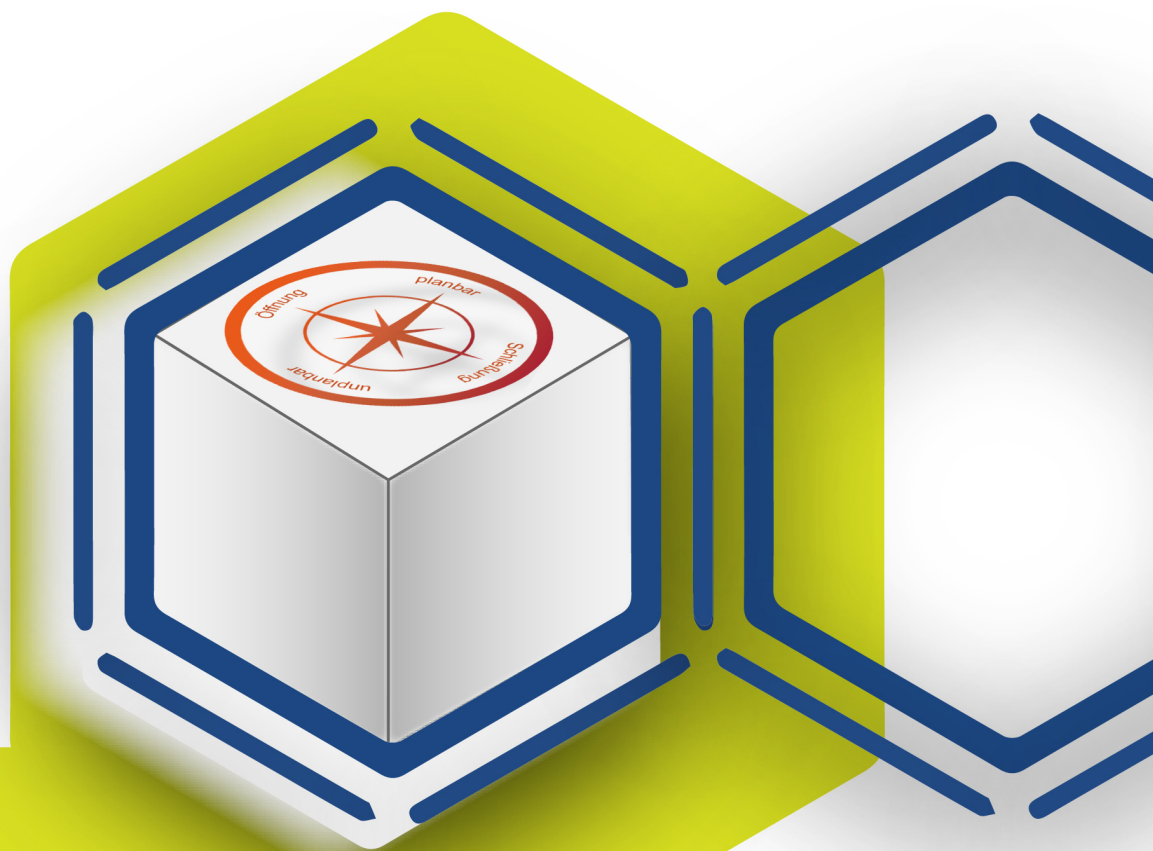


# KOMPASS FÜR OPEN ORGANISATION



EIN PRAKTIKERHANDBUCH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Impressum

Veröffentlicht vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München, © 2017.

Das Werk wurde gemeinsam vom ISF München und der Universität Hohenheim erarbeitet. Für den Inhalt sind die AutorInnen verantwortlich:

ISF München

Stephanie Porschen-Hueck, Norbert Huchler, Stefan Sauer  
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München, [www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

Universität Hohenheim

Martin Burgenmeister, Sabine Pfeiffer  
Schloß Hohenheim 1, 70599 Stuttgart, [www.uni-hohenheim.de](http://www.uni-hohenheim.de)  
München und Hohenheim, März 2017

Empfohlene Zitierweise: Porschen-Hueck, Stephanie; Huchler, Norbert; Sauer, Stefan; Burgenmeister, Martin; Pfeiffer, Sabine (2017): Kompass für Open Organisation. München: ISF München

Der Kompass wird in digitaler Form veröffentlicht. Gedruckte Exemplare können bei den AutorInnen angefordert werden.

Lektorat: Frank Seiß, ISF München

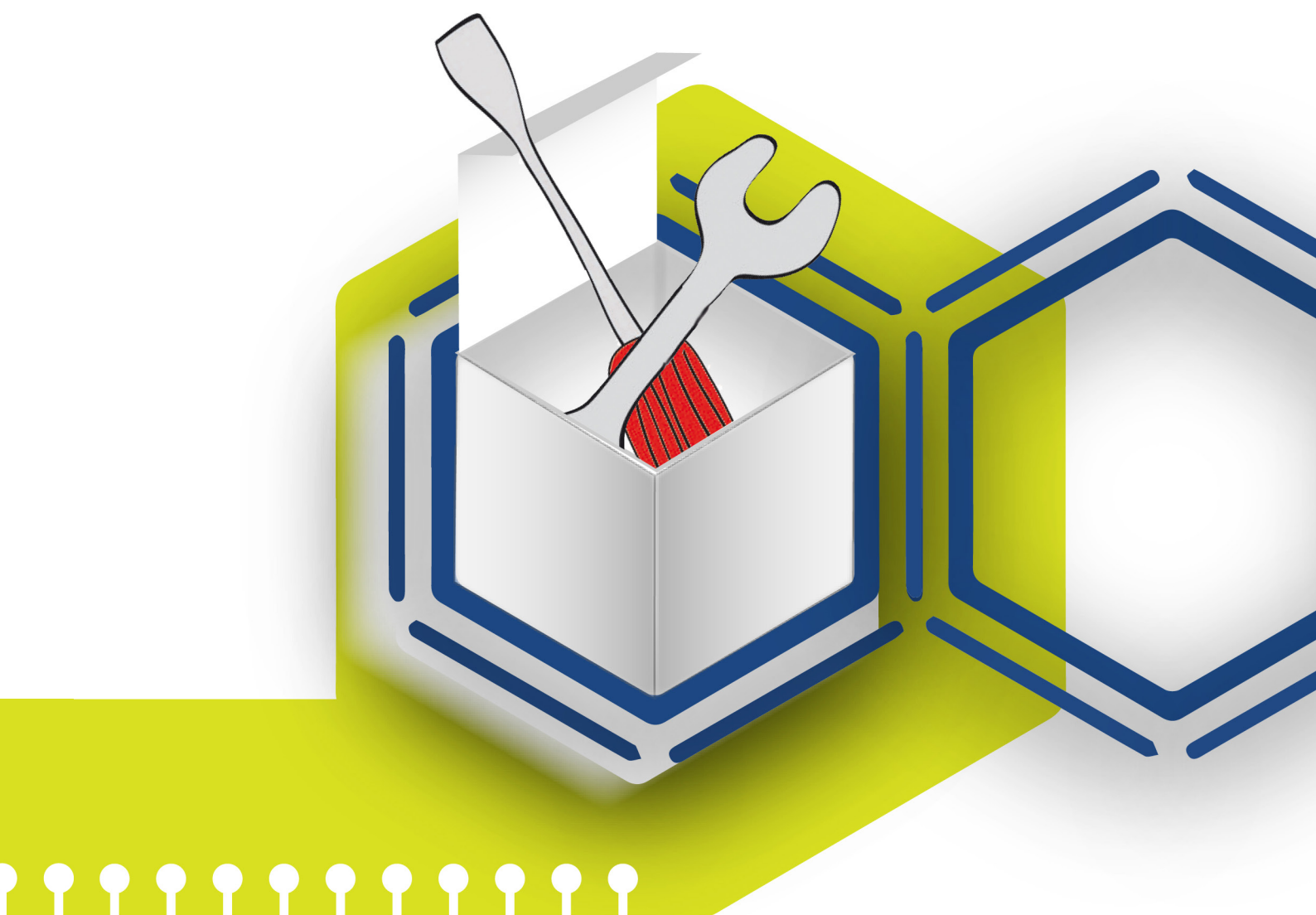
Gestaltung und Satz: Karla Kempgens, ISF München

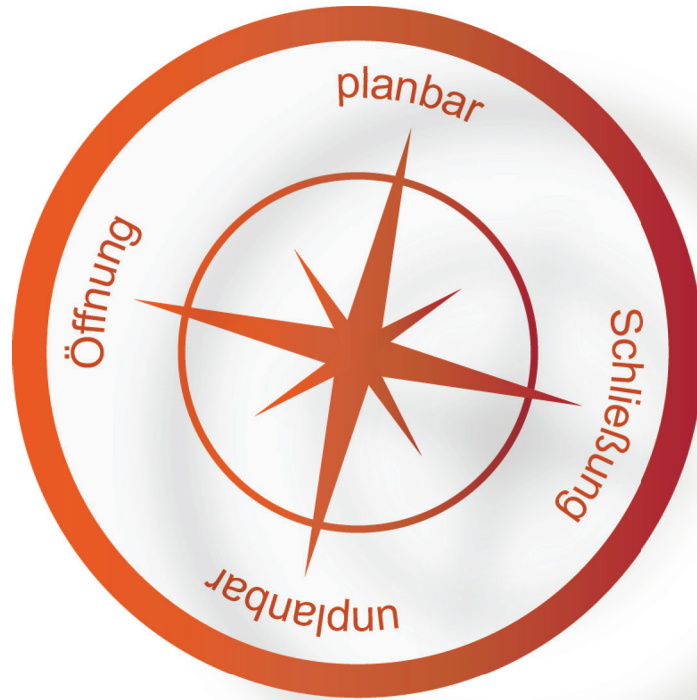
ISBN: 978-3-938468-22-7

Der Kompass wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Rakoon – Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen“ entwickelt, das mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut wurde. Teilvorhaben „Kompetenzen für innovatives, demografiesensibles Kompetenzmanagement in Open Organisations“ (FKZ: 02L12A051) und Teilvorhaben „Organisationale Bedingungen für demografie-sensible Kollaboration in Open Organisation“ (FKZ 02L12A053). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.

Neben dem ISF München e.V. und der Universität Hohenheim waren die Technische Universität München, Lehrstuhl für Produktentwicklung (Koordination), die Ludwigs-Maximilians-Universität München: Lehrstuhl Allgemeine Pädagogik, Erziehungs- und Sozialisationsforschung und die Unternehmenspartner CAS Software AG, Karlsruhe und kunst-stoff GmbH, Berlin an dem Projekt beteiligt.

Internetpräsenz des Projekts: [www.openorganisation.de](http://www.openorganisation.de)







# Kompass für Open Organisation

Die Offene Organisation ist die zentrale Notwendigkeit und Herausforderung der Innovationsökonomie. Der Open-Organisation-Kompass (OO-Kompass) bietet für Öffnungsprozesse in Unternehmen eine heuristische Orientierungshilfe. Er gibt wesentliche Hintergrundinformationen zu Öffnungsstrategien, beleuchtet ihre Chancen und Risiken und zeigt Best-Practice-Hinweise auf den drei Ebenen Arbeitsorganisation (inklusive unternehmensübergreifender Kollaboration), Kompetenzen und Führung auf. Der Kompass hilft, Bedarfe und Potenziale in Richtung Öffnung des Arbeitsbereichs, der Arbeitsorganisation, des Unternehmens und schließlich der Organisationskultur nach innen und außen in den Blick zu bekommen. Zielgruppen sind Führungskräfte/Management, Personalverantwortliche und die Organisationsentwicklung sowie Betriebsräte und interessierte Beschäftigte.





# Kompass für Open Organisation

Wir danken dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Ermöglichung des Projekts RAKOON, dem Projektträger Karlsruhe (PTKA) für dessen Begleitung und unseren Partner/innen im Projekt für die Kollaboration. Den Unternehmenspartnern, die ihre Türen für Forschung und Gestaltung geöffnet haben, gilt unser besonderer Dank. Last but not least bedanken wir uns bei Frank Seiß für das Lektorat und Karla Kempgens für Grafik und Umsetzung der Broschüre.

1

*Stephanie Porschen-Hueck*

## Einführung: Der Kompass für die Offene Organisation – Navigation unter Innovationsdruck

- ? Was hat Innovationsfähigkeit mit der Offenen Organisation zu tun?

2

*Norbert Huchler*

## Öffnungsanforderungen und Öffnungsstrategien von Unternehmen

- ? Warum öffnen sich Unternehmen jetzt?  
Wie können Öffnungsstrategien grundsätzlich unterschieden werden und welche Gestaltungsebenen und Stellschrauben für die Offene Organisation ergeben sich daraus?

3

*Norbert Huchler, Sabine Pfeiffer*

## RAKOON – Eine Annäherung an die Offene Organisation

- ? Wie lässt sich die Offene Organisation fassen?  
Definition, empirische Einordnungen – Zahlen & Fakten zur organisatorischen und personellen Öffnung von Organisationen

4

*Stephanie Porschen-Hueck*

## Kompetenzen in der Offenen Organisation in qualitativer Sicht

- ? Welche Kompetenzen gewinnen für die Innovationsarbeit in der Offenen Organisation an Bedeutung?

5

*Sabine Pfeiffer*

### Lebendiges Arbeitsvermögen zum Umgang mit Offenen Organisationen in quantitativer Abschätzung

- ? Was sagt der Arbeitsvermögen-Index zum Umgang mit Komplexität und Unwägbarkeiten?

6

*Stephanie Porschen-Hueck, Stefan Sauer*

### Kollaboration in der Offenen Organisation

- ? Welche Konzepte zur Gestaltung der Arbeitsorganisation und des Personalmanagements treten derzeit besonders hervor?

7

*Martin Burgenmeister, Norbert Huchler*

### Kollaboration mit digital arbeitenden Selbstständigen, Unternehmen und Kunden/Nutzern

- ? Welche klassischen und neuen Strategien bestimmen den Öffnungstrend nach außen?

