammitglieder nicht nur für das Projekt, sondern auch für ihre eigene Entwicklung zu arbeiten. Die Führungskraft fixiert gemeinsam mit der Gruppe das Timing und zieht sich dann komplett aus dem Projekt zurück. Sie erstellt keinen organisatorischen Ablaufplan und keine inhaltliche Roadmap und gibt auch keine bestimmte Methodik vor. Dies ist alles Aufgabe des Teams, das sich innerhalb des Rahmens mit seinen Kompetenzen selbst koordiniert, vernetzt und eigenständig Lösungen erarbeitet.

### AUFGABEN DES TEAMS

#### DIE LEISTUNGSERBRINGUNG UND IHRE VERTEILUNG:

Das Team wählt seinen eigenen Teamführer (der möglichst auch über Kundenkontakt verfügt) und entscheidet selbstständig, wo sie arbeiten, wann sie sich zu Schultreffen treffen und welche Methoden sie zur Lösungsfindung anwenden möchten. Das Team verfügt über ein Budget, das es autonom verwalten kann und trägt mit an der Verantwortung für das Arbeitsergebnis. Der finalen Kundenpräsentation geht eine interne Präsentation voraus, an der neben der Führungsperson auch andere Teams teilnehmen und kritisieren können.

### AUFGABEN DER FÜHRUNGSKRAFT NACH DEM PROJEKT

#### WISSEN TEILEN UND ERFahrungen AUFNEHMEN:

Die Führungskraft bleibt bei Rückfragen oder Problemen ansprechbar, sollte aber von sich aus bis zur internen Abschlusspräsentation nicht mehr einwirken. Eine Kontrolle über Arbeitsfortschritt und Leistungsbeitrag ist über die vernetzte Kollaborationsplattform ebenso möglich wie das Kommunizieren wichtiger Ereignisse oder Veränderungen an alle Projektpartner. Die Führungskraft hat erstmals bei der internen Projektpräsentation des Teams die Möglichkeit, Feedback zu geben. Sie sollte dabei inhaltlich lediglich überprüfen, wie gut das Ergebnis sich mit dem Briefing deckt. Wichtig ist zu erfahren, wie sich welche Methoden bewährt haben und ob alle Teammitglieder ihren Zielvereinbarungen entsprechen konnten. Auch das offene Eingeständnis von Fehlern sollte seitens der Führungskraft als Lernkurve für alle respektvoll erörtert werden.

### AUFGABEN DES TEAMS NACH DEM PROJEKT

#### FEEDBACK VON ALLEN FÜR ALLE:

Abschließend sprechen die Mitarbeiter sich gegenseitiges Feedback aus und hinterlegen eine abgestimmte Beurteilung ihrer Kompetenzen in ihren Businessprofilen. Das vielfältige Feedback verringert die Abhängigkeit von der Bewertung einzelner Führungsorgane und hilft dem Wissensarbeiter zu einer besseren Selbsteinschätzung. Die Beurteilung sollte so abgefasst werden, dass der Wissensarbeiter sie samt Referenzen auch seinem Netzwerk außerhalb des Unternehmens kommunizieren kann, um seine Fähigkeiten vermarkten zu können. Die Gefahr des Abwerbens besteht bei Hochqualifizierten ohnehin. Umso wichtiger wird für Unternehmen die (mit)geteilte Wertschätzung ihrer Mitarbeiter.

**Projektarbeit als Wissensarbeitsform**

61,1% der vom bso im Rahmen der NEW WORK ORDER-Studie befragten Unternehmen bestätigen, dass Routine-tätigkeiten zunehmend durch übergreifende Projektarbeit abgelöst werden und halten letztere zur internen Wissensweitergabe und Bindung des Wissens ans Unternehmen für fruchtbar.

Die Arbeit muss nicht vor Ort stattfinden. Dennoch bekräftigen 29,3% der befragten Unternehmen, dass sie in ihren Gebäuden einzelne Räume speziell für diese freiere Form der Zusammenarbeit reserviert bzw. Team- und Besprechungsräume umgenutzt haben. Unternehmen, die Social Business Softwares einsetzen, richten interessanterweise überdurchschnittlich häufig eigenständige Projekträume ein.

*(Telefonumfrage der bso-Studie 2012)*

**Vertrauensarbeitszeit** beim Start-up Jimdo: Es gibt keine Urlaubserfassung oder geregelten Home-Office-Zeiten, sondern jeder Einzelne trägt seine Abwesenheits- und Fehlzeiten im Kalender ab, wenn das Team dem zuvor zugestimmt hat. Die Teams organisieren sich souverän.

*Das Hamburger Start-up, wuchs in fünf Jahren von 30 auf 180 Mitarbeiter an vier Standorten weltweit.*

In gewisser Weise schöpft auch das Modell der fraktalen Organisation mit seinen eigenverantwortlich operierenden Teams seine Vitalität aus dem Nebeneinander von Standardprozessen und freien Projekten. Die größte Veränderungswirkung lässt sich bei Neugründungen, Umzügen und deutlichen Schrumpfungs- bzw. Wachstumsbewegungen erzielen. Eine gänzliche Neustrukturierung der Organisation sollte – sofern überhaupt leistbar – **nur im engen Verbund mit der räumlichen Neuorientierung erfolgen**. Die Bedeutung der gestalträumlichen Veränderungen darf bei jeder Art von Change Management nicht unterschätzt werden.

## MENSCHEN PASSEN SICH IHRER DIREKTEN UMGEBUNG IN IHREM VERHALTEN AN.

Dieses Phänomen kennt jeder, der den Lesesaal einer Bibliothek betritt. Die plötzliche Stille und die hochkonzentrierte Arbeitshaltung der Anwesenden springt sofort auf den Eintretenden über. Das bedeutet umgekehrt, dass sich eine erwünschte Verhaltensänderung, wie z. B. ein kollaboratives voneinander Lernen, auch durch eine entsprechend assoziative Einrichtung stimulieren ließe.

## JE MEHR SICH STRUKTUREN UND SICHERHEITEN AUFLÖSEN, UM SO WICHTIGER WERDEN BEZUGSORTE.

Die Zunahme an Kommunikation über alle verfügbaren Kanäle schließt die physische Ebene nicht nur mit ein, sie **verstärkt den Drang nach physischen Treffen sogar**. Sei es zum intensiven Arbeitsaustausch oder als emotionale Rückversicherung, mit wem man es zu tun hat. Nahezu alle neuen Organisationsmodelle weisen dem Wissensarbeiter bzw. dem Projektteam mehr Eigenregie und Entscheidungsspielräume zu, wie und wo sie arbeiten wollen. Das erfordert von der Unternehmensseite klare Rahmenbedingungen und einladende Angebote.



**Ernst Weichselbaum**  
Organisationsberater mit  
Fokus Fraktale Organisation



**Das Tagesgeschäft in** einer fraktalen Organisation ist Führungskräftefrei, weil die Verträge direkt mit dem Kunden erlangt und mit den Erfüllern vereinbart worden sind. Ihre Einhaltung erfolgt zu einem höheren Prozentsatz, als dies mit Zieldiktatoren oder Sanktionen der Fall ist.

Unternehmen definieren sich selbst über Besitzgrenzen. Diese sind dem Kunden jedoch egal. Das Unternehmen muss sich eher über Interaktionsgrenzen definieren.

# ERNST WEICHSELBAUM DIE FRAKTALE ORGANISATION

*Das Organisationsmodell folgt der Idee der fraktalen Fabrik, die Hans-Jürgen Warnecke Ende des letzten Jahrtausends für die moderne Fertigungstechnologie entwickelte. Die Fraktur der Prozesskette in eigenständig agierende Einheiten verfolgt sein österreichischer Gesinnungskollege Ernst Weichselbaum in der Anwendung für die gesamte Organisation, einschließlich Büro.*

## DIE GRUNDANNAHME

Im Grunde gibt es in jeder Wirtschaftsunternehmung zwei Gegenüber. Den Kunden und ihren Bedürfnissen stehen verschiedene Anbieter gegenüber. Innerhalb des Unternehmens verläuft diese Interaktion zwischen denjenigen, die im Kundenkontakt stehen und als „Vertragserlanger“ kategorisiert werden, und denjenigen, die in der Entwicklung, im Einkauf und andern Abteilungen an der Vertragserfüllung arbeiten. Angegliedert an den Kundenauftrag haben die Vertragserlanger und die Vertragserfüller untereinander lauter interne Subverträge, die sie über Interaktionsnahtstellen miteinander verbinden.

## DER STANDARDPROZESS

Die Teams sind im Sinne der fraktalen Organisation lediglich ihren Verträgen verpflichtet. Wie sie diese erfüllen, bleibt ihnen überlassen. Die angestrebte Vertragserfüllung führt bei allen Beteiligten zu unternehmerischem Denken und macht Vorgesetzte obsolet,

weil die Arbeitsvorgabe keine Person macht, sondern die Vereinbarung ist. Auch die Prozessebene braucht keine Führungsorgane, weil das Tagesgeschäft als standardisierter Prozess abläuft, der allen Beteiligten Sicherheit und in der Organisation eine Heimat gibt. Diese Stabilität im Tagesgeschäft ist wichtig, um auf der – davon völlig abgekoppelten – Projektebene frei und experimentell agieren zu können.

## DIE PROJEKTARBEIT

Die vom Tagesgeschäft entkoppelte Projektarbeit widmet sich künftigen Herausforderungen oder komplexen Aufgaben. Sie erfolgt per Vorschlagswesen und meist ist der Initiator auch der Projektleiter, der sich dann sein Team zusammensucht. Das Projektteam sucht und baut Kompetenznetzwerke auch außerhalb des Unternehmens und hinterfragt bzw. optimiert im Umkehrschluss eigene Standards. Die Projektarbeit sichert die Vitalität der Mitarbeiter und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Informationstransparenz und agile Prozesse sind auch im Dienstleistungsgewerbe hilfreich, wo die Kundennähe ständig präsent ist. Trotz erhöhter Anwesenheitspflicht können auch hier die Teams mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung übernehmen und sich durch den Erfolg ihrer Eigenregie für die anstrengenden Tätigkeiten motivieren. In Hotellerie und Gastronomie sind Mitarbeiter extrem hohen Arbeitsbelastungen ausgesetzt. Die hohen Azubi-Anteile und die branchentypischen Wanderjahre bringen viel Fluktuation in die Teams, die sich zudem durch eine kulturelle Diversität auszeichnen, wie es für die meisten bürotätigen Wissensarbeiter erst noch zur Herausforderung wird. Dass die Mitarbeiter im Landgasthof und Tagungshotel Schindlerhof diesen Herausforderungen motiviert begegnen, liegt daran, dass sie – anhand diverser Monitoring-Tools – erkennen, wie sich ihr Engagement nicht nur für ihren Arbeitgeber, sondern auch für ihre eigene Entwicklung auszahlt. Für viele Angestellte ist die Arbeit ein Training für die spätere eigene Selbstständigkeit (z. B. bei der Übernahme des elterlichen Betriebes). Für viele andere hängt der Erfolg des Betriebs an der persönlichen Chance, sich einen besseren Lebensstandard zu erarbeiten.

## TAGUNGSHOTEL SCHINDLERHOF TRANSPARENZ ALS MOTIVATION

*Nicole Kobjoll, die das Familienhotel und Restaurant in Nürnberg leitet, führt die Idee ihres Vaters weiter, ihre Mitarbeiter zu selbstständig denkenden und im Unternehmenssinn handelnden Personen auszubilden.*

### KURZPORTRÄT

- +++ **TAGUNGSHOTEL** mit Restaurant und Bankettbereich in Nürnberg-Boxdorf
- +++ **93 HOTELZIMMER**, 10 Tagungsräume, 100 Plätze im A-la-carte-Restaurant und 80 Plätze im Bankettbereich
- +++ **INHABER:** Nicole Kobjoll
- +++ **GEGRÜNDET** 1984 von Klaus und Elke Kobjoll
- +++ **72 MITARBEITER** (3 in Teilzeit) plus 10 Aushilfen, 40 Mitarbeiter haben eine Lehre abgeschlossen, 31 haben keine abgeschlossene Berufsausbildung, 1 mit Studienabschluss
- +++ **5 HIERARCHIESTUFEN** (Weisungsbefugnisse)
- +++ **6 LEISTUNGSBEREICHE** Restaurant, Bankett, Küche (inkl. Kochschule), Tagung, Hotel, Housekeeping

### VERANTWORTUNG

+++ **DEZENTRAL:** Jeder der sechs Leistungsbereiche wählt seine Mitarbeiter selbst aus und haushaltet mit seinem Budget. Mit der Geschäftsführung werden Zielvereinbarungen getroffen, die – auf den Monat umgelegt – für die Mitarbeiter (Teamleiter, stellvertretender Teamleiter, alle Profis und Azubis) einsehbar sind. Hinterlegt und individuell verknüpft auf den digitalen Tools kann sich jeder auch ein Bild seines persönlichen Einflussbereiches machen. Jedem Einzelnen werden auch im Kundenkontakt maximale Entscheidungsspielräume gewährt, um ihm eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen.

