

# QUO VADIS HR?

DIE PERSONALABTEILUNG ALS GESTALTER UND  
LEITWOLF FÜR VERÄNDERUNGEN



Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur

Im Zusammenhang der vielen Veränderungen, die auf Unternehmen derzeit einwirken, spielt die Personalabteilung eine zentrale Rolle. Sie ist Ideengeber, Initiator, Organisator, Begleiter, Unterstützer, Zuhörer, Motivator, Strukturgeber, Vorbild, Prellbock, Sparringspartner etc.

Doch wie wird diese Rolle in Zukunft genau aussehen? Wie werden sich Schwerpunkte und Methoden in Zukunft verändern? Mit welchen Organisationsformen wird sich HR auseinandersetzen müssen? Welches Know-how und welche Kompetenzen wird HR in Zukunft brauchen, um den Wandel aktiv mitzugestalten? Es erwarten Sie interessante Artikel die, sowohl die neue Rolle von HR als auch verschiedene Trends der Organisationsentwicklung skizzieren.

Mit dieser Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINS möchten wir Ihnen neue Ideen und verschiedene Blickwinkel auf den HR-Bereich aufzeigen und Ihnen neue Impulse für Ihr Unternehmen geben.

Herzliche Grüße

*Victoria Gerards*



<b>01</b>	
<b>Glossar</b> .....	<b>4</b>
<b>Disruptiver Wandel</b> .....	<b>4</b>
<b>Design Thinking</b> .....	<b>6</b>
<b>Holacracy</b> .....	<b>8</b>

<b>02</b>	
<b>Praxisbeispiel Holokratie:</b> .....	<b>10</b>
<b>Erste Erfahrungen bei der Deutschen Telekom – Interview mit Klaus Polley</b>	
<i>VICTORIA GERARDS</i>	

<b>03</b>	
<b>Evolution und Wandel von HR</b> .....	<b>12</b>
<i>BRITTA KAMANN</i>	

<b>04</b>	
<b>Herausforderungen</b> .....	<b>14</b>
<b>und Chancen von HR –</b>	
<b>Interview mit Dr. Philipp Rager</b>	
<i>BRITTA KAMANN</i>	

<b>05</b>	
<b>Fehlerkultur – Alles nur ein Irrtum?</b> .....	<b>16</b>
<b>Oder: Wie wir lernen!</b>	
<i>VICTORIA GERARDS</i>	

<b>06</b>	
<b>Persönliche Größe durch</b> .....	<b>18</b>
<b>Verantwortung – die neue</b>	
<b>Führungsrolle im digitalen Zeitalter</b>	
<i>PETRA BASLER</i>	

<b>07</b>	
<b>Und was kommt dann?</b> .....	<b>21</b>
<b>Integrale evolutionäre</b>	
<b>Organisation als mögliches</b>	
<b>neues Organisationsmodell</b>	
<i>VICTORIA GERARDS</i>	

## IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



**VICTORIA GERARDS**  
Expertin für zukunftsfähige Führungs-  
und Unternehmenskultur



**BRITTA KAMANN**  
Expertin für zukunftsfähige Führungskultur  
und HR Excellence



**DR. UWE MACHWIRTH**  
Experte für Vergütungsmanagement  
und HR Prozesse



**PETRA BASLER**  
Expertin für persönliche  
Entwicklung und Coaching

---

Die ausführlichen Beraterprofile finden Sie auf  
[www.energie-durch-entwicklung.com/berater](http://www.energie-durch-entwicklung.com/berater)

**T**echnologische Entwicklungen, Globalisierung und sich verändernde Marktbedingungen haben nicht nur gesellschaftliche Auswirkungen, sondern verändern auch die Art und Weise, wie Menschen in Organisationen zusammenarbeiten. Klassische Organisationsformen und Führungsstile stoßen an ihre Grenzen, neue Trends in Strategie und Führung versuchen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Durch die Entwicklungen im Bereich Strategie, Führung und Organisation haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von neuen Begriffen sowie einige Mega-Trends entwickelt.

In vielen Gesprächen mit Kunden haben wir festgestellt, dass man zwar schon oft von diesen neuen Begriffen gehört hat, aber den Beteiligten nicht immer genau klar ist, was sich dahinter verbirgt und in welchen Kontext die Begriffe zu setzen sind. Viele beschleicht das

Gefühl des „Halbwissens“, aber es fehlt die Zeit, diese Begriffe zu recherchieren und damit die Motivation, sich mit der Frage, welche Veränderungen und Entwicklungen notwendig wären, zu beschäftigen. In jeder Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs stellen wir jeweils einige Begriffe aus Strategie, Organisationsentwicklung oder Führung kurz und übersichtlich vor und geben Hinweise, in welcher Form diese Trends für Sie und Ihr Unternehmen relevant sein können.

In dieser Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs wollen wir mit unserer neuen Glossarreihe fortfahren und die Begriffe „Disruptiver Wandel“, „Design Thinking“ und „Holacracy“ näher beleuchten.

**Viel Vergnügen beim Stöbern!**

## DISRUPTIVER WANDEL

**D**isruptiver Wandel ist aktuell einer der vielen Mode-Begriffe und wird vor allem im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0 häufig verwendet. Doch was ist disruptiver Wandel oder wahlweise auch „die Disruption“ überhaupt?

Der Begriff disruptiv bedeutet „ein Gleichgewicht, ein System zerstörend“, das heißt, es geht beim disruptiven Wandel vor allem um Veränderungen, die plötzlich und fundamental sind. Im aktuellen Kontext betrifft der disruptive Wandel vor allem alte traditionelle Geschäftsmodelle, die durch neue, innovative und meist digitale Geschäftsmodelle abgelöst und teilweise vollständig verdrängt werden. Besonders in der Startup-Szene wird der Begriff „Disruption“ häufig verwendet, da er das revolutionäre Denken der Gründer betont.

**Was ist der Unterschied zwischen einer Innovation und einer Disruption?**

Eine Innovation, wie sie zu jeder Zeit in jeder Branche vorkommen kann, unterscheidet sich vor allem in der Art und Weise der Veränderung von einer Disruption. Bei einer Innovation handelt es sich um eine Erneuerung, die keine grundlegende Veränderung mit sich bringt, sondern vor allem eine Weiterentwicklung bestehender Technologien, Produkte, Systeme oder Prozesse ist. Eine Disruption hingegen ist eine fundamentale Umstrukturierung oder eine Zerschlagung von alten Modellen, Produkten und Technologien und damit einhergehend eine revolutionäre, fundamental neue Herangehensweise.

# DISRUPTIVER WANDEL

1997 entwickelte der Harvard-Absolvent Clayton Christensen die Theorie der Disruption. Dieser Theorie zufolge wird jedes noch so erfolgreiche und etablierte Unternehmen eines Tages von einer existenzberaubenden Revolution bedroht. Christensen erachtet diesen disruptiven Prozess dennoch als notwendig für eine funktionierende Weiterentwicklung des Marktes.

## iTunes – disruptiver Wandel der Musikbranche

In den 80er Jahren war die Erfindung der CD lediglich eine Weiterentwicklung der klassischen Vinyl-Schallplatte. Presswerke rüsteten ihre Fabriken um, Händler nahmen CDs mit in ihr Sortiment auf. Eine Neuerung und Weiterentwicklung, durchaus auch eine Produktver-

besserung, aber keine Revolution. Durch die Erfindung des iPods und MP3-Spielers und die Einführung von digitalem Musik-Vertrieb wie beispielsweise dem iTunes-Store hat ein disruptiver Wandel für den lokalen Musikhandel stattgefunden. Denn iTunes gibt seinen Kunden einerseits die Möglichkeit, ihre Lieblingssongs online zu erwerben und erlaubt den Künstlern andererseits, ohne Plattenlabel erfolgreich zu sein. Dadurch wurden stationäre Plattenhändler und Presswerke quasi ihrer Basis beraubt.

Unser aktueller Zeitgeist im Kontext von Digitalisierung lässt immer wieder verschiedene Prinzipien der Disruption feststellen, wie die folgende Grafik zeigt:



Abb. 1: Die sieben Prinzipien digitaler Disruptoren // Quelle: Dr. Jens-Uwe Meyer, MBA

# DISRUPTIVER WANDEL

Clayton Christensen hat festgestellt, dass vor allem große Unternehmen die Verlierer von Disruption sind. Aufgrund der Größe ihrer Organisation sind sie in der Regel nicht in der Lage, ihr Geschäftsmodell schnell genug massiv zu ändern. Daher passiert es immer wieder, dass neu gegründete Startups durch radikal neue Innovationen große etablierte Unternehmen zu Fall bringen.