8

*Stephanie Porschen-Hueck*

### Führung in der Offenen Organisation

- ? Wie kann Führung Beschäftigte mitnehmen und die erfahrungsbasierten Kompetenzen in der fluiden Netzwerkökonomie nachhaltig integrieren?

9

### Toolbox

- ! Materialien zur Auseinandersetzung mit der Organisation von Offenheit

# Einführung: Der Kompass für die Offene Organisation – Navigation unter Innovationsdruck

## *Innovationsfähigkeit*

Innovationen – also Produkt- wie Prozessinnovationen, technische, organisatorische wie soziale Innovationen – lassen sich nicht mehr nur mit einer spezialisierten ‚Innovationsabteilung‘ (wie Forschung und Entwicklung) und dem dort gebündelten Fachwissen angehen. Innovationen müssen zunehmend aus den Arbeitsprozessen ‚vor Ort‘ (vom ‚Shopfloor‘ aus) vorangebracht werden und alle Beschäftigtengruppen einbeziehen bzw. von allen ausgehen. Gerade in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) ist der Einbezug und die Förderung der Innovationsfähigkeit sämtlicher Beschäftigten unabdingbar, da die Mittel für Innovationsabteilungen stark begrenzt sind und die Flexibilität dezentraler Innovation gerade für die ‚KMU-Schnellboote‘ entscheidend ist.

## *Open Innovation und Open Organisation*

‚Open Innovation‘, bei der Externe (wie Kunden, Zulieferer, Dienstleister, Forschungseinrichtungen, die ‚Cloud‘ etc.) dynamisch in den Entwicklungsprozess eingebunden werden, ist eine herausfordernde Erweiterung und Öffnung des Innovationsprozesses und -verständnisses. Die Offene Organisation stellt eine spezifische Erweiterung von Open Innovation dar, die – vor allem, aber nicht nur betriebsförmige – Organisationen in den Blick nimmt. Mit der Open Organisation geraten die organisationale Flexibilität, Strukturen und Grenzziehungsprozesse sowie die Kultur insgesamt in den Blick und werden bearbeitbar. Denn geeignete Veränderungen in Bezug auf Strukturen und Kulturen der Organisationen werden als entscheidende Faktoren gelingender Innovationsprozesse betont. Aber was heißt das konkret?

## *Organisationale Öffnung*

Organisationale Öffnung ist vor allem eine Reaktion auf den Markt- und Innovationsdruck, der immer weniger von starren Unternehmensstrukturen aufgefangen werden kann. Um den Erfordernissen des Marktes zu begegnen, setzen Unternehmen zunehmend auf Dezentralisierung und die Einbindung nachgelagerter Bereiche.

Arbeit wird dabei zunehmend projektförmig gestaltet. Bislang starre Prozesse werden so flexibler bzw. agiler. Die Steuerung bzw. Kontrolle zieht sich nach und nach aus den konkreten Arbeitsprozessen zurück und fokussiert auf indirekte Einwirkungsmöglichkeiten, wie Zielvorgaben und Kennzahlen, interne ‚vermarktlichte‘ Strukturen (wie Profitcenter als ‚interne Kunden‘) und die Unternehmenskultur bzw. internalisierte Leistungsorientierungen. Diese und weitere Prozesse sind Schritte in Richtung einer Öffnung der Handlungsspielräume für Tätigkeiten vor Ort.

Ähnliche Entwicklungen zeichnen sich entlang der gesamten (internen wie externen) Wertschöpfungskette und in der bereichs- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ab, noch einmal verstärkt durch die Möglichkeiten digitalisierter Arbeit. Wenn sich beispielsweise weltweit agierende Unternehmen mit einer Matrixorganisation völlig neu aufstellen und Standorte, Funktionsbereiche und Business-Units miteinander verschränken, wenn für kurzfristige Projekte virtuelle Teams weltweit situativ zusammengesetzt werden oder wenn für neue Innovationen bereichsübergreifend entlang des gesamten Produktlebenszyklus und mit Kundeneinbezug in Taskforces problemzentriert zusammengearbeitet wird, begeben sich Unternehmen aus ihrer klassischen Organisationsweise heraus und müssen interne wie externe Organisationsgrenzen offener gestalten, neue Formen der Kollaboration etablieren und nicht zuletzt auch heterogene Personaleinsatzstrategien entwickeln.

Bei der Betrachtung neuer arbeitsorganisatorischer und personalpolitischer Ansätze – insbesondere in Richtung dezentraler Prozesse bzw. Selbstorganisation – lässt sich darüber hinaus die Förderung von Informalität als ein zunehmend bedeutsamer werdender Trend ausmachen. Um die subjektiven Ressourcen der Beschäftigten für die Unternehmen fruchtbar zu machen, nähert sich die Organisation dem lebensweltlichen Phänomen des ‚kreativen Schaffens‘ an.

### *Innovationsarbeit und Kompetenzen in Offenen Organisationen*

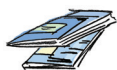
Welche Kompetenzen erfordert die dezentrale Innovation? Die ‚Innovationsarbeit‘ wird häufig mit Merkmalen wie Kreativität in Verbindung gebracht und in detaillierten, formalen Kompetenzerfassungsverfahren zu messen versucht. Das konkrete, facettenreiche Handeln der Beschäftigten, das Innovationen hervorbringt, gerät dabei leicht aus dem Blick. Die Innovationsarbeit ist nicht auf die Anwendung wissenschaftlich begründeten Wissens zu reduzieren. Sie ist vor allem eine Arbeit, die sich durch hohe Ungewissheit und Unbestimmtheit auszeichnet. Dies betrifft Ziele und Ergebnisse ebenso wie die Wege zu ihrer Erreichung. Ob und wie eine innovative Lösung gefunden wird, lässt sich eben nicht formal planen oder gar forcieren, nach dem Motto: Sei kreativ! Innovationsarbeit zeichnet sich deshalb durch informelle Kompetenzen für den Umgang mit eben dieser Unschärfe aus, was durch die Offene Organisation unterstützt werden soll. Um diese erfahrungsbasierten Kompetenzen zu fördern und Innovationsarbeit aktiv zu gestalten, sind Konzepte notwendig, die zeigen, wie es möglich ist, Ziele zu erreichen, ohne sich allein auf formal festgeschriebene Prozesse zu verlassen. Es sind

Ansätze notwendig, die mit dem Wechselverhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität, zwischen Offenheit und Geschlossenheit und last but not least zwischen Formalität und Informalität spielen und dabei zugleich Orientierung verschaffen.

### *Der OO-Kompass*

Der OO-Kompass bietet hier passende Gestaltungsansätze und Anregungen zur eigenen Positionierung im Spannungsfeld von Offenheit und Geschlossenheit. Dabei gilt: Das Formulieren von Extrempositionen wie beispielsweise der Vorstellung ‚fluider Organisationen‘ oder die einfache Gegenüberstellung offener (als gut) und traditionell geschlossener Organisationen (als überholt) helfen Unternehmen nicht weiter. Es geht vielmehr um eine Verortung und die Auslotung von Potenzialen in Richtung Offenheit – gegebenenfalls aber auch in Richtung Geschlossenheit. Zum Beispiel mit Blick auf bestehende Strukturen, Mitgliedschaftsregelungen und gültige Verfahrensweisen, aber auch mit Blick auf die Schnittstellen zur Umwelt, wie beispielsweise zum Markt oder in Bezug auf technische Neuentwicklungen, die weder beliebig festlegbar noch flexibilisierbar sind. Des Weiteren wird Öffnung im Rahmen des Kompasses durchaus innerhalb bestimmter Grenzen konzipiert: So wird weder die Grenze zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben als durchgängig auflösbar angenommen noch wird unterstellt, dass Arbeit keinen stabilisierenden organisationalen Rahmen mehr braucht. Es wird davon ausgegangen, dass sie weiterhin größtenteils betriebsförmig organisiert bleibt. Im Zentrum stehen unmittelbar praxistaugliche Konzepte, nicht zugespitzte Visionen.

Zusammen mit anderen Produkten des Projektes Rakoon ist der OO-Kompass Bestandteil eines Leitfadens zur Öffnung des R&D-Prozesses (Lindemann 2017).



#### *Literatur*

Lindemann, Udo (Hrsg.) (2017): Die Öffnung der Produktentwicklung, München: Technische Universität München.



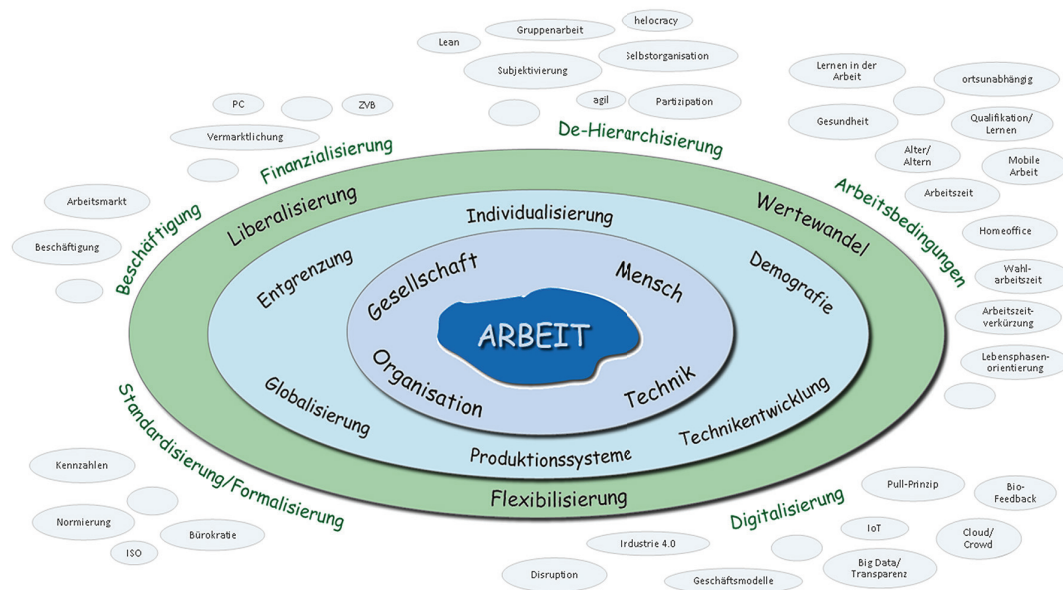


## Öffnungsanforderungen und Öffnungsstrategien von Unternehmen

### Warum öffnen sich Unternehmen jetzt?

Der Wandel von Arbeit findet in einem komplexen Zusammenspiel von Mensch, Technik, Organisation und Gesellschaft statt und ist gerahmt durch fortschreitende langfristige, 'Megatrends' wie Globalisierung und demografische Entwicklung, eng zusammenhängend mit Individualisierung und Entgrenzung (Auflösung traditioneller Strukturen und deren partielle Neubildung), Technikentwicklung (z.B. Digitalisierung), veränderten Produktions- bzw. Wertschöpfungssystemen etc. Hinzu kommen weitere gesellschaftspolitische Wandlungstendenzen wie die Liberalisierung (Abbau vor allem staatlicher Regularien), Flexibilisierung (erhöhte Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit von Organisationen und Personen), Tertiarisierung (Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft) oder auch der Wertewandel (veränderte Ansprüche an Arbeit und Privatleben, Generationen, etwa Y und Z, veränderte Rollenverständnisse, etwa zwischen den Geschlechtern, etc.).

Blickt man ein wenig tiefer auf das Zusammenspiel dieser und weiterer ursächlicher Dynamiken, lassen sich unzählige einzelne Ausformungen identifizieren, wie sie beispielhaft in der unten stehenden Grafik abgebildet sind.



Wandel von Arbeit

Eine Antwort auf diesen Wandel ist die Öffnung von Organisationen. Viele der oben abgebildeten Phänomene, die sich im Zusammenspiel von Mensch, Technik, Organisation und Gesellschaft entwickeln, lassen sich selbst als Öffnungsprozesse beschreiben. Das heißt:

- Öffnung der Gesellschaft durch Öffnungsprozesse wie Globalisierung, Liberalisierung, Demografiesensibilität;
- Öffnung der Organisation durch Öffnungsprozesse wie De-Hierarchisierung und Vermarktlichung;
- Öffnung der Individuen durch Öffnungsprozesse wie neue Orientierungen und Subjektivierung;
- Öffnung der Technik durch Öffnungsprozesse wie Digitalisierung und Vernetzung.

Blickt man beispielsweise auf den Öffnungsprozess *Subjektivierung*, der neue Freiheiten, aber auch Belastungen mit sich bringen kann, werden damit einhergehende Chancen, aber auch neue Risiken wie etwa eine überhöhte individuelle Selbstverausgabung deutlich. Wesentlich sind deshalb die Bedingungen, mit denen diese neuen Freiheiten konkret betrieblich gerahmt werden.

Die wesentlichen aktuellen Wandlungstendenzen von Arbeit lassen sich entlang der klassischen Sozialdimensionen – zeitlich, räumlich, sozial, sachlich/inhaltlich, kulturell, institutionell – als Öffnungsprozesse beschreiben. Interessant sind dabei die Richtung und die Form der Öffnung:

- In welche Richtung – also wohin – öffnet sich etwas?
- Und wie geschieht diese Öffnung genau?