### TRANSPARENZ

+++ **EINBINDUNG:** Offen gelegte Umsatzzahlen fördern jeden Mitarbeiter, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Jeden Tag hängen an allen Schwarzen Brettern die Erfolgsspiegel aus. Hier sehen die Mitarbeiter welche Umsätze in welchem Leistungsbereich erzielt wurden – und was noch an Umsatz benötigt wird, um das gemeinsam gesteckte Ziel zu erreichen. Vernetzte Tools wie die Balanced Scorecard legen Zahlen offen und ermöglichen Vergleich und Wettbewerb.

### TOOLS

- +++ **BALANCED SCORECARD:** Das Controllinginstrument von Leistungsbereichs- bis Mitarbeiterenebene. Jeder Leistungsbereich legt mit seinen Mitarbeitern Perspektiven und Ziele in der Balanced Scorecard fest, die jährlich besprochen und überprüft werden. Die Balanced Scorecard ist auf der Mitarbeiter-App einsehbar.
- +++ **MITARBEITER-APP:** Seit 2012 sind auf einer eigens konzipierten Mitarbeiter-App alle relevanten Informationen zur Erfolgskontrolle hinterlegt: Erfolgsspiegel, Balanced Scorecards, GUS-Protokolle, Qualitätszirkelprotokolle, Organigramm, Periodenzielplan, Azubi-Einteilung, Akademie-Schulungen, Jahreszielplan. Die App bildet vor allem auch die persönlichen Ziele innerhalb des Leistungsbereiches ab.
- +++ **MAX, DER MITARBEITER-AKTIVENDEX:** Da das einmal im Jahr stattfindende (Ziel-)Orientierungsgespräch nicht ausreichend war, wurde der MAX entwickelt. Hier schauen die Mitarbeiter einmal im Monat in den Spiegel und beurteilen sich und ihre Leistung selbst. Jeder Mitarbeiter kann seine persönliche Entwicklung positiv durch mehrere Aktivitäten beeinflussen. Das Aktienergebnis fließt in die Balanced Scorecard ein und dient als Leistungsmotivationsstool.
- Im Auswertungszentrum können sich die einzelnen Player anhand der anonymisierten Daten der anderen Player aus dem Team/aus dem Gesamtunternehmen benchmarken und erhalten so einen Überblick über den eigenen „Marktwert“ innerhalb der Organisation. Auch die Teams können sich verschiedene Auswertungen im System ansehen, zum Beispiel, inwieweit die selbst gesteckten Umsatzziele eingehalten werden konnten. Es sind aber auch Auswertungen des Gesamtunternehmens möglich: über die Weiterbildung der Player, Reklamationskosten oder umgesetzte Ideen der Player.
- +++ **DIE MITARBEITER-AKADEMIE** dient der Weiterbildung für eigene wie regionale Kräfte. Für Schindlerhof-Mitarbeiter sind die Kurse bei anerkannten Lehrkräften kostenlos, aber in der Freizeit zu absolvieren. Teilnahmen wirken sich positiv auf den Mitarbeiter-Aktienindex aus.



**Nicole Kobjoll**  
*Geschäftsführerin im  
Tagungshotel Schindlerhof*

Im Jahr 2000 hat Nicole Kobjoll den Schindlerhof von ihren Eltern übernommen und wurde in den folgenden Jahren als beste Unternehmensnachfolge Bayerns und Hotelmanager des Jahres 2007 ausgezeichnet. Ihrer Ausbildung an der Hotelfachschule in Lausanne folgten Lehr- und Wanderjahre in Hotels im Spessart und Tessin, einer Marketingagentur für individuell geführte Hotels in Dublin, bei den Hoteltestern der ACCOR Gruppe in Frankreich und in der Buchhaltung einer Kanzlei. Der Schindlerhof belegte neben zahlreichen Auszeichnungen 2013 den 1. Platz bei Great Places to Work in Deutschland. Nicole Kobjoll ist zudem Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Glow & Tingle.

## MIT NEUER PERSPEKTIVE

*Bisher ließ sich für die Arbeit viel von der Vergangenheit und aus Erfahrungen lernen.  
Für das erfolgreiche Wirtschaften in Zukunft müssen wir von der Zukunft lernen.  
Das erfordert von jedem eine neue Offenheit, Achtsamkeit und kreative Analyse.*

**Design Thinking zur Ideenentwicklung**  
Die Methode vereint kreative und analytische Schritte und setzt auf interdisziplinäre Kollaboration. Als Design Thinking-Schmiede gilt die d.school an der Stanford University. Das Hasso Plattner Institute of Design hat seit 2007 auch einen Ableger in Potsdam. Der Design-Thinking-Ansatz lässt sich auf Designtheorien Anfang der 1970er Jahre zurückführen. In den 1980ern lehrte Rolf Faste erstmals Design Thinking in Stanford. Mit Gründung der Designberatung IDEO übertrug sein Kollege David M. Kelley das Innovationstool 1991 ins Business.

*Hasso Plattner Institute of Design;  
d.school Stanford*



**Prof. Ellen J. Langer**  
*Die Psychologin lehrt Achtsamkeitsmanagement an der Harvard Business School*



**Häufig wird behauptet, das Gegenteil von Ordnung und Struktur sei Chaos. Das stimmt jedoch nur, wenn die Leute rücksichtslos und rebellisch sind. Wenn alle dasselbe Ziel haben und achtsam sind, kann durchaus ein herausragendes und koordiniertes Ergebnis entstehen.**

Wenn Effizienz wichtig wird, entscheidet das Wie über die Leistungserbringung. Immer komplexere Fragestellungen, hochspezialisiertes Expertenwissen und kundenorientierter Sachverstand lassen sich nicht mehr nach altem Muster zusammenschalten. Längst sensibilisieren Methoden wie Achtsamkeitstrainings für eine genauere Erfassung des Umfelds und Design-Thinking-Workshops lassen interdisziplinäre Stakeholder gezielt im Sinne des Kunden denken. Dass beim Design Thinking Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammenarbeiten, basiert auf der Annahme, dass komplexe Fragestellungen besser gelöst werden können, wenn das Kundenproblem aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird. Im Dialog sollen die Bedürfnisse und Interessen breiter antizipiert und die Lösung durch mehrmaliges Evaluieren am Ende bedarfsgerechter entwickelt werden.

Die Annahme, dass ein kreativer Prozess komplett konstruiert werden kann, erscheint allerdings gewagt. Dev Patnaik, CEO und Gründer der Strategieberatung Jump Associates meint, es käme vielmehr darauf an, empathische Menschen mit der Fähigkeit zu hybridem Denken an die richtigen Stellen der Organisation zu setzen, und stellt der Methode des Design Thinking die Fähigkeit des „Hybrid Thinking“ entgegen. Wichtiger noch als die Bildung interdisziplinärer Teams sei es, Mitglieder zu rekrutieren, die zu interdisziplinärem Denken in einer Person fähig sind. Häufig sind das Designer oder Kreative aus Agenturen, die branchenübergreifend arbeiten. Aber auch Betriebswirte oder generell Mitarbeiter, die unterschiedliche Aufgaben und Unternehmenskulturen kennengelernt haben, sollten diese Fähigkeit besitzen. Tatsächlich ist es für unsere Innovationskultur entscheidend, dass wir uns an unterschiedlichen Sichtweisen reiben und die eigene Meinung immer wieder hinterfragen. Neben der Theorie – es gibt bereits Studiengänge wie Cultural Engineering, die interdisziplinäres Denken und Empathie im Lehrplan führen – helfen in der Praxis auch über den Tag verteilte, vielfältige und physische Begegnungen mit anderen Menschen, zum Beispiel in sporadisch genutzten Arbeitsräumen oder spontan genutzten Zwischenräumen.

**Hybrid Thinking dürfte der „Generation Praktikum“ leicht fallen. Ihr gelebter Multi-Optimismus, der sich in bunten Lebensläufen spiegelt, wird im Hinblick auf Empathie von Vorteil sein.**

## PROF. ELLEN JANE LANGER ACHTSAMKEIT ALS SENSOR

*Achtsamkeit mag esoterisch klingen, aber eine ausgeprägte Empfindsamkeit für das Umfeld ist die Fähigkeit, die man auf unsicherem Terrain braucht – und die wir Menschen besser beherrschen als Softwareprogramme. Daher sollten wir diese Fähigkeit trainieren und nutzen.*

### WAS VERSTEHEN SIE UNTER ACHTSAMKEIT?

**ELLEN LANGER:** Achtsamkeit bedeutet, das Neue bewusst wahrzunehmen. Wer sich darum bemüht, ist automatisch in der Gegenwart. Es macht einen sensibler für den Kontext und die Perspektive von Dingen – weil man sich wirklich auf das einlassen muss, was um einen herum passiert. Es gibt Menschen, die glauben, Achtsamkeit sei anstrengend, weil man so viel denken müsse. Sie liegen falsch. Das, was uns in Wirklichkeit stresst, ist unsere Art alles um uns herum permanent negativ zu bewerten – und die Grundüberzeugung, dass man gewiss bald auf ein Problem stößt, das die Fähigkeiten übersteigt.

### WAS BEDEUTET DAS FÜR ARBEITSPROZESSE?

Glauben Sie niemandem, der sagt, dass etwas einem bestimmten Muster folgen müsse. Es gibt immer zig unterschiedliche Muster und Methoden, eine Sache zu Ende zu bringen. Die Frage, welche die richtige ist, hängt vom Kontext ab. Wenn also jemand sagt: „Du musst dir das so lange einprägen, bis es dir in Fleisch und Blut übergegangen ist“, sollten bei Ihnen die Alarmglocken schrillen. Denn so erreichen Sie nur geistloses, mechanisches Handeln. Wenn Sie achtsam sind, lassen Sie sich von Zielvorgaben und routinemäßigen Abläufen leiten, aber nicht beherrschen.

*Auszug mit freundlicher Genehmigung von Prof. Langer und Harvard Business Manager, April 2014*

# NEUE AUFGABEN FÜR DIE FÜHRUNG

*Aufgabe der Führung ist es, die flexible und vernetzte Arbeitskultur einzuleiten, anzupassen und vorzuleben. Die Herausforderung liegt dabei nicht in der technologischen Infrastruktur, sondern in der Weichenstellung zur kulturellen Akzeptanz.*

**>> Entgegen der weitläufigen Meinung wird Führung auch in sich selbst organisierenden Netzwerken etc. nicht abnehmen, sondern im Gegenteil eine unabdingbare Voraussetzung, um komplexe Prozesse zu steuern und Organisationen zusammenzuhalten. Es braucht nicht weniger Führung – es braucht mehr Führung!**

**Martin Spilker**  
Leiter Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur in der Bertelsmann Stiftung sowie persönlicher Referent von Liz Mohn

Die Frage, wie ein Unternehmen zu führen sei, ist eng mit der Vorstellung verbunden, wie sich eine Gesellschaft in ihrer Zeit und entsprechend ihrem Selbstverständnis steuern lässt. Betrachtet man über die Jahre hinweg die Organisationstheorie und in ihrer Ableitung das jeweilige Führungsverständnis, verweisen diese auf Auffassungen von politischen Systemen über Gesellschaftsformen bis hin zu Erziehungs- und Bildungstheorien, die zeitgeschichtlich parallel auftreten. So verwundert es nicht, dass in den 1970er Jahren den autoritären Führungsstilen der ‚Great Man Theorie‘ ihre Wirkkraft versagt wurde und man sich der Organisation als eigenständiges Ganzes widmete. Die Kommunikation findet eine neue Beachtung – zum einen, weil die Büro- und Verwaltungsarbeiten zunehmen, zum anderen, weil die Gesellschaft sich differenziert, emanzipiert und nach mehr Mitbestimmung verlangt. Entscheidungen und Sachverhalte werden öffentlich diskutiert. Stumpfes Obrigkeitsdenken und alte Abhängigkeiten werden infrage gestellt. Systemische Führungs- und Organisationstheorien, die in den 1980er Jahren entstehen (Niklas Luhmann), sprechen der Führungsperson ihre Vormachtstellung ab und erklären das Gesamtgefüge der Organisation quasi als eigenständigen Organismus mit vielfach unkontrollierbaren Kommunikationsabläufen verantwortlich für das Gelingen oder Misslingen der Unternehmung. Mit der Verlagerung der Verantwortung von der Führungsperson auf die Kommunikation (in) der Organisation wird erstmals der Komplexität Rechnung getragen, die die zwischenmenschliche Kommunikation naturgemäß mit sich führt.

