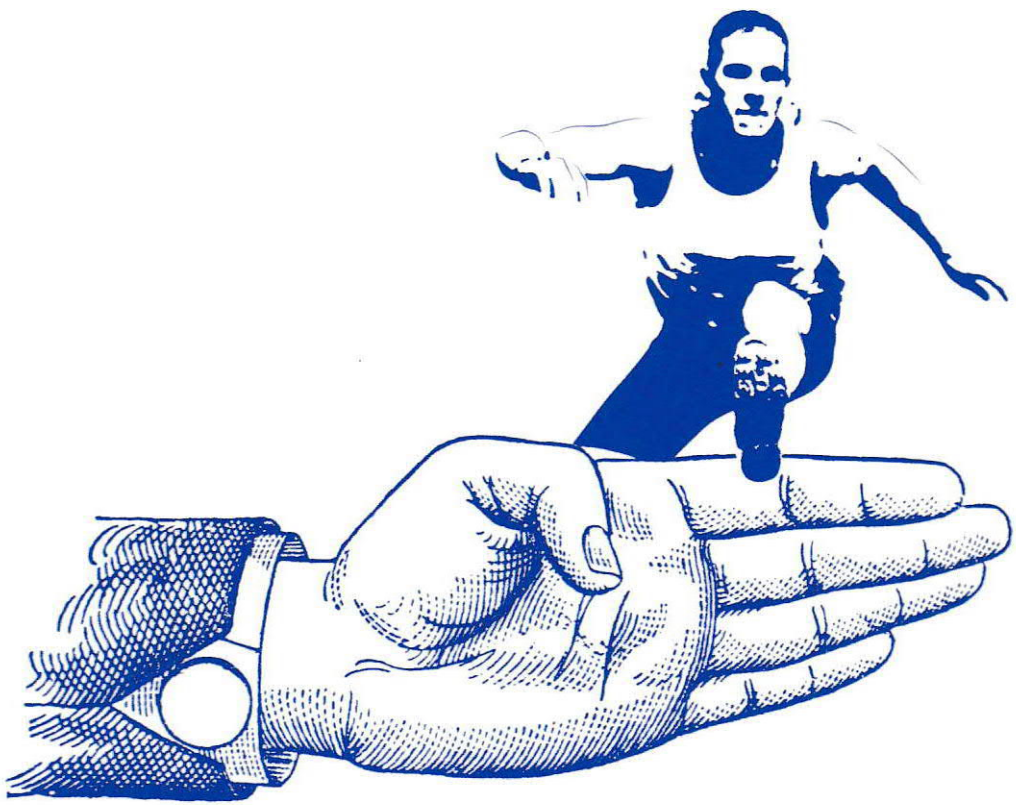
Herausgegeben vom
Goinger Kreis e.V.

# Grenzüberschreitungen
## zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Herausforderungen
im System Arbeit
gemeinsam bewältigen



Herausgegeben vom
Goinger Kreis e.V.

Grenzüberschreitungen
zwischen Unternehmen und Gesellschaft

# Inhalt

**Grenzverkehr. Wie Personalarbeit die Brücke zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlichen Entwicklungen bauen kann.**
Eine methodische Einführung von Thomas Marquardt, Axel Klopprogge und Jürgen Deller ..... 11

**Brückenköpfe. Wie Schulen und Unternehmen Mündigkeit fördern und den Weg in gute Arbeit bahnen können.** ..... 32

„Ich wünsche mir, dass Schulen auch die Persönlichkeit und die sozialen Kompetenzen fördern."
Ein Überblick im Gespräch mit Peter Schmidt ..... 35

Über 30.000 Schüler in 15 Jahren. Fit für die Bewerbung ist ein Bindeglied zur Ausbildung.
Von Carola Eberhardt ..... 39

Evidenzbasiertes Arbeiten im Goinger Kreis: Neukonzeption von „Fit für die Bewerbung" auf Basis einer Studie der OTH Regensburg
Von Carina Braun ..... 49

Für Freude am Lernen. Die Initiative Schule im Aufbruch
Im Gespräch mit Margret Rasfeld, Gründerin der Initiative ..... 55

*Ein Blick in die Werkstatt*
Bildung durch nachhaltige Entwicklung
Von Carola Eberhardt ..... 63

*Auf dem Weg in die Praxis*
Probleme lösen, auf die man nicht vorbereitet ist. Ein positiver Rückblick auf die eigene Schulzeit
Von Jamila Tressel ..... 67

Standpunkte 1
We don't need no education oder Was Unternehmen für die Gesellschaft leisten können und was nicht.
Von Thomas Marquardt ..... 72

**Angekommen. Wie eine Arbeitsintegration Geflüchteter gelingen kann und was alles schon passiert ist.** ..... 76

„Die kleinen Unternehmens sind die wahren Helden der Arbeitsintegration."
Ein Überblick im Gespräch mit Anne Burmeister und Dina Gericke ..... 79

Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten – ein wissenschaftliches Projekt mit höchst praktischem Ziel
Von Dina Gericke, Anne Burmeister und Jürgen Deller ..... 83