In diesen beiden Fragen sind die Zielsetzung und die Qualität mit angelegt: So können Finanzialisierung und Vermarktlichung als Öffnung in Richtung Markt bzw. Marktlogik verstanden werden. Flexibilisierung und Subjektivierung können dagegen als Öffnung in Richtung einer stärkeren Einbeziehung des Subjekts und entsprechender Potenziale gedeutet werden. Wenn Unternehmen mit neuen Arbeitskonzepten (wie sie unter den Schlagworten Arbeiten 4.0, New Work, Agilität oder demokratische Organisation diskutiert werden) auf veränderte Orientierungsmuster und Bedürfnisse von Generationen im Zuge der demografischen Entwicklung und des Wertewandels reagieren, kann dies als kulturelle und institutionelle Öffnung verstanden werden. Der technische Wandel schließlich, insbesondere durch die Digitalisie-

Kurz erläutert:

- *Arbeiten 4.0/New Work*: Unter diesen Begriffen werden vornehmlich die Chancen, aber auch die Risiken der Digitalisierung für die Gestaltung von Arbeit diskutiert. Im Fokus stehen die neuen Möglichkeiten ortsunabhängigen/mobilen Arbeitens (z.B. Home-Office), neue Formen der Arbeitszeitgestaltung (z.B. Vertrauensarbeitszeit) und der Arbeitsorganisation (z.B. agiles Projektmanagement, virtuelle Teams), insbesondere mit Blick auf flache Hierarchien, Partizipation und Demokratisierung.
- *De-Hierarchisierung* ist seit der Verbreitung von Gruppen-, Team- und Projektarbeit sowie Lean Management ein kontrovers diskutiertes Thema in der Arbeitswelt. Prinzipiell wird damit eine Verschlinkung der Hierarchiestufen in betrieblichen Strukturen, häufig auch eine Institutionalisierung von Selbstorganisations- und Beteiligungsmöglichkeiten beschrieben.
- *Finanzialisierung* verweist auf die zunehmende Ausrichtung von Prozessen und Zielsetzungen an den Interessen des Kapitalmarkts und thematisiert eine damit einhergehende Entfernung von realökonomischen Bedarfen. Es wird eine Entkoppelung der Finanzwirtschaft von der Realökonomie und eine Dominanz der Finanzwirtschaft konstatiert.
- *Vermarktlichung* bedeutet die Übertragung der Prinzipien des Marktes in die Organisation und eine engere Anbindung der internen Prozesse an das ökonomische Umfeld mittels kennzahlenbasierter Unternehmenssteuerung. Interne Prozesse werden als Transaktionen möglichst „rechenbar“ gestaltet, einzelne Unternehmensbereiche werden zu Cost-/Profitcentern bzw. internen Kunden. Die für die Ausrichtung der Arbeit und ggf. auch für die Bezahlung ausschlaggebenden Kennzahlen basieren sowohl auf strategischen Zielvorgaben als auch auf an den externen Markt gekoppelten Faktoren.
- *Subjektivierung* steht für die vermehrte Einforderung subjektiver Anteile und subjektiver Anteilnahme von den Beschäftigten in der flexibilisierten Arbeitswelt bei erweiterten Handlungsspielräumen. Sie äußert sich in Flexibilität (auch hinsichtlich der Beschäftigungsbedingungen), Eigeninitiative, Kreativität und Selbstorganisation.

rung, zeigt sich darin, dass die Gesellschaft oder Organisationen von Informationstechnik durchdrungen werden.

Dazu lassen sich viele weitere, sehr wesentliche Öffnungsformen benennen, etwa:

- Diversifizierung als Erzeugung von Vielfalt und Heterogenität;
- Situativität als situationsbezogenes Vorgehen im Unterschied zur Planungsorientierung;
- Selbstorganisation als Gegenkonzept zur ‚Fremdorganisation‘ mittels hierarchischer Organisation;
- Partizipation als Beteiligungsmöglichkeit der Personen, die von Prozessen/Veränderungen betroffen sind, in Gestaltungs-/Entscheidungsfragen;
- Vertrauensorganisation durch Transparenz und übergreifenden Wissensaustausch;
- insbesondere auch die stückweise Auflösung von festen Organisationsstrukturen, die von der Aufgliederung in Teilbereiche über die Matrix-Organisation bis hin zu netzwerkförmiger Zusammenarbeit reichen kann (z.B. in Form virtueller Teams über Unternehmensgrenzen hinweg).

Auch wenn es Gegentendenzen gibt, wie Standardisierung und Formalisierung, und die Öffnung von Arbeit auch immer mit Formen der Wiedereinbindung einhergeht (wie zum Beispiel Vermarktlichung mit Kennzahlensteuerung), stellt der aktuelle Wandel von Arbeit verstärkt die Anforderung an Unternehmen, sich mit Blick auf Innovationen intern und extern zu öffnen, damit sie weiterhin wettbewerbsfähig bleiben.

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist ein zentraler Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit und die Fachkräftebindung. Ausgehend von „Open Innovation“ (Chesbrough 2006) gewinnt die Diskussion zur Open Organisation aktuell nochmals deutlich an Fahrt. Gerade vor dem Hintergrund des digitalen Wandels werden aktuell sowohl dezentrale, flache, agile unternehmensinterne Strukturen als auch neue flexible unternehmensübergreifende Kooperationen und Wertschöpfungssysteme großgeschrieben. Dezentrale, netzwerkförmige Strukturen werden als Antwort auf die Koordinations- und Integrationsanforderungen der Plattformökonomie bzw. des ‚Internets der Dinge und Dienste‘ (IoT) gehandelt. Damit ist die Verbindung von Objekten/Produkten („Industrie 4.0“) mit Dienstleistern, mit Diensten und mit (über Social Media etc. vernetzten) Menschen mittels Plattformen gemeint („Cyber-Physical Systems“), vor allem mit dem Fokus auf neue datenbasierte Geschäftsmodelle. Denn dies erfordert eine Anpassung der Organisation von Arbeit sowohl hinsichtlich neuer Wertschöpfungspartnerschaften und unternehmensübergreifender Kollaborationsformen („digitale Ökosysteme“) als auch bezogen auf die unternehmensinterne Arbeitsorganisation („Arbeiten 4.0“).

Diese Entwicklungen knüpfen an einen bereits wesentlich länger währenden Prozess der ‚fluiden‘ Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft an. Aktuell geht es, im Zuge der Digitalisierung noch einmal beschleunigt, aber nicht nur um die Öffnung von Innovationsprozessen im engeren Sinne (Open Innovation), sondern insgesamt um zunehmend vernetzte und flexible innerorganisatorische und organisationsübergreifende Kollaboration in neuer Qualität.

## **Warum eigentlich Öffnung? Lösungsprinzip Offenheit!**

Die Quellen eines Drangs nach ‚Offenheit‘ und die Aktualität entsprechender Konzepte sind also relativ leicht bestimmt. Im Mittelpunkt stehen die Anforderungen des aktuellen Wandels von Arbeit und Gesellschaft, die in Richtung Flexibilität, Innovation, Wachstum und Kosteneffizienz zielen und eine schnelle Anpassung, die Adaption von Neuem und eine ständige Re-Organisation von Unternehmen verlangen. Eine strategische Öffnung der Organisation erscheint auf den ersten Blick als logische Konsequenz erhöhter Flexibilitätsanforderungen. Auf den zweiten Blick ist das jedoch eher ungewöhnlich. Denn es existiert eine gängige Reaktion auf Unsicherheit, die auch aktuell das Gros der Arbeitsorganisation bestimmt: der Versuch zu planen, zu strukturieren, zu formalisieren und zu standardisieren – also typische Schließungsprozesse.

Die aktuell zunehmenden Anforderungen an die Flexibilität, die Reaktionsgeschwindigkeit, die Innovationsfähigkeit und die Integrationsfähigkeit von Unternehmen lassen sich durch die „**VUKA**“-Dimensionen beschreiben:

Gestiegen sind ...

- ... Volatilität: zunehmend häufigere, schnellere und intensivere (ungeplante) Veränderungen/Schwankungen in relevanten Umwelten – insbesondere im Marktumfeld;
- ... Unsicherheit: immer geringere Vorhersagbarkeit, Planbarkeit und Steuerbarkeit von relevanten Ereignissen;
- ... Komplexität: bezieht sich nicht nur auf die zunehmende Anzahl von Wechselbeziehungen eines Systems, sondern auch auf deren zunehmende Unbestimmtheit;
- ... Ambiguität: zunehmende Mehrdeutigkeit von Phänomenen/Zuständen (‚Sowohl-als-auch‘).

Vor diesem Hintergrund setzt sich zunehmend die Einsicht durch, dass die Grenzen der formalen Steuerbarkeit, der Top-down- und Ex-ante-Planung erreicht sind. *Die Defizite dieser Herangehensweise übersteigen ihren Nutzen!*

Die oben angerissenen Veränderungen der Arbeitsorganisation (Arbeiten 4.0, New Work) wie auch die neuen technikgetriebenen 4.0-Konzepte zur Re-Organisation von Produktions- und Dienstleistungsprozessen (Industrie 4.0, Cyber-Physical Systems, lernende Systeme, Künstliche Intelligenz) und von Wertschöpfungssystemen (Wirtschaft 4.0, Plattformökonomie, hybride Wertschöpfungssysteme, siehe dazu Kapitel 7) vereint eine gemeinsame Grundüberlegung. Sämtliche als ‚smart‘ bzw. intelligent bezeichneten Lösungen, neben ‚Smart Factory‘ (intelligente Fabrik) auch ‚Smart Home‘ (z.B. intelligente Haussteuerung, Assistenzsysteme) oder ‚Smart Grid‘ (intelligentes Stromnetz), kennzeichnet eine **neue Lösungsformel:**

**Dezentralität, Vernetzung und Koordination aus dem Prozess!**

Zum Beispiel:

- Koordination durch das Produkt/Objekt (Industrie 4.0);
- Koordination durch die Beschäftigten/ihr Arbeitshandeln (Arbeit 4.0);
- Koordination durch die Kunden, ihr Wissen (Open Innovation), ihr Verhalten (Daten), ihre Bedürfnisse (Nutzen).

Die These mit Blick auf die Offene Organisation lautet deshalb: **Offenheit der Systeme, Strukturen und Prozesse, der Kultur und der sozialen Beziehungen ist die zentrale Voraussetzung für Dezentralität und Selbstorganisation bzw. Selbstkoordination.**

Hieraus lassen sich die folgenden **Ziele** für die Offene Organisation ableiten:

- Innovativität;
- Situativität (situationsadäquat);
- Flexibilität;
- Bedarfsorientierung;
- Geschwindigkeit;
- Effizienz.

Aber auch Dezentralität muss organisiert werden: Wenn die Organisation nicht mehr hierarchisch verbunden ist, muss sie aus den Prozessen/Bereichen heraus selbstorganisiert und netzwerkförmig verbunden sein. Dies bedarf rahmender Strukturen und definierter Prozesse bzw. Regeln und Normen. Entsprechend sind Organisationen prinzipiell nie vollständig offen oder geschlossen, vielmehr bewegen sie sich immer in einem Spannungsfeld zwischen Offenheit und Geschlossenheit, um handlungsfähig zu bleiben. Eine vollkommen geschlossene Organisation wäre statisch, 'eingefroren', eine vollkommen offene Organisation nicht existent, nicht identifizierbar. Für diesen Balanceakt brauchen Unternehmen bewährte Strategien, die auf die jeweilige Situation flexibel reagieren können. Je weiter sich Organisationen öffnen und dezentral organisieren, desto größer werden die Anforderungen an ein geeignetes *'Management von Offenheit'* – und an passende neue Prinzipien.

## Öffnungsstrategien von Unternehmen

### *Umgang mit Offenheit als Gestaltungsaufgabe*

Wie lässt sich Offenheit managen bzw. gestalten? Im Folgenden werden zwei grundlegende Gestaltungsstrategien von Öffnungsprozessen und Offenheit skizziert. Die erste Strategie orientiert sich an der Frage, wie sich Organisationen vorausschauend auf Anforderungen an Öffnung vorbereiten können, und setzt dabei auf ein ausgewogenes Zusammenspiel zwischen geplantem strategischem Vorgehen, Vorbereitung durch entsprechend gestaltete Organisationsstrukturen und die Förderung situativer Handlungs-

fähigkeit sowie entsprechender Kompetenzen. Die zweite Strategie setzt auf ein vermitteltes Zusammenspiel von Stabilität und Flexibilität auf typischen Gestaltungsebenen der Organisation.

### OO-Strategie I: Geplante, gerahmte, situative Öffnung

In der Praxis reichen die Formen der Öffnung von Organisationen von strategischen Entscheidungen bis zu kaum reflektierten Anpassungsprozessen und von singulären Maßnahmen bis zu ganzheitlichen Veränderungen. Sie können auf eine Planung ‚von oben‘ zurückgehen, partizipativ gestaltet sein oder sich evolutionär ‚von unten‘ aus den Prozessen heraus entwickeln. Dies bringt jeweils spezifische Vor- und Nachteile mit sich.

Prinzipiell lassen sich OO-Strategien entlang der Zeitachse danach unterscheiden, auf welche Arten von Herausforderungen reagiert werden soll: planbare, eher längerfristige Ereignisse (‚geplant‘); unbestimmte, aber dennoch kalkulierbare Ereignisse, auf die sich die Organisation einstellen kann (‚gerahmt‘); und unplanbare Ereignisse, die nur durch möglichst vielfältige Kompetenzen vor Ort bearbeitet werden können (‚situativ‘). Sie unterscheiden sich zudem danach, ob von ihnen eher stabilisierende oder flexibilisierende Impulse ausgehen und ob sie eher auf ein zentralisiertes organisationales Handeln setzen oder auf die Befähigung der handelnden Personen vor Ort.



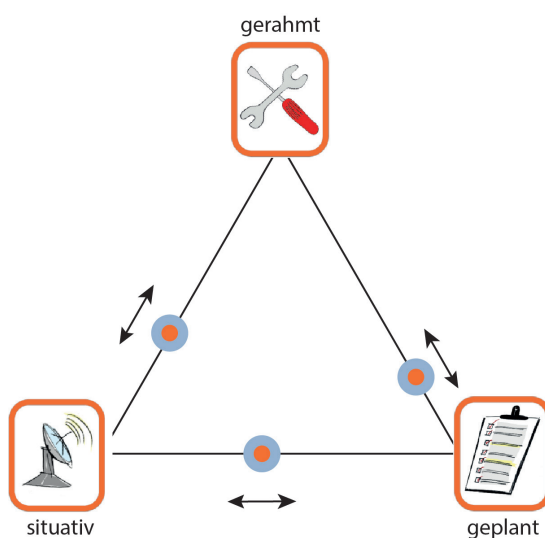
#### Einordnung organisationaler Öffnungsstrategien aus der Empirie

- **Geplante Öffnung:** Hierbei handelt es sich um mehr oder weniger strategisch verankerte und top-down gesteuerte Öffnungsprozesse. Die Organisation tritt als handlungsfähiger Akteur in Erscheinung und vermittelt im Planungs- und Ausführungsprozess Stabilität. Eine solche Öffnung kann zum Beispiel eine strategisch geplante Transnationalisierung umfassen. Die Vorteile liegen auf der Seite der kollektiven



Handlungsfähigkeit, Planbarkeit, Herstellung von Kohäsion und Orientierung. Die Nachteile liegen in der geringen Nähe zum Gegenstand, mit dem Risiko einer geringen Passung und Aktualität, der Nichtberücksichtigung von Bedürfnissen vor Ort (Partizipation), geringer Akzeptanz und insgesamt geringer Flexibilität.

