# 3.34 Personalentwicklung 4.0 – Voll virtuell?

# Warum der digitale Wandel nicht an den Personalentwicklungsabteilungen vorbeigehen wird

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die digitale Transformation die Personalentwicklung grundlegend verändern wird,
- weshalb die Unternehmen dabei auf der Suche nach einem neuen "Bauplan" sind,
- anhand welcher unterschiedlichen Instrumente man das im Detail zeigen kann und
- was die Personalentwicklungsabteilung aktiv tun kann, um diese Herausforderung zu meistern.

#### Die Autoren

**Dr. Alexander Klier** ist Social Learning Consultant bei der Firma Beck et al. Services. Das Thema digitale Transformation beschäftigt in sowohl in Zusammenhängen der betrieblichen Aus- und Fortbildung, als auch in der weitergehenden Form von Personalentwicklung. In seinem privaten Blog beschreibt er grundsätzliche Zusammenhänge zwischen gesellschaftlicher Organisation und sozialer Software. Dabei publizierte er bereits einige Fachaufsätze zu Themen der Personalentwicklung und Social Learning.

Kontakt: alexander.klier@bea-services.de; Blog; https://www.alexander.klier.net/blog

Siegfried Lautenbacher ist Geschäftsführer der Beck et al. Services GmbH in München. Noch während des Studiums der katholischen Theologie an der LMU und der Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S. J. in München machte er sich 1989 mit 3 Kollegen selbständig. Seither ist er als Unternehmer in der IT Industrie tätig. Social Collaboration ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur von Beck et al. Services und auch eines der Kernthemen des Unternehmens

Kontakt: siegfried.lautenbacher@bea-services.de; Website: www.bea-services.de

## **Inhalt**

			. S	eite
1	Vorb	emerkung		3
2	Die digitale Revolution			
	2.1	Der bisherige Bauplan		5
	2.2	Gruppenarbeit und vernetzte Organisationen		7
	2.3	Der "digitale Handlungsraum"		11
	2.4	Die (disruptive) Bedeutung von Plattformen		14
	2.5	Demokratie als Betriebssystem		16
	2.6	und die (neue) Rolle der Personalentwicklung .		18
3	Performante Zusammenarbeit			19
	3.1	Peers		20
	3.2	Partizipation und Ermächtigung		23
	3.3	Transparente Führung		25
	3.4	Vernetzung und Community-Building		27
	3.5	Konfliktkultivierung		30
	3.6	Der digitale Arbeitsplatz		31
4	Agile Instrumente und demokratische Methoden			32
	4.1	Agile und fraktale Unternehmen		33
	4.2	Holla – Holakratie und Rollen		36
	4.3	Barcamps, MOOCs & Blogparaden		37
5	Was das für die Personalentwicklungsabteilung heißt			
	5.1	Führung qua Rolle		41
	5.2	Blog it, like it and share it		42
	5.3	Personalentwicklung "lauthals"		43
	5.4	Personalentwickler als (temporäre) Coaches		45
	5.5	Von der Qualifikation zum Social Learning		47
	5.6	Die eigene Arbeit vernetzt organisieren		48
6	Liter	atur		49

#### 1 Vorbemerkung

Eine aktuelle Kienbaum Studie für den Personalbereich von 2015 zeigt: Viele Fachverbände und Consulting-Agenturen geben dem Thema des digitalen Wandels in der Arbeitswelt immer mehr Raum. Auch Forschungseinrichtungen und -programme widmen sich inzwischen vermehrt diesem Thema, wie etwa das BMBF, das Fraunhofer-Institut oder auch das ISF (Institut für sozialwissenschaftliche Forschung) in München. Mittlerweile gibt es auch tatsächlich Blogeinträge zum Thema Personalentwicklung und digitaler Wandel, wie beispielsweise unter Persoblogger.de. Der "Arbeitsplatz der Zukunft" wird in der entsprechenden Facebook-Gruppe debattiert und unter dem Hashtag (#zukunftderarbeit) auf Twitter finden sich weitere dazu passende Diskussionen und in die Zukunft gerichtete Gedanken. Das sollen folgende ausgewählte Fragen zeigen:

- Wird der digitale Arbeitsplatz ohne ein Büro auskommen (müssen)?
- Wie muss sich Führung verändern, um digital zu funktionieren?
- Welche Arbeiten und welche Bereiche außer der "Wissensarbeit" werden von der digitalen Transformation überhaupt erfasst?
- Funktioniert eine Work-Life-Balance wenigstens digital?
- Gibt es eine neue Humanisierung der Arbeit oder wird, im Gegenteil, ein "digitales Fließband" die Folge sein?

Überall an diese Diskussionsthreads und die daraus resultierenden Fragen kann man sofort die Zusatzfrage anhängen: Und was genau bedeutet das für die Personalentwicklung? Insofern ist es kein Wunder, dass die Frage, inwiefern der digitale Wandel sowohl die Personalentwicklung als Organisationseinheit, vor allem aber die Personalentwickler\*innen als Akteure im Rahmen des digitalen Wandels beeinflusst, mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Doch bisher sehen sich die Personalentwickler\*innen überwiegend noch nicht als "Übersetzer, Sparring Partner und Geburtshelfer der digitalen Transformation" (Kummer 2015). Ähnlich wie in vielen Unternehmen insgesamt herrscht eine zögerliche Politik des Abwartens vor. Erschwerend kommt hinzu, dass alle Maßnahmen von einem "Großteil der Verantwortlichen zwar als notwendig erachtet" werden, jedoch meist "am Silo- und Konkurrenzdenken" scheitern (Hays AG 2015: 9).

Die Untätigkeit oder auch das Scheitern haben aus unserer Sicht viel damit zu tun, dass die herkömmliche Funktionsweise von Personalentwicklung und die Rollenzuweisung der Personalentwickler\*innen ganz eng verbunden ist mit dem industriellen Vorbild der Betriebsorganisation nach Charles Taylor, im weiteren Taylorismus genannt. Mit der digitalen Revolution steht tatsächlich das gesamte tayloristische Modell zur Disposition. Das kann man nicht nur im Großen an der Begriffswahl der digitalen *Revolution*, oder manchmal auch dem der digitalen *Transformation* zeigen, sondern im Detail auch am Thema digitale Arbeit bzw. digitaler Arbeitsplatz aufzeigen (siehe hierzu auch gesondert Kapitel 2). Um zu zeigen, warum wir denken, dass die Veränderungen für die Personalentwicklung tatsächlich dramatisch sein werden, müssen wir einen kurzen Ausflug in die Historie und das Modell von Betriebsorganisation – und Personalentwicklung – machen.

#### 2 Die digitale Revolution

"Aufbruch in eine neue Zeit [...] Unternehmen lösen sich auf. Arbeitnehmer verweigern die Hierarchien. HR muss handeln."

(Deutsche Telekom 2015: 2)

Was sich im ersten Moment wie ein Hilferuf der Deutschen Telekom liest, ist als ernsthafte These gemeint, wie weit die digitale Transformation reicht. Und im Prinzip eine äußerst positive Nachricht, was die Kompetenz und den Anspruch der betroffenen Beschäftigten betrifft. Die dazugehörige Studie wurde vom Projekt Shareground zusammen mit der Universität St. Gallen erstellt. Die Kernaussage der 60 Experteninterviews ist, dass Industrie 4.0 nicht nur einen Quantensprung darstellt, sondern sich im Rahmen der digitalen Transformation zugleich die bisherige Organisationsform von Unternehmen auflöst. Stichworte dieser Studie sind:

- Arbeiten wird künftig in Netzwerkstrukturen stattfinden.
- Peerstrukturen statt Hierarchie ermöglichen die Zusammenarbeit.
- Der Wandel des Arbeitsverhältnisses und die Entgrenzung der Arbeit müssen geregelt werden.
- Offenheit und Transparenz sind sowohl Voraussetzung, als auch Kernkompetenz der Führungskräfte und der Beschäftigten.
- Virtuelle Führung auf Distanz wird zum Normalfall werden.
- "Job-Hopping" und "Cherry-Picking" stellen besondere Herausforderungen für die Personalentwicklung dar (S. 33).

Gedeckt wird dies auch durch verschiedene Studien des INQA Projektes (Initiative Neue Qualität der Arbeit), beispielsweise in der Frage einer neuen Führungskultur. "Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie klar abgelehnt und geradezu zum Gegenentwurf von "guter Führung" stilisiert" (2014: 7). Überhaupt kann man an der kritischen Debatte um einen Paradigmenwechsel im Bereich von Führungskultur deutlich zeigen, was im digitalen Zeitalter anders sein wird.

Gleichzeitig wird damit klar, dass es sich nicht um ein (rein) technisches Problem oder eine (alleinige) Perspektive handelt, für die im Zweifel die IT-Abteilung zuständig ist. Um zu verstehen, dass es sich hierbei tatsächlich um einen revolutionären Wandel der Organisation der Zusammenarbeit handelt, lohnt sich zunächst ein Blick darauf, was bisher die Paradigmen der Personalentwicklung waren und bis heute Rahmenbedingungen ihrer Arbeit sind.

#### 2.1 Der bisherige Bauplan

Die heutige Arbeitsorganisation in den Unternehmen ist fundamental vom Geiste Frederick Taylors und seiner "wissenschaftlichen Betriebsführung" geprägt. Er war es, der vor mehr als hundert Jahren die Arbeit in kleinste Schritte unterteilte und dabei vor allem Hand- und Kopfarbeit(er) trennte. Für die Personalentwicklung ist wichtig, dass dies zu einer gewollten "Wissensenteignung" der Mitarbeiter führte.

Gemeint ist damit, dass die Planung sowohl der strategischen Ziele, als auch der dazu notwendigen Arbeitsprozesse, von eigens dafür zuständigen "Managern" (Führungskräften) organisiert wird, weil vorgeblich nur diese das entsprechende Wissen dazu haben – oder zumindest erwerben können. Die "einfachen" Beschäftigten dagegen haben sich nur den Anweisungen der sich daraus ergebenden Linienhierarchie unterzuordnen.

Dieses System ermöglichte es, viele äußerst unterschiedliche Menschen an einem bestimmten Ort (der Fabrik) zur Zusammenarbeit zu bekommen. Deshalb wirkte es enorm effizienzsteigernd und ermöglichte es vor allem transnationalen Unternehmen, auf der rein ökonomischen Ebene betrachtet, enorme Skaleneffekte zu erzielen.

Die Entwicklung endete schließlich in der "Fließbandproduktion" und einer analogen und vor allem *synchronen* Organisation der Arbeitsprozesse auch in den sozialen Berufen und im Bereich der Dienstleistungen. Zudem führte es zu einem nicht zu unterschätzenden "Taylorismus in den Köpfen der Arbeitsgestalter" (Kieser/Walgenbach 2003: 380).



Anmerkung: Die Zukunft der digitalen Arbeit ist natürlich eine Standpunktfrage. Sie ist aber nur zu einem sehr geringen Teil eine technische Frage. Fest steht nämlich, dass das tayloristische Betriebsmodell genauso zur Disposition steht wie das fordistische Gesellschaftsmodell, das darauf gründet. Die digitale Technik eröffnet damit viele neue Möglichkeiten, wie das Arbeiten in demokratischen Gesellschaften und agilen Unternehmen möglich wird.

# Abb. 1: Lars Plougmann – Taylorism (Bild: Lars Plougmann – Taylorism auf Flickr. Verwendung unter den Bedingungen der Creative Commons (BY-SA) – Namensnennung)

Dies ist die Welt der Organigramme, ihrer Positionen und Stellenbeschreibungen sowie den dazugehörigen Kompetenzprofilen. Für die Personalentwicklung ergibt sich bis heute daraus der Auftrag, die einzelnen Beschäftigten (vor allem Führungskräfte, weil sie eben "managen" sollen) passend für die entsprechenden Stellen zu qualifizieren bzw. zu entwickeln. Taylors Prinzipien reichen insofern weit über die konkrete Vorstellung der Arbeitsorganisation in der Industrie hinaus.

Doch "das Denken in Positionen – statt in Aufgaben und Funktionen – behindert oder verhindert das Denken und Handeln in dynamischen Abläufen, das heißt in Prozessketten" (Doppler/Lauterburg 2008: 157). Gleichzeitig wurde anhand dieser Entwicklung deutlich, dass diese Form der Organisation in den Unternehmen zu einer starken Bürokratisierung und wachsenden Kosten durch einen riesigen Verwaltungsapparat führt(e), zu dem auch die Personalentwicklungsabteilung selbst gehört.

Parallel dazu entstanden vielfältige Machtebenen und -beziehungen sowie stark abgegrenzte "Funktionssilos" (Abteilungen oder Ressorts), bei gleichzeitig damit verbundener Inflexibilität der "einfachen" Beschäftigten, schnell und überlegt auf spezifische Kundenanforderungen oder entstehende Qualitätsprobleme reagieren zu können. Was in der klassisch tayloristischen Denkart wiederum dazu führte, zusätzlich Qualitätsmanagementprogramme zu installieren, anstatt von vornherein über die (qualitativ richtige) Organisation der Zusammenarbeit nachzudenken.

#### 2.2 Gruppenarbeit und vernetzte Organisationen

Diesem Organisationsprinzip der industriellen Arbeit stand immer wieder eine Arbeitsorganisation im Sinne von Gruppenarbeit gegenüber. In den 2000er Jahren war dies streckenweise sogar das "populärste Konzept", auch wenn es sehr unterschiedliche Definitionen und Vorstellungen davon in den Unternehmen gab (Kieser/Walgenbach 2003: 372 f.). Als Konzept war es für die Personalentwicklung zwar von jeher von Belang, aber mit deutlich unterschiedlicher Relevanz gegenüber dem Gesamtmodell. Im einfacheren Fall von Gruppenarbeit überlässt man für einen genau definierten Aufgabenbereich einer Gruppe von Arbeitnehmer\*innen die selbstständige Regelung der internen Aufgabenverteilung.

Die radikalste Umsetzung des Konzepts der Gruppenarbeit erfolgte in Schweden, genauer bei Volvo im Montagewerk Uddevalla. Hier waren

einzelne Teams für die Montage ganzer Autos zuständig. Das Besondere daran war eine völlig neue bzw. radikal geänderte Struktur des Arbeitsprozesses, beispielsweise der Funktion des Fließbandes und der Anordnung der Werkzeuge. Vor allem jedoch bezog sich die andere Struktur auf die Kompetenzen bezüglich der Zusammenarbeit in den Gruppen. Für die betroffenen Arbeiter war es dabei "von qualitativer Bedeutung, die "Herrschaft der Meister" loszuwerden" (Berggren 1991: 307).

Ein weiteres innovatives Beispiel war das sozialwissenschaftlich begleitete Konzept "Auto 5000" bei VW in Wolfsburg (Schumann et al. 2006). Doch die meisten Projekte scheiterten oft schon nach kurzer Zeit. Der Grund: Sie haben versucht, die kollaborative Zusammenarbeit von Gruppen als Modifizierung innerhalb des Rahmens tayloristischer Vorstellungen, und damit strukturkonservativ, zu etablieren. In der Regel wurde dabei versäumt, die notwendigen Sozialstrukturen und unternehmenskulturellen Voraussetzungen aktiv auszubilden, den Wandel zu begleiten und die neuen Bedingungen zu formen. "Untersuchungen […] beweisen immer deutlicher, wie sehr der Erfolg einer Abteilung davon abhängt, ob der Vorgesetzte fähig ist, seine Untergebenen als Gruppe zu führen" (Rinsert 1972: 33; Hervorhebung im Original).