Wie aus Geflüchteten Kollegen werden
Von Dina Gericke, Leena Pundt und Jürgen Deller ..... 87

Die entscheidende Rolle sozialer Kontakten bei der Arbeitsintegration von Geflüchteten
Von Dina Gericke, Anne Burmeister, Jürgen Deller und Leena Pundt ..... 97

*Ein Blick in die Werkstatt*
Eine intensive Begegnung zwischen jungen Geflüchteten und Auszubildenden eines deutschen Industrieunternehmens
Von Dina Gericke mit Leena Pundt und Jürgen Deller ..... 101

Lernen statt Herumhängen – ein strukturierter Tagesablauf in der Erstaufnahme.Begegnungen mit Roland Herzog, LEA Ellwangen
Von Axel Klopprogge ..... 111

Die Rolle des bürgerschaftlichen Engagements für die Arbeitsintegration
Ein Gespräch mit Claudia Köhler, MdL des Freistaates Bayern ..... 119

Die Wirtschaftliche Bedeutung der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen
Von Bernd Althusmann, Wirtschaftsminister Niedersachsen ..... 125

*Auf dem Weg in die Praxis*
Das Risiko der Beschäftigung von Geflüchteten handhaben.
Leitfaden und Empfehlungen besonders für kleinere Unternehmen .... 131

**Standpunkte 2**
**Der Mensch lebt nicht vom Brot allein oder Warum sozialer Zusammenhalt mehr braucht als staatliche Sozialleistungen**
**Von Karen Hoyndorf und Peter Schmidt** ..... 138

**Gefühlsbeziehung. Wie Emotionen zur nachhaltigen Arbeitsfähigkeit beitragen.** ..... 142

„Ohne die Berücksichtigung von Emotionen funktionieren weder Führung noch Entwicklung."
Ein Überblick im Gespräch mit Franz Eichinger und Linn Petersdotter ..... 145

Gerne und gesund arbeiten – Notwendigkeit und Methoden einer nachhaltigen Arbeitsfähigkeit
Von Franz Eichinger, Karen Hoyndorf, Arndt Kempen, Jens Lingthaler, Linn Petersdotter und Claudia Seidner ..... 149

*Ein Blick in die Werkstatt*
Intangibles anfassbar machen. Wie man sich den sogenannten weichen Faktoren nähern kann.
Von Franz Eichinger, Karen Hoyndorf, Arndt Kempen, Jens Lingthaler, Linn Petersdotter und Claudia Seidner ..... 159

Fracht24 in Zeiten von Arbeitswelt 4.0 - so könnte es gewesen sein.
Von Linn Petersdotter ..... 165

*Auf dem Weg in die Praxis*
More emotions please. Ein Video für Führungskräfte ..... 173

**Standpunkte 3**
**Auch Indianer weinen oder Warum Emotionen zum wirtschaftlichen Handeln gehören.**
**Von Franz Eichinger und Linn Petersdotter ..... 176**

**Beinfreiheit. Wie digitale Personalarbeit Innovation und Wettbewerbsfähigkeit stärken kann und wie nicht. ..... 180**

„Bei der Zukunftsgestaltung sind Data Driven Decisions ein Widerspruch in sich."
Ein Überblick im Gespräch mit Axel Klopprogge ..... 183

Die digitalen To-Dos für das Personalmanagement
Von Jürgen Deller, Lisa Gotzian, Max Wilckens und Franziska Schölmerich ..... 187

Algorithmen? Nein, danke. Misstrauen und Unwissen bremsen die Digitalisierung in HR.
Von Lisa Gotzian und Jürgen Deller ..... 193

Digitalisierung und Personalarbeit im Kernbereich der menschlichen Wertschöpfung. Begriffliche Aufräumarbeiten, kritische Analysen und Anforderungen der Personalarbeit an digitale Instrumente
Von Axel Klopprogge, Anne Burmeister und Michelle Braun ..... 199

Darin: Exkurs Digitale Instrumente des Lernens
Von Oliver Büdel ..... 262

*Ein Blick in die Werkstatt*
Wie wollen wir arbeiten? Bei Social Collaboration geht es wenig um Technik und viel um neue Formen von Führung und Zusammenarbeit.
Ein Gespräch mit Alexander Klier ..... 281

Digitalisierung und Human Resources: Warum das „Human" in einer digitalen Wirtschaftswelt wichtiger ist denn je.
Von Andreas Dohmen ..... 287

*Auf dem Weg in die Praxis*
Das Digital HR Manifesto im Praxistest. Wie Infineon Technologies und ING Bank mit analogen und digitalen Optionen der Personalarbeit spielen.
Von Bianca Kellner-Zotz ..... 299

**Standpunkte 4**
**Mäuse sind keine Elefanten oder Warum das VUKA-Gerede vom eigenen Handeln ablenkt.**
**Von Axel Klopprogge** ..... 304

**Standortbestimmung. Wie globale Standards zur Human Capital Messung zu Selbsterkenntnis, Vergleichbarkeit und Sprachfähigkeit beitragen.** ..... 308