- *Vorbereitende bzw. gerahmte Öffnung:* Im Vordergrund steht die vorausschauende Gestaltung von organisationalen Strukturen und Prozessen, um mit verschiedenen – bereits absehbaren – Anforderungen an Offenheit umzugehen. Offenheit wird durch das konkrete Zusammenspiel von organisationaler Rahmung und Arbeitshandeln von Personen getragen. Als Beispiel lässt sich die Gestaltung von agilen Projektmanagementkonzepten für die Offene Organisation benennen. Die vorbereitende bzw. rahmende Öffnung durch entsprechende Organisationskonzepte steht vermittelnd zwischen Flexibilität und Stabilität. Dennoch bleibt eine geplante Öffnung und eine sich situativ einlassende Öffnung – mit entsprechenden Kompetenzen – notwendig.
- *Sich (situativ) einlassende Öffnung:* Die flexibelste, stark durch Personen geprägte Öffnung ist die sich situativ einlassende Öffnung. Hierbei wird fallspezifisch gehandelt, d.h. es wird sich situativ am Gegenstand der Öffnung orientiert. Basis hierfür sind die Kompetenzen der Beteiligten (z.B. in Bezug auf Selbstorganisation, Selbstabstimmung und Selbstführung) und die organisationalen Bedingungen dafür, sich auf den tatsächlichen Prozess einlassen zu können (Handlungs-/Entscheidungsspielräume, Zugriff auf Ressourcen, vor allem Zeit- und Personalressourcen). Die Vorteile liegen in einer hohen situationsadäquaten Flexibilität und einer starken Aktivierung subjektiver Potenziale sowie subjektiver Motivation. Die Nachteile liegen in einer hohen Komplexität, hohen Anforderungen an die subjektiven Kompetenzen und einem entsprechenden organisationalen Rahmen (z.B. organisationales Vertrauen in die Beschäftigten).



In der Praxis braucht es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen allen drei Herangehensweisen an Öffnungsprozesse.

Eine nachhaltige Öffnung stellt hohe Anforderungen an die strategische Handlungsfähigkeit der Organisation ('geplant'), die organisationalen Strukturen und Prozesse ('gerahmt') und die Kompetenzen der Akteure vor Ort ('situativ').

## **OO-Strategie II: Organisation von Offenheit zwischen Stabilität und Flexibilität**

Prozesse der Öffnung sind immer begleitet durch *Schließungsmechanismen* auf allen Ebenen. Für die betriebliche Organisation von Arbeit sind dies zum Beispiel:

- Standardisierung und Prozessbeschreibungen;
- Kennzahlen- und Ergebnissteuerung;
- Dokumentation und Berichtswesen;
- vertragliche bzw. rechtliche Regelungen;
- Leitwerte, Visionen und Strategien;
- Kultur als integratives Element.

Es besteht ein fließender Übergang zwischen Öffnungs- und Schließungsprozessen: So kann Dokumentation zum Beispiel einerseits Transparenz herstellen und damit Prozesse für andere öffnen, andererseits dient sie auch als Kontrollinstrument und kann Handlungsspielräume einengen. In der Praxis spielen Öffnungs- und Schließungsprozesse immer komplex zusammen und sind sogar wechselseitig aufeinander angewiesen – insbesondere wenn es um organisationalen Wandel geht. In der permanenten Reorganisation von Betrieben besteht ein ständiges Wechselspiel zwischen einem Mehr an Öffnung und einem Mehr an Schließung. So zielen viele Maßnahmen der Prozesssteuerung (ERP-Systeme, Kennzahlenmessung etc.) auf eine Standardisierung (Schließung) der Arbeitsorganisation, während neue Formen des Projektmanagements und der Führung auf mehr Selbstorganisation und Partizipation (Öffnung) setzen. Organisationskonzepte werden häufig gleichzeitig Öffnungs- und Schließungsprozesse implizieren. Das kann bedeuten, dass in einem Organisationsbereich Öffnung und in einem anderen Schließung gefördert wird, oder auch, dass in ein und demselben Arbeitszusammenhang gegenläufige Prozesse der Öffnung und Schließung stattfinden.

Ziel des parallelen Wechselspiels ist die Garantie eines Mindestmaßes an Berechenbarkeit und Stabilität. Daraus folgt die These: **Organisationen sind nicht einfach ‚offen‘ oder ‚geschlossen‘, sondern die Öffnung nach außen und innen resultiert aus (mehr oder weniger) strategischen Entscheidungen und wird gezielt und punktuell praktiziert.**

Vor dem Hintergrund der großen Heterogenität von Öffnungsprozessen und des strategischen Zusammenspiels von Offenheit und Geschlossenheit macht es Sinn, sich nicht allein auf die Phänomene der Öffnung der Organisation zu konzentrieren, sondern vorrangig die *Organisation der Offenheit* (siehe Kapitel 6) in den Blick zu nehmen.

### **Gestaltungsebenen und Stellschrauben für die Offene Organisation**

Die Gestaltung der Offenen Organisation setzt also am Zusammenspiel der Pole Offenheit und Geschlossenheit an und kann auf den in der folgenden Übersicht aufgeführten Ebenen stattfinden. Die Übersicht dient als Orientierungshilfe für die eigene Verortung und zeigt gegebenenfalls Entwicklungsperspektiven auf:

OO-Gestaltungsebenen	Beispiele: Mögliche OO-Maßnahmen orientieren sich an ...	
	Flexibilität/Offenheit	Stabilität/Geschlossenheit
<b>Arbeitsbedingungen:</b> Arbeits-/Leistungssteuerung, Entlohnung, Anerkennung, Karrieremodelle	individuelle Lebensplanung, Interessenartikulation, alternative Karrieremodelle	feste Karriereleiter, betriebliche Kaminkarriere
<b>Arbeitsorganisation:</b> Frage der Ordnungsprinzipien wie Selbstorganisation, Projektmanagement, agile Prozesse	Informalität, Situativität, Anpassungsfähigkeit, Handlungsspielräume	Formalität, Planung, Struktur, klare Vorgaben
<b>Führung:</b> Menschenbild des Führungshandelns bzw. Führungsformen	unterstützende Führung, Führung als Dienstleistung	Führung zur Kontrolle
<b>Zusammenarbeit:</b> Kooperation, Kommunikation, Wissensaustausch, Integration von Neuem (Personen und Wissen)	individuelle Abstimmung, persönliche soziale Beziehungen, informelle erfahrungsgeleitete Kooperation und Kommunikation	top-down geplante Arbeitsteilung, planungsbezogene Kooperation und Kommunikation in Gremien
<b>Schnittstellen:</b> Schnittstellen- und Netzwerkmanagement im Kundenkontakt, bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit etc.	dezentralisiertes Schnittstellen- und Netzwerkmanagement	zentralisiertes Schnittstellen- und Netzwerkmanagement
<b>Qualifikationen/ Kompetenzen:</b> Zusammenspiel von formalen Qualifikationen und informellen Kompetenzen, Berufs- und Arbeitsethos, Professionalitätsverständnis	Erfahrungswissen auf Basis praktischer Erfahrungen, erfahrungsgeleitete Kompetenzen	Qualifikationen und theoretisches (Planungs-)Wissen, Fachwissen
<b>Technik:</b> Verfügbarkeit und Reichweite der Informations- und Kommunikationstechnik	Verwendung zur Ermöglichung	Verwendung zur Kontrolle (Steuerung und Dokumentation)
<b>Kultur:</b> Offenheit und Transparenz	in Richtung Partizipation, Akzeptanz, Vertrauen, Reziprozität, soziale Integration; bereichs-/unternehmensübergreifender Austausch, Anerkennung, Ermöglichung	Misstrauen, Bereichsegoismen, Exklusion, Abteilungsdenken und Bereichsgrenzen, Macht und Kontrolle

Gestaltungsebenen struktureller Öffnung zwischen Flexibilität und Stabilität (Porschen-Hueck/Huchler 2016: 16)

**Zusammengefasst** kann gesagt werden, dass es vordringlich um die Gestaltung der Offenen Organisation entlang der folgenden Stellschrauben geht:

- Verschiebung des ‚Reglers‘ von geschlossen zu offen
- Verschärfung des Wechselspiels zwischen Stabilität und Flexibilität
- gekonntes Setzen von Stabilitätsankern

**Die Offene Organisation braucht einen reflexiven Umgang mit Stabilität und Flexibilität.**

### *Sondierung geeigneter Lösungsansätze*

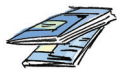
Um den Anforderungen der Offenen Organisation auf den genannten Ebenen zu begegnen und die Stellschrauben der Offenheit nachhaltig zu nutzen, bedarf es verschiedenster, speziell auf die Thematik offener Organisation ausgerichteter Gestaltungsansätze.

Standardlösungen oder Komplettpakete für die Gesamtorganisation sind in diesem Kontext problematisch. Es bedarf eines fallspezifischen Vorgehens entlang der oben beschriebenen Ebenen der Offenheit, die auf die ganze Organisation bezogen sind. So können zum Beispiel für die jeweiligen Ansatzpunkte der Öffnung spezifische Chancen- und Risikoprofile erstellt und anschließend angepasste Gestaltungsmaßnahmen entwickelt werden.

Nicht alle Organisations- und Managementkonzepte, die auf den genannten organisationalen Ebenen ansetzen, sind für die Gestaltung von *mehr Offenheit durch einen reflexiven Umgang mit Stabilität und Flexibilität* geeignet. Denn für geeignete Ansätze sind bestimmte Elemente wesentlich: die Sensibilität für und Integration von Erfahrungswissen, ein methodischer Gegenstandsbezug, die Konzentration auf die Situation und das Handeln ‚vor Ort‘, Partizipationsmöglichkeiten, eine Ermöglichungskultur und direkte Feedbackschleifen durch alle Ebenen und Bereiche. Sie sind wichtig, um die Justierung zwischen Öffnung und Schließung sinnvoll regeln zu können. Zudem müssen sie systematisch auf die Anforderungen Offener Organisation bezogen werden:

- Auf welchen Ebenen setzen sie an?
- Wie unterstützen sie Offenheit durch den reflexiven und nachhaltigen Umgang mit dem Zusammenspiel von Stabilität und Flexibilität?
- Wo sind sie geeignet? Bis zu welchem Grad?
- Mit welchen Chancen und Risiken sind sie verbunden?
- In welcher Wechselwirkung stehen sie mit anderen Maßnahmen?

In dem vorliegenden modularen Leitfaden sind geeignete Gestaltungskonzepte für die Offene Organisation zusammengestellt, um Unternehmen und ihre verschiedenen Stakeholder auf die Organisation der Öffnung und Offenheit vorzubereiten.



#### Literatur

Chesbrough, Henry W. (2006): Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology, Harvard Business Review Press; Auflage: First Trade Paper Edition.

Huchler, Norbert (2015): Anforderungsprofil einer offenen Organisation. Offenheit durch einen reflexiven Umgang mit Stabilität und Flexibilität. ISF-Arbeitspapiere, München. [http://www.openorganisation.de/images/Veroeffentlichungen/Huchler\\_2015\\_OO-Anforderungsprofil\\_AP1-6\\_2-1\\_2-3.pdf](http://www.openorganisation.de/images/Veroeffentlichungen/Huchler_2015_OO-Anforderungsprofil_AP1-6_2-1_2-3.pdf)

Porschen-Hueck, Stephanie/Huchler, Norbert (2016): Offene Organisation: Anforderungen, Strategien, Kompetenzen. In: PERSONALquarterly, 16 (2): 9-15.

Sauer, Stefan/Burgenmeister, Martin/Porschen-Hueck, Stephanie/Huchler, Norbert (2014): Open Organisation: Öffnungstendenzen und Öffnungsstrategien. Ein Arbeitsbericht aus dem Projekt RAKOON. [http://www.isf-muenchen.de/pdf/Open\\_organization.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/Open_organization.pdf)

## RAKOON – Eine Annäherung an die Offene Organisation

### Definition: Offene Organisation

„Organisationen lassen sich als offen definieren, wenn sie das langfristige Ziel verfolgen, über die situative Anpassung der internen und externen Organisationsgrenzen Mehrwert für die Organisation zu generieren. Diese situative Anpassung steht für eine gezielte Steuerung der organisationalen Grenzen, Ressourcenteilung und die Art der Zusammenarbeit“ (Münzberg et al. 2017).