Das bringt etablierte Unternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und Formate wie „Design Thinking“ (siehe nächster Glossar-Artikel) und „Innovation Hubs“ zu nutzen. Dabei haben sie die Möglichkeit, sich selbst und ihre Produktwelt neu zu erfinden

und so ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Hier schließen sich dann Veränderungsprozesse sowohl in den Bereichen Strategie, Geschäftsprozesse und HR an, aber auch der Aspekt der Führungs- und Unternehmenskultur spielt eine essenzielle Rolle.

## **Disruptiver Wandel – Vorteile für Kunden**

Disruptiver Wandel ist aber nicht nur eine massive Veränderung für Unternehmen und ihre Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern bringt vor allem auch Vorteile für viele Kunden. Diese Vorteile können günstigere Preise, eine effizientere und komfortablere Nutzung oder eine größere Bandbreite an Funktionen sein.

# DESIGN THINKING

In den Medien, auf Kongressen und in der einschlägigen Management-Literatur wird Design Thinking häufig als Trendtool bezeichnet, obwohl die Ursprünge der Methode und seiner Prinzipien bereits 30 Jahre zurückliegen. Der Begriff Design Thinking geht unter anderem auf David Kelley, den Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO zurück, der die Methode an der Stanford University maßgeblich mit entwickelte. Neben Kelley gilt auch der SAP-Mitbegründer Hasso Plattner als einer der Gründerväter von Design Thinking. Er unterstützt bis heute das nach ihm benannte HPI (Hasso-Plattner-Institut) der Universität Potsdam.

Design Thinking wurde ursprünglich als kreative Innovationsmethode für Produkte und Services entwickelt. Heute ist es viel mehr als nur ein Prozess oder eine Methode. Heute ist Design Thinking vielmehr eine Art und Weise, wie wir arbeiten, lernen und leben. Design Thinking ermöglicht hier, neue und überraschende Formen der kreativen Zusammenarbeit zu etablieren die auf Kollaboration aufbauen.

## **Somit ist Design Thinking heute sowohl eine Methode als auch ein Lebensgefühl.**

Ausgehend von der Idee, einen neuen, innovativeren Problemlösungsprozess zu definieren, hat sich Design Thinking zu einer lebendigen Innovationskultur entwickelt, die vor allem dann ihr volles Potenzial entfalten kann, wenn ganzheitliche und kundenorientierte Lösungen gebraucht werden.

Dabei liegt der Fokus ganz auf dem Willen zur Zusammenarbeit der Beteiligten, die auch gerne auf unkonventionellen Wegen kreativ neue Ideen und Konzepte für Produkte, Services und sonstige Problemlösungen entwickeln. Das Wichtigste: stets steht der Mensch (egal ob als Kunde, Mitarbeiter, individueller Bürger oder als Gesellschaft) im Mittelpunkt.

Design Thinking beruht auf drei gleichwertigen Grundprinzipien: Multidisziplinäre Teams, Design Thinking-Prozess und variabler Raum.

# DESIGN THINKING

## Multidisziplinäre Teams

In der Regel arbeitet ein heterogenes Team von fünf bis sechs Personen an Innovation und Antworten auf komplexe Fragestellungen. Durch die unterschiedlichen fachlichen Hintergründe und Erfahrungen der Beteiligten sowie ihre offene Grundhaltung gegenüber Anderen und Neuem kann eine kreative Arbeitsatmosphäre und -kultur entstehen. Durch die verhältnismäßig kleine Gruppengröße wird sichergestellt, dass die Perspektive jedes Einzelnen berücksichtigt werden kann. Ziel dieser Teams ist es stets, konkrete, greifbare Ergebnisse zu produzieren, die regelmäßig mit anderen Teams diskutiert und verprobt werden, um bestmögliche Ergebnisse und größtmögliche Lerneffekte zu erzielen (im Sinne einer Lernkultur; siehe Artikel „Fehlerkultur – Alles nur ein Irrtum?“). Durch die intensive Zusammenarbeit der kleinen Teams entsteht ein hoher Zusammenhalt, der zu einer hohen Akzeptanz der neu entstehenden Konzepte und Lösungen führt. Der Design Thinking-Prozess führt die multidisziplinären Teams in iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen.

## 1. Verstehen

Das Team erarbeitet sich ein gemeinsames Verständnis für das Problem und die Situation.

## 2. Beobachten

Das Team schlüpft in die Perspektive der Nutzer, Kunden oder Betroffenen und betrachtet die Situation, das Produkt oder das Problem aus deren Perspektive.

## 3. Sichtweisen definieren

Die gewonnenen Erkenntnisse werden zusammengetragen und verdichtet.

## 4. Ideen finden

Das Team entwickelt zunächst eine ganze Reihe von Lösungsmöglichkeiten, um sich dann auf relevante Lösungen zu fokussieren.

## 5. Prototypen entwickeln

Auf Basis der erarbeiteten konkreten Lösungsmöglichkeit wird ein Prototyp entwickelt oder gebaut.

## 6. Testen

Der entwickelte Prototyp wird an der konkreten Zielgruppe getestet. Die Testergebnisse fließen dann in die weitere Entwicklung mit ein.

## Variabler Raum

Für den Erfolg des Kreativprozesses sind auch die räumlichen Gegebenheiten essenziell wichtig. Die Teams brauchen für eine optimale Arbeitsweise flexibel bewegbare Möbel, ausreichend Platz für Whiteboards und Präsentationsflächen sowie Materialien zur prototypischen Gestaltung von Ideen.

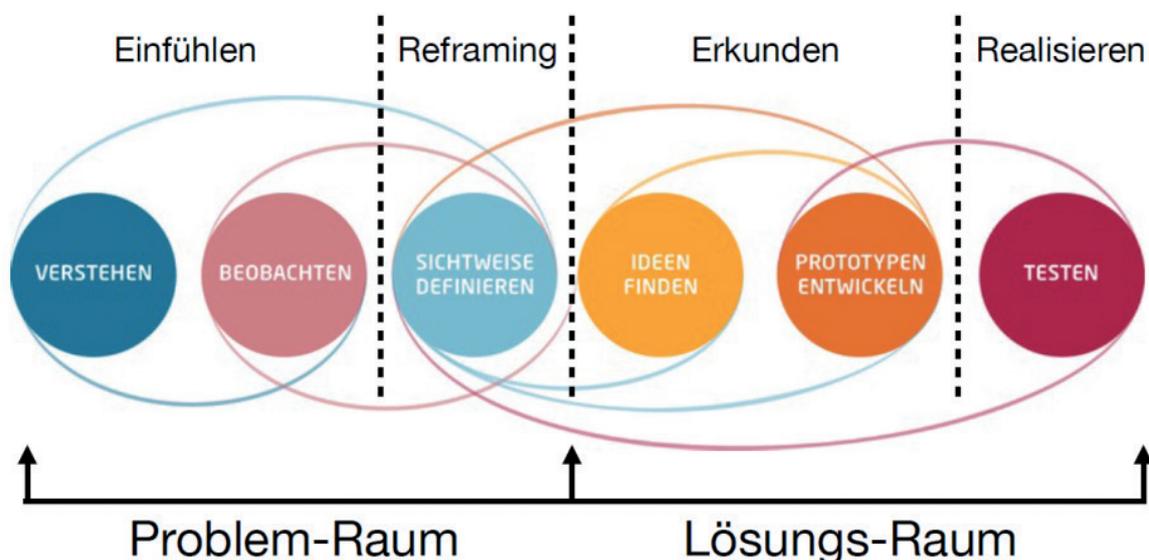


Abb.2: Desing Thinking Prozess // Quelle: Qudosoft GmbH & Co. KG

# HOLACRACY™

## Was ist eigentlich ... Holacracy™

Sein geistiger Vater, Brian Robertson, beschreibt Holokratie als ein Betriebssystem für Organisationen. Ähnlich den modernen Betriebssystemen stellt es damit alle wichtigen Grundfunktionen zur Verfügung, so dass eine Vielzahl von Apps darauf laufen können. Im organisationalen Kontext heißt dies: Holacracy regelt die grundlegende Art der Zusammenarbeit, die Art und Weise, wie Entscheidungen in einem Unternehmen getroffen werden. Um was für ein Unternehmen, welche Branche oder welches Geschäftsmodell es sich handelt, ist letztlich egal. Dabei soll Holacracy die Schwächen der klassischen hierarchischen Organisation - wie z.B. langsame Entscheidungsgeschwindigkeit, politisch-taktisch orientierte Versuche sachorientierter Entscheidungsfindung, langwierige Eskalationen nach oben - verhindern und vielmehr für schnelle, sachgerechte Entscheidungen vor Ort sorgen. Damit dies gelingen kann, muss eine Organisation sich aber hinsichtlich Vertrauen, Entscheidungsbefugnis und die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, vollkommen neu ausrichten.