## VON DER GREAT-MAN-FÜHRUNG ZUR INDIVIDUELLEN BEFÄHIGUNG

Ein ‚Management by Objectives‘, das noch aus der Great Man Theorie herrührt und sich kaskadenartig durch die Hierarchiestufen müht, verfehlt das Commitment derjenigen, deren Arbeitsleistung es erfordert. **Der heute partizipativen Gesellschaftsform in Deutschland entsprechen eher Führungsmodelle, die eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion anstreben und dann ihre Mitarbeiter individuell befähigen, sich mit ihren persönlichen Kompetenzen einzubringen.** Führungsaufgabe wird vielmehr ein Orchestrieren der Kompetenzen und Interessen sowie die Befähigung der einzelnen Mitarbeiter, ihr Bestes auch geben zu können.



**Dörte Maack** Führungstrainerin „Dialog im Dunkeln“  
*Dörte Maack schickt Führungsverantwortliche in stockdunkle Räume, in denen ihnen Aufgaben gestellt werden. Die fehlende Sicht bewirkt oftmals neue Zuweisungen von Verantwortlichkeiten und mehr Vertrauen.*

„Vor dem Lösen einer Aufgabe erlebe ich häufig Chefs, die sagen: ‚Lasst uns mal Vorschläge sammeln‘ und dann im selben Atemzug kommen mit: ‚Also, ich schlag vor, dass ...‘ und wenn der Chef etwas vorschlägt, ist das gesetzt, aber keine gemeinsame Vorschlagsammlung mehr. Sehr viele Führungspersönlichkeiten erliegen dem inneren Druck zu denken, sie müssten klüger, schneller und besser sein als ihr Team und das dem Team auch immer wieder zeigen. Dabei tappen sie häufig in Situationen, wo es sich eher kontraproduktiv auswirkt. Eine gute Moderatorenrolle wäre bei den meisten Prozessen viel

hilfreicher.“ „Bei Infoveranstaltungen haben Menschen, die sich nicht kennen, ersten Kontakt mit der Dunkelheit und jeder sagt, warum er/sie die Führung der Gruppe übernehmen sollte. Das Interessante ist nicht, was die Person sagt, sondern wie es klingt, was sie sagt. Das spielt auf einer sehr emotionalen Ebene. Wenn die Gruppe dann entscheidet, wer führen soll, ist es meistens jemand, der zugibt, dass auch er ein bisschen unsicher ist, trotzdem Lust drauf hat und denen, die das hören, das Gefühl (trotz der Dunkelheit) gibt, der oder die sieht auch mich und nicht nur sich selbst.“

Wenn dagegen einer sagt: ‚Ich bin das Führen gewohnt, ich sage wo's langgeht und ihr geht mir nach‘ – und das kommt! – dann wird das zwar mit ‚aha!‘ aufgenommen, aber es überzeugt die anderen nicht, sich ihm/ihr anzuvertrauen, weil so jemand offensichtlich gewohnt ist, nur sich selbst zu sehen.“

### Motivation und Eigeninitiative

Der Anteil der inneren Kündigungen deutscher Arbeitnehmer ist im Vergleich zum Vorjahr von 24 % auf 17 % gesunken. Gleichzeitig leisten 67 % der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift, 6 % mehr als noch im Vorjahr. Die Zahl der stark Engagierten stieg um 1 % auf 16 %.

*Engagement Index  
Deutschland, Gallup 2013*

Die Hauptmotivation wird bei unserer individualistisch geprägten Gesellschaft nicht allein der Unternehmenserfolg sein. Ebenso wichtig ist, dass sich Mitarbeiter und Führungsperson darüber verständigen, was der Einzelne für sich aus dem Projekt mitnehmen und lernen kann. Dem entspricht, dass die Personalpolitik in ihren jüngsten Ausprägungen dem Individuum mehr Raum zubilligt. Die individuelle Förderung der Mitarbeiter greift jedoch unweigerlich in das Rädergefüge der Organisation ein, das die Mitarbeiter entsprechend ihrer Position gleichstellt und in seiner Anlage bis heute ein Obrigkeitensmodell samt Top-down-Klassendenken abbildet. „Sonderbehandlungen“ und Einzelprivilegien erzeugen innerhalb der Ebenen Rechtfertigungsdruck und verlangen nach einer klaren Ordnungsstruktur, die im Grunde auf die individuelle Leistungsbemessung hinausläuft – die wiederum in ihrer Erhebung problematisch ist. Die Bedeutung einer zunehmend individuellen Förderung zeigt sich bereits in den Personalabteilungen, deren Fokus sich in den letzten Dekaden von der Personalstrukturierung über die Ergebnisorientierung nun stärker auf die individuelle Leistungssteigerung konzentriert.

## INDIVIDUELLE MITARBEITERENTWICKLUNG UND UNTERNEHMENSERFOLG GEHÖREN IN DER VERNETZTEN WIRTSCHAFT UNBEDINGT ZUSAMMEN.



**Dr. Josephine Hofmann**

*Business Performance  
Management  
Fraunhofer IAO*



### Falsche Prioritäten

Wir beobachten eine große Diskrepanz zwischen „eigentlichen“ Erfordernissen und einzelbetrieblichen bzw. individualistischen Kosten-Nutzen-Abwägungen und Entscheidungsrahmen, die bisher leitend sind.

Erschwerend bei der individuellen Förderung sind tradierte Gräben zwischen Führungsriege und „Arbeiterschaft“, die sich noch immer auf das Selbstverständnis und die Motivation der Beschäftigten auswirken. Der Wissensarbeiter braucht Kontextwissen. Wenn Mitarbeiter aber erst mit Übernahme einer Führungsposition in betriebliche Strategien eingeweiht werden und unternehmerische Verantwortung übernehmen, beginnen sie auch erst mit Führungsverantwortung im Sinne des Unternehmens zu denken und zu agieren. Der Eindruck, dass die „Untergebenen“ vorrangig ihre eigenen Interessen – oftmals gegen die des Unternehmens – vertreten würden, erweist sich als hausgemachte Konsequenz. Konfrontative Haltungen zwischen Management und Mitarbeitern nähren bis heute eine streng hierarchisierte und restriktive Informationspolitik der Führungsriege sowie die streikbereiten Interessensvertreter der „Arbeiterschaft“. Beide Parteien halten an ihren Machtansprüchen fest und manifestieren nach außen immer noch den kulturellen Graben, den sie selbst – wie mit der Agenda 2010 und in Krisenzeiten bewiesen – längst durch kooperative Maßnahmen und gemeinsame Anstrengungen überbrückt haben.

Hinzu kommt, dass die Führungsinstrumente selbst meist noch kein zeitgemäßes Update erfahren haben. Dr. Josephine Hofmann, die am Fraunhofer IAO den Forschungsbereich Business Performance Management führt, beobachtet, dass „in der Praxis der realisierten Anreiz- und Steuerungssysteme ganz überwiegend klassische betriebswirtschaftliche Ziel- und Steuerungsgrößen dominieren. Entwicklungsorientierte, mitarbeiterorientierte Zielgrößen werden kaum durchgängig definiert und kaskadiert, es bleibt bei klassischen Größen der Umsatzentwicklung, Qualitätsvorgaben und anderen profitabilitätsorientierter Steuerungsgrößen.“ Dabei wird der Mensch – mit allen seinen individuellen Bedürfnissen und Entfaltungspotenzialen – zum zentralen Wert. Hofmann: „Mit der Zunahme der Wissensarbeit in absoluter Zahl und ihrem steigenden Wertschöpfungsbeitrag haben nicht mehr die Unternehmen, sondern die Mitarbeiter die Disposition und Verfügungsgewalt über die wichtigste Ressource: ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Vernetzung.“

### Strukturelle Aspekte wie flache Hierarchien

und persönliches Miteinander (64 %), persönliches Feedback (61 %) und Aufstiegschancen (52 %) sind die drei Argumente, mit denen junge Arbeitnehmer nach Einschätzung der befragten Personalleiter am besten zu motivieren sind.

Vor allem von älteren Personalleitern und Geschäftsführern wird das Anliegen der jungen Generation, eigenverantwortlich arbeiten zu können, jedoch deutlich unterschätzt. Ähnliches gilt für den Wunsch junger Arbeitnehmer, eine sinnvolle Arbeit verrichten zu können, die zu einem persönlichen Lernerfolg führt sowie für die Erwartung, klare Zielvorgaben und ein persönliches Feedback zu erhalten.

### bsso 2013/14

*Telefonumfrage unter 450  
privatwirtschaftlichen  
Unternehmen*

**Der wesentliche Optimierungsansatz** und Subjekt der Führungs- und Managementanstrengungen ist, gerade angesichts der Zunahme der Wissensarbeit, der Mensch – mit allen seinen individuellen Bedürfnissen und Entfaltungspotenzialen.

*Zukunft der Führung  
SIB Studie, 2013*



**Martin Spilker** *Leiter Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur in der Bertelsmann Stiftung sowie persönlicher Referent von Liz Mohn.*

„Organisationen erleben eine unglaubliche Heterogenität, die sich nicht mit dem heutigen Begriff umschreiben lässt. Es ist eine Vielfalt an Geschwindigkeiten, an Arbeitseinstellungen, an Vergütungsmodellen, an Beschäftigungsoptionen und Lebenslauf- und Beförderungsmodellen. Gleichzeitig erleben wir eine neue Form der Heterogenität von Organisationsmodellen in und zwischen Organisationen. Netzwerke, Task Forces, Hierarchien,

Einzelkämpfer oder Projektteams gibt es simultan in Organisationen. Für den Mitarbeiter bedeutet dies: Es ist kein Verlass mehr auf einmal erworbene Qualifikationen oder Kompetenzen. Ein exzellenter Programmierer ohne Schulabschluss kann gegebenenfalls mehr verdienen und schneller aufsteigen als ein langjähriger Mitarbeiter.

Für Organisationen bedeutet das im Umkehrschluss: Die Arbeitswelt wird konfliktricher! Organisationen müssen künftig mehr Spannungen aushalten. Sind sie aber darauf vorbereitet? Womöglich zeichnet die moderne Betriebsratsarbeit auch neue Angebote zu Mediation und Ausgleichsicherung aus.“

# FÜHRUNG IM ÜBERGANG ZWISCHEN ZWEI WELTEN

*Die Führung einer Belegschaft durch den digitalen Transformationsprozess erfordert im Grunde die Bedienung des „alten“ und des „neuen“ Verständnisses von Führung.*

## Unattraktive

### Konzernstrukturen

Ein Drittel aller Personalleiter und Geschäftsführer geht davon aus, dass ihre Nachwuchskräfte zumindest teilweise Probleme mit Konzernstrukturen haben.

**bsa 2013/14**

*Telefonumfrage unter 450 privatwirtschaftlichen Unternehmen*



### Wenn ich Menschen

zu souveränen Leistungspartnern erkläre, die Zeitkorsetts aber immer enger werden und ich nicht die Ressourcen stelle, dann nützt die Freiheit im Käfig nichts.

**Thomas Sattelberger**

*Vorstandsvorsitzender  
BDA/BDI-Initiative  
MINT Zukunft schaffen*



### Es ist die Aufgabe

desjenigen, der im Lead ist, zu entscheiden, wie viel Mitsprache er einfordern will. Beim Dialog im Dunkeln gibt es die Aufgabe, einen Weg durch den komplett dunklen Park zu finden.

Da sagen viele Führungskräfte heldenhaft: „Ich geh vor und ihr geht mir nach!“ Das macht nur gar keinen Sinn, weil er gar nicht sieht, wo er hingehet, und im Zweifel läuft er fünfmal im Kreis und die ganze Mannschaft mit, denn die hat er ja der Verantwortung mitzudenken entbunden.