Obwohl es schon lange qualitativ gute Untersuchungen dazu gibt, war demgegenüber beispielsweise die selbstorganisierte Gruppenarbeit eine zwar viel seltener praktizierte, jedoch bereits deutlich effizientere Form der gemeinsamen Zusammenarbeit. Dabei werden der Gruppe relativ weitgehende "Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse übertragen" (Kieser/Walgenbach 2003: 373 f.). Bereits mit diesem Konzept war ein deutlich anderes Führungsverständnis verbunden: Führungskräfte hatten den Gruppen zu dienen, sie also zu unterstützen und zu vermitteln, wenn Probleme auftreten, die in der Gruppe nicht zu lösen sind (a. a. O.).

Die wenigen Beispiele partizipativer und selbstorganisierter Gruppenarbeit zeigen aber ebenfalls, dass sie häufig nur unzureichend umgesetzt wurden und vor allem die richtige organisationale Einbindung äußerst problematisch ist. Dazu zählt insbesondere die Schwierigkeit, sie bezüglich ihrer Aufgaben und Kompetenzen tatsächlich aus der Hierarchie herauszunehmen, weshalb gerade dieser wichtige Schritt fast nie gegangen wurde. Nicht selten aber greifen im Falle einer fehlenden Autonomie der Gruppe "Instanzen höherer Ebenen in die Selbstorganisation ein, um schnelle Kapazitätsanpassungen an Produktionsschwankungen zu

erzwingen, und höhlen so die vereinbarten Instrumente der Gruppenarbeit aus" (a. a. O.: 378).

## Selbstorganisierte Gruppenarbeit



Anmerkung: Betrachtet man die Aufgaben, den Funktionsumfang sowie die entsprechenden Voraussetzungen für selbstorganisierte Gruppenarbeit, dann wird deutlich, dass sie als Vorstufe einer Netzwerkorganisation gesehen werden kann. Das Funktionsprinzip auf digitalen "Enterprise Social Network" (ESN) Systemen oder auch Social-Collaboration Plattformen setzt sehr stark auf diese Form von Gruppenarbeit. Der Hauptunterschied besteht in einem weiteren "Rückbau" der Hierarchie bzw. der Linienorganisation bei gleichzeitig stärkerer Vernetzung der jeweiligen Gruppen.

Abb. 2: Selbstorganisierte Gruppenarbeit (Quelle: Kieser/Walgenbach 2003: 375)

Insofern ist das Prinzip einer grundsätzlich vernetzt gedachten Organisation (Richter 2014; Richter/Klier 2013; Richter/Koch 2013), die digital auf sozialtechnische "Kooperationssysteme" gestützt ist, nicht von ungefähr in einer relativ strikten Abgrenzung zu tayloristischen Organisationsprinzipien entstanden. Das heutige Organisationsprinzip, das dem tayloristischen Paradigma gegenübersteht, geht insofern als *Netzwerkorganisation* über eine bloße selbstorganisierte Gruppenarbeit hinaus. Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass die Hierarchie bzw. Linienorganisation fast vollständig aufgelöst wird (flache Hierarchie), um den Gruppen *tatsächlich* die notwendige Autonomie zukommen zu lassen.

Weiter findet eine kommunikative Vernetzung der jeweiligen Gruppen bei einer starken Integration der einzelnen Beschäftigten in die Gruppen statt (vgl. dazu Schreyögg 2003: 256 ff). Darüber werden sowohl die Selbstorganisationsfähigkeiten der Gruppen, als auch die Vielfältigkeit ihrer Organisationsform (in unserem Sprachgebrauch unterschiedliche Communities) gewährleistet. Soll eine Netzwerkorganisation tatsächlich funktionieren, dann müssen weiter vor allem folgende Bedingungen erfüllt werden:

- Damit die Kollaboration innerhalb der Gruppen und Communities im Sinne einer Selbstorganisation und autonomen Steuerung gelingt, ist ein hohes Maß an Kommunikation notwendig. Dabei wird die "Fähigkeit zu echter Teamarbeit auf allen Stufen zu einem zentralen Erfolgsfaktor" (Kieser/Walgenbach 2003: 365).
- 2. Eine sinnvolle Koordination im gesamten Unternehmen setzt wiederum voraus, dass es eine funktions- und betriebsübergreifende Kommunikation und Kollaboration gibt, weil die zentrale Steuerung mehr oder weniger wegfällt. Insofern muss auf allen Ebenen und innerhalb der Communities (auch) "im Gesamtinteresse gehandelt" (a. a. O.) werden. Das bedeutet, dass das individuelle Interesse am Arbeitshandeln (Motivation) in Einklang mit ökonomischen Zielen (Organisationserhalt) gebracht werden muss.

Der Schritt von einer vernetzten Organisation hin zum betrieblichen Netzwerk und dem individuellen Vernetzen von Beschäftigten als grundlegende Kompetenz der gemeinsamen (kollaborativen) Zusammenarbeit ist nur folgerichtig. Aber erst im Rahmen des "digitalen Handlungsraums" wird möglich, was die digitale Transformation auch für die Personalentwicklung zu einer Revolution macht: Es ist nun nicht nur technisch ein Leichtes, auf den Plattformen die Geschäftsprozesse abzubilden. Der Clou besteht

darin, die Arbeitsprozesse vollumfänglich und eigenverantwortlich Gruppen zuzuordnen und dabei *ihre Zusammenarbeit zu "informatisieren"*.

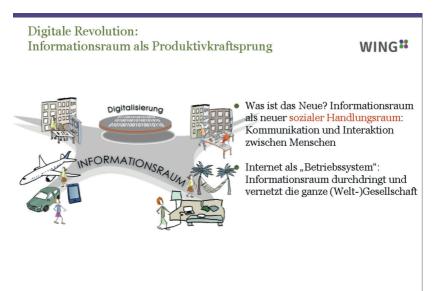
Der digitale Handlungsrahmen bricht damit tatsächlich mit dem tayloristischen Paradigma, denn im Zentrum stehen nun wieder die Beschäftigten mit ihrer "natürlichen" Kompetenz, kollaborieren zu können und darüber den Arbeitsprozess selbst flexibel und innovativ zu gestalten. *Technisch* wird das über (virtuelle) Plattformen realisiert und *organisatorisch* über die darauf agierenden selbstorganisierenden Gruppen (Communities of Practice) ermöglicht.

#### 2.3 Der "digitale Handlungsraum"

Die am weitesten reichende Zukunftsbeschreibung und inhaltliche Bewertung der digitalen Transformation bieten für uns unter dieser Perspektive bisher die empirischen Erkenntnisse, die im Rahmen des WING Projektes, unter maßgeblicher Beteiligung des ISF München, gewonnen wurden. Beschrieben werden dabei die Möglichkeiten, die der (neue) digitale Handlungsraum eröffnet, der "regelorientierte Maschinensysteme produktiv mit zwischenmenschlicher Kommunikation verbindet" (Boes/Kämpf et al. 2015: 8).

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation (Boes/Kämpf et al. 2015: 8) ist also, dass mit den Möglichkeiten von sozialer Software (Web 2.0) und von Social-Collaboration Plattformen ein (digitaler) *Informationsraum* als neuer *sozialer Handlungsraum* in einem realen Sinn entstanden ist. "Wir tauchen nicht mehr aus der 'realen' Welt in die 'virtuelle' Welt ein, sondern wir nutzen einen gigantischen Informationsraum als neue Dimension sozialen Handelns!" (Boes/Gül et al. 2015).

Digitaler sozialer Handlungsraum: Allein die Bezeichnung zeigt, dass in den Augen der Forscher eine plattformgestützte Zusammenarbeit im "virtuellen" Raum eine vollwertige Alternative zu einer Face-to-Face Situation darstellt. Was auch für die Personalentwicklung und vor allem ihre Instrumente zutrifft: Neue Formen des digitalen Austauschs, Social Learning und E-Coachings seien hier nur als besonders markante Beispiele für die notwendige Weiterentwicklung der entsprechenden Instrumente genannt.



Anmerkung: Der digitale Handlungsraum eröffnet für die Forscher des ISF München ganz real – und nicht nur vermeintlich oder "bloß" virtuell – völlig neue Formen der Zusammenarbeit und Nutzung der geistigen Produktivkraft von Menschen. "Er ist sehr konkret und eine sehr wirkmächtige neue Handlungsebene" (Boes 2012: 6). Das Internet vernetzt dabei als "Betriebssystem" nicht nur die Unternehmen, sondern prinzipiell die gesamte (Welt-) Gesellschaft. Was, nebenbei bemerkt, auch die Instrumente der Personalentwicklung deutlich verändern wird.

Abb. 3: ISF München – Der digitale Handlungsraum (Folie der Präsentation von Tobias Kämpf im Rahmen der Wing Tagung am 6. Mai 2015 in München. Verwendung mit freundlicher Genehmigung.)

Die parallel dazu stattfindende *Informatisierung der Arbeit* bedeutet dabei "einen historischen Prozess der Rationalisierung geistiger Tätigkeit" (ISF,

ISFMÜNCHEN FAU WING#

ohne Datum). Verbunden ist damit die Möglichkeit, Wissen und Informationen von Menschen in digitale Möglichkeiten des gemeinsamen Austauschs und der Interkation sowie Kommunikation zu überführen – mit dem Ziel, damit kollaborativ zu arbeiten und, beispielsweise über "Communities of Practice", kooperativ weiteres Wissen hinzuzufügen (Boes 2012: 6). Mit der Informatisierung der Arbeit verbunden ist zweierlei:

- Fast alle Bereiche der Arbeit und insbesondere die meisten Arbeitsplätze (also nicht nur der Bereich der sogenannten Wissensarbeit) werden immer mehr davon abhängig, die notwendigen Informationen, als Grundlage der darauf stattfindenden Kommunikation und Interaktion, zu generieren und zur Verfügung zu stellen.
- 2. Parallel dazu wird es technisch immer leichter, dies tatsächlich zu gewährleisten und schließlich die (potenziellen) Informationen digitalisiert als Daten abzuspeichern und aufbereitet wieder abzurufen. Was im Gegenzug enorme Mengen an Daten produziert (Big Data).

Die auf die Informatisierung der Arbeit und den digitalen Handlungsraum aufbauenden "neuen Geschäftsmodelle [...] haben das Potenzial, Wirtschaft und Gesellschaft zu transformieren" (Boes et al. 2015a: 9). Dennoch: Trotz der enormen Konsequenzen scheinen derzeit nur zwei Dinge völlig klar zu sein: *Die* Zukunft der Arbeit, im Sinne einer einzigen Zukunft, wird es genauso wenig geben, wie die digitale Revolution von sich aus, also qua technischer Einführung, diese möglichen Veränderungen bewirken wird. Die zum Teil völlig disparaten Entwicklungen kann man gut – und zum Teil sogar im gleichen Unternehmen – beobachten.

Die grundlegende Feststellung ist aber dennoch, dass der digitale Handlungsraum mit der Informatisierung der Arbeit auch ökonomisch hoch produktiv ist – bzw. bei der richtigen Gestaltung sogar effizienter ist, als klassische Methoden der tayloristischen Zusammenarbeit. Mit der richtigen Umsetzung in den Unternehmen gelingt es nämlich, die "geistige Produktivkraft" aller Beschäftigten in vollem Umfang zu nutzen.

Der digitale Informations- und Handlungsraum bedeutet insofern einen echten Produktivitätszugewinn, sowohl für die Unternehmen, als auch für die Gesellschaft und die Menschen. Aber nur dann, wenn die Organisationsstruktur so gestaltet wird, dass sie einen digitalen Handlungsrahmen ermöglicht. Und genau hierin liegt der disruptive Charakter bezüglich der Gesamtorganisation. Die künftige Aufgabe der Personalentwicklung ist folgerichtig, den Prozess aktiv zu begleiten und zu befördern.

#### 2.4 Die (disruptive) Bedeutung von Plattformen

"Digitale Plattform-Märkte funktionieren grundlegend anders als die Wertschöpfungsketten der industriellen Produktion [...] Dazu trägt vor allem der Netzwerk-Effekt bei" (Ramge 2015). In den erstmalig vorhandenen Möglichkeiten bezüglich des netzwerkorientierten kommunikativen Austauschs durch Kollaborationsplattformen besteht aus unserer Sicht der technische Mehrwert bzw. die digitale Dividende. Doch dazu muss man sie tatsächlich als soziale Möglichkeit und gelebte Praxis von Gruppenarbeit in den Unternehmen betrachten, nicht als reine Informations- und Kommunikationstechnologien. Was genau heißt das? Um dies zu erklären noch einmal kurz eine Skizze der Unterschiede beider Modelle:

- Aus dem mühevollen Übergang einer Feudalgesellschaft in kapitalistische Produktionsstrukturen kann man ableiten, was die ursprüngliche Stärke des Taylorismus bezüglich der Zusammenarbeit darstellte: Es wurde möglich, ganz viele Menschen räumlich und zeitlich an einem Ort (der Fabrik) zusammenzubringen und gemeinsam zu veranlassen, synchron die Maschinen zu bedienen und damit Produkte herzustellen. Der notwendige kulturelle Wandel dafür ist ebenfalls immer wieder beschrieben worden: das Lernen von Disziplin und Fleiß (industria) als beständiges bzw. gleichmäßiges Zur-Verfügung-Stellen der Arbeitsleistung. Vorbild dafür war was auch nicht unbekannt ist die strikt hierarchische Kommandostruktur des Militärs.
- Digitale Plattformen dagegen ermöglichen eine ganz andere Art der Zusammenarbeit und das in einem globalen bzw. transnationalen Maßstab. Dabei ist nicht nur wichtig, dass es vor allem ein gruppenbasiertes Konzept ist, sondern dass zum einen, bedingt durch den digitalen Handlungsraum, eine räumliche und zeitliche Entgrenzung (Asynchronizität und Atopozität) besteht. Damit einher geht eine große Flexibilität in der gemeinsamen Interaktion genauso, wie es möglich wird, die geistigen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen, insbesondere deren intellektuelle Kompetenzen und innovativen Fähigkeiten, gruppenbasiert deutlich besser zu nutzen. Und das sogar über die klassischen Unternehmensgrenzen hinaus. Allerdings sind hierzu neben neuen Strukturen vor allem Kompetenzen aus dem Bereich der Zusammenarbeit notwendig.

Wir haben es dann, wenn genau dieser Schritt gelingt, "mit einem radikalen strukturellen Umbruch zu tun", denn diesem Konzept "liegt ein völlig

anderes Organisationsmodell [von Zusammenarbeit] zu Grunde" (Doppler/Lauterburg 2004: 65).