### 3 Verfahren und Tools

- **Eigene Verfassung**
- **Regelmäßige Meetings**
  - > Strategische Meetings entscheiden über große Fragestellungen und den leitenden Zweck
  - > Steuerungsmeetings in den Teams entscheiden über Rollen und Verantwortlichkeiten mit dem Ziel schnelle Ergebnisse zu liefern
- **Integrative Entscheidungsverfahren können nur durch sachlich begründete Einwände gestoppt oder geändert werden, Entscheidungen werden von allen mit getragen.**

Ausrichten, nicht neu erfinden! Denn Holacracy gibt eine klare Organisationsform und klare Regeln vor, die einzuhalten sind. Erst in diesem Zusammenspiel der Kernelemente kann das „Betriebssystem“ seine volle Wirkung entfalten. Die wichtigsten sind:

### Getrennte Entscheidungstypen

Holacracy trennt sehr scharf zwischen zwei Entscheidungsbedarfen: taktisch vs. governance. Bei taktischen Entscheidungen geht es um die Festlegung nächster Schritte, konkreter operativer Entscheidungsbedarfe, deren Verantwortung klar definierten Rollen zugewiesen werden kann. Governance Entscheidungen stehen für die Festlegung neuer Rollen oder Spielregeln. Es wird streng darauf geachtet, dass sich diese Entscheidungstypen nicht vermischen. So kann sich die Entscheidungsgeschwindigkeit gerade für taktische Themen deutlich erhöhen.

### 5 Grundprinzipien

- **Dynamische Steuerung**
- **Orientierung am Wir bzw. am Zweck der Organisation**
- **Rollen ersetzen Positionen und Hierarchie**
- **Integrale Führung statt Management**
- **Eine lebendige Struktur ersetzt starre Organigramme**

### Selbstorganisierende Entscheidungskreise mit Satellitenfunktionen

Ein Kreis bündelt hier alle Rollen, die notwendig sind, den organisationalen Zweck des Kreises zu erfüllen. Der Kreis organisiert sich selbst, ist aber in seiner Entscheidungsfreiheit nicht vollkommen unabhängig. So ist er Teil eines größeren Kreises, mit dem er sich abstimmen muss. Ansonsten hat aber jeder Kreis die Autorität, alle Entscheidungen zu treffen, die seinem Daseins-Zweck entsprechen. So werden Entscheidungen dort getroffen, wo sie auch tatsächlich anfallen.

# HOLACRACY™

## „Gut genug“ ist besser als „ideal“

Entscheidungen werden nicht mehr daran gemessen, optimal zu sein. Vielmehr geht es im Wesentlichen darum, handlungsfähig zu bleiben. Daher ist eine Entscheidung, die es ermöglicht, den nächsten Schritt zu gehen, besser als eine ideale Entscheidung, die aber im Prozess der Entscheidungsfindung die Problemlösung jetzt nachhaltig behindert.

## Holacracy bricht die bestehenden Entscheidungsstrukturen in Unternehmen auf

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Holacracy die bestehenden Entscheidungsstrukturen

in Unternehmen aufbricht und unter dem Gesichtspunkt schneller, effizienter Entscheidungen Verantwortung strukturiert dezentralisiert. Unternehmen, die bereits mit diesem „Betriebsmodell“ arbeiten, berichten von schnelleren Entscheidungen, die stärker durch eine Nach-Vorne Ausrichtung geprägt sind, denn durch politische Überlegungen. Sie bestätigen eine höhere Motivation der Mitarbeiter, schnellere und effizientere Meetings. Neben all diesen Vorteilen wird aber auch über einen großen Diskussionsbedarf während der Umstellungsphase berichtet, denn die Umstellung fällt nicht allen Beteiligten immer leicht. Ist die Umstellung einmal erfolgt, überwiegen aber ganz klar die positiven Effekte.

## Holokratie vs. Hierarchie

**Holokratie** verteilt die Macht, die traditionell beim Management liegt, auf alle Mitarbeiter

In einer **traditionellen Hierarchie** bestimmen die Führungsebenen wie Produkte entwickelt und überwacht werden.

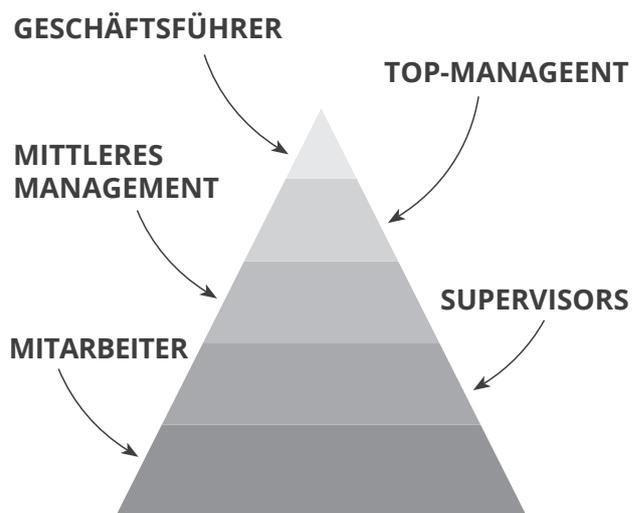
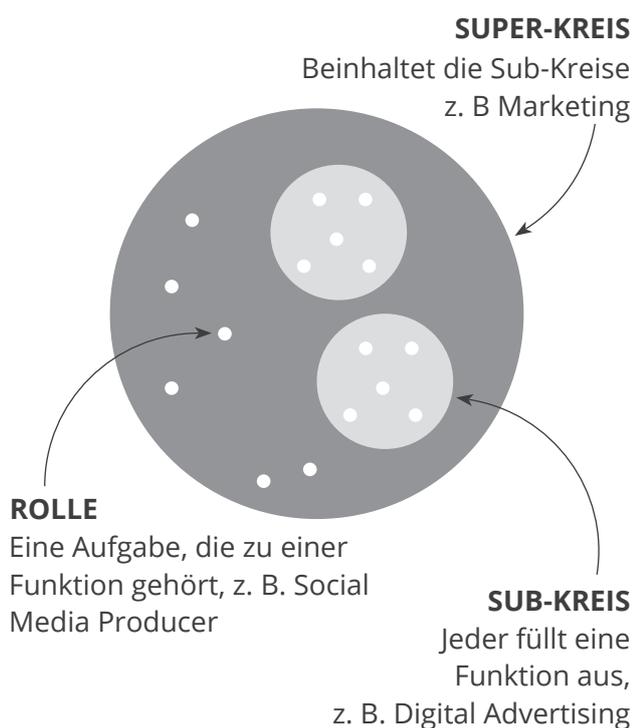


Abb.3: Holokratie vs. Hierarchie // Quelle: Ivan Blatter

## 02 | PRAXISBEISPIEL HOLOKRATIE: Erste Erfahrungen bei der Deutschen Telekom – Interview mit Klaus Polley

VICTORIA GERARDS

Neue Formen der Zusammenarbeit wie Holokratie stecken noch in den Kinderschuhen. Es gibt aber bereits einige Organisationen die schon erste Erfahrungen mit holokratischen Strukturen sammeln konnten. Das Team rund um Klaus Polley aus dem Bereich Bill Presentment/ Bill Communication der Deutschen Telekom IT GmbH ist ein solches Team. Seit rund einem Jahr arbeiten rund 80 Mitarbeiter in holokratischen Strukturen – eingebettet in einer klassischen Linienorganisation. Im Interview mit Victoria Gerards erzählt Klaus Polley von den bisherigen Erfahrungen.

**Victoria Gerards:** Herr Polley, wie kam es dazu, dass Sie und Ihr Team das holokratische Organisationsmodell eingeführt haben?

**Klaus Polley:** Ich habe mich persönlich schon seit vier Jahren mit Holokratie beschäftigt und bin schon seit langem von der Idee begeistert, Mitarbeiterführung anders, in einer agilen Organisation zu gestalten. Vor gut einem Jahr waren wir mit unserem Bereich an einem Punkt, wo wir aufgrund von Reorganisationen im Konzern einen neuen Führungskreis bildeten. Das war der Zeitpunkt, als ich erstmals das Führungsteam mit Holokratie konfrontierte. In einem Workshop u.a. mit Brian J. Robertson, dem Begründer der Holokratie, erlernten wir die Grundlagen holokratischer Systeme (siehe auch Glossar-Artikel zum Thema Holacracy). Die Mitarbeiter waren über das Modell und die damit einhergehende Art der Zusammenarbeit überrascht, irritiert, aber vor allem neugierig! Im Anschluss an den Workshop stand für uns fest, dass wir das Experiment Holokratie angehen wollen und wir haben gemeinsam entschieden, dass wir von diesem Zeitpunkt an im Führungskreis holokratisch arbeiten.