**Dörte Maack**

*Führungstrainerin  
Dialog im Dunkeln*

## DIE ALTE WELT

Das klassische, autoritäre Selbstverständnis von Führung versteht Führung als Durchsetzen einer Maßnahme. Ihm liegt die Annahme zugrunde, dass sich Veränderungen gezielt steuern lassen. Grundlage dieser Überzeugung ist die Idee, dass alle Beteiligten EIN gemeinsames Bild vom Ziel der Maßnahme haben, dessen Vorstellung sich über Daten und Fakten für alle gleichermaßen als evident erweist. Dieser Sichtweise, die unterschiedliche lokale Rationalitäten auf Seiten der Beteiligten ausblendet, folgen viele strategische Berater, zahlenfixierte Controller und bereits viele datengetriebene Steuerungssoftwares. Aber auch der Machbarkeitsglaube von Individuen, die unter dem Druck der Eigenverantwortung für ihr Schicksal stehen, zählt auf die stringente Zielverfolgung ein. Nach dem Motto: „Das ist der einzig realistische Plan. Der muss klappen.“

### FÜHRUNG NACH PLAN

Auch wenn die Führung mit vorgegebenen Lösungen weder der insgesamt verringerten Planbarkeit noch dem modernen partizipativen und emanzipierten Gesellschaftsbild entspricht, kann sie für schnelle Entscheidungen in bisher hierarchischen Strukturen durchaus ihre Zweckmäßigkeit behalten. Mitarbeiter, die autoritär sozialisiert wurden, fragen nach Zuständigkeiten und sind nicht unbedingt erpicht auf Verantwortung. Das Fehlen vorgegebener Lösungswege oder einer abgesicherten Methode für die komplexe Fragestellung verlangt nach Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, fachlicher Erfahrung und kreativer Flexibilität, die autoritär geführte Mitarbeiter nicht unbedingt selbst mitbringen, aber in jedem Fall von ihrem Vorgesetzten erwarten.

### DIKTAT DER ZAHLEN

Noch gravierender als der partielle Rückfall in alte Hierarchiemuster wird sich im Transformationsprozess jedoch die Zahlen- und Faktengläubigkeit auswirken. Aufgrund der ständigen Reportpflicht großer Aktienkonzerne und der verbesserten Datenerhebung in quasi Echtzeit sind Managemententscheidungen „objektiven“ Planungslagen und permanenten Erfolgskontrollen ausgesetzt – sofern nicht bereits die Software und der Algorithmus selbst die Entscheidungen fällen. Die Relevanz, die Zahlen und Fakten auf die Führungsstrategie ausüben, könnte künftig direkt ins Team getragen werden, automatisiert und transparent einfach als Tool.

## DIE NEUE WELT

Die andere Weltsicht versteht Führung als Diskussionsangebot bei der Suche nach der bestmöglichen Lösung (für alle). Das eine Bild oder den einen Plan gibt es nicht, sondern die Lösung entsteht erst aus den vielen Vorstellungen und Bildern der am kollaborativen Gruppenprozess Beteiligten. Durch die intendierte Partizipation sind alle in der Verantwortung und bleiben auch nach der Lösungsfindung motiviert für die Durchführbarkeit und Realisierung. Nach dem Motto: „Wir haben unsere Ideen zu einem Lösungsweg zusammengetragen und jeder hat dabei die Vorstellungen der anderen kennengelernt und seine eigenen entsprechend abgewogen.“ Die Faktenlage ist der qualitativen Lösungsfindung eher untergeordnet. Sie ist vor allem für die Entscheidung, Beibehaltung oder Korrektur des Zielkonsenses relevant.

### FÜHRUNG NACH KONSENS

Dieser zurückgenommene und diskursive Führungsstil entspricht dem Wunsch nach Mitbestimmung und der Absicht, das Eigenengagement der Mitarbeiter zu erhöhen. Zum Einleiten eines Change-Prozesses ist die Einladung zur Partizipation sicher am geeignetsten, um die für alle beste und gangbarste Lösung zu finden – zumal die konsensuale Lösungsfindung den neuen Führungsstil gleich erlebbar macht. Dennoch kann unter diskursiver Führung nicht das Ausdiskutieren von allem mit allen verstanden werden. Es geht vielmehr darum, transparenter zu agieren, für Strategien Mehrheiten zu gewinnen, Vielfalt zu sichern und unterschiedliche Arbeitshaltungen zu orchestrieren.

### GEIST UND GESPÜR

Während Mathematik und Naturwissenschaften in ihrer Beweisführung überlegen scheinen, könnte deren Logik morgen in Algorithmen übertragen werden. Für die humane Wissensarbeit bliebe dann die Verknüpfung von Logik, Natur- und Geisteswissenschaft mit Kreativität, Verstand und Erfahrung. Es ist nicht verwunderlich, dass Philosophen wie beispielsweise Ronald Dworkin valide Beiträge zur Gesundheitsreform der Obama Regierung lieferten. Angesichts der zunehmenden Komplexität und Unbeständigkeit sollten auch unsere Annahmen und Sicherheiten auf ihre Zukunftstauglichkeit hinterfragt und gegebenenfalls neu definiert und bewertet werden. Achtsamkeitssensibilisierungen können helfen, das Umfeld im Jetzt besser wahrzunehmen und Win-Win-Synergien zu erzielen.

## SCHWIERIGER ÜBERGANG

Während des langwierigen Transformationsprozesses vermischen sich die beiden Weltsichten. Die Führungskraft sieht sich bisweilen konträren Erwartungshaltungen gegenüber und muss gegebenenfalls selbst so manche eingefahrene Linie (die sie gegenüber den Mitarbeitern berechenbar machte) korrigieren. Das führt zu Unsicherheiten und Kollisionen. Die Führungskraft ist überfordert: Zum einen gilt es die alten Sehnsüchte nach Sicherheit, Status und Entlastung zu bedienen oder zu kompensieren, zum anderen geht es um die Vermittlung einer diskursiven Arbeitsweise samt der Eröffnung neuer Chancen für möglichst jeden Einzelnen. Wenn alle mitgenommen werden sollen, muss sich die Führungsperson quasi zerreißen und läuft Gefahr, als Protagonist des Wandels selbst unglaubwürdig zu werden. Schreitet sie dagegen mit überzeugten Pionieren als Vorbild für die neue Arbeitskultur voran und unterstützt nur diejenigen, die willentlich mitziehen, droht die Abspaltung derer, die sich von den Neuerungen schlechter gestellt oder überfordert fühlen. Es bleibt daher sorgfältig zu prüfen, ob der konsensuale Führungsstil für alle Abläufe und Wissensarbeiter der geeignetste ist. Wie stark sich der neue Führungsstil zurücknimmt, hängt mit der Organisationsform, ihrer Belegschaft, dem Spezialisierungsgrad, der Kunden- bzw. Marktausrichtung und dem Grad der digitalen Vernetzung zusammen.

# DARK HORSE GEMEINSAM UND TROTZDEM EFFIZIENT ENTSCHEIDEN

*Normalerweise haben Unternehmen das Problem, in einer festen Struktur Kreativität stattfinden zu lassen. Die 30 Gründer von Dark Horse hatten das umgekehrte Problem: Wie gibt man Kreativität eine geordnete Struktur?*

## KURZPORTRAIT

Dark Horse entwickelt für und mit seinen Auftraggebern Produkte und Dienstleistungen und hilft Konzernen, Mittelständlern, NGOs und öffentlichen Institutionen dabei, selbst innovativ zu werden oder zu bleiben. Inzwischen berät die Agentur Organisationen auch dabei, die „Ansprüche“, die die Generation Y an ihre Arbeitsplätze hat, als große Chance anstatt als Bedrohung zu sehen. Dark Horse arbeitet mit Co-Creation-Ansätzen wie Design Thinking, Service Design und Culture Hacking. Die Gründer von Dark Horse kennen sich aus ihrem gemeinsamen Studium an der HPI School of Design Thinking an der Universität Potsdam.

## POSTHIERARCHISCH

Bei Dark Horse arbeiten 30 gleichberechtigte Gründer aus 25 Disziplinen komplett hierarchiefrei zusammen. Dark Horse ist als GmbH & Co. KG organisiert, sodass die Partner direkt am Erfolg – oder Misserfolg – des Unternehmens beteiligt sind. Operative Entscheidungen trifft jedes Projektteam eigenständig, Strategisch-Unternehmerisches entscheiden die Gründer gemeinsam. Operationalisiert wird dieses posthierarchische Management unter anderem durch soziokratische Entscheidungsfindung. Für echte Neuerungen sind strikte Hierarchien hinderlich – Inspiration oder Ideen danach zu bewerten, wer sie geäußert hat, verhindert ergebnisoffenes Arbeiten.

## WIDERSPRÜCHE AUFLÖSEN

Die Entscheidungsfindung in größeren Gruppen ist meist langwierig, konfliktträchtig und ineffizient. Um diesen Widerspruch aufzulösen, treffen die Gründer von Dark Horse strategische Entscheidungen nach soziokratischen Prinzipien. Anders als in der Demokratie ist in der Soziokratie nicht die Quantität einer Meinung, sondern die Qualität von Argumenten entscheidend.



Entschieden wird immer über konkrete Vorschläge, die als angenommen gelten, sofern keiner einen schwerwiegenden Einwand dagegen vorbringt. Jeder Mitgründer hat also ein Vetorecht, das er oder sie jedoch nur anbringt, wenn durch die Neuerung die gemeinsamen Unternehmensziele gefährdet scheinen. Der Einwand in der Soziokratie funktioniert wie eine Notbremse im Zug – die man auch nicht zieht, weil die Landschaft zum Verweilen einlädt, sondern bei unmittelbarer empfundener Gefahr. Bringt jemand einen Einwand vor, ist er dazu aufgerufen, bis zum nächsten Treffen einen Alternativvorschlag mit auszuarbeiten. Soziokratische Entscheidungsfindung begünstigt das pragmatische Prinzip „Ausprobieren statt ausdiskutieren“.

## STRENGE FREIHEIT

Einmal getroffene Entscheidungen können sofort implementiert werden, ohne den Umweg über den Dienstweg nehmen zu müssen oder dem Risiko interner Blockaden ausgesetzt zu sein. Um auch die Meetings zu beschleunigen, gibt es bei jedem Agendapunkt eine strenge Trennung von Information, Meinung und Entscheidung. Erst wenn jeder alle relevanten Informationen kennt und verstanden hat, sind alle reihum aufgerufen ihre Meinung zu äußern und darüber abzustimmen. Um Diskussionen über die Reihenfolge der Wortbeiträge oder Äußerungen wie „das wollte ich auch sagen“ zu vermeiden, hat Dark Horse Handzeichen eingeführt. Diese veranschaulichen das Meinungsbild der Gruppe ohne das Meeting in die Länge zu ziehen. Insgesamt sind die Partner so in der Lage, ihr Unternehmen sowohl gemeinsam als auch effizient weiterzuentwickeln. Bei Dark Horse herrscht gleichberechtigte Teilhabe: Jeder arbeitet in Projekten und übernimmt parallel unternehmerische Aufgaben und Verantwortung.



**Christian Beinke**  
Mitgründer und Partner  
von Dark Horse

**Bei der Gründung** und Weiterentwicklung unseres Unternehmens waren uns zwei Dinge wichtig: Wir wollten innovativ und glücklich arbeiten. Es stellte sich heraus, dass das oft zusammenhängt. Soziokratische Entscheidungsfindung hilft uns dabei.

*Christian Beinke (31) ist studierter Maschinenbauingenieur. Nach dem „Design Thinking“-Studium am Hasso-Plattner-Institut gründete er mit 29 Partnern die Agentur Dark Horse*

## 30 Kommanditisten:

Bei Dark Horse sind die festen Mitarbeiter gleichzeitig Inhaber. In der KG-Rechtsform laufen die Gewinne auf Kommanditistenkonten. Alle aktiv mitarbeitenden Gründungsmitglieder tragen Risiko und Erfolg gemeinsam. Die Partner können aber auch eine temporäre Verzichtserklärung unterschreiben und zu Gunsten anderer Projekte, Sabbaticals oder Elternzeit vorübergehend weniger aktiv sein, anschließend aber problemlos wieder voll einsteigen.

*Holocracy entwickelten John Buck und Sharon Villines in den USA fast zeitgleich zur Soziokratie. Beim Online-Händler Zappos etwa organisieren sich Arbeitskreise selbst und entscheiden soziokratisch.*

## SOZIOKRATIE

soll Organisationen unterschiedlicher Größe die konsequente Selbstorganisation ermöglichen. Mitte des 20. Jahrhunderts erweiterte der niederländische Reformpädagoge Kees Boerk das der Soziokratie eigene Prinzip der Gleichberechtigung um das Prinzip der Zustimmung, wonach eine Entscheidung oder Initiative grundsätzlich nicht abgestimmt werden muss, sondern nur verhindert werden kann, wenn jemand der

Anwesenden einen – mit Blick auf die gemeinamen Ziele – begründeten Einspruch erhebt. Es geht also nicht um die Konsens-Abfrage aller, sondern – laut Boerk-Schüler Gerard Enderburg – um ein gemeinsames Verständnis von „Consent“, das Veränderungsinitiativen so lange unterstützt, wie sie gemeinsame Ziele nicht gefährden. Damit begünstigt Soziokratie Veränderungswillen und Lösungsengagement.