„Wir holen den Faktor Mensch aus dem bilanziellen Niemandsland."
Ein Überblick im Gespräch mit Nicolai Dyroff, Flavio Passaro und Hilger Pothmann ..... 311

ISO 30414 – Hilfe oder Fessel? Die Inhalte und Anwendungsbereiche eines globalen Standards zur Humankapitalmessung.
Von Nicolai Dyroff ..... 317

Tafelrunde der Intangibles-Ritter. Eine virtuelle Gesprächsrunde mit Vorkämpfern der professionellen Humankapitalmessung (Jac Fitz-Ens, André Große-Jäger, Jeff Higgins, Heiko Mauterer und Christian Scholz)
Von Nicolai Dyroff, Axel Klopprogge und Hilger Pothmann ..... 329

*Ein Blick in die Werkstatt*
Eine ISO-Norm für den Faktor Mensch – wie funktioniert das?
Von Inga Tröster ..... 339

*Auf dem Weg in die Praxis*
Unter die Lupe genommen. Wie KWA sein Personalcontrolling auf die neue ISO-Richtlinie ausrichtet.
Von Sieglinde Hankele ..... 343

**Standpunkte 5**
**Buchstaben-Salat oder Warum Generationen nicht fertig abgepackt durch die Zeit wandern.**
**Von Jürgen Deller** ..... 348

**Langstreckenläufer. Wie Unternehmen im demografischen Wandel das Potenzial älterer Menschen besser nutzen können.** ..... 352

„Wir sind in der Lage, Arbeitswelten für Ältere mitzugestalten."
Ein Überblick im Gespräch mit Jürgen Deller ..... 355

Betrieblicher Umgang mit alternden und altersdiversen Belegschaften: Entwicklung des Later Life Work Index
Von Max Wilckens, Julia Finsel, Anne M. Wöhrmann und Jürgen Deller ..... 359

*Ein Blick in die Werkstatt*
Der Later Life Work Index im Praxistest
Von Bianca Kellner-Zotz ..... 385

Ist Innovation jung? Personalpolitisches Handeln im Spannungsfeld zwischen Innovation und demografischer Entwicklung
Von Axel Klopprogge, Dina Koldeweyh und Jürgen Deller ..... 391

*Auf dem Weg in die Praxis*
Kompendium betrieblicher Maßnahmen im demografischen Wandel
Von Viviana Kneiske, Max R. Wilckens und Anne M. Wöhrmann ..... 415

**Anhang**

**Goinger Kreis & Friends. Die Autoren und Gesprächspartner dieses Buches** ..... 425

# Wie wollen wir arbeiten?
## Bei Social Collaboration geht es wenig um Technik und viel um neue Formen von Führung und Zusammenarbeit.

Ein Gespräch mit Alexander Klier, Experte für digitale Führung und Blogger, Beck et al.

*Dr. Alexander Klier hat in seiner Biografie in unterschiedlichen Positionen das Thema digitale Führung, digitales Lernen und digitale Kompetenzbildung praktiziert. Dabei hat er nicht versäumt, die jeweils sehr unterschiedlichen Anforderungen auch theoretisch zu reflektieren und daraus wiederum die Praxis zu verbessern. Zu seinen theoretischen Reflexionen gehören Blogbeiträge im Rahmen des Corporate Blogs der Firma Beck et al. genauso, wie verschiedene Fachaufsätze beispielsweise im Handbuch PersonalEntwickeln. Interessant sind auch verschiedene ganz praktische Arbeiten von Studierenden zu seinen Themen, wie beispielsweise Podcasts und Erklärvideos zum Themenbereich „Steuerung digitaler Organisationen". Ein Beispiel dafür ist der Aufsatz „Der digitale Stuhlkreis als Transformationswerkzeug. Von der Bedeutung digitaler Lernmethoden für die Personalentwicklungsabteilungen." Diese können unter folgender Adresse heruntergeladen werden: https://www.alexander-klier.net/wp-content/uploads/Artikel-Handbuch-Der-digitale-Stuhlkreis.pdf*

*Auf seiner privaten Homepage gibt es unter https://www.alexander-klier.net/ weitere Aufsätze und auch Blog Beiträge zu diesem weiten Themenkreis.*

***Herr Klier, wie hat sich das Verhältnis Ihres Unternehmens zur digitalen Zusammenarbeit entwickelt?***

Eigentlich ist unsere Arbeit von Anfang an mit digitaler Zusammenarbeit und der Geschichte der Systeme verbunden. Am An-

fang stand vor 30 Jahren Groupware von Lotus Notes, die nicht nur auf Einzelarbeitsplätze fokussiert war, sondern bereits gemeinsame Teamrooms ermöglichte. Ein weiterer Meilenstein waren für uns Helpdesk-Systeme für Außendienst-Mitarbeiter, das heißt Menschen, die irgendwo unterwegs waren, konnten mobil an Erfahrungen von Kollegen und an Wissen teilhaben, das sie selbst nicht besaßen. Dann kamen vor ungefähr zehn Jahren die Collaboration-Plattformen. Die Cloud wiederum brachte eine weitere Veränderung: Die IT muss selbst kollaborativ auftreten. Im Augenblick geht es um die Frage von Künstlicher Intelligenz. Hier glauben wir mehr an die Entwicklungsmöglichkeiten von Teams als an Algorithmen, die in Stein gemeißelt zu wissen glauben, was für den einzelnen das Richtige ist. Dies alles begleiten wir natürlich nicht nur bei unseren Kunden, sondern wir wenden es auch bei uns selbst an. Unsere Collaboration-Plattform nennen wir „Harambee". Das ist Swahili und heißt: „Lasst uns alle zusammen an einem Strick ziehen!"