Eine wichtige Eigenschaft von Social Software ist die vielfältige Möglichkeit, kollaborativ im Sinne von gemeinsam in Gruppen zusammenzuarbeiten. Das sorgt für die notwendige Transparenz, die für eine solche Art von Zusammenarbeit wichtig ist. Dafür bieten sich Möglichkeiten wie

#### Vielfältige Werkzeuge

Sie können für einzelne Communities spezifisch zur Verfügung gestellt werden. Der Community Manager entscheidet, welche Instrumente für die Erledigung der Aufgaben am hilfreichsten sind.

#### Das Tagging

Dieses stellt ein wichtiges zentrales Element auf Kollaborations-Plattformen dar. Über das Tagging werden viele zusätzliche Informationen zu Inhalten und Dokumenten geliefert – und das gemeinsam in der Community. Damit sind die notwendigen Informationen grundsätzlich leichter zu finden. Getaggt werden aber auch Personen, beispielsweise mit ihren Kompetenzen.

#### Foren

Foren als eine wichtige Form des gemeinsamen Austauschs in der Gruppe. Foren haben als erste Möglichkeit – quasi von Anfang an – das soziale Internet ermöglicht.

#### Wikis

Wikis bzw. entsprechende "soziale Dokumente" als besonders wichtige Werkzeuge der gemeinsamen Arbeit an Texten und kollaborativen Organisation von Informationen.

Die neuen digitalen Plattformen, allen voran die sogenannten (sozialen) Kollaborationsplattformen, stellen damit – zumindest potenziell – eine disruptive Technologie dar. Gemeint ist in diesem Fall, dass sie in der Lage sind, die gesamte technologische und vor allem die soziale Struktur von Unternehmen – und schließlich der gesamten Gesellschaft – zu verändern. Dann nämlich, wenn mit ihrer Nutzung ein neuer sozio-technischer Pfad der Arbeitsorganisation eingeschlagen wird. Der große Ökonom Joseph Schumpeter bezeichnete diesen Vorgang als "schöpferische Zerstörung".

Problematisch ist das allerdings für all diejenigen Unternehmen, die weiterhin auf die traditionelle technologische Entwicklung setzen und diese weiter entwickeln. Und dafür gibt es in der Regel auf Seiten des Topmanagements gute Gründe. Vor allem ist es so gut wie nie sinnvoll, "das eigene Geschäftsmodell infrage zu stellen [...] Das Management handelt rational, wenn es auf kontinuierliche Verbesserung setzt" (Ramge 2015: 19). Was das zögerliche Abwarten im Rahmen der digitalen Revolution sicher genauso erklärt, wie die zum Teil massiven Widerstände bei einem Organisationswandel hin zu einer Netzwerkstruktur.

Es kommt also, was wiederum gar nicht so revolutionär, aber durchaus disruptiv ist, darauf an, die Zukunft gemeinsam zu gestalten, wenn die digitale Dividende positiv wirken soll. Das wiederum ist das Positive für die Personalentwicklung: Die digitale Revolution ist kein Naturereignis, die unvermeidlich etwas mit uns macht. Wie schon erwähnt, passiert der revolutionäre Bruch nicht von alleine bzw. nicht aufgrund der bloßen Einführung digitaler Instrumente wie der genannten Plattformen. "Was wollen wir dann mit unseren alten, schon etwas ausgeleierten HR-Instrumenten? Digital werden sie auch nicht besser als analog!" (Kummer 2015). Es wäre falsch, im Rahmen der Personalentwicklung mit alten Instrumenten Antworten auf neue Fragen zu geben.

Das aktive Ermöglichen der Zusammenarbeit auf digitalen Plattformen ist in unseren Augen jedenfalls eines der neuen Aufgabengebiete einer Personalentwicklungscommunity. Im Rahmen der Personalentwicklung mit alten Instrumenten Antworten auf neue Fragen zu geben geht ebenfalls an der disruptiven Problemstellung der Entwicklung neuer (digitaler) Instrumente vorbei. Das allerdings nur dann funktioniert, wenn es dabei wirklich zur Umsetzung neuer Formen von Zusammenarbeit – wie etwa einer Kollaboration und einer transparenten Kommunikation über die Arbeitsprozesse hinweg – kommt.

Dabei werden sich die Geschäfts- und Produktionsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg ebenso grundlegend ändern (müssen), wie die Tools der Personalentwicklung erneuert, angepasst und letztlich digitalisiert werden müssen. Wie weitreichend die Folgen sein können, zeigt die immer weiter fortschreitende aktuelle Diskussion um demokratische Unternehmensstrukturen als neuem Bauplan bzw. als zukünftiges Betriebssystem für Unternehmen (beispielsweise Dörre 2015; Sattelberger/Welpe/Boes 2015a; Schauffler 2015; Zeuch 2015).

#### 2.5 Demokratie als Betriebssystem ...

Arbeitsplatzdemokratie bzw. Demokratie am Arbeitsplatz – ja geht's noch? So könnte man sich fast fragen, wenn... ja wenn es nicht tatsächlich auch ökonomisch und personalentwicklungstechnisch naheliegende Gründe dafür geben würde. Dabei sind die grundlegenden Ideen zum Thema Partizipation am Arbeitsplatz und Demokratie in Unternehmen schon relativ alt. "Mit einer Führung, welche den Untergebenen große Handlungsfreiheit lässt, wird eine höhere Produktivität erreicht als mit einer straffen Führung" wusste schon 1972 Rensis Likert zu sagen (S. 17). Mit anderen Worten: Es gab immer schon alternative Beispiele von Unternehmensorganisationen, die gezeigt haben, dass demokratische Verfahren, wie etwa Wahlen, in Unternehmen funktionieren. Und zwar bereits – oder besser vor allem – unter Effizienzgesichtspunkten.

So gesehen stellt die Idee eines demokratischen Unternehmens die ziemlich konsequente Weiterführung von Überlegungen zu einer vernetzten Organisation dar. Denn "high corporate performance [...] has been strongly linked to systems of management in which the opinions and interests of workers are at the centre of decision-making, rather than being an afterthought" (Cradden 2007).

Die "Sonderwege", die zum Teil bereits im Kapitel 2.2 (Gruppenarbeit) beschrieben worden sind und in der Regel äußerst innovative Unternehmen hervorgebracht haben, sind, und hier wird es besonders interessant, als Experimente weder ökonomisch, noch von ihrer konkreten Arbeitspolitik her gescheitert. Sie sind auch heute noch zu finden und exemplarische Beispiele dafür, dass eine Organisation von Arbeit auch anders funktionieren kann als über hierarchische Systeme. Das gilt selbst für große Unternehmen. Allerdings: Mit einer Änderung dieses Bauplans einher geht eine gewaltige Verschiebungen im Machtgefüge der Unternehmen.

Gerade deshalb wiederum greift das Konzept eines demokratisch organisierten Unternehmens in der aktuell diskutierten Variante "eine Implikation der Digitalisierung von Organisationen auf, deren Bedeutung man kaum überschätzen kann" (Schauffler 2015). Auf einer allgemeinen Ebene betrachtet sind Unternehmen komplexe und vor allem offene Systeme, die sich auch als Herrschaftsgebilde begreifen lassen.

Die Herrschaft (im Sinne von Machtausübung und grundsätzlicher Zielbestimmung) in Unternehmen entwickelt sich dabei anhand der

Durchsetzung von bestimmten Interessen. Im Moment stehen in der Regel die Interessen der Eigentümer bzw. Shareholder an oberster Stelle. Das konterkariert vielfach die Bemühungen um Vernetzung und die Gestaltung partizipativer Arbeitsplätze.

Vor allem jedoch führt es dazu, dass im Sinne einer strategischen Zielfindung nicht mehr das langfristige Wohl des Unternehmens im Vordergrund steht, sondern immer mehr der kurzfristige Aspekt der Renditeoptimierung. Und es erklärt den vielfachen Widerstand oder auch die Untätigkeit in großen Unternehmen, sich dieser Herausforderung tatsächlich zu stellen: weil demokratische Betriebssysteme grundsätzlich die Möglichkeit eröffnen, die strategische Zielfindung durch die Beschäftigten genauso zu beeinflussen, wie die operative Umsetzung langfristiger Pläne.

Im digitalen Licht gesehen ist die Idee hinter demokratischen Betriebssystemen wiederum nicht nur eine Überlegung aus reiner Menschenfreundlichkeit heraus. Sie ergibt sich gerade aus einem ökonomischen Betrachtungswinkel, beispielsweise aufgrund der Nutzung der Kreativität der Beschäftigten, der zuverlässigen Konfliktregulierung sowie eben dem langfristigen und nachhaltigen Nutzen für das Unternehmen. In unseren Augen weitere, wichtige und vor allem nichttechnische Aspekte der digitalen Revolution. Was dieses Betriebssystem auch als grundlegendes Ziel für den Wandel durch die Personalentwicklung kennzeichnet – oder zumindest kennzeichnen könnte.

#### 2.6 ... und die (neue) Rolle der Personalentwicklung

Längst hat die digitale Revolution den Bereich der "Wissensarbeit" verlassen. Verstärkt muss es darum gehen, alle Beschäftigten, also beispielsweise auch die gewerblich-technischen Mitarbeiter\*innen eines Unternehmens, digital partizipieren zu lassen – bzw. ihnen einen digitalen Arbeitsplatz zu ermöglichen. Aber eine Gestaltung mithilfe von Antworten aus dem etablierten tayloristischen Modell, dem "Maschinenraum" deutscher Wert-Arbeit (Sattelberger 2015), ist nicht dazu geeignet, die digitale Revolution der Arbeit begleiten zu können.

Das liegt auch daran, dass das dahinterliegende Menschenbild nicht stimmt. Menschen wiederum sind etwas, von dem die Personalentwickler normalerweise ziemlich viel verstehen. Es führt insofern kein Weg daran vorbei, das Menschenbild, das hinter den Beschäftigten eigenständige, aktive und selbstverantwortlich handelnde Personen sieht, und die Organisationsstruktur, die dazu passen muss, einander anzunähern. Versteht man Personalentwicklung als das Abstimmen von Bildung, Förderung der Beschäftigten und Entwicklung der Organisation insgesamt und aufeinander, dann steckt in der disruptiven Entwicklung der digitalen Revolution eine große und einmalige Chance für die Personalentwicklung.

"Wenn wirklich kooperiert werden soll, muss Kooperation konsequent belohnt und mangelnde Kooperation ebenso konsequent bestraft werden" (Kieser/Walgenbach 2003: 66). Bereits aus dieser Erkenntnis ergibt sich die neue und sehr konkrete Aufgabe für die Personalentwicklungsabteilung: Die entsprechenden Instrumentarien und Tools, die "fast ausnahmslos darauf angelegt [sind], Einzelleistung und Einzelverantwortung zu züchten und zu prämieren" (a. a. O.), müssen grundsätzlich überarbeitet und angepasst werden. Was wiederum bereits vor aller digitalen Übertragung oder Erweiterung in den virtuellen Raum gilt.

Die gesamte Organisation eines Unternehmens muss im Prinzip von der kollaborativen Zusammenarbeit über Gruppen her gedacht und organisiert werden. Ein starker und umfangreicher Auftrag an den damit verbundenen organisationalen Wandel, der schließlich auch die Organisation der Personalentwicklungscommunity selbst betreffen muss.

Eine solche Zielvorstellung macht es wiederum leicht, damit tatsächlich zu beginnen. Denn am Ende steht eine lebendige Unternehmenskultur, die auch im Rahmen der Personalentwicklung auf Transparenz und Offenheit beruht, Vertrauen bei allen Organisationsmitgliedern genießt und schließlich dazu führt, dass es eine hochperformante und nachhaltige Zusammenarbeit *aller* Stakeholder gibt.

#### 3 Performante Zusammenarbeit

"Wie wir gesehen haben, üben echtes Interesse und selbstlose Anteilnahme eines Vorgesetzten am Erfolg und Wohlbefinden seiner Mitarbeiter einen spürbaren Einfluss auf die Leistung aus."

(Likert 1972: 19)

Die digitale Revolution wird drastische organisatorische Folgen für alle Unternehmensbereiche haben, weil das kollaborative Arbeiten in Gruppen und Communities eine grundsätzlich neue Art der Zusammenarbeit – sowie von Führung – bedingt, um wirklich fruchtbar zu werden. Das sehen mittlerweile auch viele Unternehmen so. Dabei gilt: "Die digitale Gesellschaft des 21 Jahrhunderts kann man nicht im alten Verständnis der Maschinenwelt des 19 Jahrhunderts deuten und gestalten" (Boes et al. 2015: 9). Das dürfte einer der wesentlichen Gründe dafür sein, dass Unternehmen diese Herausforderung so zögerlich angehen.

Noch weitgehend unbeachtet ist dabei jedoch die Erkenntnis, dass mit dieser grundlegend anderen Form der Zusammenarbeit eine wesentlich performantere Möglichkeit gegeben ist, Produkte herzustellen oder Dienstleistungen anzubieten. "Freiheit in der Arbeitsgestaltung führt zu höherer Produktivität sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Untergebenen" (Likert 1972: 28). Gewährleistet werden kann dies auch, und dieser Aspekt ist uns wichtig, ohne automatisch die bestehenden Schutzrechte für die Arbeitnehmer\*innen zu unterlaufen.

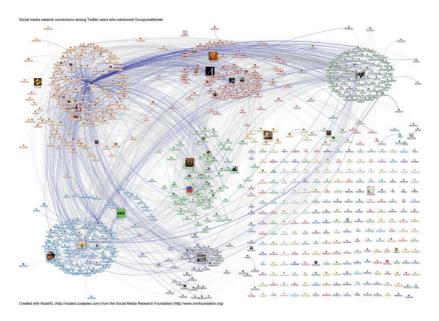
Man kann sogar das Ziel verfolgen, mit der digitalen Transformation der weiteren einseitigen Entgrenzung von Arbeit und Leben etwas entgegen zu setzen. Allerdings nur unter der Bedingung, die Beschäftigten dabei zu beteiligen (Partizipation) und nicht gegen sie zu entscheiden oder ohne sie und ihre aktive Beteiligung die Strukturen zu verändern. Das wird besonders deutlich, wenn wir in diesem Kapitel die Beschreibung, wie wir sie auf der Organisationsebene vorgenommen haben, auf die Ebene der Mikropolitik herunterbrechen. Bzw. jetzt auf die konkrete Ebene der Beschäftigten und ihrer Communities gehen.

#### 3.1 Peers

In vielen wissenschaftlichen Einzeldisziplinen wird oder ist mittlerweile belegt, dass die vernetzte Zusammenarbeit in Gruppen auf natürliche menschliche Grundlagen bauen kann. Auf eine knappe Formel gebracht heißt das für uns: Menschen sind von Natur aus geborene Teamplayer, die eigentlich gerne zusammenarbeiten und dabei gemeinsam lernen. Die Kollaboration in kleinen Gruppen war für die Menschheitsentwicklung sogar ein entscheidender und äußerst effizienter Evolutionsvorteil (vgl. hierzu beispielsweise Tomasello 2010).

Gerade deshalb spielen "gleichgestellte" Menschen in Gruppen (Peers) nicht nur für Jugendliche, sondern auch für Erwachsene eine äußerst wichtige Rolle. Menschheitsgeschichtlich sind Peergruppen die Basis für die Herausbildung von sozialen und gesellschaftlichen Normen sowie, darauf aufbauend, von Ethik und Moral (a. a. O.).