# 3 GENERATIONEN IM OFFICE

VON DER JUNGEN GENERATION DARF MAN IN BEZUG AUF VERNETZUNG EINEN VERÄNDERUNGSDRUCK ERWARTEN. DOCH WIE VIEL WANDEL KANN EINE MINDERHEIT IM BÜROALLTAG BEWIRKEN?

**Belohnungskonzept der Baby Boomer und der Generation X**  
Für die in der Industrie-ökonomie sozialisierten Fachkräfte sind Machtbefugnisse und Privilegien die Belohnung.

**Belohnungskonzept für die Generation Y**  
ist die aktive Mitwirkung an einem spannenden Projekt und die Wertschätzung der Community.

**Der berufliche Erfolg der Generation X und der Baby Boomer**  
beruht darauf, dass sie sich und ihr Lebenskonzept stets den Arbeitsanforderungen untergeordnet haben. Bei Mehrbelastung führt diese Abhängigkeit zu Frustration, woraus mindere Leistungsfähigkeit und folglich mangelnde Wertschätzung resultieren. Die Abwärtsspirale der Fremdbestimmung reicht bis zur inneren Kündigung.

**Reverse Mentoring**  
Bei Beiersdorf können Führungsorgane und Vorstände sich einen Digital-Native-Praktikanten buchen, um einen direkten Einblick in die Medienkompetenz dieser Generation zu erhalten.

**B**isher erlernten die Nachwuchskräfte von den älteren Mitarbeitern das erfolgreiche Wirtschaften und verjüngten über ihre aufrückende Anzahl die Belegschaft der Unternehmen. Heute sehen sich die (vergleichsweise wenigen) gut ausgebildeten Digital Natives einer Majorität von Älteren gegenüber, die wie 2013 vom Institut für Demoskopie Allensbach konstatiert, wenig Lust auf Veränderung verspüren. Gleichzeitig erfordert der digitale Strukturwandel aber vor allem von den Entscheidern ein hohes Maß an Engagement und Veränderungsbereitschaft. Das stellt Unternehmen vor eine enorme Herausforderung.

**NOCH NIE ZUVOR MUSSTEN UNTERNEHMEN EINEN STRUKTURWANDEL, EIN NEUES MEDIENVERHALTEN UND EINE ÜBERALTERUNG GLEICHZEITIG MEISTERN.**

Konzerne stellen fest, dass bürokratische Großstrukturen und formale Hierarchien sie für gut ausgebildete junge Köpfe unattraktiv machen. **Der auf Partizipation und Einflussnahme gerichteten Erwartungshaltung der Youngsters, ihrem Wunsch nach Selbstorganisation und Teamarbeit sowie ihrem proaktiven Kooperationswillen**, den sie über flexible Kompetenzzollanzen in ihren sozialen Netzwerken längst praktizieren (und gegenüber ihren Arbeitgebern und Führungskräften deutlich formulieren), wird von Unternehmensseite vielfach nur oberflächlich entsprochen. Investitionen in (mobile) Hardware, die Verschönerung von Kaffeeküchen samt Snacking-Versorgung sind gezwungenermaßen die Antwort auf ein erschwertes Rekrutierung. Begeisterungstürme hat man damit bei den Digital Natives noch nicht ausgelöst. Solche Angebote funktionieren nur, wenn sich die Arbeitskultur der ganzen Belegschaft dadurch entspannter und selbstbestimmter entwickelt.

**DIE CHANCE, DIE KOOPERATIVE ARBEITSWEISE DER DIGITAL NATIVES IN DIE ORGANISATION DIFFUNDIEREN ZU LASSEN, BLEIBT MEIST NOCH UNGENUTZT.**

Die medienaffinen Digital Natives tragen die Anlagen der Vernetzung quasi als DNA im Blut. Ihr „What's in for me?“-Relevanzfilter kehrt Wertschöpfungsketten um: Anbieter stellen nicht mehr die Produktkompetenz, sondern das Kundenbedürfnis an den Anfang des Entwicklungsprozesses. Ihr mobiles Sharing und Konsumverhalten sensibilisiert für die kommende Zahlungsbereitschaft und Besitzansprüche. Ihre Kommunikation und Lernweise, ihre Vernetzungsstrategien wie auch ihr Staturempfinden und Werteset verweisen auf die kommenden Marktteilnehmer und die Interaktion mit ihnen. **Würde man die Generation Y aktiver in Entscheidungsprozesse mit einbinden, könnte sie ihr Verständnis der Vernetzung samt dem neuen Anspruchs- und Kooperationswillen in das Unternehmen einbringen und alle davon profitieren lassen.** Leider sind die Jüngeren weder in der Menge ausreichend noch in ihrer Bildung und Medienkompetenz homogen genug, um die erforderliche Umstrukturierung konsistent vorzuleben. Gebremst werden sie zudem von einer Majorität an Älteren, deren Verständnis von Wirtschaft, Wertschöpfung und Arbeitsorganisation noch aus dem analogen Maschinenzeitalter stammt.

**Die Generation Y im Multioptionismus**  
(Jahrgänge 1979–1999)

Die Digital Natives nutzen den Multi-Optionismus auch für ihre Karriereplanung. Abwechslungsreiche Inhalte und interessante Aufgaben mit netten Kollegen – samt positivem Echo in den sozialen Netzwerken – sind ihnen wichtiger als eine langjährige Firmenloyalität.

**Die Generation X scheut Veränderung.**  
(Jahrgänge 1965–1978)

Die mittlere Generation möchte am liebsten, dass alles so bleibt wie es ist. Die Scheu vor Veränderung rührt auch aus bereits gefühlter Belastung: Jeder Zweite gab an, unter Stress zu leiden und jeder Dritte würde gern früher in Rente gehen.

(Institut für Demoskopie Allensbach, 2013)

**Die gespaltenen Baby Boomer**  
(bis Jahrgang 1964)

Während sich Selbstständige bis ins hohe Berufsalter aktiv einbringen, fühlen sich Angestellte vor der Verrentung schon genervt und ausgepowert. Die erfahrene Selbst- bzw. Fremdbestimmtheit dürfte hier maßgeblich sein.



**Zwei Drittel der jungen, gut ausgebildeten Berufseinsteiger brauchen maximal zwei Volontariate, um zu erkennen, dass sie in der verkrusteten Verlagsbranche mit ihrer überalterten Belegschaft nicht arbeiten wollen. Gleichzeitig wundert sich die Branche, dass sie für den digitalen Wandel kaum gute junge Leuten mit Erfahrung findet.**

**Katja Splichal**  
Leiterin im Ulmer Verlag  
für die Bereiche Online  
und Digitales Lernen.

Die Erkenntnis, dass ein Wirtschaften im digitalen Wettbewerb nach ganz ähnlichen Prämissen erfolgt wie denen, unter denen die Digital Natives ihre Welt verstehen, wird vonseiten der älteren Generationen zwar erahnt, doch erfordert die neue Arbeitskultur das Eingeständnis, dass das bisherige Wirtschaften für die Zukunft falsch ist. Dies widerspricht all ihren Erfahrungswerten, Karrieren und nicht zuletzt dem (noch) anhaltenden Erfolg der deutschen Wirtschaft. Trotz fehlender innerer Überzeugung spüren viele aber bereits die Veränderung. Die Baby Boomer und Vertreter der Generation X sind zu Recht verunsichert, ob ihre Medienkompetenz und Arbeitseffizienz den künftigen Vorgaben genügen wird. Doch anstatt sich dieser Defizite anzunehmen und von den Jüngeren zu lernen, deklassieren sie deren Kommunikationsverhalten als oberflächlich.

## EIN GENERATIONENKONFLIKT IST ABSEHBAR.

Verglichen damit kommunizieren sie Eigenschaften wie Selbstdisziplin, Leistungsbereitschaft und Pflichterfüllung als als die „richtige“ (und ihre) Arbeitsauffassung. Das birgt Konfliktpotenzial, denn viele Digital Natives lehnen das pflichtbewusste Arbeitsethos der Vorgängergenerationen ganz bewusst ab. So fremdgesteuert wie ihre Eltern möchten sie nicht arbeiten.

**Die Baby Boomer sitzen an den Hebeln.** Obwohl die Gruppe der über 50-Jährigen auch in den großen Unternehmen nur 24% der Arbeitnehmer stellt, gehören dort 50% der Mitglieder des gehobenen Managements der Altersgruppe Baby Boomer an.

**bsa-Studie 2013/14**  
Telefonumfrage unter 450  
privatwirtschaftlichen  
Unternehmen

# CONSTANZE BUCHHEIM KEIN ANPASSUNGSDRUCK

*Die Gründerin und Geschäftsführerin der i-potentials GmbH, die sich auf Recruiting und Executive Search für Unternehmen der digitalen Wirtschaft spezialisiert hat, erlebt täglich, wie weit Vorstellungen und Ziele jüngerer Arbeitnehmer von denen ihrer älteren Kollegen entfernt sind.*



**Constanze Buchheim**  
Gründerin und Geschäftsführerin von i-potentials

Constanze Buchheim ist Expertin für Karrieren und Arbeit im digitalen Zeitalter. Ihre eigene Karriere startete sie nach ihrem BWL-Studium beim Leipziger E-Commerce-Unternehmen Spreadshirt, wo sie 2006/2007 den HR-Bereich aufbaute. Hier erkannte sie rasch, wie schwierig es für junge, schnell wachsende Unternehmen der digitalen Wirtschaft ist, die richtigen Mitarbeiter zu finden. 2009 gründete sie die i-potentials GmbH, eine Personalberatung, die sich auf Recruiting und Executive Search für Unternehmen der digitalen Wirtschaft spezialisiert hat. Constanze Buchheim ist zertifizierte Coach und wurde als Expertin für Arbeit im digitalen Zeitalter in den Beirat des Bundesministeriums für Wirtschaft berufen.

### WORIN UNTERSCHIEDEN SICH DIE ERWARTUNGEN DER GENERATION Y AN IHR ARBEITSLEBEN VON DENEN DER GENERATION X?

**CONSTANZE BUCHHEIM:** Die Generation Y hat nie gelernt, was existenzielle Bedrohung bedeutet, wie es ihre Elterngeneration (über deren Eltern) erfahren hat. Damit ist die Generation Y auf die nächste Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide gestiegen. Ihr geht es nicht um Materielles, das lockt nicht, weil man an die eigenen Kompetenzen glaubt und einen guten Verdienst sowieso nicht infrage stellt, der ist eher Hygienefaktor.

### ALSO NICHT NUR VERLAGERTE PRIORITÄTEN?

Es geht um viel mehr. Es geht um einen Wertewandel. Die Generation Y hat ihre Elterngeneration als arbeitgeberhörige Arbeitnehmergeneration wahrgenommen, die für den Job Teile ihres Lebens aufgegeben und darunter gelitten hat. Die Generation X (wie auch die Baby Boomer davor) hat ihr Leben dem Job untergeordnet, Opfer gebracht, die nicht gedankt wurden, und ist unzufrieden mit ihrer Situation. Daher hat die Generation Y für sich entschieden: „Ich will zwar arbeiten und bin auch dazu bereit, aber ich gebe dafür meinen Plan vom Leben nicht auf! Ich will nicht das Leben meiner Eltern leben, in dem ich 60% meines Tages an einem Ort verbringe, an dem ich mich unwohl fühle. Arbeit soll Spaß machen und muss anders gedacht werden. Es muss sich gut anfühlen. Ich verkaufe mich nicht und bin nicht käuflich.“

### WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE FÜHRUNG?

Die Vertreter der Generation Y sind sehr aufnahmebereit, extrem an Feedback interessiert, fordern es auch ein, regelmäßig und mit dem ernsthaften Ziel, an sich zu arbeiten. Sie wollen als Persönlichkeit in ihren individuellen Neigungen und Qualitäten anerkannt werden, sie brauchen immer wieder das Signal vom Arbeitgeber: „Du bist mir wertvoll und ich fördere dich weiter.“ Dazu gehört eine attraktive Arbeitgebermarke mit allem Schischi.