*Wir glauben mehr an die Entwicklungsmöglichkeiten von Teams als an Algorithmen, die wissen, was für den einzelnen das Richtige ist.*

***Wie gestaltete sich Ihr persönlicher Lernprozess?***
Ich war geprägt durch mein früheres Leben in strikt hierarchischen Unternehmen mit klar geregelten Arbeitsprozessen. In diesem Stil wollte man dann auch Instrumente der digitalen Zusammenarbeit einführen. Man hat am grünen Tisch entschieden, wie es funktionieren sollte und deshalb hat in den ersten Umstrukturierungsphasen erst mal gar nichts funktioniert. Aufgrund dieser Prägung bin auch ich am Anfang immer wieder zur E-Mail und zu Word-Texten zurückgekehrt, obwohl zum Beispiel ein Wiki, an dem Verschiedene mitschreiben, viel besser ist.

***Das erinnert an unsere eigenen Erfahrungen im Goinger Kreis. Theoretisch passen die Plattformen perfekt für unsere Projektgruppenarbeit und man kann ihnen auch im Handling nichts vorwerfen. Aber wir haben sie nicht konsequent genutzt, und nach kurzer Zeit waren wir wieder im Worst Case: Die Mail-Inbox als Dokumentenarchiv. Ist das typisch? Fehlt es an Disziplin?***
Einfach eine Plattform einzuführen, funktioniert nicht. Genauso wenig führt es zum Erfolg, wenn es so als nette Alternative zum Reinschauen nebenherläuft. Man braucht einen gemeinsamen Anwendungsfall. Alle, zumindest innerhalb eines Teams, müssen mitmachen. Und alles was in einem Projekt passiert, muss

über die Plattform laufen. Trotzdem helfen Treueschwüre, dass man gewiss ganz diszipliniert sein werde, nach meiner Erfahrung nicht allzu viel weiter. Die Disziplin kommt mit der Anwendung und mit einer inhaltlichen Substanz, die zeigt, dass es sich lohnt und etwas bringt.

***Gibt es bei großen Unternehmen dieselben Startschwierigkeiten?***
Natürlich ist der Goinger Kreis eine Art Spezialfall. Sie arbeiten ja nicht hauptberuflich zusammen, sondern diese Tätigkeit ist quasi ein Nebenschauplatz Ihres Arbeitslebens. Aber im Prinzip trifft man immer wieder auf dieselben Stolpersteine: Bei der Digitalisierung überhaupt und erst recht bei Collaboration Plattformen geht es gerade nicht um Technik. Und es geht auch nicht um Schulungen des technischen Handlings. Das ist heute ohnehin selbsterklärend und nicht schwieriger, als ein Buch bei Amazon zu bestellen. Auch der fantastische Vorteil, dass man sich ortsunabhängig und zeitversetzt einbringen kann und alle Dokumente auf einen Blick hat, ist nicht der kritische Punkt. Die entscheidende Frage ist: Wie wollen wir arbeiten?

***Was meinen Sie damit?***
Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein Buch herausbringen. Sie können es auf klassische Weise machen, dass es jemand schreibt und jemand anderes es korrigiert. Sie können es aber auch innerhalb eines Teams gemeinsam schreiben. Dass die Technik das heute möglich macht, ist nur die operative Seite. Was sie vor allem brauchen, ist das Einverständnis, dass jemand anderes an Ihrem heiligen Text herumfummelt, und das Vertrauen, dass es dadurch besser wird. Oft fällt es zudem schwer, etwas Halbfertiges und Unausgegorenes zur Diskussion zu stellen. Da sträuben sich dem klassischen deutschen Ingenieur alle Nackenhaare. Ein weiterer Vorteil: Sie können Anwender in die Erarbeitung einbeziehen. Die Digitalisierung gibt neue Möglichkeiten, aber die eigentliche Organisationsentwicklung müssen Sie wirklich wollen. Sonst schreiben Sie nur bestehende Prozesse fest und machen alles schlechter. Manchmal wollen Unternehmen ihre bestehende Organisation und ihre Hierarchien abbilden – die Abteilung wird zur Collaboration-Gruppe. Das ist aber genau nicht die Philosophie der Social Collaboration. Die Welt der Collaboration ist nicht hierarchisch, sondern vernetzt.