**Victoria Gerards:** Wie haben Sie den Rest der Organisation über Ihr Vorhaben informiert und eingebunden?

**Klaus Polley:** Zunächst einmal haben wir unsere Entscheidung nicht kommuniziert, weder in Richtung meiner eigenen Führungskraft, noch in Richtung HR. Das war sicherlich ein Risiko. Wir wollten uns die Zeit nehmen, den Piloten soweit voranzubringen, dass wir arbeits- und aussagefähig waren, bevor wir nach außen kommunizieren. Denn mit solchen Änderungen gehen viele Fragen und Sorgen einher. Mittlerweile gehen wir sehr offen mit unseren Erfahrungen um, laden immer wieder auch „Zuschauer“ zu unseren Meetings ein. Unser Umfeld beobachtet uns neugierig, aus der Distanz.

Grundsätzlich ist die Deutsche Telekom ein Unternehmen mit traditionellen Strukturen, einem klassischen Führungsverständnis und einem hohen Interesse an Konsens. Damit hatten wir durchaus eine Reihe von Umweltbedingungen zu meistern, mit denen Unternehmen, die direkt in einem holokratischen System gründen, nicht zu kämpfen haben.

**Victoria Gerards:** Sie haben die holokratische Organisation ja nur in ihrem Bereich mit ca. 80 Mitarbeitern eingeführt. Der Rest des Unternehmens ist nach wie vor in einer klassischen Organisationsform aufgestellt. Wie organisieren Sie hier die Schnittstellen?

**Klaus Polley:** Außerhalb unseres Teams, also z.B. gegenüber meinem Vorgesetzten, anderen Bereichen oder der HR-Abteilung bin ich nach wie vor die Führungskraft im klassischen Sinne mit allen Rechten und Pflichten, die in gewohnter Weise dazu gehören.

Innerhalb des Teams habe ich aber nun verschiedene Rollen, wie zum Beispiel LeadLink, People Manager und Außenminister. Bin aber nicht mehr der klassische Vorgesetzte, da viele Inhalte jetzt im Rahmen der Holokratieeinführung verteilt wurden.



## ÜBER KLAUS POLLEY

Klaus Polley ist Betriebswirt und Arbeits- und Organisationspsychologe. Im Rahmen seiner Ausbildungen zum Systemischen Berater und Führungskräftecoach hatte er sich mit innovativen Organisationsformen beschäftigt. In der Deutschen Telekom IT GmbH leitet er den IT-Bereich des BillPresentments, der sich holokratisch organisiert.

**Victoria Gerards:** Sie haben nun bereits zwölf Monate Erfahrungen sammeln können. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile der holokratischen Organisation?

**Klaus Polley:** Am besten gefällt mir, dass wir keine normalen Meetings mehr haben, sondern ausschließlich holokratische Meetings (Taktische Meetings und Governance Meetings), was uns extrem viel Zeit spart und uns viel effektiver gemacht hat. Darüber hinaus freue ich mich darüber, dass unsere Mitarbeiter deutlich eigenständiger geworden sind. Sie können so schneller Entscheidungen treffen und haben in Summe heute ein anderes Selbstbewusstsein. Die Motivation im Team ist gewachsen. Wir können nun wahrhaftig von uns behaupten, dass wir eine lernende Organisation geworden sind. Jeder hat die Möglichkeit frei zu arbeiten und selbstständig Entscheidungen in seinen Rollen zu treffen. Allerdings stehen wir hier noch ganz am Anfang und sind erst wenige Schritte gegangen, auf einem nie endenden Weg.

Der größte Nutzen ist aber sicherlich, dass wir als gesamtes Team nun viel stärker auf den Kunden ausgerichtet sind, als wir das vorher waren, und auch die Mitarbeiter, die vorher wenig Bezug zu unseren Kunden hatten, diese nun voll im Fokus haben. Im Umgang mit Kunden und deren Anfragen und Anforderungen agieren unsere Mitarbeiter nun viel freier, flexibler und kreativer – einfach lösungsorientierter.

**Victoria Gerards:** Was waren die größten Schwierigkeiten, mit denen Sie zu kämpfen hatten oder noch haben?

**Klaus Polley:** Das Auflösen der alten Machtstrukturen ist sicherlich die größte Herausforderung. Die klassische Hierarchie hält sich hartnäckig, es braucht eine ganze Zeit, bis sich Mitarbeiter den Raum nehmen, der ihnen im Rahmen der holokratischen Struktur gegeben wird. Das erforderte auch viel Disziplin von meiner Seite, die alten Strukturen nicht unterbewusst doch wieder zu befeuern, sondern klar aufzubrechen und die Skepsis der Mitarbeiter zu überwinden.

Auch der Umgang mit zum Beispiel Incentivierung der Leistungen, der Mitbestimmungsfähigkeit etc. ist noch nicht zufriedenstellend geklärt, schränkt uns aber auch nicht ein. Ich bin aber zuversichtlich, dass wir auch hier bald zusammen mit HR und den Mitbestimmungsgremien eine Lösung finden. Im agilen Sinne war es eine gute Entscheidung bereits zu beginnen, auch wenn noch nicht alle Fragen final beantwortet waren. Diese klären wir nun auf dem weiteren Entwicklungsweg.

**Victoria Gerards:** Herr Polley, vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg für Sie und Ihr Team!

## 03 | EVOLUTION UND WANDEL VON HR

### Neue Rollen für den Personalbereich

BRITTA KAMANN

Wer sich mit dem Thema „Human Resources“ und „Moderne Personalarbeit“ befasst, findet vielerlei Ansätze zur Veränderung. Mit einem dieser Ansätze wollen wir uns in dieser Ausgabe befassen.

#### Aus Personalverwaltung wurde Human Resources und nun das People Office

Was früher der Personalbereich und dann Human Resources war, ist in modernen Zeiten der People Bereich. Es ist zu beobachten, dass der CPO (Chief People Officer) immer stärker diskutiert wird und auf dem Weg ist, den (nicht mehr zeitgemäßen?) HR Director nach und nach zu ersetzen. Doch woher kommt diese Rolle und was bedeutet sie? Resultiert diese Veränderung aus dem oftmals fehlenden „Spirit“ von HR? Gibt es „HR-ler“ die mehr tun wollen, als die Anforderungen ihrer Kunden serviceorientiert zu administrieren? Oder resultiert dieser Aufbruch in eine neue HR-Ära auf Ansinnen

der Geschäftsführung hin? Wird auch dort erkannt, dass es für die Gestaltung der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit neue Denkmuster und Überzeugungen braucht und dass der HR-Bereich nicht mehr nur Erfüllungsgehilfe sein darf, sondern eine maßgebliche Rolle in der Zukunftsgestaltung spielen muss?

Im Kontext der Digitalisierung werden sich Märkte, Leistungen und Unternehmen neu ausrichten müssen. Und dies nicht nur auf die Kunden- respektive Absatzseite bezogen. In ihrer Rolle als Arbeitgeber stehen Unternehmen vielen Herausforderungen gegenüber, die gemeistert werden wollen. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, neue Organisationsmodelle, Virtualität und Kollaboration sind nur einige Aufgaben, die gelöst werden müssen. Dafür braucht es Aufbruchstimmung. Mit alten Denkmustern lässt sich das kaum angehen. Viele der neuen Themen lassen sich nur durch eine neue Führungskultur gestalten. Und wenn



Kultur verändert werden soll, beginnt dies logischerweise auf Geschäftsführungsebene. Anderenfalls gilt die alte Weisheit: der Fisch stinkt vom Kopf her.

### CPO ist Teil des C-Levels

Der CPO-Titel hat sich wohl maßgeblich aus der Start-up Kultur heraus entwickelt und wird nun mehr und mehr in Unternehmen adaptiert. Der Anspruch des CPOs ist, Teil des C-Levels zu sein und somit ein ernstzunehmender Teilnehmer der Board-Runde. Dies unterscheidet ihn schon einmal vom HR Director, der meist nicht Mitglied des Vorstands oder der Geschäftsführung ist.

Wo früher Mitarbeiter, Prozesse und Richtlinien im Vordergrund standen, gilt für den CPO, seinen Fokus auf die Themen digitale Führungskultur, Agilität, Flexibilität und Veränderungen zu setzen. Er oder sie tut gut daran, mehr in Ergebnissen zu denken sowie die Sprache der

Geschäftsführung zu sprechen UND dabei den Mitarbeiter und Mensch in den Mittelpunkt des Handelns zu bringen. Als Mitglied des C-Levels hat der CPO die formale Voraussetzung, ein ernstzunehmender Gestalter zu sein und die Personalarbeit der Zukunft zu formen. Damit ist der Weg geebnet, dass das People Office echte Wertbeiträge für den Unternehmenserfolg leisten kann.



### BRITTA KAMANN

ist Expertin für zukunftsfähige Führungskultur und HR Excellence. Ihre Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und ganzheitliche Recruitingberatung. In diesem Zusammenhang befasst sie sich vor allem mit Führungskultur, Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten sowie nachhaltiger Personalgewinnung und -bindung.