### WAS IST MIT „CHICHI“ GEMEINT?

Alles, was ein Büroumfeld behaglich macht, sodass man sich heimisch fühlt. Leider imitieren die Arbeitgeber, die so eine Atmosphäre schaffen wollen, nur die Oberfläche. Die sehen Äpfel rumstehen und fancy Snacks neben Apple Laptops und denken: „O. k., wenn es das ist, sieht schick aus, sollt ihr haben!“ Aber Getränke und Snacks werden vorausgesetzt, wenn man 10 Stunden da ist. Es geht um ein gemeinsames Commitment der Sinnstiftung. ‚Ich will hier sein, weil wir uns alle entscheiden hier zu sein.‘ Im Idealfall organisiert das Team sich in flachen Hierarchien selbst und hat bei der Wahl der Aufgabe wie auch bei der Führungskraft Mitspracherechte. Der Arbeitgeber kümmert sich um Ressourcen, unterstützt die Entwicklungspotenziale und erfüllt die Rahmenansprüche hinsichtlich Transparenz, Atmosphäre, Ergonomie und eines technisch wie gestalterisch hohen Standards. Erst dann wird das Arbeitsumfeld zur Heimat.



**Philipp Riederle**  
Autor, Sprecher und  
Unternehmensberater

Die Karriere von Philipp Riederle begann mit einem Hack des iPhones und seinem Wissen („Mein iPhone und ich“), das er als 14-jähriger Schüler im Netz kommunizierte. Heute zählt der Digital Native zu Deutschlands jüngsten Unternehmensberatern. Seine primäre Leistung liegt darin, der alten Wirtschaft zu erklären, wie die jungen Mitarbeiter arbeiten und die neuen Kunden konsumieren wollen.

Der Generationenkonflikt rührt nicht nur aus einem unterschiedlichen Medien- und Kommunikationsverhalten, sondern auch aus einem unterschiedlichen Werteset und Arbeitsethos.

# PHILIPP RIEDERLE WIR WOLLEN ANDERS ARBEITEN

*Der Digital Native Philipp Riederle spricht für seine Generation Y über Werte, Arbeitshaltungen, Erwartungen und Perspektiven, die vielfach konträr zu den in den Unternehmen praktizierten stehen.*

## INWIEFERN MÖCHTE DEINE GENERATION ANDERS ARBEITEN ALS DIE VORGÄNGERGENERATION?

**PHILIPP RIEDERLE:** Für die Generation meiner Eltern waren die entscheidenden Kriterien bei der Wahl eines Arbeitgebers noch ein möglichst hoher Verdienst und das Erreichen eines gesellschaftlichen Status. Bei uns sind genau diese Werte auf die hinteren Plätze gerutscht! Ausschlaggebend sind für unsere Generation die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit, Selbstverwirklichung und das ideale Arbeitsumfeld.

Diese Haltung ist auch auf die überwiegend stabilen Verhältnisse, in denen wir aufgewachsen sind, zurückzuführen. Auch haben unsere Eltern uns andere Ideale mitgegeben als die, zu denen sie selbst erzogen wurden.

## WELCHEN EINFLUSS HAT DIE MEDIENKOMPETENZ?

Durch die grundsätzlich andere Art, wie Kommunikation und Informationsbeschaffung heute funktionieren und für uns schon immer funktioniert hat, ergeben sich unterschiedliche Herangehensweisen, wie Aufgaben bewältigt werden. Welche Struktur wir zum Arbeiten benötigen, wie wir uns austauschen, fortbilden, zusammenarbeiten, Verantwortlichkeiten organisieren.

Und wenn mehrere Generationen zusammenarbeiten, ist es enorm wichtig, sich gegenseitig aufeinander einzustellen.

## WIE VIEL STRUKTUR IST EUCH WICHTIG?

Das variiert stark je nach Berufsbild, Tätigkeitsfeld und der aktuellen Arbeitssituation oder dem Projekt. Wir, die wir in hohem Maße zur Selbstbestimmtheit erzogen wurden und für die Freiheit bei den verschiedensten Wertestudien an höchster Stelle steht, werden vermutlich antworten: So wenig wie möglich, so viel wie nötig!

## WELCHE ROLLE SPIELEN HIERARCHIEN?

An ihrer Akzeptanz hängen viele Fragen: Wie definiert sich eigentlich Autorität? Aufgrund von Beförderungen, Titeln und Positionen? Oder je nach Fragestellung aufgrund von Substanz und Erfahrung? Wie werden Entscheidungen getroffen? Inwieweit kann ich eigenständig arbeiten, wird mir vertraut? Von wem kann ich lernen? Wer übernimmt Verantwortung?

## WIE SOLLTEN DIE VERANTWORTLICHKEITEN GEKLÄRT SEIN?

Je mehr eigenverantwortlich, selbstbestimmt gearbeitet wird, desto genauer und eindeutiger muss geklärt sein, was zu tun ist, was genau von wem erwartet wird und bis wann. Natürlich nicht starr

und immer gleich, sondern individuell, miteinander und je nach Expertise speziell in Bezug auf die aktuelle Aufgabe oder das aktuelle Projekt.

## WAS MACHT EINE FÜHRUNGSPERSON KÜNFTIG NOCH (MEHR) UND WAS NICHT MEHR?

Wir haben den Anspruch an unsere Arbeit, die Sache, für die wir brennen, voranzubringen. Etwas zu leisten, an einem Strang zu ziehen, zu wissen, warum wir etwas tun. Wir arbeiten nicht für unsere Chefs. Wir arbeiten für die Sache. Deshalb arbeiten gute Führungspersonen für uns. Sie schaffen für uns die idealen Rahmenbedingungen, damit wir das Bestmögliche für die Tätigkeit aus uns herausholen können. Sie sind für uns Vorbild, Mentor, Coach, Partner, Berater für das Vorankommen. Und dabei alles andere als die mächtigen Befehlshaber.

## WAS VERSTEHEN DIE „ÄLTEREN“ NICHT?

Das Arbeitsleben befindet sich momentan im größtmöglich vorstellbaren Wandel. Die Digitalisierung, Automatisierung, Robotisierung wird unseren kompletten Begriff von Arbeit über den Haufen schmeißen.

Wir Nachwuchskräfte werden immer weniger, die Unternehmen suchen allerdings schon jetzt händeringend nach Fachkräften. Wir aber kennen unsere (weltweiten) Chancen und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung, wir haben eine so große Auswahl wie keine Generation zuvor. Wer sich nicht auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Generation Y einstellt, zu dem kommen wir einfach nicht mehr. Eigentlich ist es gar nicht so schwer, sich auf uns einzustellen. Doch vielen Unternehmen fehlt (noch) der Mut, sich darauf einzulassen.

## WORAN ERKENNST DU, WER IN DEINER GENERATION DIESE NEUE HALTUNG WIRKLICH LEBT UND WER NUR IN DIE DEKADE HINEINGEBOREN WURDE?

Natürlich gibt es in unserer Generation, wie auch in jeder Generation zuvor, die Leisen und die Lauten. Die Schwachen und die Starken. Die, die gerne in der ersten Reihe stehen und die, die lieber im Hintergrund agieren. Diejenigen, bei denen das innere Feuer kaum zu bremsen ist, und diejenigen, die eher einen Katalysator brauchen. Soweit alles unverändert.

Der Unterschied wird lediglich sein: Die „Lauten“ und „Starken“ werden all die neuen Ansprüche gnadenlos einfordern. Die „Leisen“ und vermeintlich „Schwachen“ werden sich womöglich vorhandenen Mustern hingeben oder still einfach zum nächsten Job wechseln, ohne je das für ein Unternehmen geleistet zu haben, was sie unter den richtigen Rahmenbedingungen hätten leisten können.

## B'HAG

meint ‚Big Hairy Audacious Goals‘ und soll Mitarbeiter ermutigen, sich große, dreiste Ziele‘ zu setzen. Die Abkürzung, die aus dem amerikanischen Management stammt, zeigt, dass es einer starken Bewusstseinsveränderung bedarf, um sich die Freiheiten zu nehmen, die es braucht, um das Neue zu wagen.

## „Was würdest Du tun, wenn Du keine Angst hättest?“

lautet eine Inschrift auf einer Wand im Google Headquarter in Mountain View. Sogar die emanzipierte Vorgesetzte und selbstbewusste Autorin Sheryl Sandberg fühlte sich durch die Inschrift doppelt motiviert, ihre persönlichen Ziele mit denen des Unternehmens zu verbinden.

**Senior Expertise von Senioren**

Bosch gründete schon 1999 die Beratungstochter BMS, die 900 Seniorberater, ehemalige Boschler zwischen 60 und 75 Jahren, beschäftigt. Das Unternehmen leistete sich im letzten Jahr 1600 Senior-Experten, die vom ehemaligen Meister bis zum Manager zeitlich befristet vor allem Beratungstätigkeiten ausübten. Daimler, die Otto Group und andere folgen dem Vorbild.

Anders als die Generationen vor ihr kann die Generation Y souveräner agieren. Sie spürt durch den aktuellen Fachkräftemangel keinen Anpassungsdruck und fordern Partizipation auf Augenhöhe. Sie wollen schneller eigenverantwortlich arbeiten und statt kritischer Kontrolle wünschen sie konstruktives Feedback. Sie beurteilen Arbeitsaufträge nach Sinnhaftigkeit und persönlichem Lerninteresse und verlassen das Unternehmen, wenn sie beides nicht erfüllt sehen.

**DIE JUNGEN FORDERN DIE LIBERALEN WERTE DER BABY BOOMER NUN IN DER ARBEITSWELT EIN.**

Um Mitgestaltung und Partizipation ist es eigentlich auch den Baby Boomern immer gegangen. Auf gesellschaftlicher Ebene haben sie erfolgreich gegen Konventionen und Establishment gekämpft. Nur an den Unternehmensmauern sind sie mit ihrer emanzipierten Haltung, die nicht institutionelle, sondern individuelle Interessen vertritt, gescheitert. Genau hier setzt das Werteset der Digital Natives an, die ihr Engagement nicht nur ins Unternehmen, sondern auch in ihre eigene Entwicklung stecken wollen – und angesichts ihrer Zukunftsaussichten auch müssen.

**„WHAT'S IN FOR ME?“  
SOLLTEN SICH AUCH DIE ÄLTEREN MAL FRAGEN!**



Thomas Vollmoeller  
CEO von XING



**In unserem Netzwerk „for a better working life“** finden die Kompetenzen und Bedürfnisse der Wissensarbeiter jenseits der Unternehmensgrenzen zueinander.

Am Ende einer jahrelangen Firmentreue ist es wenig, was vom einst erfüllten Alltag bleibt. Selbst wer sein Leben lang in gehobener Position für einen Konzern gearbeitet hat, wird feststellen, dass er ohne Firmensignet und ohne eigenes (Social-Business-)Netzwerk am Markt keinen Fuß mehr fassen kann. Mit Blick auf ein erfülltes und arbeitsaktives Leben vor und nach der Rente liegt in der individuellen Vernetzung für die Wissensarbeiter die letzte Chance, den persönlichen Wirkungskreis größer zu ziehen, als es das Unternehmen bisher erlaubte. Damit zeigt sich, dass der auf das Unternehmen begrenzte Fokus von Sozialentwicklern und Sozialpartnern langfristig keine Sicherheit, sondern eher Abhängigkeit erzeugt. Die unternehmensübergreifende und interdisziplinäre Vernetzung von Kompetenzen und Ressourcen zur Optimierung der eigenen Performance wird für Unternehmens- wie Arbeitnehmerseite die oberste Prämisse in der vernetzten Arbeitskultur. Würden die älteren Mitarbeiter ihrem eigenen Zukunftsbild ein realistisches Update gönnen, könnten sich die Diskrepanzen zwischen den Generationen entschärfen. Wissensarbeiter könnten dank vernetztem Profil selbstständiger agieren und sich auch über ihr Rentenalter hinaus noch Beschäftigungsmöglichkeiten sichern, die ihnen heute kaum ein Personalleiter zutraut.

*Theory Y*  
**Douglas McGregor, Managementtheoretiker**

Bereits 1960 erkannte Douglas McGregor, dass Menschen sich selbst zu einer hohen Leistungsbereitschaft und Arbeitsdisziplin motivieren können, sofern sie für ein Ziel arbeiten, für das sich ihr Engagement zu lohnen scheint. Der Managementtheoretiker fordert damit Werte der Baby-Boomer – Emanzipation und Sinnhaftigkeit – ein, die vielleicht erst durch die Generation Y nun die Grenzen zur Bürowelt durchbrechen.

**Der Generationenkonflikt scheint lösbar,** denn das vernetzte Arbeits- und Lebenskonzept der Generation Y bedient im Grunde das Werteset der Baby Boomer und könnte die Altersüberlebensstrategie der Generation X bedeuten.