*Bei der Digitalisierung überhaupt und erst recht bei Collaboration Plattformen geht es gerade nicht um Technik.*

***Bedeutet vernetzt, dass wie bei Facebook jeder nach seinem Gutdünken mitmacht oder auch nicht oder jeder nach Belieben mit jedem Dinge teilt? In agilen Teams ist man ja sehr restriktiv mit Teamgröße.***

Collaboration-Plattformen können technisch mehr Leute einbeziehen als früher und das sollte man auch nutzen. Sie können zum Beispiel Anwender miteinbeziehen. Sie können sogenannte Social Serendipity, sprich Zufälle schaffen, aus denen sich Inputs ergeben, die niemand hätte vorhersehen können. In jedem Team können gerade diejenigen wichtig sein, die scheinbar nur beobachten, aber im entscheiden Augenblick eine Verbindung herstellen. Mit anderen Worten: Hier sollte man Freiräume eröffnen und sich nicht vorher den Kopf zerbrechen, wer wann was dürfen sollte. Umgekehrt ist es ein Irrtum, dass jeder zur gleichen Zeit alles in gleicher Weise beeinflussen muss. Und natürlich kann man nicht alle Gesetze der menschlichen Zusammenarbeit außer Kraft setzen. Technisch ist die Zahl der Vernetzten beliebig. Praktisch ist es nicht beliebig skalierbar. Aber ich könnte mir durchaus vorstellen, dass 40 bis 50 aktiv in einer Community mitarbeiten können – natürlich in wechselnder Intensität, je nachdem worum es grade geht. Und Social Collaboration schließt ja nicht aus, dass jemand den Hut aufhat oder man sich am Anfang eine Projektverfassung gibt.

*Man sollte Freiräume eröffnen und sich nicht vorher den Kopf zerbrechen, wer wann was dürfen sollte.*

***Also doch wieder Ordnung und Hierarchie?***

Nein, das sind unterschiedliche Dinge. Es geht ja nicht um uferloses und folgenloses Debattieren in der Wohlfühlzone. Im wahren Leben muss bis zum 11. April um 12 Uhr für den Kunden ein bestimmtes Ergebnis erbracht werden. Bei jedem menschlichen Handeln gibt es einen Zweck und ein Ziel und es gibt Rahmenbedingungen. Das ist bei einem Kundenprojekt nicht anders als bei der Nahrungsbeschaffung eines Steinzeitstammes. Und oft muss dieses Ziel eisenhart und unverrückbar erreicht werden. Aber es existieren unterschiedliche Wege, wie man zum Ziel kommt. Das hierarchische Modell nach dem Prinzip „Align and Execute" setzt ja implizit voraus, dass es irgendwo eine Stelle gibt, die alle Weisheit verkörpert und alle anderen nur zu Untermengen dieses Willens degradiert. Wenn Social Collaboration wirklich Mehrwert bringen soll, müssen Unternehmen Verantwortung in die Gruppen legen. Sie müssen nicht einzelne ermächtigen, sondern Teams. Dieses Arbeiten in selbstverantwortlichen Teams ist gar

nichts Neues, sondern es ist genau das, was Menschen seit jeher besonders gut können. Social Collaboration bietet eine Plattform, wo sich aktive Menschen begegnen können und nicht nur ausführende Angestellte.

***Was bedeutet für Sie bei Beck et al. das Buzzword „digitale Führung"?***

Das ist eine besonders spannende Frage, weil wir hier unser „Mantra" unterbringen können, das da lautet: Die digitale Transformation ist zuallererst etwas ziemlich Analoges und hat nur zu kleineren Teilen tatsächlich etwas mit digitaler Technik zu tun. Dieser Wandel ermöglicht nämlich grundsätzlich, die Zusammenarbeit völlig neu zu organisieren – weg von der Hierarchie hin zur Verantwortlichkeit von Gruppen und Teams. Das wiederum verändert aus unserer Sicht auch vollkommen das Verständnis von Führung, weil Führung als Aufgabe zwar weiterhin existiert, aber mindestens im Kontext der gemeinsamen Zusammenarbeit nicht mehr von Führungskräften – also dafür bezahlten Menschen auf bestimmten Stellen – ausgeübt wird. Agile Teams organisieren Führung schon lange situativ, das heißt, es werden Rollen auf Zeit besetzt. Mit einem neuen Projekt gibt es neue Rollen – und neue Besetzungen. Dabei nehmen die Teams Rücksicht auf die verschiedenen Kompetenzen der Mitglieder. Das Entscheidende daran ist aber: Die Besetzung der Rollen wird durch Wahlen organisiert, die Wahlberechtigten kommen aus dem Kreis der Betroffenen. Ein hoch partizipativer – aber sehr analoger – Ansatz. Mit all den Konsequenzen übrigens, die sich daraus ergeben, gerade wiederum für die Hierarchie.

Das Gespräch führte Axel Klopprogge

# Wie wollen wir arbeiten?
## Bei Social Collaboration geht es wenig um Technik und viel um neue Formen von Führung und Zusammenarbeit.

Ein Gespräch mit Alexander Klier, Experte für digitale Führung und Blogger, Beck et al.