Aus ihrer Zeit als geschäftsführende Gesellschafterin einer mittelständischen Personalberatung weiß sie auch aus eigener Erfahrung um die Chancen und Herausforderungen einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Führungskultur.

## 04 | HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN VON HR

– Interview mit Dr. Philipp Rager

BRITTA KAMANN

Immer mehr Personalabteilungen stehen vor einem Wandel. Dabei gilt es einerseits das eigene Selbstverständnis zu überarbeiten, andererseits auch eine neue Rolle innerhalb der Organisation einzunehmen. Auf der Reise vom Personalverwalter hin zum Organisationsgestalter gilt es einige Meilensteine zu meistern. Britta Kamann hat im Interview mit Dr. Philipp Rager, HR Director der TimoCom AG, über diese Meilensteine gesprochen.

**Britta Kamann:** Herr Dr. Rager, auch in Ihrem Unternehmen wird das Thema Digitalisierung derzeit intensiv diskutiert. Worin sehen Sie hier die Rolle von HR?

**Dr. Philipp Rager:** Die HR ist ein Impulsgeber und berät die Geschäftsführung und jede Business Unit über geeignete Maßnahmen. Das impliziert, dass die Personalabteilung stets auf dem aktuellsten Stand ist und mit den Fachabteilungen auch Fachmessen besucht.

**Britta Kamann:** Wie kann die Digitalisierung von HR erfolgreich gesteuert werden?

**Dr. Philipp Rager:** Die Digitalisierung kann nur gesteuert werden, wenn eine moderne HR-Struktur im Unternehmen vorhanden ist. Dann ist der Personalbereich Sparringpartner der Geschäftsführung und der Business Units auf Augenhöhe und kontrolliert vereinbarte Ziele.

**Britta Kamann:** Wie muss sich HR aus Ihrer Perspektive aufstellen, um volle Wirksamkeit zu entfalten? Welchen Wertbeitrag kann HR in diesem Kontext liefern?

**Dr. Philipp Rager:** Meiner Meinung nach braucht der HR-Bereich 4 Säulen: 1. Mitarbeiter Champion, 2. Strategischer Partner, 3. Administrativer Experte und 4. Veränderungsmanager. In der Mitte sitzt der HR-Leader und koordiniert die Prozesse. Diese Struktur muss solide implementiert und Prozesse und Schnittstellen entsprechend gestaltet werden, damit der HR-Bereich in Gänze serviceorientiert arbeiten kann.

**Britta Kamann:** Wie sieht im Idealfall das Zusammenspiel von Unternehmensleitung und HR aus?

**Dr. Philipp Rager:** Der HR-Bereich wird idealerweise durch die Unternehmensleitung als Impulsgeber angesehen, der kompetent mit Rat und Tat die Unternehmensleitung und die Führungskräfte unterstützt bzw. ausbildet.

**Britta Kamann:** Welchen „Typ“ Mitarbeiter braucht HR zukünftig, um Themen wie die Digitalisierung zu stemmen?

**Dr. Philipp Rager:** Der HR-Bereich braucht Mitarbeiter mit einem echten Dienstleistungsgedanken, die täglich aufs Neue die notwendigen Veränderungen im Kontext der Digitalisierung zielgruppenorientiert an die Führungskräfte der verschiedenen Ebenen sowie die Mitarbeiter verkaufen können.

**Britta Kamann:** Welche Qualifikationen brauchen HRler Ihrer Meinung nach in Zukunft?

**Dr. Philipp Rager:** Ich denke, am wichtigsten ist die Einsicht und die Lust, dass das ganze Leben ein kontinuierlicher Lernprozess ist. Langfristiger Erfolg als HRler hängt somit vor allem von der persönlichen Einstellung ab, aber auch Fachkompetenz spielt eine Rolle.

**Britta Kamann:** Was sind aus Ihrer Sicht neben Digitalisierung für Sie die wichtigsten Megatrends im HR-Bereich?

**Dr. Philipp Rager:** Aus meiner Perspektive werden wir uns in den nächsten Jahren intensiv mit dem Thema Employer Branding aber auch mit dem Thema Retention Management auseinandersetzen.

**Britta Kamann:** Vielen Dank für das Gespräch, Herr Dr. Rager.



## ÜBER DR. PHILIPP RAGER

Dr. Philipp Rager ist HR Director Europe bei der TimoCom Soft- und Hardware GmbH und verfügt über langjährige internationale Erfahrung im strategischen und operativen Human Resources Management.



**AUSBLICK**  
Ausgabe 3-2017 erscheint am 1. Juli 2017

**TITELTHEMA:**  
**ERFOLGSFAKTOR MENSCH**  
Mitarbeiter als zentraler Zukunftsträger  
für kleine und mittlere Betriebe

## 05 | FEHLERKULTUR – ALLES NUR EIN IRRTUM? Oder: Wie wir lernen!

VICTORIA GERARDS

Im Kontext von Agilität und neuer Führungskultur ist immer wieder auch der Umgang mit Fehlern – die Fehlerkultur – ein Thema. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen zur Proaktivität angeregt werden, in dem der offene Umgang mit Fehlern proklamiert wird. Doch in der Praxis funktioniert das oft nicht, Unzufriedenheit bei allen Beteiligten macht sich breit. Woran liegt das?

Was ist überhaupt ein Fehler. Ein Fehler ist, etwas zu tun, von dem im Vorfeld bereits klar war, dass es nicht funktionieren wird, von dem man bereits weiß, dass es falsch ist und es trotzdem tut. Durch einen Fehler richtet man wissentlich Schaden an, produziert unnötige Kosten, verärgert Kunden, Kollegen, schadet dem eigenen Ruf und im schlimmsten Fall der Reputation des Unternehmens.

**Irrtümer sind einer der wichtigsten Faktoren für die menschliche Evolution!**

Anders verhält es sich mit Irrtümern. Irrtümer sind einer der wichtigsten Faktoren für die Weiterentwicklung in Wissenschaft und Technik, ja überhaupt für die menschliche Evolution. Nachdenken, eine Möglichkeit sehen, sich diese Chance genau vorstellen, es ausprobieren, feststellen, dass es so nicht funktioniert, analysieren, verbessern, wieder ausprobieren. Das ist Weiterentwicklung!



VICTORIA GERARDS

ist Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen.

Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung MAGAZIN.

IM NETZ

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

Das Ergebnis eines Fehlers kann also nur sein, ihn nicht zu wiederholen. Das Ergebnis eines Irrtums hingegen ist die Weiterentwicklung, Verbesserung und Optimierung. Somit zeigt sich also, dass der Begriff der Fehlerkultur nicht das beschreibt, was durch viele Unternehmen intendiert ist. Wir entwickeln uns nur weiter, lernen nur durch Irrtümer, nie durch Fehler. Somit ist der Begriff einer Lernkultur deutlich passender.

## Unternehmen brauchen eine lustvolle Lernkultur!

Welche Rahmenbedingungen braucht es in einem Unternehmen, um aus Irrtümern eine Entwicklungsmöglichkeit zu machen, um eine Lernkultur zu etablieren? Es braucht vor allem eine Reihe von gelebten Werten:

### ► Respekt

Falsche Annahmen einer Person nicht als Fehler der Persönlichkeit anzusehen, braucht Respekt vor dem Menschen. Die Differenzierung zwischen Persönlichkeit und Handlung der Person fällt uns oft schwer, ist aber besonders auch im Kontext von Lernkultur ein wichtiger Aspekt.

### ► Offenheit und Mut

Einen Irrtum mit seinem gesamten Gedankenkonstrukt zu kommunizieren und für andere transparent zu machen, braucht Mut. Durch die offene Kommunikation macht man sich verletzlich und angreifbar. Hier braucht es Vertrauen in die Vorgesetzten und Kollegen, dass ein Irrtum keine negativen Konsequenzen mit sich bringt, sondern als Möglichkeit des Lernens und Weiterentwickelns gesehen und genutzt wird.

### ► Wertschätzung und Anerkennung

Auch kleine Erkenntnisse und Entwicklungsschritte zu sehen und wertzuschätzen ist essenziell wichtig, um eine lustvolle Lernkultur zu etablieren. Es gilt auch die kleinen Erfolge zu feiern, nicht nur die großen Durchbrüche. Auch hier liegt der Fokus nicht auf dem Irrtum selbst, sondern auf dem Lerneffekt, der sich aus dem Irrtum entwickelt hat.

## Fokus auf Entwicklung statt Blamage

Warum fällt es uns trotzdem so schwer, neue Dinge auszuprobieren? Nun, wir Deutschen



sind international für unsere „German Angst“ bekannt. Wir haben aber nicht nur Angst vor Fehlern, sondern leider auch oft Angst vor Irrtümern. Noch viel mehr haben wir Angst vor einer öffentlichen Bloßstellung und sind getrieben von unserer Scham. Es gibt eine ganze Reihe von TV-Formaten, die einzig und allein von dieser Bloßstellung leben, und ein Millionenpublikum ergötzt sich daran - auch so wird Kultur geprägt.