Und obwohl das Lernen in Peer-Groups auch lerntheoretisch immer eine bedeutende Rolle für die Menschen gespielt hat, ist die Zusammenarbeit von Peers auf der Ebene der betrieblichen Zusammenarbeit in beiden Anteilen deutlich "untertheoretisiert". Erklärbar ist das als direkte Folge einer beständigen und hartnäckigen tayloristischen Vorstellung der Arbeitsorganisation. Aus diesem Grund gibt es jenseits der dünnen theoretischen Basis eine große Vielfalt ganz praktischer Beispiele der Zusammenarbeit als Peers in den Unternehmen, und das nachweisbar (in der Regel über informelle Arrangements) quer über alle formalen Hierarchieebenen und Funktionssilos hinweg.



Anmerkung: Die gezeigte Grafik zeigt eine Analyse eines Social Media Netzwerkes am Beispiel von Twitter Nutzern, die das Stichwort bzw. den Hashtag #occupywallstreet erwähnt bzw. darauf etwas geantwortet haben. Sehr schön zu sehen ist dabei, wie sich über die Vernetzung Gruppen bzw. Communities (Knoten) ergeben. Im Rahmen der Vernetzung auf Ebene eines Unternehmens ergibt sich erst bei den Möglichkeiten einer solchen Vernetzung unter den Beschäftigten die volle Produktivität. Was wiederum spezielle Bedingungen der Organisation, um eine Vernetzung auf Augenhöhe zu gewährleisten, zur Folge hat.

# Abb. 4: Netzwerk am Beispiel von Twitter Usern (Marc Smith – NodeXL Twitter Network Graphs: occupywallstreet auf den Wikimedia Commons. Verwendung unter den Bedingungen der Creative Commons (BY) – Namensnennung. URL: https:// commons.wikimedia.org/wiki/File:NodeXL\_Twitter\_Network\_Graphs - Occupywallstreet (mentions and replies) (BY).png

Legt man diese beiden Aspekte zu Grunde, dann wird deutlich, dass die digitale Revolution auch bedeutet, über das grundlegende Verhältnis einer Zusammenarbeit von Menschen und ihres gemeinsamen Lernens in Unternehmen nachzudenken. Dabei wird der Arbeitsbegriff (verstanden als Erwerbsarbeit) selbst zu einem Problem. Bzw. zum notwendigen Ansatz, um den Wandel positiv zu gestalten.

Vor allem hier entfaltet der digitale Netzwerkgedanke seine größte Wirkung: Die Beschäftigten selbst sollen sich vernetzen und dabei in den Bereichen, in denen sie kompetent und gut sind, mit denjenigen zusammenarbeiten, die sich hier ebenfalls zu Hause fühlen. Und das zeitlich und örtlich unabhängig sowie, sofern möglich, über die Unternehmensgrenzen hinaus. So bilden sich betriebliche und transnationale überbetriebliche Communities heraus. Deshalb ist es keine Frage mehr, ob die Mitarbeiter sich vernetzen sollen, sondern nur noch eine Frage, wie eine solche Vernetzung so gestaltet werden kann, dass die Beschäftigten von sich aus diese Vernetzung angehen.

Aus unserer Sicht kommt es beim Vernetzen zentral auf die aktive und eigenständige Mitarbeit der Beschäftigten an. Was wiederum eng an das Prinzip des Folgens und des Einladens in das jeweils eigene Netzwerk gekoppelt ist. Aus organisationstheoretischer Sicht ist wichtig, dass die

Vernetzung sowohl auf freiwilliger Basis erfolgt, als auch als Kommunikation unter Peers (Gleichgestellten) – und damit auf Augenhöhe – ermöglicht und vorausgesetzt wird.

Flache Hierarchien, Dezentralisierung, Prozessorientierung und eine soziale Kollaboration sind dabei eine notwendige Bedingung für diese produktivere Form des Zusammenarbeitens. Sie sind auf der strukturellen bzw. organisationalen Ebene mit einer Übertragung vieler vorher hierarchisch organisierter Aufgaben in den Bereich von Gruppen, Teams – oder auch in transnationale Communities – verbunden.

#### 3.2 Partizipation und Ermächtigung

Bleiben wir zunächst auf einer allgemeinen Ebene: Die konkreten Handlungsbedingungen der Beschäftigten weisen bei der Zusammenarbeit, durch die immer vorhandenen Systemzwänge in Organisationen, eine politische – im Sinne von gemeinschaftlicher – Dimension auf. Sie sind unterschiedlich geprägt und ermöglichen verschiedene Grade, die eigenen Handlungsmöglichkeiten während der Arbeit zu beeinflussen. Vor allem sind die Arbeitsbedingungen und das konkrete Arbeitshandeln unterschiedlich stark verhandelbar, individuell und in Gruppen.

Da klassische Managementstrukturen in hierarchischen und tayloristischen Unternehmen entstanden und umgesetzt worden sind (siehe hierzu Abschnitt 3.1), gehen bzw. gingen sie mit Machtausübung über Zwang und Kontrolle einher. So sollte eine *extrinsische Motivation* der Beschäftigten zum Arbeiten erzeugt bzw. *erzwungen* werden. Eine in der heutigen Zeit generell problematische Grundeinstellung, insbesondere für die Personalentwicklung. Das Problem dieser Art von Arbeitsorganisation ist: "Man fühlt sich durch diese eindeutige Machtverteilung auch befreit von aller persönlichen Zuständigkeit – wo die Macht, da die Verantwortung. Man erfüllt nur seine Pflicht – die Verantwortung dafür tragen die Vorgesetzten" (Doppler/Lauterburg 2008: 161).

Genau deshalb ist im digitalen Handlungsraum eine Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeit mittels hierarchischer Machtausübung nur noch zu einem sehr geringen Grad möglich. Das reine Management von Unternehmen ist hier deshalb nicht mehr möglich, weil Zusammenarbeit in virtuellen Umgebungen bzw. bei Formen digitaler Kollaboration nur über eine *intrinsische Motivation* zu gewährleisten ist.

Dem tayloristischen Führungsmodell gegenüber steht deshalb im Rahmen des digitalen Wandels die Diskussion um "Leadership" als gegenseitiges "Engagement", das "Respekt, Aufmerksamkeit, Empathie, Interesse" und "Coaching" als Elemente enthält (Schirmer 2015a/b). Auf der konkreten Ebene der Arbeitsprozesse kann Leadership dann eine intrinsisch motivierte Arbeitshandlung bewirken, wenn die Beschäftigten über eine starke Beteiligung (Partizipation) an den zentralen Entscheidungen (mindestens im Rahmen ihrer Gruppen) im Unternehmen mitwirken.

Ein Phänomen, das bereits ebenfalls sehr früh im Rahmen von Gruppenarbeit empirisch bestätigt wurde (vgl. hierzu Rinsert 1972). Bereits bei Zielvereinbarungen ist dieses Prinzip der Partizipation, verstanden als Beteiligung der Beschäftigten bei unternehmerischen Vorhaben, ein wirksamer Bestandteil – sofern es sich tatsächlich um gemeinsam getroffene *Vereinbarungen* handelt. Wie die vereinbarten Ziele dann erreicht werden, ist in vielen Unternehmen insofern kein Thema mehr, das hierarchisch geregelt oder vorgegeben wird.

Dennoch bleibt die Zuteilung der Ressourcen zur Erreichung der Ziele nach wie vor fest in der Hand der "Mächtigen", also des hierarchischen Managements. Die neuen Arbeitsformen sind deshalb und unabhängig von einer etwaigen Digitalisierung äußerst ambivalent: Einerseits wird eine individuelle Autonomie gewährt, weil dadurch die Produktivität gesteigert wird, andererseits stehen aber durch die Vorgaben eines zentralen Faktors, nämlich der Ressourcenausstattung zur Erreichung der Ziele, die konkreten Arbeitsanforderungen nicht zur Disposition.

Dennoch ermöglichen bereits diese Freiräume, die für ein Gelingen der Arbeit auch im Zusammenhang der digitalen Communities notwendig sind, eine Thematisierung partizipativer Prinzipien. Beteiligung über den individuellen Arbeitsplatz hinaus bedeutet dabei über kurz oder lang, dass die Beschäftigten reale Entscheidungsmöglichkeiten in strategischen Unternehmensfragen bekommen, um auch Einfluss auf die Ressourcenausstattung zu erhalten.

Wir nennen diesen Vorgang, in Anlehnung an das englische Original "Empowerment", *Ermächtigung*. Weil es darum geht, die Macht in Unternehmen auch strukturell neu zu verteilen, um die richtigen Entscheidungen an den richtigen Stellen wirksam werden zu lassen. Und dann die notwendigen Kompetenzen zur Erledigung verfügbar zu haben.

Die Unternehmens- und Gruppenkulturen müssen insgesamt dahin entwickelt werden, dass Autonomie der Gruppen, verstanden als Communities, zur selbstverständlichen Grundlage des individuellen Handelns der Beschäftigten wird. Und über sie ein entsprechendes Vertrauen sowie Offenheit in der Gesamtorganisation gewährleistet wird.

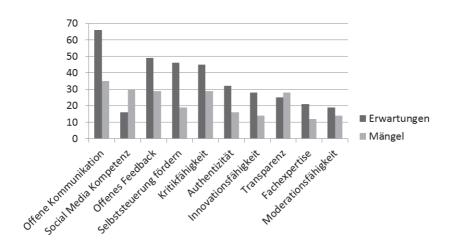
#### 3.3 Transparente Führung

Im politischen Diskurs stellt Transparenz normalerweise den erstrebenswerten Zustand dar, dass (entscheidende!) Informationen frei zugänglich sind. Hinzu kommt, dass es gegenüber Abläufen, Sachverhalten, Vorhaben und Entscheidungsprozessen, in denen diese Informationen eine Rolle spielen, eine stetige Rechenschaft bezüglich der Entscheidungsgründe gibt. Eine so gedachte Offenheit in der Kommunikation zwischen den Akteuren ist Voraussetzung einer breiten Partizipation.

Auch für betriebliche Entscheidungsprozesse und Kommunikationsstrukturen dient die optische Transparenz eines durchschaubaren Objektes als Metapher. In der aktuellen Diskussion zum digitalen Wandel ist damit gemeint, Transparenz und Offenheit vor allem auf die Führungsebene zu übertragen. Jedem Betroffenen wäre dann zu jedem Zeitpunkt klar, wer über was mit welchen Gründen mit wem gemeinsam entschieden hat.

Nur so bleiben die Beweggründe für die eigenen sozialen (also auf andere bezogene) Handlungen grundsätzlich hinterfragbar. Dabei genügt die Möglichkeit, diese Informationen zu bekommen, es muss nicht immer real vollzogen werden. Offenheit und Transparenz stellen den Hebel dafür dar, dass auf allen Ebenen das individuelle Interesse am Arbeitshandeln in Einklang mit den unterschiedlichen Zielen der Organisation gebracht werden kann und im Gesamtinteresse des Unternehmens gehandelt wird. Im Unternehmens- bzw. Arbeitszusammenhang greifen Transparenz und Offenheit aber nur dann, wenn sie sowohl dem Führungshandeln, als auch dem Handeln der Beschäftigten als gemeinsam geteilte Werte und als Sinnhorizont zugrunde liegen.

### Erwartungen und Mängel bei Führungskräften



Anmerkung: Kernanforderungen im Bereich der digitalen Zusammenarbeit gehen aus obenstehender Abbildung hervor. Sowohl die Erwartungen an Transparenz von Führungskräften, als auch der wahrgenommene Mangel an entsprechenden Kompetenzen (Kommunikation, Feedback, Kritikfähigkeit und Transparenz als "Open Leadership") werden in den Ergebnissen einer aktuellen Umfrage der Hochschule Rhein-Main zum Thema Führung deutlich. Medienkompetenz wird dabei zu einer Basisfähigkeit. "Leider gibt es nach Ansicht einer großen Mehrheit der Befragten (78 Prozent) aktuell nur wenige Führungskräfte in den Unternehmen, die diese Anforderungen auch erfüllen. Zwölf Prozent sagen sogar, es gibt gar keine" (Petry 2015).

Abb. 5: Erwartungen und Mängel bei Führungskräften (Quelle: Petry 2015, eigene Grafik)

Das Schöne am digitalen Arbeitsplatz ist nun, dass sowohl die Transparenz, als auch die Offenheit etwas sind, was ganz natürlich im Arbeitshandeln

auf einer digitalen Plattform integriert ist. In dem Moment, in dem die Vernetzung greift, heißt das über die Plattformen konkret, beispielsweise im Rahmen seines Profils "sichtbar" zu werden. Einfach dadurch, dass man sein eigenes Netzwerk bildet und dass man mit den im Netzwerk befindlichen anderen Menschen kommuniziert. Indem man sich mit-teilt und dabei mit anderen Erfahrungen teilt oder Inhalte empfiehlt.

Im Rahmen von Foren werden Diskussionsstränge und Argumente (für alle) sichtbar, weil vom Grundverständnis kollaborativer Zusammenarbeit her jeder lesenden Zugriff darauf hat. Inhaltliche Anmerkungen sind als Kommentare zu jedem Vorgang möglich und laden zu einem offenen Feedback ein. Ein Statusupdate schließlich erlaubt es zu beschreiben, was einen gerade bewegt oder möglicherweise nicht richtig bei der Sache sein lässt.

Nicht nur die Führungskräfte, auch die Personalentwickler können dies einfach aufgreifen. Allerdings nur dann, wenn sie sich mit den gleichen Maßstäben bezüglich ihrer eigenen Aktivitäten messen lassen, also über ihre Profile in ihren Handlungen und Entscheidungen ebenfalls offen und transparent werden. Vertrauen und Transparenz sind insofern wichtige Grundbedingungen für die Arbeit in Communities.

#### 3.4 Vernetzung und Community-Building

Mit Community wird im Allgemeinen eine Gruppe bezeichnet, die sich fortlaufend gemeinsam einer Aufgabe bzw. Herausforderung stellt und deren Mitglieder kommunikativ untereinander verbunden sind. Die Community-Mitglieder vernetzen sich freiwillig, denn die Ziele bzw. Inhalte der Community geben ihrem Arbeitshandeln einen spezifischen Sinn. Von einer Community im Sinne einer "echten" sozialen Gemeinschaft kann auch dann gesprochen werden, "wenn kein Face-to-Face-Kontakt stattfindet" (Döring 2001). Auch "Wissensgemeinschaften", wie etwa die Scientific Community, bilden beispielsweise "eine Heimat für Identitäten" (North, Franz/Lembke 2004: 9). Jedenfalls dann, wenn man sie in Form einer Community – und damit als unternehmensinterne Öffentlichkeit – organisiert.

Im Rahmen einer Community werden persönliche Vorhaben bereits dadurch wertgeschätzt, dass sie gemeinsam verfolgt werden. D. h., die Mitglieder partizipieren an einer Community, indem ihre spezielle Fähigkeit oder auch ihr besonderes Wissen als Kompetenz anerkannt wird. Wodurch sie wiederum gerne eigene Beiträge leisten. Damit wird

der wesentliche Kern der digitalen Transformation adressiert: die (intrinsische motivierte) Eigenaktivität aller Beschäftigten im Rahmen der Leistungserstellung.