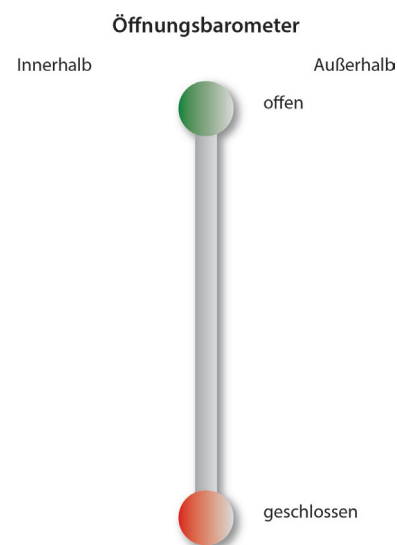
Der Ausgangspunkt für das Projekt RAKOON (siehe das Impressum dieser Broschüre) lag beim Konzept Open Innovation, also der Förderung von Innovationsprozessen – vor allem mit Fokus auf die Entwicklung. Der OO-Kompass bezieht sich hingegen auf die Herausforderungen der Offenen Organisation insgesamt, hat jedoch einen speziellen Fokus auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

Um Offenheit in der Praxis greifbar zu machen und beobachten zu können, wurden zwei Hauptunterscheidungen verfolgt: I) Öffnungsprozesse innerhalb der Organisation und Öffnungsprozesse nach außen; II) Öffnung auf der Ebene Personal/Person und Öffnung auf der Ebene Wissen/Information. Beide Unterscheidungen sind keinesfalls vollkommen trennscharf. So benötigt zum Beispiel die Anschlussfähigkeit nach außen geradezu eine Öffnung der internen Strukturen. Und der Austausch von Personal geht auch immer mit einem Wissensaustausch einher. Für die erste Einordnung empirischer Beispielfelder von Öffnung sind die Unterscheidungen dennoch hilfreich.

### Öffnung der Organisation I: innen und außen

Eine erste, für das Projekt RAKOON wesentliche Systematisierung ist die Trennung zwischen Öffnung von Organisationen *nach innen* und *nach außen*.

Das didaktische Instrument des *Öffnungsbarometers* (siehe Toolbox) erlaubt es, zu konkreten Indizien und Themenfeldern von Öffnung Diskussionen und Erzählungen anzustoßen und zu strukturieren/dokumentieren. Eine Gesamteinschätzung der



eigenen Arbeit, eines Unternehmensbereichs oder des Betriebs in Bezug auf Offenheit nach innen und nach außen ist nie ‚objektiv‘ (im Sinne von quantitativ vergleichbar), sondern immer im Kontext der entsprechenden Erzählungen zu verstehen.

Das Themenfeld für Öffnungsprozesse *nach innen* kann zum Beispiel die folgenden Punkte umfassen (vgl. dazu Kapitel 6 und 8):

- Personalmanagement und Karrieresysteme (Durchlässigkeit, Einflussmöglichkeiten, Fluktuation);
- Wissensmanagement;
- Open Innovation;
- Reichweite von Qualifizierungsmaßnahmen;
- technische Öffnung (z.B. Intra-/Internet);
- flexiblere Arbeitszeit;
- wechselnde Arbeitsorte;
- sich schnell ändernde Arbeitsinhalte;
- Demokratie, Partizipation/Teilhabe;
- entsprechende Führungsformen;
- Diversity (Geschlecht, Alter, Herkunft etc.);
- Kultur, Klima etc.;
- Informationspolitik/Transparenz;
- bereichsübergreifende und offene Zusammenarbeit;
- allgemein offenere Organisationsformen (Projektförmigkeit, ‚Fraktalisierung‘, Profit-Center, indirekte Steuerung/Vermarktlichung etc.);
- insgesamt mehr Selbstorganisation und Handlungsspielräume.

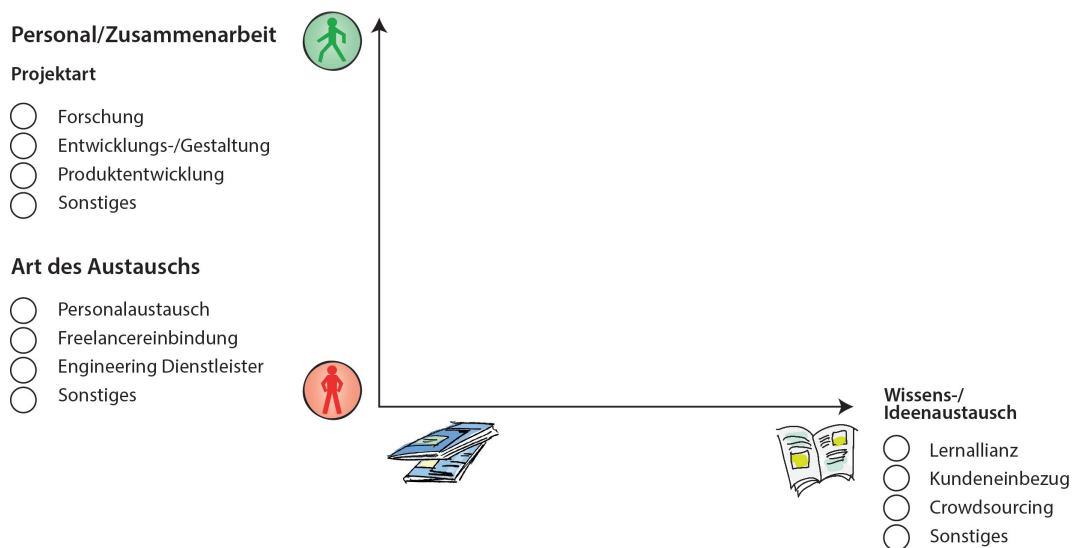
Als Beispiele für eine Öffnung nach *außen* lassen sich nennen (vgl. dazu Kapitel 7):

- auf Märkte zielende Öffnung (Absatzmarkt, Produktionsmarkt, Arbeitsmarkt);
- Diversifizierung von Wertschöpfungsketten;
- Ausweitung von Unternehmensnetzwerken;
- neue Verknüpfungen auf institutioneller Ebene (Politik, Verbände, Corporate Citizenship/ Corporate Social Responsibility, Universitäten);
- die Integration von Kunden und anderen Externen in die Wertschöpfung und in Entscheidungsprozesse;
- offenere Finanzierungsmodelle, Geschäftsformen und -modelle (Aktiengesellschaft, Crowdfunding);
- kooperativ erstellte und verwertete Produkte (Open Source etc.);
- flexibilisierte Personalstrategien, schnelle Integration von neuen Beschäftigten und Externen.

## Öffnung der Organisation II: Personal und Wissen

Um mit der Vielfalt an möglichen Öffnungsprozessen in der Empirie umzugehen, wurden zwei relevante Ebenen unterschieden: Personal/Zusammenarbeit und Wissens-/Ideenaustausch. Entlang dieser Achsen können in Interviews konkrete Beispiele ermittelt und eingeordnet werden. Sie können aber auch zur Einordnung einer Abteilung oder der gesamten Organisation herangezogen werden.

Die unten stehende Grafik (siehe auch Kapitel 9) stellt dar, wie OO-Phänomene entlang der Unterscheidung Personal und Wissen erfasst und eingeordnet werden können. Dabei beziehen sich die hier genannten Beispiele vordringlich auf die Öffnung nach außen.



Auf der Ebene *Personal* können Strategien der *aktiven und flexiblen Personaleinbindung* und entsprechende Konzepte (Freelancer, Mitarbeiteraustausch, Leiharbeit, Entwicklungsdienstleister) erfasst werden. Unter Öffnungsstrategien fallen damit auch flexibilisierende Personalstrategien wie Modelle der Aufspaltung in Kern- und Randbelegschaft, Outsourcing, Cloud- und Crowdwork usw. (Cloud- und Crowdwork werden hier als ‚Personalstrategie‘ eingestuft, da Arbeiten systematisch auf externe Arbeitskräfte im bzw. über das Netz verlagert werden. Damit bestehen Ähnlichkeiten zur Leiharbeit und zur Außenvergabe.) Auf der Ebene *Wissen* können erweiterte Formen des *Wissens- und Ideenaustauschs*, wie Open Innovation, Crowdsourcing, Lead-User-Integration, Unternehmensnetzwerke und Lernallianzen, eingeordnet werden. Damit ist ein breites Spektrum relevanter Konzepte fokussiert, von der Einbindung externer Beschäftigter bis hin zu Open Source.



Die hier kurz angeschnittenen Öffnungsprozesse sind nicht unkritisch einzuschätzen. Sie gehen mit je spezifischen Chancen und Gefahren einher.



#### Kritisch beleuchtet

Eine radikale Öffnung auf der Ebene *Personal* kann zum Beispiel nachhaltig negative Folgen nach sich ziehen für: die langfristige Entwicklung des Bereichs, die qualitativ-inhaltliche Kontinuität, die Beschäftigung, die Leistungsmotivation der Kernbelegschaft, die Kooperation und den Wissensaustausch, den Aufbau von Kompetenzen, das ‚Branding‘, die Identifikation mit dem Betrieb, die Kultur und das Klima, die Gesundheit.

Eine radikale Öffnung auf der Ebene *Wissen* kann zum Beispiel mit folgenden negativen Effekten verbunden sein: Wissensabfluss, Know-how-Verlust, Förderung der Konkurrenz und Nachteile im Wettbewerb, Kritik und schlechte Presse, Sicherheitslücken und IT-Anfälligkeit.

### Daten und Fakten zur organisatorischen und personellen Öffnung von Organisationen

Wie viele Beschäftigte sind heute bereits mit organisationalen Öffnungen an ihrem Arbeitsplatz und in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert? Wer arbeitet heute ‚offen‘ in diesem Sinne und wo wird so gearbeitet? Dieser Frage geht dieser Beitrag auf Basis statistischer Auswertungen nach. Die Basis dafür liefert die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung. Sie stellt mit N=20.036 Befragten die größte repräsentative Erhebung der Arbeitsplatzgegebenheiten erwerbstätiger Personen in Deutschland dar.

#### BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung

Befragt wurden Erwerbspersonen, die mindestens 15 Jahre alt sind und mindestens zehn Stunden wöchentlich arbeiten. Die Befragung zielt auf eine detaillierte Erfassung der Arbeitstätigkeiten und Qualifikationen. Seit 1979 wurden sechs Erhebungen durchgeführt, die hier benutzten Daten sind von 2011/2012 und damit das aktuell Scientific Use File (SUF), dieses wird vom Forschungsdatenzentrum des BIBB über GESIS zur Verfügung gestellt ([www.bibb.de/de/1386.php](http://www.bibb.de/de/1386.php)). Die hier rein deskriptiven Auswertungen sind ohne Gewichtung vorgenommen.

Rohrbach-Schmidt, Daniela/Hall, Anja (2013): BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. Version 3.0 BIBB-FDZ Daten und Methodenberichte No. 1/2013. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung FDZ.

In der Statistik findet sich die Offene Organisation nicht als ein festes Konstrukt. Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung bietet aber den Vorteil, dass Beschreibungen des Arbeitsumfelds zumindest in diese Richtung weisen. Zwei Variablen lassen sich hier einbeziehen, die wichtige Rahmenbedingungen einer OO charakterisieren. Gefragt wird dabei, ob die beiden folgenden Veränderungen in den letzten zwei Jahren am Arbeitsplatz vorgekommen sind:

- wesentliche Umstrukturierungen oder Umorganisationen des unmittelbaren Arbeitsumfelds;
- vermehrter Einsatz von freien Mitarbeitern, Aushilfen, Praktikanten oder Leiharbeit.

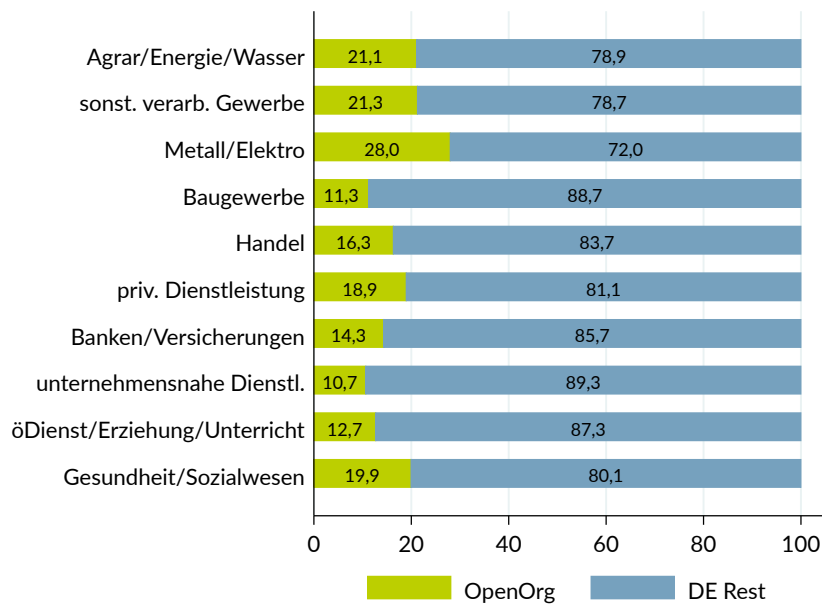
Als Fälle in einer vergleichsweise offenen Organisationsform werden nachfolgend die Befragten gefasst, die beide Fragen mit Ja beantwortet haben. Damit ist eine Zugehörigkeit zu einer OO im Sinne des Projekts RAKOON nur annähernd beschrieben und leider lässt sich nicht weiter zwischen freien Mitarbeiter/innen bzw. Leiharbeiter/innen einerseits und Aushilfen und Praktikant/innen andererseits differenzieren. Trotzdem kann

angenommen werden: Wenn beide Bedingungen gleichzeitig erfüllt sind und dies eine in den letzten zwei Jahren erlebte Veränderung am Arbeitsplatz darstellt, dann wird zumindest eine zunehmende organisationale Öffnung erlebt – und in irgendeiner Form auch bewältigt. Offen bleibt dabei die Motivation für die Öffnung. Dabei ist davon auszugehen, dass diese selten dem Projektziel von RAKOON (Öffnung als Antwort auf demografiebedingte Beschäftigtenansprüche) folgt, sondern sich eher als Folge marktbedingter Flexibilitätserfordernisse und wettbewerbsbedingten Kostendrucks darstellt. Egal aus welchem Grund dynamische organisationale Öffnungen nötig werden: Für die betroffenen Beschäftigten stellt sich immer die Anforderung, innerhalb dieser offenen Strukturen zu arbeiten und mit ihnen umzugehen. Wer das heute schon tut und täglich im Arbeitsleben bewältigt, kann mit den beiden ausgewählten Variablen eingegrenzt werden. Mehr Annäherung an OO in einer statistischen Breite und auf einer repräsentativen Datenbasis ist derzeit nicht erreichbar.