Der neue Trend der sogenannten „Fuck-up Nights“, bei denen Unternehmer offen über ihre Misserfolge und Rückschläge sprechen, ist hier ebenfalls nicht zuträglich, denn hier liegt der Fokus auf dem, was schiefgelaufen ist, diese Ereignisse werden publikumswirksam ausgeschmückt. Zuwenig wird über den eigentlichen Lernprozess gesprochen, über das, was danach passiert ist, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen, den nächsten Schritt zu gehen. Und doch gibt es so viele positive Beispiele für erfolgreiche Unternehmens- und Lernkultur. Denn in einer Unternehmenskultur des Vertrauens, der Transparenz und Offenheit, in der Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrer persönlichen Reife gefördert werden, kann diese falsche Scham überwunden werden.

## Mut und Lust, Neues auszuprobieren, eröffnen Ihnen den nächsten Entwicklungsschritt!

Der Fokus der Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter sollte also immer auf dem Aspekt des Lernens und Weiterentwickelns liegen. Mut und Lust, Neues auszuprobieren, eröffnen Ihnen dann den nächsten Entwicklungsschritt!

# 06 | PERSÖNLICHE GRÖSSE DURCH VERANTWORTUNG

– die neue Führungsrolle im digitalen Zeitalter

PETRA BASLER

Alle sprechen von den Erfordernissen neuer Führung im digitalen Zeitalter. Ein neues Rollenverständnis wird benötigt, heißt es immer wieder, und dass Führung im hergebrachten Sinn ein Auslaufmodell ist. Heute dreht sich alles um agiles Arbeiten, holokratische oder laterale Führung und ein ganz neues Selbstverständnis der Führungskraft. Was aber bedeutet das für den Einzelnen?

## Mehr Verantwortung abgeben – macht das überhaupt Sinn für mich als Führungskraft?

Bei all den neuen Führungskonzepten geht es vor allem um Verantwortung – darum, dass der Mitarbeiter mehr Verantwortung bekommt, mehr Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit hat, sich wesentlich mehr einbringen kann als das bisher der Fall war. Das heißt aber auch, dass seine Führungskraft dafür mehr Verantwortung abgeben muss. Mit dieser Vorstellung tun sich viele Führungskräfte schwer. Sie fürchten, ihre Macht und Einfluss zu verlieren. Wenn sich Führungskräfte nicht mehr dadurch auszeichnen, dass sie einen Wissens- und Informationsvorsprung haben, dass sie alleine Entscheidungen treffen und die Verantwortung übernehmen, was bleibt dann für die Führungskraft der Zukunft zu tun? Läuft eine Führungskraft, die eines dieser neuen Konzepte verwirklicht, nicht Gefahr, sich selbst überflüssig zu machen? Wäre es dann nicht quasi beruflicher Selbstmord, da mitzumachen?

Wir denken nicht. Wer es wagt, sich darauf einzulassen, hebt seine Führungsrolle auf eine neue Ebene, erreicht ein neues Level an Führungsqualität. Wie aber kann das gehen?

Zwei Pole sind es, zwischen denen sich das neue Führungsverhalten bewegt. Als Führungskraft müssen Sie

1. selbst fähig werden, Verantwortung zu übergeben.
2. andere befähigen – sie fähig machen – Verantwortung zu übernehmen.

Verantwortung definieren wir hierbei als die mit einer bestimmten Aufgabe oder Stellung verbundene Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass alles Notwendige und Richtige getan wird, damit eine Sache den bestmöglichen Verlauf nimmt.



## Der Umgang mit Verantwortung braucht eine neue Fehlerkultur

Es geht also darum, Mitarbeiter zu stärken, ihre Stärken, ihre Ressourcen zu erkennen und sie dabei zu unterstützen, diese auch einzusetzen. Einfache Anweisungen geben reicht nicht mehr. Die neue Rolle einer Führungskraft ist es, die Potenziale in den Mitarbeitern zu sehen und sie dabei zu unterstützen, diese in die Tat umzusetzen. Dazu braucht es Weitblick, einen Sinn für Möglichkeiten und vor allem Vertrauen. Und es braucht eine neue Fehlerkultur. Eine Fehlerkultur, die nicht auf die Formel „wenn Fehler, dann Strafe“ reduziert werden kann. Eine Fehlerkultur, bei der Fehlermachen keine Katastrophe, sondern eine Chance ist, zu lernen und es besser zu machen. Und auch hier ist die Führungskraft in ihrer neuen Rolle speziell gefordert. Sie muss ihre Mitarbeiter dahin führen, dass sie in

der Lage sind, Fehler aktiv zuzugeben und die Verantwortung dafür zu übernehmen, ohne für die Zukunft diskreditiert zu sein.

Vor allem aber wird die erfolgreiche Führungskraft der Zukunft nicht umhin kommen, an sich selbst zu arbeiten, d.h. ihre eigenen Fähigkeiten immer weiter zu entwickeln. Es ist nicht einfach, Macht abzugeben. Führungskräfte müssen damit umgehen können, dass Mitarbeiter andere Wege wählen, als sie selbst es tun würden, um zum Ziel zu kommen. Hierbei ist die persönliche Reife der Führungskraft ausschlaggebend. Nur wer seine eigenen Potenziale entfaltet, sich stetig weiter entwickelt und immer mehr zu eigener Größe kommt, schafft es, andere in seiner Umgebung groß werden zu lassen. Das Kuriose daran: Sie werden dadurch nicht kleiner, nicht überflüssig – im Gegenteil, darin zeigt sich wahre persönliche Größe! Im Umkehrschluss stellt sich jedoch die Frage, was Menschen bewegt, die dies nicht wollen, die an alten Strukturen, alten Rollen festhalten wollen? Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit, heißt ein etwas zynisches Sprichwort, das aber durchaus einen gewissen Wahrheitsgehalt in sich birgt.

### Mit M.U.T. neue Wege gehen

Wie können sich Führungskräfte also auf das Neue, das Kommende vorbereiten? Indem sie den M.U.T.-Weg gehen. M steht dabei für Motivation, U für Umsetzung und T für Tatkraft. Motivation bedeutet hier vor allem, die eigene Motivation als Führungskraft zu kennen und zu überdenken. Was ist mir wichtig – eigener Status oder der Erfolg des Teams, des Unternehmens, des Ganzen? Und Motivation bedeutet auch sich klar zu werden, welche Fähigkeiten Sie selbst einbringen, um mit dieser neuen Situation bestmöglich umgehen und wachsen zu können. Zusätzlich bedeutet es, neue Perspektiven zu entwickeln: Was kann Ihr neuer Beitrag als Führungskraft sein? Was können die

Vorteile der geänderten Rolle sein? Wo können Sie sich hin entwickeln? Welche Möglichkeiten könnten sich auftun?

Bei Umsetzung geht es um den Mut im klassischen Sinn. Das heißt, sich zu trauen, es wirklich zu tun, Verantwortung an Andere zu übergeben und selber von anderen zu übernehmen. Wer seine eigenen Stärken nicht kennt und spürt, wird 1000 Gründe finden, warum das angeblich in diesem Unternehmen nicht möglich ist. Der wahre Grund aber ist die Angst, es könnte schief gehen. Schief gehen für das Projekt, weil die Mitarbeiter nicht fähig sind, Verantwortung zu übernehmen. Oder schief gehen für mich als Führungskraft, indem sich meine Rolle als Entscheider und Verantwortlicher erübrigt und ich mir keine Gedanken gemacht habe, was meine neue Rolle sein könnte.

Und zuletzt Tatkraft, die hier ganz besonders gefragt ist. Es geht ums Dranbleiben! Denn selbstverständlich wird es Rückschläge geben. Nicht jeder lernt von heute auf morgen, der Verantwortung, die er übernommen hat, auch wirklich gerecht zu werden. Das bedeutet aber nicht, dass das neue Führungskonzept an sich gescheitert ist. Es bedeutet lediglich, dass Sie als Führungskraft noch stärker gefordert sind, Ihre Mitarbeiter zu befähigen, in ihre neuen Rollen hineinzuwachsen.



## Sie sind der Meinung, das ist in Ihrem Unternehmen noch kein Thema?

Nun, es kommt darauf an, vorbereitet zu sein. Jetzt haben Sie die Chance, sich aktiv auf die Veränderung vorzubereiten, Fragen zu klären und Ihre eigenen Weichen zu stellen. Wer mitspricht und vorbereitet ist, kann mitgestalten und wird nicht Opfer von Umständen und Vorgaben.