Bereits in der analogen Welt waren diese Formen einer vernetzten Zusammenarbeit existent und äußerst produktiv, auch bzw. gerade wenn sie als informelle "Communities of Practice" offiziell wahrgenommen wurden. In diesem Sinn wurden Communities vor allem als "Anatomie" der Verzahnung individueller Lernprozesse mit denen der Weiterentwicklung der einbettenden sozialen Gemeinschaft" beschrieben (Wikipedia: Community of Practice). Für viele Beschäftigte ist diese Form der Zusammenarbeit oftmals neu, insbesondere dann, wenn es sich nicht um den Bereich der Wissensarbeit handelt.

Doch eine produktive Vernetzung gelingt erst dann sehr gut, wenn man alle Beschäftigten befähigt, Communities zu bilden. Communities stellen den verbindenden sozialen Faktor zwischen Plattformen als digitaler Technologie und der kollaborative Zusammenarbeit als Prozess dar. Communities bringen die Mitarbeiter unabhängig von Hierarchie, Standort und Profession auf Augenhöhe zusammen. Sie schaffen das in einem (realen und virtuellen) Raum, der vertrauensvollen Austausch zulässt und eine offene Kommunikation und transparente Zusammenarbeit fördert, weil sie am grundlegenden Prinzip des gemeinsamen Arbeitens an Produkten, Problemen oder Dienstleistungen ansetzten.

Tab. 1: Gruppen und Communities

Art	Mitglieder/ Beziehung	Ziel/Struktur	"Technik"/ Organisation	Vernetzung
Gruppe	Willkürlich oder zufällig (Social Serendipity)/ keine feste Beziehung	Kein (fixes) Ziel/vielfältige Strukturbildung möglich	Keine spezielle Technik/spontane Organisation	Unterschied- lich intensive persönliche und verschie- den freiwillige Vernetzungen
Arbeits/ Lern- gruppe	Zweckbe- stimmt/Eintei- lung im Organi- sationskontext/ Teilautonome, inhaltszentrierte Beziehung	Arbeits- oder Lernzweck/viel- fältige Strukturbil- dung möglich	Unterschiedliche Arbeits- oder Lern- techniken/willkürli- che Organisation	Funktionale Ver- netzung entlang des Ziels/Mittel für anderen Zweck

Art	Mitglieder/ Beziehung	Ziel/Struktur	"Technik"/ Organisation	Vernetzung
Team	Arbeitszu- sammenhang, in der Regel gemeinsame Aufgaben- stellung/ Teilautonome, zweckzentrierte Beziehung	Effiziente Gestal- tung des Arbeits- prozesses/Struk- tur entlang des Arbeitsprozesses	Unterschiedliche Techniken/geplante Organisation	Funktionale Ver- netzung entlang des Arbeitszu- sammenhangs/ Mittel für ande- ren Zweck
Projekt	Hierarchiebe- stimmt/hetero- gene fremd- bestimmte Besetzung/ Kompetenz- zentrierte Beziehung	Erledigung einer spezifischen Aufgabe/Eintei- lung aufgrund der Kompetenzver- teilung	Projektverwal- tungssoftware/Pro- jektleiter/hierarchi- sche Organisation	Funktionale Ver- netzung entlang des Zwecks/Mit- tel für anderen Zweck
Com- munity	Freiwillige aktive Zuge- hörigkeit/in der Community als Peer/persönli- che Beziehung	Selbst gewähl- tes Ziel oder Thema/vielfältige Strukturbildung möglich	Digitale kollabora- tive Plattform/Orga- nisation entlang des Zieles oder Themas	Vernetzung um der Vernetzung willen bzw. selbstzweckliche kommunikative Vernetzung

Anmerkung: Die Tabelle zeigt verschiedene Formen von Gruppenbildung und ihre jeweiligen Vernetzungsstrategien. Das aus unserer Sicht entscheidende ist, dass erst Communities die Form von Gruppenarbeit darstellen, die für digitale und vernetzte Organisationen den ökonomischen Mehrwert bringen. Community-Building und die Entwicklung von Community-Managern wird eine der wichtigsten Aufgaben für die Personalentwicklung werden.

Die Arbeit im Rahmen von Communities, in denen beispielsweise das eigene Wissen aktiv mit den Kollegen geteilt wird, verlangt in Hinblick auf die Personalentwicklung ganz andere Fähigkeiten, als das Abarbeiten zugewiesener Aufgaben. Das Teilen noch unfertiger Gedanken beispielsweise erfordert einen selbstreflektierten Umgang mit Unsicherheit und die Einführung von Communities auf breiter Ebene im Unternehmen den treffsicheren Umgang mit Unplanbarkeit. Eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung

in diesem Kontext wird, in aller Regel, auch die Entwicklung von internen Community-Managern. Damit diese ihre Rolle produktiv wahrnehmen können, bedarf es ebenfalls eigenständiger Kompetenzen.

Und schließlich gilt: Communities kann man nicht verordnen. Sie müssen sich entwickeln (können) und genau dieser Prozess erfordert ein völlig anderes organisationales Herangehen. Das sind mit Sicherheit nicht nur die neuen Aufgaben der Personalentwicklung, sondern auch das Organisationsprinzip einer digitalen Personalentwicklungsabteilung: Sie muss sich nun selbst als Community verstehen, agieren und schließlich die Entwicklungsarbeit – sowohl der Beschäftigten, als auch der Communities – organisieren.

#### 3.5 Konfliktkultivierung

Eine echte soziale Kollaboration lebt dadurch, dass sie nicht unmittelbar an die Hierarchie bzw. die Machtstrukturen des Managements gekoppelt ist. Genau dieser Umstand bringt aber auch spezifische Probleme mit sich, deren Lösung oft nicht in der Herbeiführung einer Win-Win-Situation in der Gruppe besteht oder konfliktfrei zwischen den Communities aufgelöst werden kann. Mit anderen Worten: Es lassen sich nicht alle notwendigen Entscheidungen in deliberativen Gruppenprozessen (also im Sinne wohldurchdachter Argumentationen zur Überzeugung der Zögernden) abbilden.

Und noch weniger wird es bei Entscheidungen in den Gruppen und Teams beständig harmonisch zugehen. Im Gegenteil: Produktiv werden die Communities erst dann, wenn sie beispielsweise Konflikte auch als Chance zur Weiterentwicklung begreifen. Diese also nicht nur "lösen", sondern sogar aktiv als Bestandteil der Arbeit aufgreifen, sie gleichsam "kultivieren". Das gilt auch für eine entsprechende Fehlerkultur. Auch aus diesem Grund gibt es die Diskussion um Demokratie als Betriebssystem. Im Rahmen eines partizipativen Arbeitsplatzes wird es viel eher zur entscheidenden Frage, wie man Konflikte produktiv so lösen kann, dass die jeweiligen Gruppen (und die einzelnen Beteiligten) sich daran weiter entwickeln können.

Spätestens hier zeigt sich, dass es ein zentrales Werkzeug für solche Situationen gibt: transparente Abstimmungsverfahren, Kompromissbildung (nicht zu verwechseln mit Konsensentscheidungen) und damit schließlich demokratische Legitimation der jeweiligen Beschlüsse *und*, daraus

folgend, eine von allen getragene Ermächtigung bezüglich der Umsetzung der Entscheidungen durch die handelnden Personen dazu (siehe hierzu auch Punkt 3.3).

Insofern wird es im Sinne erfolgreichen betrieblichen Handelns zentral, dass sich die Gruppenmitglieder auch Kompetenzen im (demokratisch regulierten) Konfliktmanagement aneignen können, beispielsweise dem "systemischen Konsensieren" (Paulus/Schrotta,/Visnotschig 2013; Przyklenk 2015), das speziell ein Verfahren für Gruppenentscheidungen darstellt.

Wiederum in etwas allgemeinere Worte gefasst: Die Chance auf eine strukturelle Weiterentwicklung von Unternehmen in diesem Sinn "kann nur genutzt werden, wenn Klärungen erfolgen, die integrative arbeitspolitische Kompromisse ermöglichen. Das setzt letztendlich eine neue, demokratische Unternehmensverfassung voraus" (Dörre 2015, These 10). Ein Ziel (und zugleich Prozess), das sich auch die Personalentwicklungsabteilung grundsätzlich geben muss.

#### 3.6 Der digitale Arbeitsplatz

Digitale Plattformen, aber auch einzelne Tools wie Wikis oder Blogs oder auch mobile Apps spielen technisch eine enorme Rolle bei der digitalen Transformation. Dennoch, und das ist für die Personalentwicklung entscheidend, ermöglichen Techniken die Veränderung der Prozesse nur. Es bleiben digitale Werkzeuge, die real erst einmal gebraucht und verwendet werden müssen. Parallel dazu sind, technologisch bedingt, andererseits die Zeiten des "one-size-fits-all" Arbeitsplatzes endgültig vorbei.

Nicht nur die Unternehmen untereinander unterscheiden sich bei der konkreten Ausgestaltung ihrer digitalen Arbeitsplätze. Auch innerhalb der Unternehmen wird es – bis hin in die Abteilungen – zum Teil deutliche Unterschiede geben – weil auch technisch der Arbeitsplatz auf die jeweiligen Arbeitsweise der Beschäftigten – in ihren Community-Zusammenhängen – maßgeschneidert werden muss.

Die Individualität des digitalen Arbeitsplatzes ergibt sich daraus, dass technisch sowohl die Endgeräte passen und gemanagt werden müssen als auch die Konnektivität der unterschiedlichen Netze berücksichtigt werden muss. Schließlich muss über entsprechende Apps die Kommunikation

und Arbeit mobil zu erledigen sein, ohne dabei die Sicherheit zu vernachlässigen oder die Betreuung bei Problemen hinten anzustellen.

Und, dieser Hinweis ist uns besonders wichtig, ohne dabei bestehende Schutzvorschriften oder Mitbestimmungsrechte unterlaufen zu müssen. Obwohl die Technik also nur einen "Enabler" darstellt, erfordert sie für die Personalentwicklung, dass die Personalentwicklungscommunity die (digitalen) Technologien kennt, ihre konkreten Anwendungsbereiche einschätzen kann und daraus gegebenenfalls ableiten muss, welche technischen Kompetenzen entwickelt werden müssen.

#### 4 Agile Instrumente und demokratische Methoden

"Einfach bekannte Bräuche und alte Instrumente zu digitalisieren führt uns nicht in die Zukunft!"

(Kummer 2015)

Keine Stellenbezeichnungen, keine Manager und keine Hierarchie mehr. So stellt(e) sich die Belegschaft das Management und vor allem Führung beim Unternehmen Zappos vor. Nicht allzu viele Unternehmen werden Zappos dabei folgen, eine Netzwerkorganisation radikal zu Ende zu konstruieren. Das müssen sie auch nicht, weil es durchaus verschiedene Vernetzungsmethoden gibt. Was man aber von Zappos lernen kann, ist, dass die Übertragung von Kompetenzen auf die Mitarbeiter Folgen für den "Bauplan" der Organisation haben *muss*. Oder es wird nicht funktionieren. Bei Zappos führt die Transformation zu einem völlig neuen Modell von Mitarbeiterführung. Genauer eigentlich zu einer gewollten "Selbstführung" im Rahmen der jeweiligen Communities des Unternehmensnetzwerks.

Gleichwohl ist eine solche Organisation nicht führungslos oder gänzlich ohne Hierarchie. Sie ist nur sehr viel anders aufgebaut. Dynamisch, flexibel und vor allem nicht fest gebunden an Funktionen, Personen und Organisationsformen. Dass dies funktionieren kann, das haben bereits ähnlich organisierte Firmen vorher zeigen können. Vor allem aber kann man das an den aktuell diskutierten Instrumenten und Methoden ablesen, die Unternehmen agil machen sollen.

Soziale Kollaborationsplattformen heben in diesem Kontext eine arbeitsorganisatorische Trennung auf, die in vielen Unternehmen immer künstlich war und neben den formalen Wegen vor allem vielfältige informelle Pfade erzeugt hatte. Das ist in unseren Augen der tatsächliche und eigentliche disruptive Charakter von digitalen Kollaborationsplattformen. Sie brechen deshalb mit dem Taylorismus, weil sie sowohl den Beschäftigten die Denkarbeit – und damit weitgehende Kompetenzen – zurückgeben, als auch den Teams tatsächlich Autonomie übertragen. Um das zu erreichen ist die Arbeit um die Prozesse und vor allem Gruppen herum zu organisieren – und unbedingt aus der Hierarchie herauszulösen, wenn es funktionieren soll.

#### 4.1 Agile und fraktale Unternehmen

In agilen Unternehmen geht es nicht darum, eine Umstrukturierung der Umstrukturierung willen vorzunehmen. Vielmehr ergibt sich ein Veränderungsbedarf der festgefügten Strukturen daraus, dass agil auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden soll. Betrachtet man so verschiedene agile Konzepte wie etwa Scrum, Holakratie oder auch Wirearchy (ebenfalls als Organisationsprinzip gesehen) auf der Makro- bzw. Organisationsebene, dann geht es hierbei tatsächlich um ein völlig anderes Verständnis der Funktionsweise einer Organisation.

Die Konvergenz mit der digitalen Revolution ergibt sich daraus, dass der Prozess der Leistungserstellung relativ ausschließlich von den zuständigen Gruppen, Teams oder Communities her gedacht und erbracht wird und um deren Informationsflüsse herum erfolgt.

Der Begriff Scrum, wörtlich übersetzt mit Gedränge, beschreibt beispielsweise die Methode, dass sich die Teammitglieder beständig und in engem Kontakt – jedoch autonom und unabhängig von der Hierarchie – abstimmen, wie sie das Projekt oder Produkt weiter entwickeln. Weiter stimmen sie sich, ebenfalls autonom, mit dem Kunden ab.

Das gleiche gilt praktisch für das Konzept einer Holakratie. Konsequenterweise wird im Rahmen einer Holakratie die Methode auf die gesamte Organisation übertragen. Ausdrücklich werden vor allem die Entscheidungskompetenzen und die Autorität in die selbstorganisierenden Teams (Holons genannt) gelegt. Der daraus folgende fraktale Aufbau (von

fractus = *lateinisch "gebrochen"; bzw. von* frangere = *in Stücke [zer-] "brechen"*) einer Organisation sichert die notwendige Wendigkeit in unsicheren Märkten und bei flexiblen Rahmenbedingungen.

Auf der Mikroebene der Teams und Projekte funktioniert Scrum durch die Festlegung von Rollen. Dabei gibt es drei zentrale Rollen: Den Scrum-Master (Prozessmanager), den Product Owner (fachlicher Experte) und das Team (die eigentlichen Entwickler). Eine vierte Rolle sind die Stakeholder (Beobachter und Ratgeber). Selbstähnlich, und damit fraktal, ist Scrum auf mindestens zwei Ebenen:

- Auf der Ebene der Regeln und Abläufe kann man es durchaus als kleine Organisation in der Organisation bezeichnen, die sehr am Projektablauf orientiert ist. Das jeweilige Team gestaltet den entsprechenden Schlüsselprozess autonom.
- Auf der Ebene der Iterationszyklen (Sprints) beginnt nach 30 Tagen ein neuer Sprint. Dieser ist von der zeitlichen Dauer her genauso wie der vorherige, inhaltlich hat sich jedoch die Aufgabe verschoben. Während des Sprints gibt es noch ein selbstähnliches tägliches Scrum Meeting.