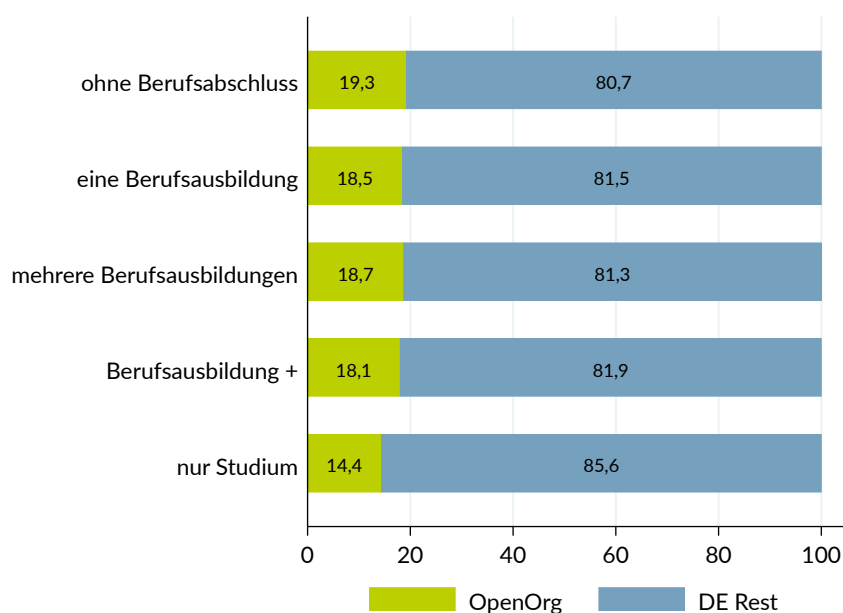
Insgesamt haben N=19.754 Befragte auf eine der beiden Fragen geantwortet, davon N=3.546 auf beide Fragen mit einem Ja. Diese 17,95% arbeiten damit in strukturell offenen Organisationsformen. Zunächst ist interessant, wer in OO arbeitet und wo OO vorkommen. Betrachten wir uns daher die OO-Stichprobe etwas näher. Zunächst einmal scheint das Arbeiten in OO bei Männern etwas häufiger zu sein: 51,5% sind Männer und 48,5% Frauen. Beschäftigte in nicht offenen Organisationen dagegen sind zu 46,9% männlich und zu 53,1% weiblich (in der Gesamtstichprobe finden sich 47,7% Männer und 52,3% Frauen). Beim Alter zeigt sich dagegen kaum ein Unterschied: Beschäftigte in offenen Organisationen sind durchschnittlich 45,1 Jahre alt (N=3.493; SD=10,080), die in nicht offenen Organisationen sind mit 45,8 Jahren unwesentlich älter (N=15.854; SD=10,496).

### *Wer arbeitet wo „open“?*

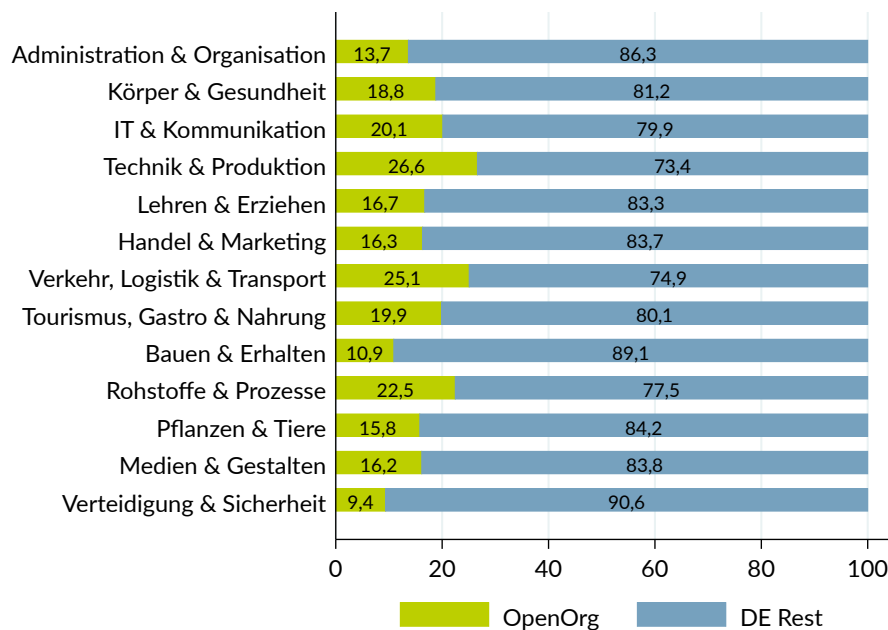
Die in OO Beschäftigten verteilen sich auf eine Vielzahl von Branchen. Dabei steht an der Spitze der Bereich Metall und Elektro mit 23%, gefolgt vom Gesundheits- und Sozialwesen mit 17,4% und dem öffentlichen Dienst, Erziehung und Unterricht mit 14,9%. Geht man nicht von der Anzahl der OO-Beschäftigten aus, sondern von der Anzahl der Beschäftigten innerhalb einer Branche, zeigt sich: In Metall und Elektro findet sich mit 28% der höchste Anteil von Beschäftigten in OO, gefolgt von dem sonstigen verarbeitenden Gewerbe (21,3%) und Agrar, Energie und Elektro (21,1%). Die geringsten Anteile an in OO-Strukturen tätigen Beschäftigten liegen mit 10,7% im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen. Gerade die Branchenbereiche also, die selbst teilweise zur Öffnung in anderen Branchen beitragen, sind davon selbst im Vergleich deutlich weniger betroffen. Dieses Bild bestätigt sich auch beim Blick auf die Branche IT-Dienstleistungen (WZ62): Hier sind 15,8% der Beschäftigten selbst mit organisatorischer Öffnung konfrontiert – ein Wert also, der im Branchenvergleich eher im unteren Mittelfeld anzusiedeln ist.



Bei der beruflichen Qualifikation zeigt sich ein interessanter Trend: Wer ausschließlich einen akademischen Abschluss hat, arbeitet zu 14,4% in OO, dagegen sind Beschäftigte ohne berufsqualifizierenden Abschluss mit 19,3% am stärksten mit offenen Strukturen konfrontiert. Verschiedene Qualifikationsniveaus der beruflichen Erst- und Weiterbildung zeigen ebenfalls deutlich höhere Anteile von Beschäftigten in OO. Auch innerhalb dieser Qualifikationsniveaus bestätigt sich der Trend: Beschäftigte mit dem höchsten beruflichen Qualifikationsniveau (Berufsausbildung +), also mit Erstausbildung und einer Weiterqualifikation beruflicher oder akademischer Art, haben innerhalb dieser Gruppe den geringsten Anteil (18,1%) – liegen damit aber trotzdem weit über den rein akademisch Qualifizierten.



Bei den Berufen zeigen sich die Bereiche Technik & Produktion mit einem Anteil von 26,6% OO-Beschäftigten und Verkehr, Logistik & Transport mit 25,1% am stärksten als offen, am geringsten sind die Anteile in Bauen & Erhalten (10,9%) und Verteidigung & Sicherheit (9,4%). Auch hier bestätigt sich, was sich beim Blick auf IT als Branche schon zeigte: Berufe in der IT & Kommunikation liegen mit einem Anteil von OO-Beschäftigten von 20,1% eher im Mittelfeld.



Beschäftigte in OO-Strukturen finden sich also stärker in produzierenden Branchen und Berufen als im Dienstleistungs- und IT-Bereich und eher in mittleren und niedrigen Qualifikationsniveaus. Bislang scheint die Öffnung von Organisationen im definierten Sinne vor allem die zu treffen, denen der Umgang mit offenen Strukturen gerade nicht unterstellt wird. Dieser Befund ist natürlich auch ein Effekt der Statistik. Denn die beiden thematisch verwendbaren Tätigkeitsvariablen beschreiben in ihrer Ausrichtung das ‚receiving end‘ von Öffnungsprozessen, sie fassen also stärker die Personen, die von Umstrukturierung betroffen sind, und nicht diejenigen, die Öffnungsprozesse umsetzen oder gestalten. Und es zeigt sich die Dominanz von Leiharbeit auf niedrigerem Qualifikationsniveau. Dies deutlich zu machen ist aber gerade eine Stärke des Blicks auf die Daten. Denn die übliche Zuschreibung ist es, dass hoch Qualifizierte in nicht produzierenden Berufen und Branchen ‚offener‘ arbeiten als andere. Diese Zuschreibung folgt oft einer Vermischung verschiedener Dimensionen von Offenheit. Im Projektvorhaben ging es mit dem Bild der offenen Organisation in erster Linie nicht normativ um Offenheit im Sinne von hohen Autonomiegraden oder flachen Hierarchien, sondern um organisationale Öffnungen, die dynamisch die Kooperation mit und die Integration von unterschiedlichen Arbeitskräften erfordern. Eben dieses Erfordernis trifft, das zeigen die Daten, in stärkerem Maße die mittel bis niedrig Qualifizierten in herstellenden Berufen und Branchen. In diesen Bereichen zumindest scheint die organisationale Öffnung nicht

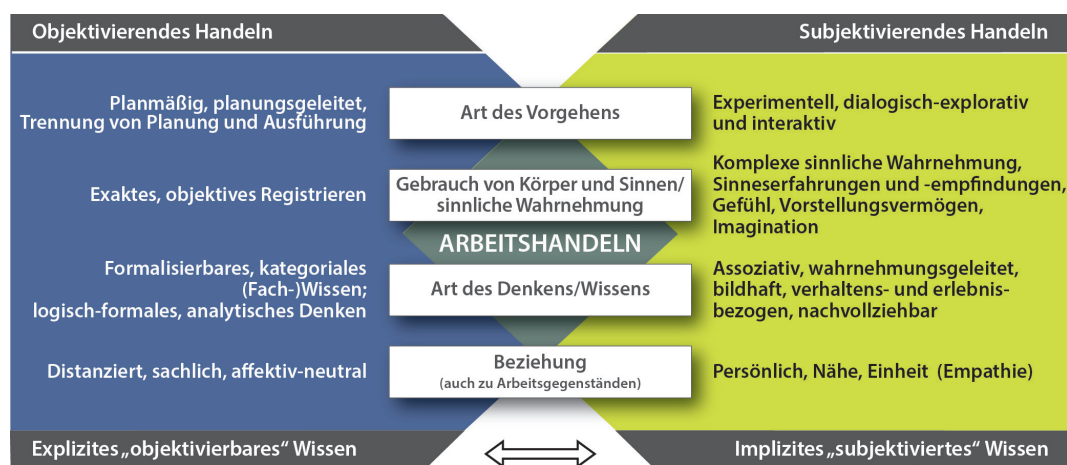
automatisch mit einem Zugewinn an Autonomie einherzugehen: Während 71% der OO-Beschäftigten ihre eigene Arbeit häufig selbst planen und einteilen und 6,6% dies nie tun können, planen die nicht in OO Arbeitenden ihre Arbeit zu 74,3% häufig selbst und zu 5,5% nie. Die aktuell in offenen Organisationsformen arbeitenden Beschäftigten haben von dieser Offenheit jedoch bislang kaum positive Effekte für Vereinbarkeit: Sie zeigen sich nur zu 14,8% als sehr zufrieden mit ihrer Arbeitszeit und zu 8,7% als gar nicht zufrieden. Beschäftigte in weniger offenen Organisationen dagegen sind mit ihrer Arbeitszeit deutlich zufriedener: 18,3% sind sehr zufrieden und nur 4,5% gar nicht zufrieden.

## Kompetenzen in der Offenen Organisation in qualitativer Sicht

### *Kompetenzen für Innovationsarbeit in der Offenen Organisation*

Qualifikationen sind ein zertifiziertes Bündel von Kenntnissen und Fertigkeiten, die über erworbene Titel Zugangsberechtigung zu tendenziell knappen Positionen im Erwerbssystem verschaffen sollen. Bei Kompetenzen handelt es sich im Gegensatz dazu um personengebundene Befähigungen, die im Verlauf von Arbeitsprozessen und eingebettet in praktische Erfahrungen vertieft werden. Kompetenzen schließen Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen ein, ohne aber darauf reduziert werden zu können. Sie gehen mit individuellem Arbeitsvermögen einher, das zu selbstorganisiertem Handeln befähigt und Handlungsfähigkeit auch in offenen, unsicheren, komplexen Situationen ermöglicht. Zum Umgang mit Unwägbarkeiten sind ein besonderes Erfahrungswissen und informelle sowie implizite Kompetenzen notwendig. Diese werden in erfahrungsöffener Aneignung der sich ständig ändernden Arbeitsstrukturen und -aufgaben und insbesondere durch eine spezifische Arbeitsweise, die handlungs- und gegenstandsvermittelt ist und sich durch eine empathische Bezugnahme auf Interaktionspartner und Arbeitsgegenstände auszeichnet, angeeignet. Solche Kompetenzen zeigen sich in erster Linie im konkreten Tun, im Arbeitsprozess, am Arbeitsgegenstand. Sie werden im Folgenden als erfahrungsbasierte Kompetenzen bezeichnet.

Die Abbildung zeigt die Besonderheiten erfahrungsbasierten Vorgehens komplementär zu einem planungsbezogenen objektivierenden Handeln auf.



Arbeitshandeln: klassisch-objektivierend und erfahrungsgeleitet-subjektivierend. Vgl. Böhle et al. 2011, S. 21.