*Dr. Alexander Klier hat in seiner Biografie in unterschiedlichen Positionen das Thema digitale Führung, digitales Lernen und digitale Kompetenzbildung praktiziert. Dabei hat er nicht versäumt, die jeweils sehr unterschiedlichen Anforderungen auch theoretisch zu reflektieren und daraus wiederum die Praxis zu verbessern. Zu seinen theoretischen Reflexionen gehören Blogbeiträge im Rahmen des Corporate Blogs der Firma Beck et al. genauso, wie verschiedene Fachaufsätze beispielsweise im Handbuch PersonalEntwickeln. Interessant sind auch verschiedene ganz praktische Arbeiten von Studierenden zu seinen Themen, wie beispielsweise Podcasts und Erklärvideos zum Themenbereich „Steuerung digitaler Organisationen". Ein Beispiel dafür ist der Aufsatz „Der digitale Stuhlkreis als Transformationswerkzeug. Von der Bedeutung digitaler Lernmethoden für die Personalentwicklungsabteilungen." Diese können unter folgender Adresse heruntergeladen werden: https://www.alexander-klier.net/wp-content/uploads/Artikel-Handbuch-Der-digitale-Stuhlkreis.pdf*

*Auf seiner privaten Homepage gibt es unter https://www.alexander-klier.net/ weitere Aufsätze und auch Blog Beiträge zu diesem weiten Themenkreis.*

***Herr Klier, wie hat sich das Verhältnis Ihres Unternehmens zur digitalen Zusammenarbeit entwickelt?***

Eigentlich ist unsere Arbeit von Anfang an mit digitaler Zusammenarbeit und der Geschichte der Systeme verbunden. Am An-

fang stand vor 30 Jahren Groupware von Lotus Notes, die nicht nur auf Einzelarbeitsplätze fokussiert war, sondern bereits gemeinsame Teamrooms ermöglichte. Ein weiterer Meilenstein waren für uns Helpdesk-Systeme für Außendienst-Mitarbeiter, das heißt Menschen, die irgendwo unterwegs waren, konnten mobil an Erfahrungen von Kollegen und an Wissen teilhaben, das sie selbst nicht besaßen. Dann kamen vor ungefähr zehn Jahren die Collaboration-Plattformen. Die Cloud wiederum brachte eine weitere Veränderung: Die IT muss selbst kollaborativ auftreten. Im Augenblick geht es um die Frage von Künstlicher Intelligenz. Hier glauben wir mehr an die Entwicklungsmöglichkeiten von Teams als an Algorithmen, die in Stein gemeißelt zu wissen glauben, was für den einzelnen das Richtige ist. Dies alles begleiten wir natürlich nicht nur bei unseren Kunden, sondern wir wenden es auch bei uns selbst an. Unsere Collaboration-Plattform nennen wir „Harambee". Das ist Swahili und heißt: „Lasst uns alle zusammen an einem Strick ziehen!"

*Wir glauben mehr an die Entwicklungsmöglichkeiten von Teams als an Algorithmen, die wissen, was für den einzelnen das Richtige ist.*

***Wie gestaltete sich Ihr persönlicher Lernprozess?***
Ich war geprägt durch mein früheres Leben in strikt hierarchischen Unternehmen mit klar geregelten Arbeitsprozessen. In diesem Stil wollte man dann auch Instrumente der digitalen Zusammenarbeit einführen. Man hat am grünen Tisch entschieden, wie es funktionieren sollte und deshalb hat in den ersten Umstrukturierungsphasen erst mal gar nichts funktioniert. Aufgrund dieser Prägung bin auch ich am Anfang immer wieder zur E-Mail und zu Word-Texten zurückgekehrt, obwohl zum Beispiel ein Wiki, an dem Verschiedene mitschreiben, viel besser ist.

***Das erinnert an unsere eigenen Erfahrungen im Goinger Kreis. Theoretisch passen die Plattformen perfekt für unsere Projektgruppenarbeit und man kann ihnen auch im Handling nichts vorwerfen. Aber wir haben sie nicht konsequent genutzt, und nach kurzer Zeit waren wir wieder im Worst Case: Die Mail-Inbox als Dokumentenarchiv. Ist das typisch? Fehlt es an Disziplin?***
Einfach eine Plattform einzuführen, funktioniert nicht. Genauso wenig führt es zum Erfolg, wenn es so als nette Alternative zum Reinschauen nebenherläuft. Man braucht einen gemeinsamen Anwendungsfall. Alle, zumindest innerhalb eines Teams, müssen mitmachen. Und alles was in einem Projekt passiert, muss

über die Plattform laufen. Trotzdem helfen Treueschwüre, dass man gewiss ganz diszipliniert sein werde, nach meiner Erfahrung nicht allzu viel weiter. Die Disziplin kommt mit der Anwendung und mit einer inhaltlichen Substanz, die zeigt, dass es sich lohnt und etwas bringt.