Aus unserer Sicht besonders erwähnenswert ist, dass wir glauben, dass der Erfolg der agilen Methoden in einer weiteren und noch wichtigeren Selbstähnlichkeit besteht: Dass sich in den jeweiligen Zirkeln, Gruppen, Teams und Communities wieder Menschen auf Augenhöhe begegnen. Mitarbeiter\*innen, die sich als Menschen selbst ähnlich sind, weil sie zwar innerhalb der verschiedenen Konzepte Rollen einnehmen, aber darüber hinaus immer den Freiraum haben, sich hierarchiefrei aktiv zu vernetzen und diejenigen Handlungen auszuführen, die zum Erreichen des Zieles genauso notwendig sind wie zur persönlichen Bereicherung und Sinnerfüllung.



**Anmerkung:** Die Suche nach einem neuen und agilen Bauplan hat für die meisten Unternehmen erst begonnen. Deutlich wird in jedem Fall, dass die agilen Methoden das neue Rückgrat von Organisationen werden. Und dabei wahrscheinlich die Hierarchie verdrängen, mindestens jedoch deutlich reduzieren. Was wiederum den Raum frei macht, Rollen zu definieren und per Wahlen zu vergeben.

#### Abb. 6: Unternehmen erfinden sich neu

(Bild: Tobias Kämpf – Präsentationsbild des Vortrags der wissenschaftlichen Ergebnisse im Rahmen der Wing Konferenz "Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen" unter http://www.wing-projekt.de/wp-content/uploads/2015/05/150606\_Wing-Konferenz-Vortrag\_final\_PRINT\_comp.pdf. Verwendung mit freundlicher Genehmigung.)

#### 4.2 Holla – Holakratie und Rollen

Agile Methoden sind also fraktale Prozesse, die durch eine Organisation hindurch ausbuchstabiert werden können. So geht auch das Konzept der Holakratie auf der Makroebene der Organisation davon aus, dass selbstorganisierte Zirkel auf allen Ebenen für die notwendige Stabilität sorgen. In den Zirkeln werden auf unterer Ebene die Rollen definiert, die dann von je unterschiedlichen Personen – zeitlich begrenzt – ausgefüllt werden können und müssen. Dabei bestimmen die Zirkel auch eigenständig ihre jeweilige Führungsfunktion und Entscheidungsprozesse, die Rolleninhaber werden also mehr oder weniger formal gewählt, in jedem Fall nicht hierarchisch bestimmt.

Dadurch ist ein holakratischer Systemaufbau in der Lage, Strukturen und Stabilität in einem ansonsten sehr dynamischen Umfeld zu bieten. Frei nach Niklas Luhmann kommt in diesem Fall ein nach agilen Methoden aufgebautes Unternehmen der Feststellung nahe, dass man die Komplexität der Umwelt nur durch eine ähnliche Komplexität intern adäquat bewältigen kann. Quasi durch eine Selbstähnlichkeit der prozessualen Komplexität wird Komplexität selbst zu einer zentralen betrieblichen Ressource. In den Worten der empirischen Forschung: Diese Art von Prozessen "schaffen Struktur und werden zum Rückgrat der Organisation" (Kämpf 2015).

Insofern wird bei allen Konzepte sehr großer Wert darauf gelegt, dass sie folgerichtig eingehalten und iterierend (sich wiederholend) umgesetzt werden. Das Entscheidende für unseren digitalen Kontext ist, dass dies technologisch erstmalig durch die entsprechenden Plattformen problemlos organisier- und durchführbar wird. Wenn man so will, dann werden Unternehmen erst durch eine digitale Kollaboration total fraktal. Fraktale Kompetenzbildung ist sicher auch eine völlig neue Herausforderung für die Personalentwicklung.

Der Kreis schließt sich nun, wenn man die Diskussion um demokratische Unternehmen nicht als Selbstzweck betrachtet, sondern die Rückbindung an die darin agierenden Gruppen erreichen will. Das ist das, was sowohl im historisch älteren Begriff der Soziokratie, als auch dem digitalen Pendant einer Holakratie zum Ausdruck kommt – oder zumindest zum Ausdruck kommen soll.

Eine Soziokratie bedeutete bereits begrifflich die Lenkung einer Organisation durch die "socii", also durch Genossen, Gefährten oder Verbündete. Mit anderen Worten: durch Menschen, die regelmäßig miteinander zu tun haben, ein gemeinsames Ziel erreichen wollen und sich deshalb in Gruppen organisieren.

Die daraus folgenden Prinzipien sind im Prinzip bei beiden Ansätzen gleich, werden aber unterschiedlich detailliert entwickelt und vertieft. Das Kernstück der theoretischen Ausarbeitungen befasst sich immer damit, wie es Menschen leicht ermöglicht wird, auf gleichrangiger Ebene, also untereinander, eine effektive Führung zu gewährleisten.

Damit Communities tatsächlich im Sinne einer Selbstorganisation in Unternehmen stabil ermöglicht werden können, bedarf es der Wahrnehmung verschiedener Rollen. Die verschiedenen Modelle unterscheiden deshalb sehr gekonnt zwischen hierarchischen Stellen (im Sinne eines tayloristischen Organigramms) und notwendigen Rollen.

Eine zentrale Rolle dabei spielen die Community-Manager. Im Unterschied zur möglichen Stelle eines Community-Managers bedeutet das Wahrnehmen der Rolle ein zeitlich befristetes Vorhaben. Aus dem Kreise der Community-Mitglieder wird derjenige bestimmt, die Rolle wahrzunehmen, der in den Augen der Betroffenen diese Funktion am besten wahrnehmen kann. Wahlen und zeitlich befristete Rollenzuweisungen: Die Diskussion um das demokratisch organisierte Unternehmen hat gerade erst begonnen. Eine Diskussion, die wohl die folgenreichsten Wirkungen auf die Personalentwicklung haben wird. So wie sie es sich bezüglich der Instrumente für Lern- und Bildungsprozesse ebenfalls schon zeigt.

## 4.3 Barcamps, MOOCs & Blogparaden

Befragt man Führungskräfte und Manager, dann sind Meetings, Projektsitzungen und überhaupt die Treffen von mehreren Personen im Unternehmen die größten Zeitverschwender und Zeitvernichter innerhalb der täglichen Arbeit. Gleichwohl sind sie notwendig, um die betriebswirtschaftlich zerstückelte Arbeit zu erledigen und zu synchronisieren, sowie hierarchisch wichtige Entscheidungen vorzubereiten, zu treffen und schließlich auch "kund zu tun". So gesehen sind sie die tayloristische Antwort auf ein Problem, das eine entsprechende hierarchische Arbeitsorganisation schafft.

Im Rahmen einer digital vernetzten Organisation ändern sich mit der Form der Zusammenarbeit und Prozessgestaltung auch die typischen Formen von Absprachen und kommunikativen Gepflogenheiten. So ist es beispielsweise völlig normal, dass auf einem Blogbeitrag, der eine inhaltliche Positionierung darstellt, Kommentare folgen. Oder dass ein Wiki von vornherein eine gemeinsame Textarbeit, und damit immer auch eine kollaborative inhaltliche Auseinandersetzung, darstellt. Die zusätzlich noch von externen Ideen profitiert, die wiederum als kommentierende Anmerkungen – oder auch Widerspruch – beim Dokument verbleiben.

Wenn man so will, dann wird hier auf der Ebene der Kommunikation das Gleiche vollzogen, wie im Rahmen der Arbeitsprozessorganisation auf der Ebene der gemeinsamen (kollaborativen) Zusammenarbeit. Mit weitreichenden und unmittelbaren Folgen für die Frage von Absprachen und die Notwendigkeit des Synchronisationsbedarfs. Im Rahmen digitaler Communities läuft das nämlich – quasi nebenbei – mit. Zumindest wenn sie tatsächlich als vernetzte Gruppe inhaltlich zusammenarbeiten.

D. h. nun nicht, dass Meetings überflüssig werden, aber sie werden sicher seltener gebraucht und haben vor allem eine andere Form angenommen. Was auch für den Anteil des gemeinsamen Lernens gilt. Als Beispiel dafür seien Barcamps und (konnektivistische) MOOCs genannt, die immer öfter zu immer unterschiedlicheren Themen im Unternehmenskontext stattfinden

Barcamps sind offen organisierte Konferenzen (Un-Konferenzen) deren Inhalte nicht von externen Experten bestimmt werden, sondern von den Teilnehmer\*innen vorgeschlagen, eingebracht und diskutiert werden. Man benötigt auch keine eigene Einladung, von wem auch immer eine solche normalerweise ausgesprochen würde. Ein Barcamp wird im Netzwerk angekündigt, findet dann statt und wer teilnimmt, der bringt sich aktiv ein. Was im Regelfall dazu führt, dass es am Ende eines Barcamps vorzeigbare Ergebnisse oder auch Entscheidungen gibt. Barcamps zählen zu den moderierten Großgruppenereignissen und haben eine ähnliche Philosophie wie etwa Open-Space-Veranstaltungen, auch wenn sie etwas lockerer gestaltet werden.

Hier ist ein weiteres Fraktal der digital vernetzten Organisation: Auch hier geht es darum, dass die Beschäftigten Experten in der jeweiligen eigenen Sache sind. Die sich gerne austauschen, sich aktiv einbringen und mit anderen über spezifische Problemstellungen reden. Was gerade für den

Arbeitskontext gilt. Die Form der Organisation im Sinne eines Ernstnehmens der Teilnehmer\*innen teilen Sie mit einer spezifischen Art von Lernmöglichkeiten für Großgruppen: den konnektivistischen MOOCs. Diese nämlich kennen zwar Experten in bestimmten Bereichen, doch sie haben ebenfalls offene Fragen, die sie ehrlich stellen und mit anderen teilen, um darüber die eigenen Konzepte oder Ideen weiter zu entwickeln.

Das Einbeziehen in den Prozess, und letztlich auch das interaktive Gestalten der thematischen Inhalte eines solchen MOOCs, sind das eigentliche Erfolgsgeheimnis einer aktiven Partizipation der Teilnehmer\*innen in der betrieblichen Aus und Fortbildung. Und insofern ein "Must" der Gestaltung für die Personalentwicklungscommunity.

Für Blogs ist die Reflexivität hinsichtlich der Kommunikation mit den Leser\*innen, sowie die darauf aufbauende Interaktivität aller Beteiligten, ebenfalls charakteristisch. Blogs haben genau dadurch die Form der öffentlichen und massenmedialen Kommunikation gründlich revolutioniert und auf dieser Ebene ebenfalls erreicht, dass die Grenze zwischen Rezipient und Produzent bzw. zwischen Profis und Laien aufgehoben worden ist.

In Blogs drückt sich auf einer individuellen Ebene ebenfalls aus, was die grundsätzlichen Eigenschaften der digitalen Revolution kennzeichnet. Eine Blogparade greift dies auf und hebt die Vorteile auf die Ebene einer Community. Dazu ruft der Organisator einer Blogparade verschiedene andere Blogger, oft im Rahmen seiner Blogcommunity (und der Blogosphäre als Vernetzung der verschiedenen Communities im Internet) auf, zu einem spezifischen Thema Blogs zu schreiben. So werden bei einer erfolgreichen Blogparade auf eine sehr elegante und aktive Art die unterschiedlichsten Aspekte und Facetten eines Themas deutlich. Was natürlich auch für das Thema digitale Führung oder digitale Revolution und Personalentwicklung gilt.

Hierzu gab es bereits Blogparaden, etwa die Blogparade mit dem Titel "Was hat HR mit der verdammten digitalen Transformation zu tun, verdammt nochmal?!" des Human Resources Manager vom Mai 2015 oder die Blogparade #HRLab mit der Frage "Müssen Personaler zu Experimentier-Agents für "arbeiten 4.0" werden? Und wenn ja, wie?". Jeweils mit einer erstaunlichen Beteiligung und oft genug auch kritischem Feedback. Ein sehr anschauliches Beispiel dafür, wie die digitale Weiterentwicklung der Personalentwicklungsinstrumente initiiert und organisiert

werden kann, ohne das Rad jedes Mal neu erfinden zu müssen. Gut vernetzt gelingt die digitale Personalentwicklung nicht nur, sie macht auch Spaß und bringt persönlich weiter.

# 5 Was das für die Personalentwicklungsabteilung heißt

"Konsens erlangt man eher durch permanente und offene Kommunikation, durch Zuhören, Ausgleich, Vertrauen und die Akzeptanz unterschiedlicher Meinungen und Denkweisen. Die Vielfalt und die offene Diskussion sind es, die ein Unternehmen voranbringen und nicht der Gehorsam."

(Przyklenk 2015: 7)

Bei der digitalen Transformation und Revolution geht es, wie wir bis hierher hoffentlich zeigen konnten, wesentlich nicht (nur) um Technologie, sondern um eine andere Art der Zusammenarbeit. Es geht um einen neuen Geist, wie Arbeit aussieht und um die Freiheit, dieses Arbeiten zu leben. Damit wird in der Tat "[...] alles Bekannte, alles Gewohnte und viele erworbene Rechte gnadenlos in Frage stellt!" (Kummer 2015). Auch oder besser gerade im Rahmen der Personalentwicklung, denn es mangelt nicht nur den Führungskräften bei den anstehenden Antworten "an digitaler Kompetenz" (Petry 2015). Ohne Übertreibung kann man feststellen, dass ein Bewusstsein dessen, wie dramatisch diese Transformation und, damit verbunden, die neue Art von Personalentwicklung vermutlich sein wird, (noch) nicht besonders ausgeprägt ist.

"Wir sind die Firma" könnte das dahinter stehende Credo der zu entwickelnden Menschen lauten, wie es Catherine Hoffmann (2015) von der Süddeutschen Zeitung in ihrem Artikel anführt. Damit greift sie das Thema auf, dass die klassischen Entscheidungsinstrumente keine Machtinstrumente mehr darstellen. Wie auch ganz viele klassische Personalentwicklungsinstrumente im digitalen Kontext nicht (mehr) greifen.

Was bedeutet das genau für die Arbeit der Personalentwicklung? Am Ende dieses Aufsatzes wollen wir die Kernaspekte noch einmal ganz kurz darstellen. Mit einer Betonung dessen, welche neuen und überaus spannenden Aufgaben daraus für Personalentwickler resultieren.

### 5.1 Führung qua Rolle

Deutlich geworden sein sollte, dass Führungsaufgaben im Rahmen der digitalen Revolution nicht zwingend weniger geworden sind, aber deutlich anders organisiert werden müssen. Der wichtigste Aspekt dabei ist, dass "Führungskraft" nicht als Stelle gemeint ist und sich auch nicht aufgrund einer rein fachlichen Qualifikation ergibt, sondern dass Führen als Prozess vor allem bedeutet, als Rolle ausgeübt zu werden.