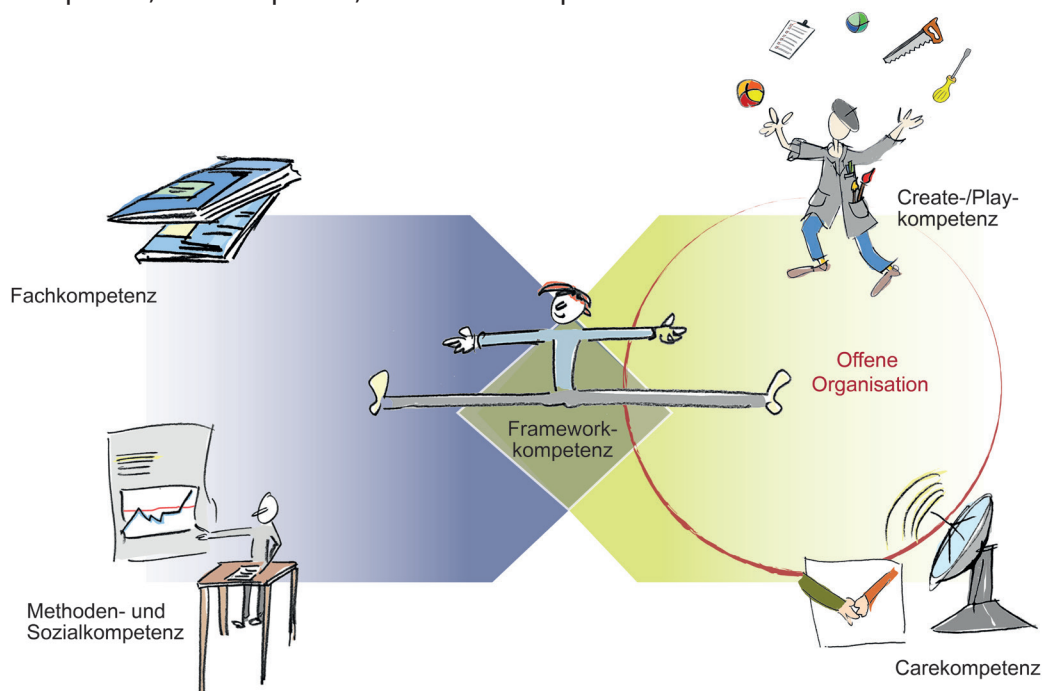


#### Literatur

Böhle, Fritz/Bolte, Annegret/Neumer, Judith/Pfeiffer, Sabine/Porschen-Hueck, Stephanie/Ritter, Tobias/Sauer, Stefan/Wühr, Daniela (2011): Subjektivierendes Arbeitshandeln – „Nice to have“ oder ein gesellschaftskritischer Blick auf „das Andere“ der Verwertung? In: AIS-Studien, 4 (2), 16-26.

## Create-/Playkompetenz, Carekompetenz und Frameworkkompetenz

Bei Innovationsarbeit in der Offenen Organisation sind Beschäftigte und ihr Erfahrungswissen vor besondere Herausforderungen gestellt: Sie müssen ihre fachliche Expertise in sich permanent ändernden Kontexten bei begrenzter Planbarkeit kreativ einbringen und die dabei entstehende wachsende Ungewissheit einfangen. Folgende Ausprägungen von OO-Kompetenzen wurden im Projekt RAKOON herausgearbeitet: Create-/Playkompetenz, Carekompetenz, Frameworkkompetenz.



Klassische und erfahrungsgeleitete Kompetenzen für Innovationsarbeit in der Offenen Organisation

Die Create-/Playkompetenz ist die ‚Innovations-Kernkompetenz‘. Sie zeichnet sich durch eine künstlerische und spielerische Bezugnahme auf den Arbeitsinhalt aus. Ihr Medium ist Kreativität. Zur Createkompetenz gehört eine Offenheit für Unbekanntes, Sensibilität für neue Möglichkeiten sowie ein produktiver Umgang mit Unberechenbarkeit, Irritationen, Krisen und Störungen. Der spielerische Zugang ‚Play‘ steht für die Vertiefung in die Situation und Materie sowie eine ‚zweckhafte Absichtslosigkeit‘. ‚Create‘ spiegelt zudem einen persönlichen Ausdruck in der Arbeitsweise und/oder im Werk und ein Gefühl für den Arbeitsgegenstand wider – hier lässt sich auch von einer individuellen Arbeitsästhetik sprechen.

Eine hohe Create-/Playkompetenz kann zwischen den Polen (ungreifbare) Utopie und (reine Umsetzungs-)Praktik verortet werden, die professionell vermittelt werden müssen.

### Create-/Playkompetenz

- Wenn ich in einer Tätigkeit Lösungen suchen kann, bin ich in meinem Element.
- Ich suche gerne nach neuen und kreativen Antworten.
- Ich mag es, in meinem Arbeitskontext innovative Lösungen umzusetzen.
- ...



Die Carekompetenz umfasst Fähigkeiten der Aufmerksamkeit/Achtsamkeit sowie der Anerkennung in Arbeitskooperationen und bei sozialen Interaktionen (innerhalb des Teams, mit Kunden, in der unternehmensübergreifenden Netzwerkarbeit etc.), aber auch im Umgang mit Arbeitsgegenständen (Werkzeugen, Materialien, Produkten etc.). Fähigkeiten wie Gespür, Empathie, Perspektivenwechsel sowie Vertrauenswürdigkeit und die Herstellung einer angemessenen Bindung zeichnen die Carekompetenz ebenso aus wie der umsichtige Umgang mit den eigenen Emotionen und denen des Gegenübers. Sie ist auch als Emotionsarbeit und Selbstsorge sowie Gefühlsarbeit und Sorge für Andere (oder Anderes) zu verstehen. Durch das ‚Sich-Einlassen‘ werden Eigenheiten (spezifische Eigenschaften) des Arbeitsgegenstands (materieller wie immaterieller Art) ersichtlich und ein sozialer bzw. nachhaltiger Umgang wird unterstützt. In Bezug auf die soziale Dimension ist dies auch eine Voraussetzung für Kommunikation auf Augenhöhe und für die Integration der verschiedenen internen und externen Ansprechpartner. So ist die Carekompetenz zur Herstellung sozialer Anschlussfähigkeit notwendig – d.h. für die Antizipation in Kommunikation und Handlung. Sie fungiert als Bindeglied und soziale Vermittlung der Create-/Play- sowie der Frameworkkompetenz.

Eine hohe Carekompetenz zeichnet sich durch eine Balance der Pole Nähe und Distanz (zu Menschen und Arbeitsgegenständen) aus. Es geht um ein ‚Sich-Einlassen‘, aber auch darum, Grenzen setzen und von anderen gesetzte Grenzen akzeptieren zu können. Mit Blick auf den Arbeitsgegenstand ist es neben der Vertiefung auch immer wieder notwendig, einen Schritt zurückzutreten und das Ergebnis aus der Distanz zu betrachten.

#### Carekompetenz

- *Für meine persönliche Arbeitszufriedenheit ist das soziale Klima im Betrieb wichtig.*
- *Für eine konstruktive Zusammenarbeit ist es mir wichtig, eine persönliche Beziehung zu meinen Kolleginnen und Kollegen zu haben.*
- *Es bringt mich in meiner Arbeit weiter, die Perspektiven anderer einzubeziehen.*
- ...

Frameworkkompetenz aufzuweisen heißt, situativ eine Ordnung bzw. Struktur in der Auseinandersetzung mit einem konkreten laufenden Prozess herzustellen. Das geht nicht allein kognitiv-rational und planungsbezogen. Benötigt wird ein erfahrungs- basiert-analytisches Vorgehen mit einem intuitiven Selektions-, aber auch Einschätzungsvermögen. Damit ist die Frameworkkompetenz auch von einem formalisierenden und bürokratisierenden Vorgehen abzugrenzen. Sie drückt sich in Eigenschaften wie Funktionalität, Pragmatismus und Anschlussfähigkeit aus – womit sie in enger Verbindung zur Carekompetenz steht. Zugleich ‚erdet‘ die Frameworkkompetenz die Create-/Playkompetenz, damit diese organisational anschlussfähig wird.

Eine hohe Frameworkkompetenz zeichnet sich durch die gelungene Vermittlung der (Gegen-)Pole Prozess („zusammenstellen“) und Struktur („verfestigen“) aus.

### Frameworkkompetenz

- *Mir ist es im Allgemeinen wichtig, Ordnung zu halten.*
- *In unklaren Situationen gebe ich meinen Kolleginnen und Kollegen durch meine Arbeit Struktur.*
- *Unklare Arbeitsaufgaben strukturiere ich, bevor ich sie bearbeite.*
- ...

Sowohl Innovationsarbeit als auch die Öffnung der Organisationen stellen die Beschäftigten vor die Herausforderung des Umgangs mit Offenheit. Denn Innovationsarbeit ist in weiten Teilen ein offener Arbeitstyp und die Öffnung der Organisationen erhöht den Handlungsdruck, mit organisationaler Komplexität (doppelte Offenheit). Die Create-/Playkompetenz, die Carekompetenz und die Frameworkkompetenz beschreiben Umgangsweisen damit.

In der folgenden Übersicht sind die Ausprägungen der erfahrungsbasierten Kompetenzen für die Offene Organisation mit ihren Bezugspunkten, Funktionen, Handlungsimpulsen, Bindegliedern und ihrer Bandbreite im Umgang mit Offenheit bzw. offenen Organisationsstrukturen dargestellt.

OO-Kompetenzen	Create-/Playkompetenz		Carekompetenz		Frameworkkompetenz	
Bezugspunkt	Arbeitsinhalt und Innovation: <b>Was?</b>		Arbeitsinhalt und Kommunikation: <b>Mit wem?</b>		Arbeitsorganisation und Prozesse: <b>Wie?</b>	
Funktion im Innovationsprozess	Aktion		Commitment		Einbettung	
Handlungsimpuls	Agieren		Interagieren		Koordinieren	
Bindeglied	Kreativität		Emotion		Ordnung	
Umgang mit Offenheit	Kreative Bandbreite		Emotionale Intensität		Organisationale Beweglichkeit	
	offen/weit	geschlossen/eng	offen/tief	geschlossen/flach	offen/fluide	geschlossen/stabil
Professionelle Balance der (Orientierungs-)Pole	<b>Utopie</b>	<b>Praktik</b>	<b>Nähe</b>	<b>Distanz</b>	<b>Prozess</b>	<b>Struktur</b>
Umgang mit offenen Organisationsstrukturen	Veränderung		Vermittlung		Strukturierung	

Erfahrungsbasierte Kompetenzen in und für Offene Organisationen – Innovationsarbeit zwischen Flexibilität und Stabilität (Risiko und Sicherheit); Porschen-Hueck et al. 2018a, S. 112.

### OO-Kompetenzen im Organisationszusammenhang

Die einzelnen OO-Kompetenzen sind vor dem Hintergrund sowohl branchen- als auch unternehmensbezogen sehr heterogener Entwicklungsprozesse, die in der Regel nicht linear, sondern non-linear, flexibel und offen verlaufen, nicht auf eine Entwicklungsphase beschränkt, sondern potenziell für jeden Schritt relevant.

Die Kompetenzen können bei Individuen, Teams oder der ganzen Organisation verortet werden. Einzelne Beschäftigte beweisen hohe Kompetenzen im Umgang mit Innovationsarbeit in Offenen Organisationen durch die professionelle Vermittlung der Pole Utopie und Praktik, Nähe und Distanz sowie Prozess und Struktur und die Herstellung einer jeweils situationsgerechten Balance.

In Teams können sich Beschäftigte mit ihren jeweiligen individuellen Ausprägungen ergänzen und so gemeinsam eine Balance zwischen den Orientierungspolen ‚offen‘ und ‚geschlossen‘ herstellen.

In der Organisation wird der Ausgleich zwischen den Polen ebenfalls arbeitsteilig hergestellt und entspricht in der Regel der funktional arbeitsteiligen Differenzierung zwischen Unternehmensbereichen.

Insgesamt sprechen die Pole der Offenheit für eine hohe Ambiguitätstoleranz (unklare Situationen aushalten können). Die Pole der Geschlossenheit stehen für die konkrete praktische Umsetzung (Festlegungen treffen).

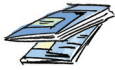
#### **Rahmenbedingungen zur Förderung von OO-Kompetenzen sind ...**

- Innovationen als Prozess ‚von unten‘;
- Gestaltungs- und Experimentierräume;
- ganzheitliche Zugänge zum Arbeitsgegenstand und Raum für selbststrukturiertes Arbeiten (jenseits der Controlling-Logik);
- Orientierung durch begleitende (dienende, coachende) Führung;
- Informationen, Ressourcen und Arbeitsmittel;
- Partizipationsmöglichkeiten in Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen;
- maßvolle Formalisierung (Planung, Dokumentation, Kontrolle);
- dynamisches Grenz(ziehungs)management.

Die Entwicklung und Förderung der OO-Kompetenzen kann beispielsweise durch ein niederschwelliges digitales Lernspiel gefördert werden. „Eddies Teambuilding“ (<http://eddis-teambuilding.de/>) wurde im Rahmen des Projektes RAKOON speziell hierfür entwickelt. Ziel dieses rundenbasierten und interaktiven Spiels, das Erwerbstätige für eine gewisse Zeit ca. zehn Minuten am Tag spielen, ist die Sensibilisierung für die Ausprägungen der drei erfahrungsbasierten OO-Kompetenzen (siehe Kapitel 9).

Darüber hinaus wurde ein erfahrungsbasiertes Kompetenzmanagementsystem (eKMS) entwickelt, mit dem das Angebot an erfahrungsbasierten Kompetenzen fachlicher und projektbezogener Art mit der Nachfrage, z. B. im Rahmen der Zusammenstellung neuer Projektteams, gematcht werden kann. Das Grundkonzept für das erfahrungsbasierte Kompetenzmanagement als nützliche IT-basierte Entscheidungshilfe wird in der Toolbox näher erläutert (siehe Kapitel 9).

Das im Folgenden vorgestellte Arbeitsvermögen bezieht sich nochmals im Speziellen auf den Umgang mit der organisationalen Komplexität in der Offenen Organisation und seiner quantitativen Erfassbarkeit (siehe Kapitel 5).



## Literatur

Böhle, Fritz/Bürgermeister, Markus/Porschen-Hueck, Stephanie (Hrsg.) (2012): Innovation durch Management des Informellen – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Berlin, Heidelberg.

Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.

Porschen-Hueck, Stephanie/Huchler, Norbert (2016): Offene Organisation: Anforderungen, Strategien, Kompetenzen. In: PERSONALquarterly 16 (2): 9-15.