**WAS GLAUBEN SIE?  
WIE VIEL PROZENT IHRER ÄLTEREN MITARBEITER ...**



Einheit: Büroarbeitsplatz

Gesamt < 50 51-250 > 251

*Genug von der Arbeit*  
**Armutszeugnis seitens der Personalentwickler**

Nur bei rund einem Viertel ihrer älteren Bürokräfte können sich die im Rahmen der Untersuchung befragten Personalleiter den Wunsch nach einer geringfügigen Weiterbeschäftigung nach der Rente vorstellen; ganzen 12% traut man eine selbstständige (firmen-unabhängige) Tätigkeit in der Rente zu.

**bsa-Studie 2013/14**  
Telefonumfrage unter 450 privatwirtschaftlichen Unternehmen

# WISSENSARBEITER IN BEWEGUNG

*Flexibilität und Interdisziplinarität erfordern geistige und körperliche Agilität. Die Bewegung innerhalb und außerhalb des Büros hat stimulierende Effekte auf die geistige Beweglichkeit. Warum also laden Räume nicht zu mehr Bewegung ein?*

**U**m unterschiedliche Menschen und Generationen zum Austausch zu bewegen, müssen Mauern fallen: in den Köpfen, in den Arbeitsbereichen und in den Büroetagen. Je eingefahrener die Routine und je stärker man seine Arbeit darin definiert hat, umso langfristiger der Prozess. Es erfordert regelrecht Arbeit, sich als Wissensarbeiter neu zu definieren und sich neue, individuelle Arbeitsmöglichkeiten zu erschließen. Und so ist es nicht verwunderlich, dass in vielen Unternehmen die Angestammten und die Neuzugänge zwei unterschiedliche Arbeitshaltungen an den Tag legen. Während die Alt-Sozialisierten sich nahezu reflektiert in ihrem Tagesrhythmus zwischen Zellenbüro, Kantine und Konferenzräumen bewegen, suchen meist die Jüngeren ein eher familiäres, anregendes und kommunikatives Umfeld, das sie am besten noch selbst mitgestalten können. „Wir stellen fest, dass die jüngeren Mitarbeiter andere Treffpunkte frequentieren als die älteren Kollegen“, berichtet eine Personalerin unaufgefordert im Telefoninterview. Wer sich aus dem Weg geht, entzieht sich nicht nur der Konfrontation, sondern auch der Möglichkeit, Haltungen zu verstehen und voneinander zu lernen.

## DIE AUSWEICHMANÖVER FINDEN RÄUMLICH STATT.

Wenn die nötige Agilität für den Wandel nicht nur durch eine veraltete Organisationsstruktur, sondern zusätzlich noch durch unterschiedliche Arbeitskulturen in den Abteilungen ausgebremst wird, braucht es Anreize, die neue und vernetzte Arbeitskultur allen erfahrbar zu machen. Grundsätzlich bieten sich dafür Open Spaces an, weil die Mitarbeiter in offenen Räumen einfacher voneinander lernen könnten und sich ihren Arbeitsplatz entsprechend der zu erledigenden Tätigkeit bewusster auswählen können. Bürolandschaften mit einladenden Kommunikationszonen lassen sich aber auch mit anderen Raumformen kombinieren. Ohnehin sollte die Raumform nicht im Vordergrund stehen. Unser bisheriges Verständnis von Arbeitsplatz ist für die implizierte Grenzlosigkeit der vernetzten Arbeitskultur schädlich, weil es sich „zu sehr auf den Platz oder auf den Arbeitsraum beschränkt“, meint der Architekt Dietmar Leyk. Der Arbeitsplatz wurde mit der Zeit als Eigentum betrachtet. Das vermittelte Sicherheit auf kleinstem Raum, limitierte aber auch den gefühlten Einflussbereich des Mitarbeiters, dessen Radius sich in der vernetzten Arbeitskultur nun erweitert und – je nach Teambezug und Verantwortungskontext – auch variieren kann.

Durch den Wegfall hierarchischer Strukturen wird das kompensatorische Verlangen der Mitarbeiter nach Sicherheit anwachsen. Leyk hält es für bisher ungelöst, dieses Gefühl in einem Gesamtterritorium zu erzeugen. Dennoch muss die Architektur mit unterschiedlich einladenden Arbeitssituationen den Mitarbeiter von der Vorstellung befreien, seine Arbeit an einem einzigen und zugewiesenen Platz verrichten zu müssen.

## UM EINGEFAHRENE ARBEITSROUTINEN UND DENKMUSTER ZU VERLASSEN, MUSS MAN SICH BEWEGEN.

Mitarbeiter benötigen Impulse von außen, um sich aus ihrer passiven (Befehls-)Empfängerhaltung am Arbeitsplatz in eine aktive und souveränere Arbeitshaltung zu trauen. Dieses neue Selbstverständnis will auf möglichst vielfältigen Wirkungsebenen erprobt und persönlich erfahren werden: inhaltlich, operativ, räumlich und auch emotional-sensorisch.

### Schlechte Lernkurven unter den Bürotätigen

Hier bringen sich immer noch 76,8% der Deutschen ihr Wissen selbst bei. Nur 56% lernen von ihren Kollegen. Das lässt vermuten, dass nur das Nötigste an Neuerungen in die angestammten Arbeitsrituale integriert wird, die – freiwillig isoliert in Ein- oder Zweizellenbüros – weiterhin gepflegt werden möchten.

*Deutscher Digital Index 2013, Büroangestellte mit Computerarbeitsplatz*

**>>** Es geht darum, Räume einzunehmen, statt sie nur hinzunehmen. Es ist wichtig, den Raum als Lernmedium und Lernmittel zu erkennen.

*Pädagogin Daniela Rätzel auf dem BDA-Symposium „Schule Leben Lernen“ 2014 in Leipzig.*



**Dietmar Leyk**  
Architekt und Partner  
bei Leyk Wollenberg  
Architekten

**>>** Bisher wollte man primär dem Bedürfnis nach Sicherheit in den „eigenen“ vier Wänden gerecht werden. Auf erweitertem Terrain gelang es bisher höchstens, diese Sicherheit vorzuspielen. Eine Wohnzimmeratmosphäre im Büro kann auch nerven, weil damit augenscheinlich jemand sein Revier markiert.

### Tageslicht wirkt auf unsere innere Uhr.

Vom inneren Tag-Nacht-Rhythmus hängt unter anderem ab, welche Hormone durch den Körper kursieren, wie gut die Verdauung funktioniert und wie konzentrationsfähig wir sind. Dabei wirken die Lichtschwankung und der wetterbedingte Hell-grau-Wechsel gesundheitsfördernder als statisches Kunstlicht. Damit gehören Schreibtische in Fernsterne, wie eine US-Studie belegt.

#### Prof. Phyllis Zee

Associate Director am Centre for Sleep & Circadian Biology; Institute for Neuroscience, Northwestern University Chicago

Vor einem Totalumbau eines Unternehmens in Struktur und Gestalt sollten die Mitarbeiter erst einmal eine Vorstellung davon erhalten, wie sich eine vernetzte Arbeitskultur anfühlen kann. Das bedeutet, Mitarbeiter (und vor allem jene, die jahrelang in Befehlsempfängerhaltung sozialisiert worden sind) über einen längeren Zeitraum immer wieder über Anreize „anzuschubsen“, ihre Routinen – und das heißt auch, ihren physischen Arbeitsplatz – zu verlassen, um innerhalb einer begrenzten Zeit an einem anderen Ort mit anders arbeitenden Teamkollegen etwas zu erreichen. Verbindet sich ein Erfolgserlebnis mit dieser neuen Arbeitsweise, weil die Diskussion neue Perspektiven eröffnet hat, der Mitarbeiter sich arbeitsmethodisch etwas anschauen konnte und die gemeinsame Arbeit von Erfolg gekrönt war, wird sich dieser positive Eindruck in der Erinnerung außerhalb des angestammten Arbeitsplatzes verfestigen und den Mitarbeiter langfristig zu mehr eigeninitiiertem Bewegung und interdisziplinärer Kontaktaufnahme ermutigen.

## SENSORISCHE IMPULSE AUS DER ARCHITEKTUR

Die Nutzung unterschiedlicher Orte als Arbeitsplatz hat dabei einen positiven Sekundäreffekt: Studien belegen, dass eine Umfeldbelebung durch Personen, veränderlichen Lichteinfall und direkten Bezug zur Außenwelt eine unterschwellige Stimulanz auf unseren Stoffwechsel und Hormonhaushalt hat, die sich positiv auf Konzentrationsfähigkeit und Aufnahmebereitschaft auswirkt. Die Impulse kommen als sinnliche Einwirkung von außen, die im Arbeitstag durch Räume mit viel Außenbezug (Fensterfläche, die das Wetter abbildet) sowie durch unterschiedliche Kontaktstellen mit unterschiedlichen Oberflächen und Haptiken geschehen kann.

### Dynamische Lichtdecke

Im Stuttgarter Fraunhofer-Institut simuliert eine Deckenbeleuchtung die Lichtverhältnisse an einem Wolkentag. LEDs unterschiedlicher Farben werden an den Deckenfeldern hinter einer Diffusorfolie so geschaltet, dass sich weiß-graublauliche Zonen ähnlich wie Wolken am Himmel abzeichnen. 34.560 LEDs bestücken auf 34 Quadratmetern den Prototyp des „Virtual Sky“.

Dr.-Ing. Matthias Bues  
Fraunhofer IAO



#### Dr. Dieter Breithecker

Leiter der Bundesarbeitsgemeinschaft für Haltungs- und Bewegungsförderung e. V.



**400.000**  
**Eindrücke**

pro Sekunde verarbeitet unser Unterbewusstsein, ohne dass wir dies als Anstrengung empfinden. Im Gegenteil: Dieser rege Automatismus sorgt für eine Hormonausschüttung, die wir brauchen, um lern- und konzentrationsfähig zu sein.

## DR. DIETER BREITHECKER SENSORISCHE STIMULANZ

*„Environmental Enrichment“ interpretiert Dr. Breithecker als heute notwendige Umgebungsstimulanz. Was bedeutet das für die Wirkungsstätten der Wissensarbeiter?*

### WELCHE ART VON BEWEGUNG MEINEN SIE?

**DIETER BREITHECKER:** Es geht um – meist unterbewusste, muskuläre Aktivitäten, die im alltäglichen Verlauf unser körperliches und geistiges Wohlbefinden positiv beeinflussen. Beispielsweise unruhiges Hin- und Herrutschen oder Kippeln auf Stühlen, Stand- und Spielbeinwechsel im Stehen, Umherlaufen, mit den Fingern auf den Tisch trommeln, Gestikulieren beim Reden etc. Die muskulären Kontraktionen setzen molekulare Botenstoffe frei (unter anderem Eiweißstoffe, Enzyme, Hormone, die positive körperlich-geistig-emotionale Wechselwirkungsfunktionen auslösen.

### WAS BEDEUTET DAS FÜR DEN BÜROALLTAG?

Die Forderung nach mehr Mobilität und Flexibilität muss auch für das Arbeitsumfeld gelten. Um das körperliche und geistige Wohlbefinden sicherzustellen, muss der Arbeitsraum „heimliche Bewegungsverführungen“ anbieten, die dem Bedarf an selbstorganisierten Haltungswechseln und der Primärmobilität im Raum Rechnung tragen. Singuläre verhältnispräventive Ansätze wie der auf orthopädische und traditionelle ergonomische Gesichtspunkte reduzierte Bürodrehstuhl sind im Vergleich dazu ebenso unzureichend wie ausschließliche

Empfehlungen zur Ausgleichsgymnastik, Bewegungspausen oder regelmäßigem Sitzhaltungswechsel. Bereits vier Stunden Dauersitzen reichen aus, um unseren gesamten Stoffwechsel aus der Balance zu bringen.

### WIE SOLLTE BEWEGUNG UNTERSTÜTZT WERDEN?

Ein Raum muss neben den tätigkeitsabhängigen Erfordernissen auch den individuellen sensomotorischen Bedürfnissen der Menschen entsprechen. Dabei geht es primär um eine möglichst natürliche Stimulation (beispielsweise Tageslicht, frische Luft) aller Sinnesorgane. Eine körperlich reizreichere Umwelt stimuliert unsere Tiefensensibilität (vestibulär-propriozeptive Reizsetzung) und fördert die interaktive Verflechtung körperlich-geistiger Prozesse.