Natürlich können Sie sich alleine mit diesem Thema und seinen ganz speziellen Auswirkungen auf Sie auseinandersetzen. Aber wird das wirklich effektiv sein? Häufig tauchen bewusste oder unbewusste Hindernisse auf. Ohne einen neutralen Blick von außen ist es schwer, blinde Flecken zu erkennen. Die Alternative ist, im

Coaching gezielt an der Thematik zu arbeiten. Coaching ist eine der effizientesten und effektivsten Arten, sich mit M.U.T. Veränderungen zu stellen. Durch das Coaching eröffnen sich Ihnen neue Sichtweisen und Perspektiven, Sie kommen rasch an den Kern des Themas. Sie erkennen, was Sie vielleicht abhält, sich ganz auf die Veränderung einzulassen und entwickeln individuelle Lösungen, wie Sie Ihre Führungsrolle neugestalten und ausfüllen können.

Jetzt ist die Chance, Ihre neue Rolle als Führungskraft aktiv zu gestalten und durch den neuen Umgang mit Verantwortung zu wahrer persönlicher Führungsgröße zu gelangen, die Ihnen ganz neue Perspektiven eröffnet.



PETRA BASLER

Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat sie in 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coaching Arbeit ausmachen. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin tätig und spezialisiert auf die Bereiche Leadership- und genderspezifisches Coaching. Sie hat mehrere Jahre als Coach den Vorstand der International Coach Federation geführt. Darüber hinaus verfügt sie über 10 Jahre Erfahrung als Bankkauffrau einer deutschen Großbank und im Bereich Personalentwicklung eines mittelständischen Unternehmens.

IM NETZ  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

# 07 | UND WAS KOMMT DANN?

## Integrale evolutionäre Organisation als mögliches neues Organisationsmodell

VICTORIA GERARDS

Immer wieder stellen wir fest, dass die Art und Weise, wie wir in Unternehmen arbeiten, nicht mehr erfolgreich ist, bisherige Systeme einfach nicht mehr funktionieren. Das führt zu Unzufriedenheit und Frustration, mittelfristig zu Qualitätsverlust und Krankheit. Es fällt uns immer schwerer mit der zunehmenden Geschwindigkeit von Veränderungen und der hohen Komplexität von Informationen und Daten umzugehen. Entscheidungswege sind oft zu lang und zu bürokratisch, größere Veränderungen in Organisationen nur mit einem großen Kraftaufwand möglich. Diese Situation birgt aber auch eine große Chance, nämlich die Chance auf eine neue Entwicklung.

Wissenschaftler und Experten aller Gebiete (u.a. Historiker, Philosophen, Psychologen, Biologen) sind sich einig, dass menschliche Evolution stets in plötzlichen Sprüngen stattfindet. Dabei können wir

heute im organisationalen Kontext vor allem von fünf großen Stufen sprechen. Frederic Laloux hat diese Entwicklungsstufen in seinem Buch *Reinventing Organizations* ausführlich beschrieben.

### Tribale impulsive Organisationen

Nachdem Menschen bisher ausschließlich in Familienklans ohne Hierarchie, ohne Anführer und ohne nennenswerte Arbeitsteilung gelebt haben, haben sich vor ca. 10000 Jahren Menschen plötzlich in größeren Gruppen von mehreren Tausend Personen zusammengeschlossen, um andere Stämme in der Nachbarschaft anzugreifen und zu unterwerfen. Um mit der neuen Ebene von Komplexität – leben in großen Gruppen – umgehen zu können, entstand die Rolle des Häuptlings, des Anführers. Die Loyalität gegenüber diesem Anführer und die Angst vor ihm ist das, was

## Übersicht organisatorischer Paradigmen\*

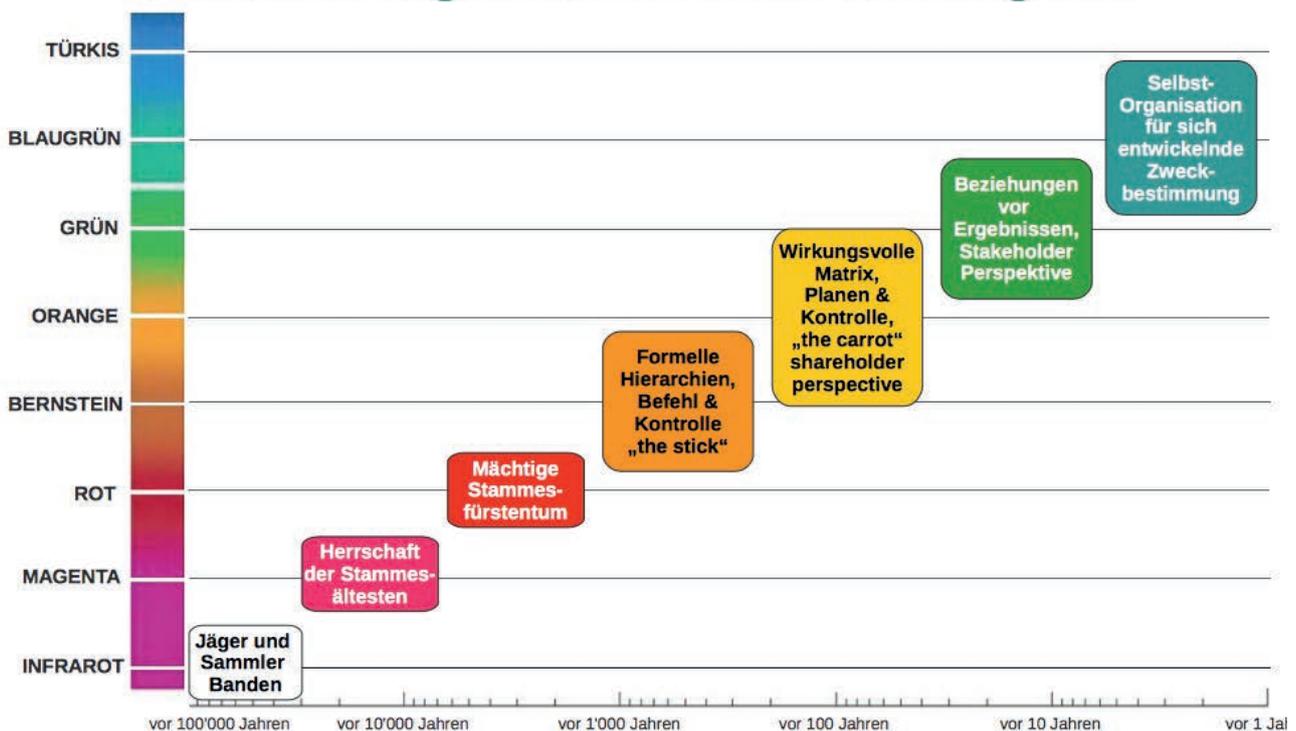


Abb. 4: Übersicht organisatorischer Paradigmen

Quelle: Inhalt Frédéric Laloux [reinventingorganizations.com](http://reinventingorganizations.com), graphische Darstellung Ulrich Gerndt, Übersetzung Kurt Specht

impulsive Organisationen zusammenhält. Archetypen dieser Organisationsform sind die Mafia oder die Straßengang. Im Alltag begegnet sie uns aber auch in Form von kleinen Unternehmen, in denen der Unternehmer alles tut, um erfolgreich zu sein, und sich in alles einmischt, ungeachtet von Regeln oder Rollen, die seinen Aktionismus einschränken könnten.

Die zwei wesentlichsten Durchbrüche impulsiver Organisationen sind die **Arbeitsteilung** und die **Top-Down Autorität**, was sie vor allem in chaotischen Umgebungen sehr erfolgreich macht.

### Traditionelle konformistische Organisationen

Im Zeitalter der Landwirtschaft entwickelten sich vor ca. 6000 Jahren die ersten Staaten und Imperien, Bürokratien und Religionen. Es entwickelten sich stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide. Es gibt einen Gründungsmythos mit gottgegebenen, unveränderbaren Gesetzen, die bestimmen, was richtig und was falsch ist. Es gibt Anweisungen und Kontrolle von oben nach unten (was wird getan und wie wird es getan). Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert. Die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit durch die Einhaltung dieser Prozesse. Befragungen zeigen, dass ein großer Teil der Erwachsenen heute auf dieser Stufe lebt.

Archetypen dieser Organisationsform sind die katholische Kirche, das Militär, aber auch das öffentliche Schulsystem. Die Durchbrüche, die diese Organisationsform geschaffen hat, sind einerseits wiederholbare Prozesse. Dadurch ist wichtiges Wissen nicht mehr von einer bestimmten Person abhängig. Jeder kann ersetzt werden und die Organisation läuft weiter. Ein weiterer Durchbruch ist ein stabiles Organigramm. In konformistischen Organisationen schaffen Organigramme, formelle Stellenbezeichnungen, Stellenbeschreibungen und Berichtslinien Stabilität, die ein großes Wachstum ermöglicht, wie es bisher nie möglich gewesen ist.