Das verteilt zum einen Führung auf ganz viele unterschiedliche und wechselnde Schultern, bedeutet aber auch, dass Autorität nicht qua Position zugewiesen wird, sondern gegenüber den Mitarbeitern erworben werden muss, da die "Gefolgschaft" eben nicht einfach eingefordert werden kann. Selbstführung und vor allem die Kunst, die anderen zu inspirieren, werden wichtige Bestandteile einer Rolle als Führungskraft sein.

So gesehen brauchen dann alle Beschäftigten die entsprechenden Kompetenzen im Bereich der Führung: Sie müssen sich selbst führen, ihre jeweiligen Projekte führen und schließlich möglicherweise im Rahmen umfassenderer Aufgaben oder als Community-Manager\*in einen größeren Bereich leiten und lenken. Die entsprechende Entwicklung des Personals wird sich wiederum deutlich weniger an persönlichen Entwicklungspfaden ausrichten, als vielmehr den Blick auf die Gesamtorganisation und die Synchronisation des Gruppenhandelns sowie Individualverhaltens damit im Blick haben müssen.

"Wer über Jahre gelernt hat, dass Wissen Macht bedeutet, dass Vertrauen gut, aber Kontrolle besser ist und dass wichtige Entscheidungen im stillen Kämmerlein getroffen werden, für den ist eine Umstellung auf eine offene sowie vertrauensvolle, vernetzte, partizipative und agile Führung sehr schwer" (Petry 2015).

Die Entwicklung von Führungskräften in digitalen Organisationen bedeutet also nicht die Ausarbeitung neuer Themen im Bereich der Qualifizierung. Es geht um eine völlig neue Philosophie, wie Personal, Führungskräfte und schließlich auch die Organisation selbst sich entwickeln müssen. Es geht um die Anerkenntnis, dass es nicht auf die fachliche Qualifikation ankommt, weil Beschäftigte in Teilbereichen oft sehr viel besser Bescheid wissen, als die jeweils in der Rolle agierenden Führenden, die wiederum andere Kompetenzen für diese Aufgabe benötigen. Und dass Aufgaben in der Regel so komplex geworden sind, dass man sie alleine gar nicht lösen kann.

Personalentwicklung hat den Gesamtzusammenhang herzustellen und vor allen Sozialkompetenzen, beispielsweise im Sinne von aktivem Konflikt- oder Community-Management, herauszubilden. Auch ein Aufbau als digitale Organisation bedeutet nicht (zwangsläufig), "dass man den formalen Chefs alle Macht abspricht und alle immer gemeinsam führen" (Hoffmann 2015). Auch wenn die jeweiligen Rollen im Sinne demokratischer Wahlen auf Zeit vergeben werden, geht es darum, im Rahmen einer sozialen Kollaboration Menschenführung zu ermöglichen. Es bedeutet nun aber vor allem die Sicherstellung von Strukturen, die Aushandlungsprozesse in Gruppen ermöglichen, Vertrauen und Transparenz einfordern und damit die gegenseitige Rücksichtnahme fördern.

Diese strukturelle Befähigung ist als Empowerment notwendig, weil nur so adäquates Führen möglich und nicht alleine von einer tugendhaften Einstellung abhängig ist. Das ist ein sehr spannendes und lohnendes Projekt für eine Personalentwicklung 4.0, das durch das Funktionsprinzip von digitalen Plattformen als Kollaborationswerkzeuge im Prinzip ganz einfach umzusetzen ist, weil beispielsweise Offenheit und Transparenz digital bereits implementiert sind.

### 5.2 Blog it, like it and share it

In digitalen und kollaborativen Organisationen kommt es entscheidend darauf an, "Manager zur Verfügung zu haben, die fähig sind, in integrierten Netzwerken zu koordinieren" (Kieser/Walgenbach 2003: 309). Dass die grundsätzlichen Funktionen von Führung und Management dabei sehr wohl erhalten bleiben, wollen wir auch an der Bedeutung von Feedback und Wertschätzung zeigen. Abteilungs- wie altersübergreifend gilt nämlich: Ein Lob gibt in allen Kontexten einen kräftigen Motivationsschub.

Es gibt dabei im digitalen Kontext eine ziemlich einfache Möglichkeit des Lobens: die eigene Wertschätzung öffentlich über ein Netzwerk kundzutun – und damit zu loben. Das können Empfehlungen von Blogbeiträgen der Mitarbeiter genauso sein, wie ein explizites Lob für ein neues Kundenprojekt an die gesamte Community. Indem sie Blogbeiträge von Mitarbeitern empfehlen, Wiki-Texte liken und schließlich wichtige Forenbeiträge teilen und damit auch mit-teilen, nutzen vernetzte Führungskräfte ihre Rolle im Netzwerk für eine gelebte Wertschätzung und transparente Anerkennung.

Als grundlegende Aufgabe für die Personalentwicklung ergibt sich daraus, die jeweiligen Rolleninhaber dazu zu bringen, sich nicht nur gerne zu vernetzen und miteinander zusammenzuarbeiten, sondern vor allem über eine transparente Wertschätzung die Motivation zu steigern und damit gute Ergebnisse zu erzielen. Damit das gelingt, müssen die jeweiligen Personalentwickler diese Art und Weise der Zusammenarbeit real vorleben. Erst dadurch wird die eigene Erfahrung und Reflexion auf diese Erfahrung zum Vorbild für die anderen.

Ein sehr gelungenes Beispiel dafür ist in unseren Augen die Continental AG. Hier wurde die Vernetzung und das Bilden von Communities auf Con-Next (so heißt die Plattform bei der Continental AG) von Anfang an "von unten" organisiert. Das glich nicht zufällig einer internen Kulturrevolution. Beim Projekt der "Social Guides" wurden weltweit in den Unternehmensstandorten Beschäftigte dafür gewonnen, ihre positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit in Communities austauschen und weiterzugeben. So gesehen stellten sie die ersten digitalen Führungskräfte dar. Dabei bilden sie selbst eine weltweite Community von ca. 400 Personen, die ihren Enthusiasmus und ihr Interesse gerne mit anderen teilen, um dadurch die Motivation zu erzeugen, ansteckende Ideen weiterzugeben und entstehende Erfahrungen, positiv wie negativ, ebenfalls zu bloggen. "Walk the talk" - lebe es vor. Konsequenterweise bedeutet das bei der Continental AG, dass sich die Beschäftigten - motiviert durch die Guides - auf Augenhöhe begegnen, austauschen und kommunizieren und dadurch langsam ihre Netzwerke aufbauen. Und dabei (fast) wie von selbst lernen, wie sie die zentralen Unternehmenswerte in diesen Communities umsetzen und darüber kommunizieren und zusammenarbeiten.

Die Personalentwicklung spielte bei der Continental AG den Part eines offenen "Enablers" eines solchen Prozesses, auch und gerade mit den vielen Widersprüchen, die sich aus einem solchen Wandel für die Personalentwicklung selbst ergeben.

## 5.3 Personalentwicklung "lauthals"

Wer anderen Menschen Wissen mitteilen will, muss sich selbst reflektieren können, um nicht nur die Erkenntnisse zu präsentieren, sondern beispielsweise auch die Wege und Umwege zum Wissenserwerb. Hinzu kommt vor allem eine Fähigkeit, die mit der Kultivierung der Fehlertoleranz zu tun hat: man muss lernen, dass man dabei auch verletzlich ist und

dies akzeptieren. Erst dann wird es möglich, Fehler nicht nur zu machen, sondern offensiv dazu zu stehen und das Lernen aus Fehlern zum Paradigma zu machen.

Ein lockerer, freundlicher, aber eben auch offener Umgang mit der eigenen Arbeit und der Einstellung dazu ist eine wesentliche Kompetenz, die allzu oft erst entwickelt werden muss. Das gilt insbesondere für den Umstand, die eigenen Erfahrungen bereitwillig und öffentlich, beispielsweise in einem Blog, zu präsentieren. Erst darüber entstehen wiederum stabile persönliche Netzwerke, was meint, dass nicht wahllos Kontakte gesammelt werden, sondern gezielt andere Beschäftigte (egal auf welchen hierarchischen Stufen) angesprochen und ins Netzwerk eingeladen werden.

Entscheidend kultiviert hat diesen Vorgang John Stepper im Rahmen der Initiative "Working Out Loud" (WOL). Bei einem Zusammenarbeiten, das, etwas salopp übersetzt "lauthals" erfolgt, wird noch einmal der notwendige Charakter von Offenheit, der mit kollaborativer Führung und Entscheidungskompetenz untrennbar verbunden ist, deutlich betont. Dieser Prozess ist an sich auch auf die Arbeit der Personalentwicklung selbst zu übertragen.

Transparenz bedeutet dabei nicht zwangsläufig, jeden Schritt, der im Rahmen des eigenen Arbeitshandels erfolgt, "an die große Glocke zu hängen". Hergestellt werden muss die Transparenz in den Arbeitsprozessen, bei den Entscheidungen, bezüglich der Ergebnisse und schließlich vor allem in Bezug auf die notwendig begangenen Fehler und folgenden Problemlösungen.

Damit es zu einer solchen Offenheit kommt, setzt das kollaborative Arbeiten das Vertrauen der Beschäftigten untereinander wie auch in das Unternehmen voraus. Dieses Vertrauen kann man wiederum am einfachsten dadurch aufbauen, indem man den anderen Beteiligten beim Arbeiten quasi virtuell "über die Schulter schauen" darf. So erfährt man den konkreten Beitrag zum Gelingen des kollaborativen Ergebnisses, was ein wichtiges Beurteilungskriterium für die gerecht verteilte Mitarbeit in der entsprechenden Gruppe darstellt.

WOL ist jedoch mehr: Es ist die konsequente Weiterführung des Kollaborationsgedankens im Sinne einer Übertragung über Unternehmensgrenzen hinweg. Insofern geht es auch beim Working Out Loud darum,

dass sich Beschäftigte unabhängig von der Hierarchie vernetzen und in selbstbestimmter Art und Weise voneinander lernen, um dabei die Arbeit zu verbessern und insgesamt eine höhere Effizienz zu erreichen. Das ist allemal auch ein probates Mittel und Werkzeug für die konkrete Arbeit der Personalentwickler quasi ein "HR-Development out loud".

### 5.4 Personalentwickler als (temporäre) Coaches

Coaching ist im Allgemeinen ein Prozess zur Klärung von Zielen und zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen, um damit beispielsweise berufliche Ziele zu verfolgen und die Umsetzung dieser Ziele reflektiert zu organisieren. Im Unterschied zu einer Beratung geht es darum, dass der oder die Coachee in die Lage versetzt wird, die eigenen Handlungsmotive zu erkennen und die eigenen Ressourcen für das Erreichen eines selbst gesetzten Zieles effizient zu nutzen. Genau dabei unterstützt ihn oder sie ein Coach. Ein Coaching befähigt also im Idealfall dazu, eigenständig Handlungsoptionen zu entwickeln und sich unabhängig der eigenen Motive, Ziele und Werte bewusst zu sein, um darüber die Kriterien für die eigenen Entscheidungen zu gewinnen.

Dieser Befähigungsansatz macht ein Coaching so wertvoll und unterscheidet es zugleich von einer Beratung oder einem Consulting. Ein Coaching kann nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre gelingen, dabei jedoch auch elektronisch stattfinden. Dabei kann sich ein elektronisch mediatisierter Austausch auf Distanz auch mit reinen Face-to-Face-Begegnungen verbinden. Die moderne Form des Coachings setzt dabei auf die menschheitsgeschichtlich zentrale Bedeutung von Peer-Feedback.

So gesehen fand Coaching zwischen Menschen schon immer statt, wenngleich und vielleicht zuallererst im Rahmen von Peer-Gruppen. Die Bedeutung von Peers für das eigene Handeln und das Selbstbewusstsein geht schon bei Jugendlichen sehr weit. Peers dienen den Jugendlichen als zentrale Bezugsgruppe für den gegenseitigen Austausch in schwierigen Lagen oder bei Problemen.

Doch die Bedeutung des Austauschs als Feedback unter Peers ist keineswegs auf Kinder und Heranwachsende begrenzt. "Gleichgestellte" Menschen spielen als Gruppen und vor allem Feedbackgeber (Coaches) auch für Erwachsene eine wichtige Rolle. Das kann man sowohl über

die Disziplin der Gruppendynamik, als auch wiederum im Bereich der vernetzten betrieblichen Zusammenarbeit in Teams zeigen. Obwohl das Feedback über Peer-Gruppen immer eine bedeutende Rolle für die Entwicklung der einzelnen Menschen gespielt hat (und spielt, siehe hierzu Punkt 2.1), ist es auf der Ebene der Erwachsenenbildung deutlich "untertheoretisiert" (vgl. hierzu Topping 2005). Aus diesem Grund gibt es jenseits der dünnen theoretischen Basis eine große Vielfalt ganz praktischer Lernarrangements für Peers – auch im Sinne des Coachinggedankens – quer über alle formalen und informellen Bildungskontexte hinweg.

Vieles vom bisher Gesagten und Geschriebenen kann sich die Personalentwicklung sicher auf ganz klassischem Weg aneignen. Doch viel besser funktioniert es im Rahmen einer Gruppe von Gleichgestellten. So gesehen funktioniert digitale Personalentwicklung 4.0 erst dann richtig, wenn sie diese Kraft und Eigenart von gruppenbasierter Rückmeldung kultivieren kann.

Digitale Personalentwicklung muss sich vor allem die gruppenbasierten Feedbackmethoden zu einem ureigenen Anliegen machen. "HR hat mit der digitalen Transformation zu tun und sollte sich damit auch noch intensiver als bisher beschäftigen. Darin sind sich die Blogger einig" (Justen 2015). Das legt natürlich nahe, dass sich auch die Instrumente grundsätzlich dem digitalen Kontext anpassen müssen. Wer bloggt, der hat den ersten und wichtigen Schritt, aktiv in die digitale Welt einzutreten, bereits getan. Was insgesamt gesehen, gerade als Bestandteil digitaler Personalentwicklung, noch lange nicht selbstverständlich ist.

Doch das alleine genügt noch nicht. Will man es auf das eigene Rollenverständnis übertragen, dann gilt als Aufgabenbeschreibung eines Personalentwicklers 4.0, dass er oder sie sich selbst als Wegbegleiter und Coach sowohl von Beschäftigten, als auch im Rahmen von Communities sehen muss. Die als Akteure dann dazu in der Lage sein müssen, nicht nur Feedback zu geben, sondern auch Feedback zu nehmen und auf das eigene Handeln anzuwenden. Und über kurz oder lang wird auch hier die völlig berechtigte Frage gestellt werden, ob diese Rolle nicht auch zeitlich befristet und durch die Beschäftigten beauftragt vergeben wird.

### 5.5 Von der Qualifikation zum Social Learning

Die Organisation der betrieblichen Aus- und Fortbildung, wie meistenteils auch die Personalentwicklungsmaßnahmen, folgen bis heute – und hier wird es noch einmal besonders interessant – mehr oder weniger direkt dem tayloristischen Paradigma der Hierarchiebildung, verbunden mit einer Wissensenteignung und individualisierten externen Lernmöglichkeiten. Auch hier besteht die gute Nachricht zunächst darin, dass digitale Plattformen einen adäquaten Umgang mit Wissen im Unternehmen enorm erleichtern, weil sie am Community-Prinzip ansetzen.