Wir sollten Räume daher als Stätten der Anthropogenese wahrnehmen und dem komplexen lebendigen System Mensch angemessene Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Damit richtet sich diese Forderung mit aller Deutlichkeit gegen Richtlinien, die immer mehr Arbeitsplatzreduktion und optimierte Flächeneffizienz propagieren. Warum fordern und fördern wir eine artgerechte Tierhaltung für etwa Legehennen, vernachlässigen aber humane Lebewesen in Schule und Büro?

**In Bewegung meint nicht gleich bezugslos.** Sich zwischen verschiedenen Raumarten zu bewegen, bedeutet nicht zwingend Non-Territorialität. In 11% aller Unternehmen gibt es Personen, die non-territorial arbeiten. Insgesamt arbeiten 3% der Beschäftigten so, weitere 21% könnten sich vorstellen, künftig so zu arbeiten. (In der Generation Y arbeitet 1% der Menschen so, 28% können es sich vorstellen.)

**bso-Studie 2013/14 inkl. Forsa-Umfrage** unter abhängig Beschäftigten im Bürobereich



**Bernd Fels**  
Partner ifS anders arbeiten GmbH & Co. KG

**Hochflexible Gebäude** werden obsolet, da der flexible Nutzer aktivitätsbasiert die für ihn bestmögliche Arbeitsumgebung aufsucht. Klassische Belegungskonzepte (alle an der Fassade, alle in Reih und Glied) werden durch Bürolandschaften mit individuellen Sonderlösungen abgelöst.

Während die geistige Agilität durch den digitalen Veränderungsdruck an den Mitarbeiter getragen wird, lässt sich die parallel notwendige physische Agilität durch eine ansprechendere Raumgestaltung erzeugen.

## MEHR BEWEGUNG FÜR MEHR BEGEGNUNG

Für das Erfahren einer gemeinsamen neuen Arbeitskultur ist es wichtig, Angebote zu schaffen, die räumlich und gestalterisch anders aussehen als das klassische Büroumfeld, aber gleichzeitig so ansprechend, dass sie auch die Büro-Routinierten zum Ausprobieren einladen. Dazu gehören Raumangebote, die – wie in der Mutterstudie beschrieben – die unterschiedlichen Arbeitsmodi der Wissensarbeiter (wie konzentrieren, erholen, lernen, kreativ sein, vernetzen und kollaborieren) stärker assoziativ und emotional abbilden, sodass der Mitarbeiter beim Betreten des Raumes schon die Arbeitshaltung erspürt, die er hier einnehmen will. (Vgl. hierzu die Basisstudie NEW WORK ORDER, S. 36/37). „Architektur vermag Rituale aufzubrechen, indem sie andere Bewegungsmuster vorschlägt oder Territorien zuweist“, weiß Dietmar Leyk. Es sind also deutlich gestaltete Raumangebote, die sporadisch und freiwillig von den Mitarbeitern zunächst ausprobiert und im Laufe der Zeit immer wieder temporär frequentiert werden, und die – eben nicht mehr wie das bekannte „Büro“ oder der „Konferenzraum“ aussehen müssen.

## ES GEHT NICHT SO SEHR UM FLEXIBLE GEBÄUDE, SONDERN UM EINE FLEXIBLE NUTZUNG.

In dem Zuge kann auch der Anteil an Bürofläche sinken und Sonderflächen können an Raum gewinnen: „Verkehrs- und Außenflächen werden als temporäre Arbeitsplatzmöglichkeiten zu erweiterten Nutzflächen“, prognostiziert Fels eine Entwicklung, die von mobil arbeitenden Selbstständigen häufig schon praktiziert wird. Viele Freiberufler können sich auch deswegen eine Rückgliederung in ein Büroumfeld nur schwer vorstellen, weil sie sich gefühlt wieder ins Glied begeben müssten.

Denkt man an in Zukunft selbstfahrende Autos, die dann auch als Einzelbüro genutzt werden können, wird deutlich, wie weit sich der Radius einer vernetzten Arbeitskultur ausdehnen lässt und wie sehr wir uns noch von unseren kulturell abgespeicherten Bildern zu Büroumgebungen und Arbeitsabläufen emanzipieren müssen.

## DIE IDEE DES NETZWERKENS SOLLTE SICH IN DEN RÄUMEN WIDERSPIEGELN.

Der lose Zusammenhalt, gestützt durch gemeinsame Aufgaben und Inhalte, die freie Verflechtung mit unterschiedlichen Kompetenzen, die zufälligen Treffen, denen spontane Ideen entspringen, all das findet irgendwo statt. Mögen die Kommunikationswege sich auch mannigfaltig erweitert haben: Die Vorstellung, dass die vernetzte Arbeitskultur einer agilen Organisation keinen gemeinsamen Raum und keinen emotionalen Hafen mehr benötigt, ist falsch. **Vielmehr verstärken sich Netzwerke durch virtuellen und physischen Austausch.** Dabei komplettiert der physische Austausch nicht nur ein sinnliches Defizit, sondern der Begegnungsort selbst kann sich durch einfache, fast provisorische Mittel in einen spontanen Arbeitsort verwandeln. Entsprechend ist die Überlegung, wie man welche Art von Begegnungen initiiert, genauso wichtig wie die Überlegung wie man Arbeit organisiert.

**Open Space in der Weltbank**  
Der 11. Stock im Headquarter der World Bank ist als permanenter Open Space eingerichtet. Präsident Kim und sein Team arbeiten dort, wenn sie in Washington sind. Darüber hinaus bietet der Open Space auch Arbeitsplätze für viele Senior-Führungskräfte, die sie – zusätzlich zu ihrem Einzelbüro – nutzen können, wann immer sie möchten.

Die Seniors erfahren im Open Space durch die Nähe zum Präsidenten und zu gleichrangigen Führungskräften Informationen oder spontanen Support, den sie abgeschottet in ihrem Büro nicht erhalten hätten. Den fehlenden Status eines Einzelbüros dürfte die elitäre Clubatmosphäre wett machen.

# METHODIK & IMPRESSUM

*Die NEW WORK ORDER-Vertiefungsstudie wurde von der Trendexpertin  
Birgit Gebhardt im Auftrag des bso Verband Büro-, Sitz- und Objekt-  
möbel e. V. sowie der Leitmesse für Büro und Objekt ORGATEC erstellt.*

**PROJEKTLEITUNG, CHEFREDAKTION/TEXT** Birgit Gebhardt Trend Consulting  
**ART-DIRECTION, INFOGRAFIKEN, LAYOUT UND TITEL** Till Nows  
**ENGLISCHE ÜBERSETZUNG** TransForm Gesellschaft für Sprachen und Mediendienste GmbH

**15 QUALITATIVE EINZELINTERVIEWS** mit Experten aus Wissenschaft und Praxis  
**MITWIRKENDE**

**Christian Beinke** Gesellschafter von Dark Horse KG, Berlin  
**Christiane Bertolini** Gesellschafterin Bertolini Brainpool und Gründerin von DNA – Das Neue Arbeiten  
**Dr. Dieter Breithecker** Leiter Bundesarbeitsgemeinschaft für Haltungs- und Bewegungsförderung e. V.  
**Constance Buchheim** Gründerin und Geschäftsführerin von i-Potentials GmbH  
**Christoph Fellinger** Talent Relationship Management, Recruiting Generation Y, Beiersdorf AG  
**Bernd Fels** Partner if5 anders arbeiten GmbH & Co. KG  
**Jochen Gürtler** Innovationscoach und strategischer Designberater bei SAP  
**Hartmann, Matthias** Vorstandsvorsitzender, GfK SE  
**Dr. Josephine Hofmann** Leiterin Competence Center Business Performance, Fraunhofer IAO  
**Anders Ivarsson** Agile Coach bei Spotify  
**Martin Kipping** Advisor Office of the Executive Director for Germany, World Bank  
**Henrik Kniberg** Agile und Lean Coach der schwedischen Organisationsberatung Crisp  
**Nicole Kobjoll** Inhaberin und Geschäftsführerin Restaurant- und Tagungshotel Schindlerhof  
**Dietmar Leyk** Architekt und Partner bei Leyk Wollenberg Architekten  
**Dörte Maak** Führungstrainerin, Dialog im Dunkeln e.V.  
**Tatyana Mihalova** Council, World Bank  
**Yvonne Neubauer** PR- und Kommunikationsverantwortliche bei Jimdo  
**Philipp Riederle** Unternehmensberater, Autor und ‚Sprecher der Generation Y‘  
**Prof. Dr. Heiko Roehl** Organisationsberater und Autor  
**Thomas Sattelberger** Vorstandsvorsitzender BDA/BDI-Initiative MINT Zukunft schaffen  
**Martin Spilker** Leiter Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur, Bertelsmann-Stiftung  
**Katja Splichal** Bereichsleiterin Online und Digitales Lernen, Ulmer Verlag KG  
**Thomas Vollmoeller** CEO von XING AG  
**Ernst Weichselbaum** Unternehmensberater im Kontext ‚Fraktale Organisation‘

**EXPERTENWORKSHOP** „Zukunftsfähige Führung“ mit Dr. Josephine Hofmann und Prof. Dr. Heiko Roehl im Rahmen der Bertelsmann-Stiftung Expertenkommission ‚Lebens & Arbeitsperspektiven in Deutschland‘.

**QUANTITATIVE BEFRAGUNGEN** privatwirtschaftlicher Unternehmen: standardisiert. Telefonische Befragung von 450 Unternehmen im Raum D/A/CH zu generationsspezifischen Fragen, durchgeführt von abs Marktforschung im Juli 2013 sowie Umfrage zu Büroarbeit und Büroausstattung unter 1.003 abhängig beschäftigten Bürotägigen durchgeführt von Forsa im April 2014

**INHALTLICHE INTEGRATION** selbst geführter Interviews und Workshops mit Medien- & IT-Vertretern anlässlich des nationalen IT-Gipfels 2014 im Auftrag des Amt für Medien der Freien und Hansestadt Hamburg

**SEKUNDÄRANALYSE** aus aktuellen Studien und Statistiken in Web und Print

## ZITIERTE QUELLEN

**Blue Yonder:** Auf dem Weg zum Predictive Enterprise, Blue Yonder, 2014  
**Brynjolfsson und McAfee:** Race against the machine, Digital Frontier Press 1/2012  
**bso-Studie 2012:** Quantitative Telefonbefragung privatwirtschaftlicher Unternehmen in D/A/CH  
**Dr.-Ing. Matthias Bues** Den Himmel ins Büro holen, Presseinformation zur Cebit 2012, Fraunhofer IAO  
**ChangeX –** In die Zukunft denken. Rank und schlank, Interview W. Kretschmer mit J. Gürtler, 05. 09. 2013  
**Cisco Public Information, J. Bradley, J. Barbier, D. Handler:** Embracing the Internet of Everything, 2013  
**Frey, Carl Benedikt und Osborne, Michael A. :** The Future of Employment, Oxford Martin School, 9/2013  
**Gallup:** Engagement Index Deutschland, Pressegespräch. Ergebniszusammenfassung, 2013  
**Hasso Plattner Institute of Design Website:** DSchool.Stanford.edu/our-point-of-view/#design-thinking  
**Henrik & Anders:** Scaling Agile @ Spotify, Ucvox.Files.Wordpress, April 2012  
**Institut für Demoskopie Allensbach:** Generation Mitte, August 2013.  
**Langer, Ellen Jane:** Das Leben besteht aus Augenblicken, Harvard Business Manager, April 2014, S. 34 ff  
**McGregor, Douglas:** The Human Side of Enterprise (1960); McGraw-Hill Publ.Comp. Updated 2005  
**Schmidt, Eric und Cohen, Jared:** The New Digital Age, Knopf 4/2013  
**SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie:** Die Zukunft der Führung, Zürich 2013  
**Sheryl Sandberg:** Lean In – Frauen und der Wille zum Erfolg, Econ, 2. Auflage 2013.  
**Waldherr, Gerhard:** Die ideale Welt, Brandeins – Schwerpunkt Wirtschaft neu, Ausgabe 01/2009  
**Phyllis Zee** Impact of Windows and Daylight Exposure on Overall Health, Northwestern University, 2013



**bso** Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.  
Bierstadter Str. 39  
D-65189 Wiesbaden  
Telefon: 0611 - 17 36-0  
info@bso-ev.de  
www.buero-forum.de  
www.new-work-order.net

**BIRGIT GEBHARDT**

Trend Consulting

**Birgit Gebhardt | Trend Consulting**  
Johnsallee 68  
D-20146 Hamburg  
Telefon: 0170 - 90 32 672  
info@birgit-gebhardt.com  
www.birgit-gebhardt.com  
www.new-work-order.net