### Moderne leistungsorientierte Organisationen

Dies ist die Perspektive der wissenschaftlichen und industriellen Revolutionen. Die Welt wird nicht mehr als ein starres System mit unverän-

derlichen Regeln gesehen, sondern als komplexes Uhrwerk verstanden, dessen Funktionsweise erlernbar ist. Wer im Verstehen und Manipulieren schneller, besser und innovativer als andere ist, der wird erfolgreicher. Das Ziel ist also, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren. „Jeder kann alles erreichen, wenn er denn nur will“ ist ein Motto dieser Stufe. Die Metapher der Maschine ist allgegenwärtig, wir sprechen von Einheiten, Schichten, Input und Output, Effizienz und Effektivität, Projekte anschieben, auf die Bremse treten, Re-Engineering und Downsizing.

Der wesentliche Durchbruch dieser Stufe ist die Innovation. Da die Welt nicht mehr als unveränderlich betrachtet wird und der Wettbewerbsgedanke allgegenwärtig ist, können viele Innovationen und Entwicklungen entstehen. Gleichzeitig ist die moderne leistungsorientierte Organisation sehr verlässlich. Durch kaskadierte Zielvorgaben wird sichergestellt, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Der dritte Durchbruch dieser Stufe ist das Leistungsprinzip, welches ermöglicht, dass jeder, der die entsprechende Leistung erbringt, in der Hierarchie aufsteigen kann (bis zum Geschäftsführer). Personalplanung, Talentmanagement, Mentoring und Coaching, Leadership-Training und Nachfolgeplanung sind entsprechende Interventionen dieses Prinzips.

### Postmoderne pluralistische Organisationen

Die postmoderne pluralistische Organisation ist sich der Schattenseiten der modernen Weltsicht sehr bewusst: zwanghafter Materialismus, soziale Ungerechtigkeit, Verlust von Gemeinschaft, Umweltzerstörung. Daher liegt der Fokus von Organisationen auf dieser Stufe auf der Unternehmenskultur und dem Empowerment der Mitarbeiter, um eine herausragende Motivation zu erreichen. Führungskräfte bestehen darauf, dass Menschen mehr sind als Zahnräder, vielmehr wird das Team als eine „Familie“ betrachtet, in der jeder seinen Platz hat und zum Erfolg des gesamten Unternehmens beiträgt.

Der erste Durchbruch der pluralistischen Organisation ist Empowerment. Es wird versucht, Hierarchien zu vermeiden und die Mitarbeiter zu ermächtigen, selbstständig Entscheidungen



Abb. 5: Evolution Menschlicher Organisationsformen // Quelle: Bernd Oesterich

zu treffen. Der Begriff des Servant Leader wurde in diesem Kontext geprägt, Führungskräfte werden mehr als Berater für ihre Teams gesehen, die aus dem Hintergrund führen und inspirieren, statt von oben Befehle zu geben. Ein weiterer Durchbruch ist die Werteorientierte Kultur. Sie inspiriert die Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen zu treffen und ersetzt oft umfangreiche Richtlinien, die in vielen Organisationen gebraucht werden, um Ordnung zu halten. Der dritte Durchbruch dieser Stufe ist die Integration verschiedener Interessengruppen. Der Shareholder Value ist nicht mehr der einzige Fokus, sondern vielmehr wird die soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit der Unternehmung gefördert (Social Responsibility und Sustainability).

### Integrale evolutionäre Organisationen

Auf der integralen evolutionären Stufe werden Organisationen nicht mehr als Maschinen oder Familien, sondern als lebende Organismen gesehen. Die Art und Weise, wie die Ökosysteme in der Natur ständig mit Veränderungen umgehen,

zeigt sich im selbstorganisierenden Drang, der jeder Zelle und jedem Organismus innewohnt. Im Sinne dieser Metapher der lebendigen Organisation sind drei Durchbrüche von zentraler Bedeutung, die das Management, wie wir es bisher kannten, verändern werden:

Integrale evolutionäre Organisationen leben das Prinzip der Selbstführung, denn sie haben herausgefunden, wie sie ihre Strukturen weg von hierarchischen, bürokratischen Pyramiden, hin zu wirkungsvolleren und fluiden Systemen verteilter Autorität und kollektiver Intelligenz verändern können. Des Weiteren haben diese Organisationen Praktiken entwickelt, durch die wir unsere Masken des „professionellen Selbst“ abnehmen können, unsere innere Ganzheit wiedererlangen und unser ganzes Selbst in die Arbeit einbringen können. Darüber hinaus werden evolutionäre Organisationen als Entitäten gesehen, die ein Eigenleben und eine eigene Richtung haben. Mitarbeiter der Organisation werden eingeladen, wahrzunehmen, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln will, was ihr evolutionärer Sinn ist.

Laloux beschreibt, dass sich diese drei Durchbrüche der integralen evolutionären Organisation einander verstärken, aber Unternehmen nicht notwendigerweise alle drei einführen müssen. Schauen wir uns den Aspekt der Selbstführung einmal genauer an.

## Selbstführung

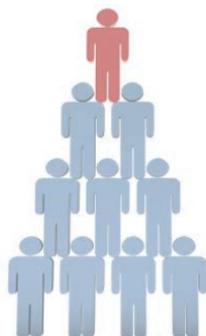
Das Prinzip der Selbstführung hilft Unternehmen mit hoher Komplexität umzugehen, denn hierarchische Modelle kommen hier an ihre Grenzen. In einer Umgebung mit niedriger Komplexität kann eine Pyramidenstruktur gut funktionieren. Die wenigen Personen an der Spitze, das Top-Management, können die vorhandene Komplexität verstehen und gute Entscheidungen treffen. Wenn sich die Komplexität aber erhöht, dann ist die klassische Pyramidenstruktur nicht mehr funktionsfähig. Auch das Top-Management, hat nicht mehr die Kapazität, die Komplexität zu erfassen und mit ihr umzugehen. Als Resultat sind die Manager nicht nur hoffnungslos überarbeitet, sondern das Treffen von Entscheidungen wird zunehmend schwer oder findet gar nicht mehr statt. Selbstführung bedeutet nicht, dass es keine Strukturen mehr gibt und alles informell und chaotisch verläuft. Wie in der Natur gibt es auch bei der Selbstführung gewisse Strukturen und Koordinationsmechanismen. Die Mitarbeiter arbeiten in definierten Rollen und es gibt Prozesse, um Entscheidungen zu treffen oder mit Konflik-

ten umzugehen. Entscheidungsfindung ist im Rahmen der Selbstführung auch kein konsensorientierter Prozess, was zu endlosen Meetings führen würde. Vielmehr arbeiten selbstführende Organisationen mit Methoden der Entscheidungsfindung, die deutlich weniger Meetings brauchen, als in herkömmlichen Organisationen.

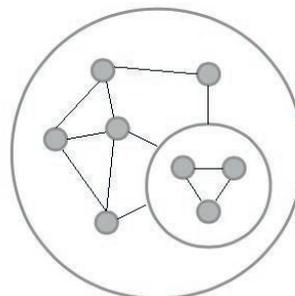
Dabei sind selbstführende Organisationen bereits heute Realität. Die Firma Buurtzorg, ein Unternehmen für ambulante Krankenpflege mit über 9.000 Mitarbeitern in den Niederlanden lebt bereits nach diesem Prinzip, aber auch Unternehmen wie GoreTex oder Morning Star (<https://www.youtube.com/watch?v=qqUBdX1d3ok&sns=em>) arbeiten bereits sehr erfolgreich mit der Selbstführung.

Damit Selbstführung funktionieren kann, reicht es nicht aus, nur die Hierarchien zu eliminieren. Vielmehr muss ein System verteilter Autoritäten wachsen, wofür aber alle bestehenden Managementpraktiken und -strukturen erneuert werden müssen (z.B. Organisationsstruktur, Information, Meeting-Struktur, Entscheidungsfindung, Projektmanagement, Budgets, Ziele, Leistung, Bezahlung und Anreize, Krisenmanagement etc.). Durch die Erfahrungen der bereits bestehenden selbststeuernden Organisationen gibt es hier bereits gute und erfolgreiche Ansätze und Konzepte, die Unternehmen auf ihrem Weg zur selbststeuernden Organisation unterstützen können.

## Selbstorganisation in vernetzten Strukturen



- Fokus auf die Organisation von **Funktionen und Menschen**.
- **Stabilität**, niedrigere Geschwindigkeit der Anpassung
- Gut geeignet für **niedrigere Komplexität\***.



- Fokus auf die Organisation von **Arbeit**.
- **Flexibilität**, dynamische Steuerung
- Wirksam mit zunehmend **höherer Komplexität** umgehen.

Abb. 6: Selbstorganisation in vernetzten Strukturen // Quelle: Kurt Specht



# Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Tel. +49 (0)2161 93 72 820  
[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com) | [www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)