***Gibt es bei großen Unternehmen dieselben Startschwierigkeiten?***
Natürlich ist der Goinger Kreis eine Art Spezialfall. Sie arbeiten ja nicht hauptberuflich zusammen, sondern diese Tätigkeit ist quasi ein Nebenschauplatz Ihres Arbeitslebens. Aber im Prinzip trifft man immer wieder auf dieselben Stolpersteine: Bei der Digitalisierung überhaupt und erst recht bei Collaboration Plattformen geht es gerade nicht um Technik. Und es geht auch nicht um Schulungen des technischen Handlings. Das ist heute ohnehin selbsterklärend und nicht schwieriger, als ein Buch bei Amazon zu bestellen. Auch der fantastische Vorteil, dass man sich ortsunabhängig und zeitversetzt einbringen kann und alle Dokumente auf einen Blick hat, ist nicht der kritische Punkt. Die entscheidende Frage ist: Wie wollen wir arbeiten?

***Was meinen Sie damit?***
Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein Buch herausbringen. Sie können es auf klassische Weise machen, dass es jemand schreibt und jemand anderes es korrigiert. Sie können es aber auch innerhalb eines Teams gemeinsam schreiben. Dass die Technik das heute möglich macht, ist nur die operative Seite. Was sie vor allem brauchen, ist das Einverständnis, dass jemand anderes an Ihrem heiligen Text herumfummelt, und das Vertrauen, dass es dadurch besser wird. Oft fällt es zudem schwer, etwas Halbfertiges und Unausgegorenes zur Diskussion zu stellen. Da sträuben sich dem klassischen deutschen Ingenieur alle Nackenhaare. Ein weiterer Vorteil: Sie können Anwender in die Erarbeitung einbeziehen. Die Digitalisierung gibt neue Möglichkeiten, aber die eigentliche Organisationsentwicklung müssen Sie wirklich wollen. Sonst schreiben Sie nur bestehende Prozesse fest und machen alles schlechter. Manchmal wollen Unternehmen ihre bestehende Organisation und ihre Hierarchien abbilden – die Abteilung wird zur Collaboration-Gruppe. Das ist aber genau nicht die Philosophie der Social Collaboration. Die Welt der Collaboration ist nicht hierarchisch, sondern vernetzt.

*Bei der Digitalisierung überhaupt und erst recht bei Collaboration Plattformen geht es gerade nicht um Technik.*

***Bedeutet vernetzt, dass wie bei Facebook jeder nach seinem Gutdünken mitmacht oder auch nicht oder jeder nach Belieben mit jedem Dinge teilt? In agilen Teams ist man ja sehr restriktiv mit Teamgröße.***

Collaboration-Plattformen können technisch mehr Leute einbeziehen als früher und das sollte man auch nutzen. Sie können zum Beispiel Anwender miteinbeziehen. Sie können sogenannte Social Serendipity, sprich Zufälle schaffen, aus denen sich Inputs ergeben, die niemand hätte vorhersehen können. In jedem Team können gerade diejenigen wichtig sein, die scheinbar nur beobachten, aber im entscheiden Augenblick eine Verbindung herstellen. Mit anderen Worten: Hier sollte man Freiräume eröffnen und sich nicht vorher den Kopf zerbrechen, wer wann was dürfen sollte. Umgekehrt ist es ein Irrtum, dass jeder zur gleichen Zeit alles in gleicher Weise beeinflussen muss. Und natürlich kann man nicht alle Gesetze der menschlichen Zusammenarbeit außer Kraft setzen. Technisch ist die Zahl der Vernetzten beliebig. Praktisch ist es nicht beliebig skalierbar. Aber ich könnte mir durchaus vorstellen, dass 40 bis 50 aktiv in einer Community mitarbeiten können – natürlich in wechselnder Intensität, je nachdem worum es grade geht. Und Social Collaboration schließt ja nicht aus, dass jemand den Hut aufhat oder man sich am Anfang eine Projektverfassung gibt.

*Man sollte Freiräume eröffnen und sich nicht vorher den Kopf zerbrechen, wer wann was dürfen sollte.*

***Also doch wieder Ordnung und Hierarchie?***

Nein, das sind unterschiedliche Dinge. Es geht ja nicht um uferloses und folgenloses Debattieren in der Wohlfühlzone. Im wahren Leben muss bis zum 11. April um 12 Uhr für den Kunden ein bestimmtes Ergebnis erbracht werden. Bei jedem menschlichen Handeln gibt es einen Zweck und ein Ziel und es gibt Rahmenbedingungen. Das ist bei einem Kundenprojekt nicht anders als bei der Nahrungsbeschaffung eines Steinzeitstammes. Und oft muss dieses Ziel eisenhart und unverrückbar erreicht werden. Aber es existieren unterschiedliche Wege, wie man zum Ziel kommt. Das hierarchische Modell nach dem Prinzip „Align and Execute" setzt ja implizit voraus, dass es irgendwo eine Stelle gibt, die alle Weisheit verkörpert und alle anderen nur zu Untermengen dieses Willens degradiert. Wenn Social Collaboration wirklich Mehrwert bringen soll, müssen Unternehmen Verantwortung in die Gruppen legen. Sie müssen nicht einzelne ermächtigen, sondern Teams. Dieses Arbeiten in selbstverantwortlichen Teams ist gar

nichts Neues, sondern es ist genau das, was Menschen seit jeher besonders gut können. Social Collaboration bietet eine Plattform, wo sich aktive Menschen begegnen können und nicht nur ausführende Angestellte.