Gerade weil es über soziale Medien passiert, war das Teilen und Mit-teilen von Wissen noch nie so einfach wie heute. Dazu gehört jedoch das Grundverständnis, dass Wissen etwas ist, was Menschen miteinander teilen können, nicht etwas, das in Form von Daten in Datenbanken verschwindet. Mit anderen Worten: Erst ein kollaborativer und lebendiger Austausch von Wissen stellt sicher, dass dieses nicht als (potenzielle) Information in irgendeiner Datenbank verschwindet (Klier 2011).

Vor allem auf der Ebene des Lernens und Wissenstransfer zeig(t)e sich immer wieder, dass Peer-Learning in betrieblichen Organisationen vor allem über Communities of Practice gewährleistet worden ist. Die neue Form des Managements von Wissenden beginnt aber sehr viel früher: nämlich bei der Frage, wie dieses Wissen überhaupt erworben werden kann. Und damit beim Thema Social Learning. Gerade das Lernen in und mit Gruppen ist immer schon ein sozialer Prozess, der eine Beziehung zu den Mitlerner\*innen voraussetzt, sowie eine Vernetzung untereinander erfordert, um zu gelingen. Der Vernetzungsaspekt ist einer der wichtigsten Unterscheidungspunkte zum bisherigen individualisierten Qualifikationslernen.

Die neueren wissenschaftlichen Erkenntnisse zu der Frage, ob Menschen natürlicherweise kooperieren und dabei kollaborativ lernen, sind mittlerweile überwältigend. Übereinstimmend betonen diese Studien, dass Menschen im Prinzip geborene Teamplayer und damit auch Teamlerner sind. Das fängt auf der genetischen Ebene an, geht über die psychologischen Forschungen hin zu den Erkenntnissen der Ethologie, Anthropologie und Kulturforschung (vgl. hierzu vor allem Tomasello 2010).

Es gibt dabei eine Reihe von konstitutiven "Ausstattungsmerkmalen" von Menschen, die eine gruppenbasierte Lernfähigkeit nicht nur ermöglichen,

sondern als eigenständige Lernmöglichkeit eines Social Learning etablieren. Dies gilt gerade für den Kontext von Unternehmen. Lernen erfolgt vor allem im digitalen Kontext bzw. mit Social Software als "Beziehungslernen": in Beziehung zum oder zur Lehrenden, in Beziehung zu den Mitlerner\*innen (nicht zwangsläufig nur Beschäftigte), in Beziehung zur Organisation Unternehmen, für die oder in deren Auftrag man lernt, und schließlich in Beziehung zum Thema oder Inhalt.

Die Rolle von Vernetzung und Beziehung im Bereich des Lernens wird über die Diskussion zum Thema Social Learning wieder neu entdeckt (Klier 2015). Doch obwohl die Diskussion neu in Gang gekommen ist, muss sie auf Personalentwicklungsprozesse erst systematisch übertragen werden. Denn die Bedeutung der Aspekte einer Beziehung unter den Lernenden und mit dem Lehrenden ist grundlegend, wie man im Bereich der Kommunikationswissenschaften gut zeigen kann.

#### 5.6 Die eigene Arbeit vernetzt organisieren

Abschließend behandeln wir hier deshalb noch das äußerst gelungene Beispiel des Corporate Learning MOOCs 2.0, um zu zeigen, wie der Personalentwicklungsprozess selbst im Rahmen der digitalen Revolution gelingen kann. Und warum es Mut macht, diesen Weg zu gehen. Vom 21.09. – 13.11.2015, also acht Wochen lang, haben etwa 1 300 Lernende diesen MOOC besucht und dabei etwa 2 600 aktive Beiträge verfasst. Acht Unternehmen (darunter die Deutsche Bahn AG, Miele und Adidas) stellten freiwillig und unentgeltlich ihre Konzepte für das künftige Lernen im Unternehmen (tatsächlich auch im Sinne einer Personalentwicklung wie beispielsweise ein spezifisches Führungskräftetraining beim ÖAMTC) vor.

Als konnektivistischer MOOC (cMOOC) angelegt, ging es nicht darum, einen typischen Lehr- und Lernkontext zu generieren. Vielmehr stellten die jeweiligen Experten ihre Konzepte und Experimente vor, um anschließend die Teilnehmenden zu fragen, was sie davon halten, welche weiterführenden Ideen sie haben und was sie aus diesen Beispielen lernen. In den unterschiedlichen Foren und im Rahmen von Communities wurden dann die Meinungen ausgetauscht und über die grundlegenden Ziele und Visionen diskutiert

Es war genau diese didaktische Konzeption einer Vernetzung über die Unternehmensgrenzen hinaus, die zu einer überwältigenden und inhaltsreichen Beteiligung geführt haben. Mit ganz konkreten Ergebnissen für diejenigen, die im betrieblichen Kontext weiterhin die Personalentwicklung (digital) vorantreiben müssen.

In einem letzten Mut machenden Statement ist unsere Überzeugung die, dass Menschen, und demzufolge auch Beschäftigte, nicht nur geborene Teamplayer und Teamlerner sind, sondern dies unter den entsprechenden unternehmenskulturellen Voraussetzungen auch sehr gerne machen – und damit zur Hochform in der Zusammenarbeit auflaufen. Wir nennen dies High-Performance-Collaboration. Genau dafür lohnt sich der Schritt hin zu einer Personalentwicklung 4.0. Den man übrigens ganz einfach so beginnen kann, dass die Personalentwicklungsabteilung ausfindig macht, in welchen Bereichen im Unternehmen die digitale Zusammenarbeit nicht ohnehin schon funktioniert und sich dann überlegt, wie ein solcher Wandel – Schritt für Schritt – aktiv initiiert, übertragen und begleitet werden kann.

### 6 Literatur

- BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V) (2012) (Hrsg.): Social Media in deutschen Unternehmen. Verfügbar unter: http://www.bitkom.org/files/documents/social\_media\_in\_deutschen\_unternehmen.pdf [17.03.2013]
- BMFS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Verfügbar unter: http://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf [15.10.2015]
- Berggren, C. (1991): Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin: Springer
- Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Marrs, K. (Hrsg.) (2015): Dienstleistung in der digitalen Gesellschaft 2. Ergebnisse aus Forschung und Praxis. München. Verfügbar unter: http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2015/07/digitDL-Broschure02\_web2.pdf [15.10.2015]
- Boes, A./Gül, K./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T./Marrs, K./Ziegler, A. (2015): Was heißt disruptive Innovation für Deutschland? Oder: Was wir vom Silicon Valley nicht lernen können. Blog verfügbar unter:

- http://idguzda.de/berichte/was-heisst-disruptive-innovation-fuer-deutschland-oder-was-wir-vom-silicon-valley-nicht-lernen-koennen/[01.01.2016]
- Boes, A. (2012): Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit. Vortrag beim Kongress "Leben und Arbeiten in der digitalen Gesellschaft", Berlin, 15. Juni 2012. Verfügbar unter: http://www.isf-muenchen.de/pdf/Globeproprint6.pdf [05.01.2016]
- Capgemini Consuluting (2012) (Hrsg.): Digitale Revolution. Verfügbar unter: https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change\_management\_studie\_2012\_0.pdf [29.12.2015]
- Cradden, D. (2007): Workplace Democracy. Blog unter: http://www.newunionism.net/library/organizing/Hololog%20-%20New%20 Unionism%20-%202007.htm [28.12.2015]
- Deutsche Telekom AG (2015)(Hrsg.): Arbeit 4.0: Megatrends digitale Arbeit der Zukunft. Eine Studie von Shareground und der Universität St. Gallen. Verfügbar unter: https://www.telekom.com/static/-/285820/1/150902-Studie-St.-Gallen-si [28.12.2015]
- Dörre, K. (2015): Das demokratische Unternehmen. Videoaufzeichnung der Rede auf dem gleichnamigen Kongress in München. Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=Nj05jOUjqzA [03.01.2016]
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Mangement. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage. Frankfurt/M.: Campus
- Hays AG (2015) (Hrsg.): Von starren Prozessen zu agilen Projekten. Verfügbar unter: https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-Von+starren+Prozessen+zu+agilen+Projekten-2015.pdf [29.12.2015]
- Hoffmann, C. (2015): Wir sind die Firma. In: Süddeutsche Zeitung v. 28. März 2015. Verfügbar unter: https://www.strategy.wi.tum.de/fileadmin/tuwib17/www/Press\_clippings/Press\_releases\_2015/Demokratie\_am\_Arbeitsplatz\_-\_Wir\_sind\_die\_Firma\_-\_Sueddeutsche. pdf [17.01.2016]
- INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit)(2014): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Verfügbar unter: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskulturim-wandel-monitor.pdf?\_\_blob=publicationFile [28.12.2015]

- ISF (Institut für sozialwissenschaftliche Forschung)(ohne Datum): Arbeit und Informatisierung. Verfügbar unter: http://www.isf-muenchen.de/pdf/Arbeit-und-Informatisierung.pdf
- Justen, K. (2015): HR hat eine Menge mit der digitalen Transformation zu tun, verdammt nochmal. In: Human Resources Manager v. 09.07.2015. Verfügbar unter: http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/hr-hat-eine-menge-mit-der-digitalen-transformation-zu-tun-verdammt-nochmal [28.12.2015]
- Kienbaum (2015): "HR in the red zone". HR Trendstudie Verfügbar unter: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum\_HR-Trendstudie\_FINAL.pdf [29.12.2015]
- Human Resources Manager (2015): Was hat HR mit der verdammten digitalen Transformation zu tun, verdammt nochmal?! Blogparade und Auswertung unter http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/was-hat-hr-mit-der-verdammten-digitalen-transformation-zutun-verdammt-noch-mal
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2003). Organisation. 4. Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl
- Klier, A. (2011): Doing Knowledge: Vom Wissensmanagement zum Management der Wissenden. In: Laske, S./Orthey, A./'Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Loseblatt 2003 ff.), Köln. Beitrag xxx
- Klier, A. (2015): Social Learning. In: Grundlagen der Weiterbildung, Praxishilfen, Ergänzungslieferung
- Kummer, H. (2015): #ZukunftHR und die digitale Transformation ein Missverständnis! Blogbeitrag unter: http://www.personaleum.at/zukunfthr-und-die-digitale-transformation-ein-missverstaendnis/[28.12.2015]
- Lautenbacher, S. (2013): "Power to the people". Ein Unternehmen auf dem Weg zur "Coneted Company". Erschienen in: Computer und Arbeit (CuA), Heft Nr. 4/2013: 9–12
- Likert, R. (1972): Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern: Haupt
- Lipkowski, S. (2015): Teilen lernen. Ein Interview mit dem Holacracy-Erfinder Brian Robertson. In: managerSeminare Nr. 214 v. Jan. 2016: 20–22

- Paulus, W./Schrotta, S./Visnotschig, S. (32013): Systemisches Konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. 3. Auflage. Ort: Danke-Verlag
- Petry, T. (2015): Führungskräften mangelt es an Digitalkompetenz. In: Human Resources Manager v. 11.02.2015. Verfügbar unter: http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/fuehrungskraeftenmangelt-es-digitalkompetenz-12118 [29.12.2015]
- Pfeiffer, S. (2015): Können wir Industrie 4.0? Ein Gespräch mit Prof. Sabine Pfeiffer. Verfügbar unter: https://revue-magazine.squarespace.com/entrepreneurs/industrie40/gespraech-teil-1 [15.10.2015]
- Przyklenk, A. (2015): Vielfalt zulassen. Entscheiden und trotzdem alle mitnehmen. In: DIE NEWS 05/2015: 6–7. Verfügbar unter: http://www.familienunternehmer-news.de/ausgaben/2015/5/die-news-ausgabemai-2015.pdf [17.01.2016]
- Ramge, T. (2015): Die drei Zauberworte. In: BrandEins Nr. 04/2015: 18–25. Verfügbar unter: http://www.brandeins.de/archiv/2015/handel/disruption-plattform-netzwerkeffekt-die-drei-zauberworte-neuewirtschaft/ [24.01.2016]
- Rammert, W. (2006): Technik, Handeln und Sozialstruktur: Eine Einführung in die Soziologie der Technik [PDF]. Verfügbar unter: http://www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS\_WP\_3\_2006.pdf [01.01.2013]
- Richter, A. (2014)(Hrsg.): Vernetzte Organisation. Oldenbourg: De Gruyter
- Richter, A./Koch, M. (2013): Vernetzte Organisation. Die Studie. Verfügbar unter: http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/Richter%20 et%20al.%202013 %20-%20Vernetzte%20Organisation%20-%20 Die%20Studie%202013.pdf [04.01.2016]
- Richter, A./Riemer, K. (2013): The contextual nature of enterprise social networking: a multi case study comparison. In: Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems (ECIS), Utrecht
- Richter, A./Klier, A. (2013): Vernetzte Organisation. Wie sich die "Wissensarbeit" verändert. In: Computer und Arbeit Nr. 4/2013.
- Schauffler, H.-G. (2015): Das Demokratische Unternehmen Volles Haus bei der Konferenz in München. Blogbeitrag unter: http://www.gfwm.de/das-demokratische-unternehmen-konferenz-12-feb-2015/[03.01.2016]

- Schirmer, H. (2015): Wann haben Sie zuletzt "die Welt" verändert? In: HR Performance Nr. 3/2015: 42– 47. Verfügbar unter: http://www.datakontext.com/download/HR Performance 3-2015/[06.01.2016]
- Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H.-J. (2006) (Hrsg.): Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Hamburg: VSA
- Sattelberger, T. (2015): Keynote im Rahmen der WING Tagung am 6. Mai 2015 in München. Verfügbar unter: http://wing-projekt.de/wp-content/uploads/2015/05/3\_20150506\_ISF\_Wing\_TS.pdf [24.10.2015]
- Sattelberger, T./Welpe, I./Boes, A. (2015a): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe Verlag
- Sattelberger, T./Welpe, I./Boes, A. (2015b): Democratic Organization. Die Initiative zur Humanisierung der Arbeitswelt. Webseite mit vielen Beispielen und im Bereich des Tagungsrückblicks auch von Vorträgen und Videos derselben zur grundlegenden Information unter http://democraticorganization.com/herzlich-willkommen-auf-deninformationsseiten-zur-konferenz/programm-1/impressionenkonferenz-2015/[24.10.2015]
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Taylor, F. (1911): Principles of Scientific Management. Ort und Verlag
- Tomasello, M. (2010): Warum wir kooperieren. Berlin: Suhrkamp
- Topping, K. J. (2005): Trends in Peer Learning. In: Educational Psychology Vol. 25, No. 6, pp. 631–645. Verfügbar unter: http://www.unibielefeld.de/Universitaet/Einrichtungen/SLK/peer\_learning/pal/pdf/trends\_in\_peer\_learning.pdf [11.01.2016]
- Trinczek, R. (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt: Campus: 375–397
- Zeuch, A. (2015): Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg: Murmann