***Was bedeutet für Sie bei Beck et al. das Buzzword „digitale Führung"?***

Das ist eine besonders spannende Frage, weil wir hier unser „Mantra" unterbringen können, das da lautet: Die digitale Transformation ist zuallererst etwas ziemlich Analoges und hat nur zu kleineren Teilen tatsächlich etwas mit digitaler Technik zu tun. Dieser Wandel ermöglicht nämlich grundsätzlich, die Zusammenarbeit völlig neu zu organisieren – weg von der Hierarchie hin zur Verantwortlichkeit von Gruppen und Teams. Das wiederum verändert aus unserer Sicht auch vollkommen das Verständnis von Führung, weil Führung als Aufgabe zwar weiterhin existiert, aber mindestens im Kontext der gemeinsamen Zusammenarbeit nicht mehr von Führungskräften – also dafür bezahlten Menschen auf bestimmten Stellen – ausgeübt wird. Agile Teams organisieren Führung schon lange situativ, das heißt, es werden Rollen auf Zeit besetzt. Mit einem neuen Projekt gibt es neue Rollen – und neue Besetzungen. Dabei nehmen die Teams Rücksicht auf die verschiedenen Kompetenzen der Mitglieder. Das Entscheidende daran ist aber: Die Besetzung der Rollen wird durch Wahlen organisiert, die Wahlberechtigten kommen aus dem Kreis der Betroffenen. Ein hoch partizipativer – aber sehr analoger – Ansatz. Mit all den Konsequenzen übrigens, die sich daraus ergeben, gerade wiederum für die Hierarchie.

Das Gespräch führte Axel Klopprogge

schungsinteresse gilt den Auswirkungen der Medialisierung, zudem beschäftigt sie sich mit Entstehung und Verlauf von Diskursen.

**Dr. Alexander Klier.** Dr. Alexander Klier kennt das Thema Führung in Organisationen aus sehr vielen unterschiedlichen Fachrichtungen. Neben der Perspektive als Lehrbeauftragter an der Hochschule München vor allem aus der Sicht eines Consultants der Firma Beck et al.

**Viviana Kneiske** . Viviana Kneiske studiert Management and Human Resources an der Leuphana Universität Lüneburg und befasst sich im Rahmen ihrer Masterarbeit mit betrieblichen Maßnahmen für eine erfolgreiche Beschäftigung alternder Belegschaften im demografischen Wandel.

**Claudia Köhler.** Nach Studium der Betriebswirtschaftslehre nahm Claudia Köhler verschiedene berufliche Stationen im Bereich Marketing, Presse und PR wahr. 2014 wurde sie in den Gemeinderat von Unterhaching und bei der Landtagswahl 2018 in den Bayerischen Landtag gewählt und ist dort stellvertretende Vorsitzende des Ausschusses für Staatshaushalt und Finanzfragen.

**Dina Koldeweyh.** Nach langjähriger Beratung von Unternehmern in finanziellen Belangen hat sie als Wirtschaftspsychologin ihr eigenes Unternehmen gegründet. Sie ist darauf spezialisiert, in Coaching und Beratung den Zugang zur eigenen Kreativität zu stärken, um im beruflichen und privaten Kontext wirksamer zu werden.

**Dr. Heiko Mauterer.** Dr. Heiko Mauterer ist Vorstand und Senior Partner bei der 4C GROUP AG, einer Management Beratung mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Veränderungsmanagement. Er berät Unternehmen in den Themen Personalmanagement, Digitalisierung im HR Bereich sowie in Vergütungsthemen. Seit 2017 ist er als Experte im DIN Arbeitsausschuss "Personalmanagement" tätig.

**Margret Rasfeld.** Langjährige Schulleiterin, Bildungsinnovatorin, Autorin, Vernetzerin von Ideen und Menschen und Inspirateurin für eine zukunftsfähige Lern- und Arbeitskultur. Mit der Initiative Schule im Aufbruch, Vorträgen, Büchern und Veröffentlichungen tritt sie für eine neue Bildungskultur ein. Sie wurde ausgezeichnet mit dem Vision Award 2012 und dem Querdenker Award 2013.

**Dr. Franziska Schölmerich.** Franziska Schölmerich promovierte zum Einfluss von Führungskräften auf die Bildung von Subgruppen in Teams und forschte am Zentrum Digitale Transformation der Leuphana Universität Lüneburg zu Diversität und Agilität in Teams. Aktuell arbeitet sie als Senior Consultant bei HRpepper und nutzt wissenschaftliche Erkenntnisse und ihre langjährige Beratungserfahrung, um Brücken zwischen alten und neuen Formen von Zusammenarbeit, Führung und