Porschen-Hueck, Stephanie/Huchler, Norbert/Sauer, Stefan/Krakowski, Christian/Streit, Tatjana/Müller-Kreiner, Claudia (2018a): Kompetenzen für Innovationsarbeit in der Offenen Organisation: Management und Aneignung. In: Bornewasser, Manfred (Hrsg.): Vernetztes Kompetenzmanagement. Reihe Kompetenzmanagement in Organisationen, Band 5. Wiesbaden: 109-120.

Porschen-Hueck, Stephanie/Wehrich, Margit/Huchler, Norbert (2018b): Dynamisches Grenzmanagement in Offenen Organisationen. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung. Berlin, Heidelberg: 233-256.

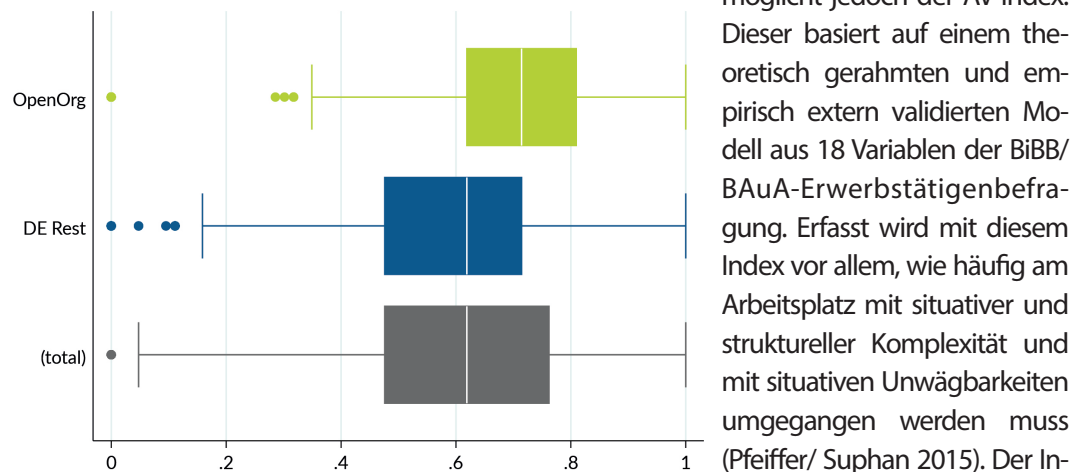
## Lebendiges Arbeitsvermögen zum Umgang mit Offenen Organisationen in quantitativer Abschätzung

Offene Organisationsstrukturen passieren nicht einfach, sie müssen von den Beschäftigten gestaltet und ausgefüllt werden, in ihnen muss täglich kooperiert und gehandelt werden. OO müssen bewältigt werden. Da sie mit Komplexität und Unvorhergesehenem einhergehen, spielen dabei neben der formalen Qualifikation auch informelle Fähigkeiten und Erfahrungswissen eine große Rolle. Aus der soziologischen Arbeitsforschung ist bekannt, dass informelle und implizite Fähigkeiten vor allem für den Umgang mit Unwägbarkeiten und Komplexität sowie zur erfolgreichen Bewältigung des Wandels am Arbeitsplatz besonders wichtig sind (vgl. Böhle 2017). Gerade der Umgang mit organisationaler Komplexität ist dabei eine Anforderung, die zunehmend informelle und implizite Kompetenzen erfordert (Strauß/Kuda 1999; Pfeiffer et al. 2017; Schütt et al. 2015; vgl. auch Kapitel 4). Das zeigt sich insbesondere in verteilter Projektarbeit (Meil et al. 2017) und im Multiprojektmanagement (Pommeranz 2017).

### Was ist Arbeitsvermögen und was misst der AV-Index?

Arbeitsvermögen sind die impliziten und erfahrungsbasierten Fähigkeiten, mit Wandel und Komplexität umzugehen und situativ auf Unwägbarkeiten reagieren zu können. Der AV-Index misst, wie stark diese Fähigkeit am eigenen Arbeitsplatz aktuell abgefordert wird.

Anders als formale Abschlüsse lassen sich diese Fähigkeiten menschlichen Arbeitsvermögens nicht einfach in der amtlichen Statistik abbilden. Eine quantitative Abschätzung zum Ausmaß er-



dex ergibt einen Wert zwischen 0 und 1 und misst nicht rein individuelle Fähigkeiten, sondern die am Arbeitsplatz konkret zu bewältigende und individuell abgeforderte Komplexität. Anzunehmen ist, dass Beschäftigte in OO verstärkt mit Komplexität und Unwägbarkeiten konfrontiert werden (zum Datensatz und dem Anteil der OO-Beschäftigten siehe Kapitel 3). Dies soll im Folgenden geprüft werden. Dafür werden die AV-Index-Werte von OO-Beschäftigten verglichen mit den Werten anderer. Die Abbildung zeigt eindeutig: Beschäftigte, die in Offenen Organisationsformen tätig sind, erreichen überdurchschnittlich hohe AV-Index-Werte und gehen damit tatsächlich deutlich häufiger mit Wandel, Komplexität und Unwägbarkeiten um.

Während alle Beschäftigten in Deutschland einen Mittelwert von  $AV=0,55$  erreichen ( $NAV=15.934$ ;  $SD=0,280$ ), liegt der Wert bei Beschäftigten in OO bei deutlich höheren  $0,66$  ( $NAV=2.893$ ;  $SD=0,276$ ), während Beschäftigte ohne offenes organisationales Umfeld mit  $AV=0,53$  leicht unter dem Gesamtschnitt liegen ( $NAV=12.927$ ;  $SD=0,276$ ). Anders ausgedrückt: 74% aller Beschäftigten in Deutschland erreichen überdurchschnittliche AV-Werte von über 0,5, in OO sind es 85,1% und in nicht offenen Organisationen 71,7%.

### *OO erfordern in unerwarteten Bereichen lebendiges Arbeitsvermögen*

Offene Organisationsformen lassen sich statistisch nur annähernd greifen. Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung ermöglicht allerdings einen annähernden Zugriff über zwei Fragen: Kommt es zum Einsatz von Nicht-Beschäftigten (freie Mitarbeiter/-innen, Leiharbeit u.Ä.) im eigenen Arbeitsumfeld? Und wenn ja, kam es gleichzeitig zu einer organisationalen Umstrukturierung in den vergangenen zwei Jahren? Nicht einmal ein Fünftel der Beschäftigten arbeitet heute an Arbeitsplätzen, die beide Kriterien erfüllen (siehe Kapitel 3). Überwiegend sind diese Beschäftigten jedoch nicht, wie oft angenommen, hochqualifizierte Wissensarbeitende, sondern sie weisen vornehmlich mittlere bis niedrige Qualifikationen auf und sind in der Tendenz vor allem in Berufen und Branchen des produzierenden Gewerbes tätig. Trotzdem sehen sie sich in der Notwendigkeit und in der Lage, in besonders hohem Maße mit Wandel, Komplexität und Unwägbarkeiten umzugehen. Das zeigen die hohen Werte im AV-Index im Vergleich mit den Werten von Beschäftigten in weniger offenen Organisationen. Bislang sind Beschäftigte in offenen Organisationsformen deutlich weniger zufrieden mit ihrer Arbeitszeit als andere Beschäftigte – dies zeigt: Offenheit alleine führt nicht automatisch zu Modellen, die auch demografiesensible Vereinbarkeit ermöglichen. Umso mehr sind die in RAKOON entwickelten Gestaltungsmodelle von Bedeutung, weil sie die Flexibilitätserfordernisse der Unternehmen mit den Vereinbarkeitsansprüchen der Beschäftigten vermitteln (eKMS, Serious Game).



### *Literatur*

- Böhle, Fritz (Hrsg.) (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden.
- Meil, Pamela/Heidling, Eckhard/Rose, Helmuth (2017): Subjektivierendes Arbeitshandeln bei verteilter Arbeit. In: Böhle, Fritz (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: 537-542.
- Pommeranz, Inna (2017): Subjektivierendes Arbeitshandeln im Multiprojektmanagement. In: Böhle, Fritz (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: 569-590.
- Pfeiffer, Sabine/Ritter, Tobias/Schütt, Petra/Hillebrand-Brem, Corinna (2017): Betrieb Lernen. Die Duale Berufsausbildung, organisationales Arbeitsvermögen und Erwerbsverlauf. Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung.
- Pfeiffer, Sabine/Suphan, Anne (2015): Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0. Working Paper No. 1. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Schütt, Petra/Pfeiffer, Sabine/Ritter, Tobias (2015): Organisationales Arbeitsvermögen. Eine wichtige Dimension für die nachhaltige Integration in eine Arbeitsorganisation. In: forum arbeit – Zeitschrift der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit, 10–16.
- Strauß, Jürgen/Kuda, Eva/Rose, Helmuth (1999): Organisatorisches und soziales Erfahrungswissen und Erfahrungslernen. In: Dehnpostel, Peter/Markert, Werner/Novak, Hermann (Hrsg.): Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung – Beiträge zu einem kontroversen Konzept. Neusäß: 226-242.

# 6

## Kollaboration in der offenen Organisation

Wie sehen aktuelle innovative Konzepte zur Gestaltung einer offenen (bzw. offeneren) Arbeitsorganisation und für deren Personalmanagement aus?

Es gibt eine Vielzahl an Ansätzen für hierarchie-, bereichs- und unternehmensübergreifende – also offen(er)e – Kollaboration.

### *Trends bei Kollaboration in der Offenen Organisation*

Einige Ansätze bzw. Modelle zur Arbeits- und Unternehmensorganisation sind besonders trendbestimmend – sie sollen im Folgenden aufgegriffen und kurz beschrieben werden. Eingeleitet mit den übergreifenden Trends

- ‚Design Thinking‘ als Innovationsansatz;
- ‚Agilität‘ als Organisationsprinzip;
- ‚Holokratie‘ als umfassendes Selbstorganisationsmodell;
- ‚We-Q‘ zur Fokussierung kollektiver Intelligenz

sind das die inzwischen weit verbreiteten arbeitsorganisatorischen Ansätze

- funktionsübergreifende Teams – ‚Cross-functional Teams‘;
- häufig verteilt – ‚Remote Teams‘ und
- mit agilen Ansätzen arbeitend – ‚virtuelle Scrumteams‘.

Daran anschließend werden zwei erfahrungsbasierte Ansätze zur Kollaboration in der Offenen Organisation vertieft vorgestellt:

- ‚Balanced Agility‘ zur Rahmung und Unterstützung agiler Selbstorganisation in Teams und
- bereichsübergreifendes Arbeits- und Personalmanagement zur Gestaltung von Offenheit.

### *Design Thinking*

Design Thinking ist eine in der Managementforschung seit einigen Jahren häufig benannte Methode zur systematischen Entwicklung von Innovationen. Das von der Design-Agentur IDEO im Silicon Valley entwickelte und an der kalifornischen Universität Stanford (d-school) in Kooperation mit dem Hasso Plattner Institut in Potsdam (School



of Design Thinking) weiterentwickelte Konzept stellt gewissermaßen ein Gegenmodell zur klassischen universitären Ausbildung dar. Im Vordergrund stehen das fachbereichsübergreifende Verständnis von Problemen und der enge Austausch von Personen mit unterschiedlichen Professionen, Disziplinen und Hierarchien, die sich in ihren Blickwinkeln ergänzen. Deren Brücke zu einer gemeinsamen Sprache und Denkweise ist die wertschätzende Kommunikation, ein Zusammenarbeiten auf Augenhöhe. Die vielfältig zusammengesetzten Teams arbeiten explorativ an einem gemeinsamen Ziel und beziehen sich dabei direkt auf die Zielgruppe, für die etwas entwickelt werden soll. Diese Bedarfe und Wünsche werden in den Mittelpunkt gestellt, und die Fragen der technischen Realisierbarkeit und wirtschaftlichen Verwertbarkeit schließen hinten an. Experten arbeiten so anhand von Prototypen Lösungen bedarfsbezogen und zielgruppenorientiert aus und nutzen verschiedene zur Verfügung stehende Visualisierungshilfen (Medien, Materialien ...). Entsprechend wird in freien und flexiblen Arbeitsumgebungen mit verschiedenen Settings gegenstandsbezogen, experimentell und inkrementell entwickelt. Die kreativ-intuitive Seite soll damit ebenso angesprochen werden wie die analytische. Anspruch ist es, Problemen auf den Grund zu gehen und auch das Unmögliche zu denken, um auf ganz neue Lösungsmöglichkeiten zu kommen. Arbeiten mit Design Thinking wird deshalb auch als anregender Möglichkeitsraum beschrieben, in dem Fehler kein Tabu sein sollten (<https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>). ‚Design Thinking‘ steht damit für eine sich einlassende Öffnung (siehe Kapitel 2), je nach Institutionalisierung entsprechender Methoden kann es sich aber auch auf eine vorbereitende Öffnung beziehen.



#### Kritisch beleuchtet

In der Realität lassen sich kreative Kompetenzen und radikalere Innovationen nicht ohne weiteres mit einem neuen Konzept einholen. Insbesondere Designschaffende reagieren auch zunehmend kritisch auf das Konzept. Zudem gelingt die mit Design Thinking verbundene Veränderung der Organisationsstrukturen und -kulturen oftmals nur langsam bis überhaupt nicht (Götzendörfer 2014: 141). Dennoch scheint Design Thinking gute Ansatzpunkte für eine gegenstands- und handlungsvermittelte Kollaboration zu bieten.

### *Agilität als Organisationsprinzip*

Agile Ansätze wie Scrum sind – so verstanden – Managementmethoden, die die Kommunikation zwischen den Mitgliedern eines Teams fördern oder die Feinplanung vorgegebener Zielstellungen den Beschäftigten teambasiert überantworten. In diesem Zusammenhang ist auch von indirekter Steuerung die Rede (Sauer/Pfeiffer 2013). Es wird zunehmend als notwendig erachtet, Agilität auch über das Management einzelner Projekte hinaus zu fokussieren und damit auch die tendenziellen Widersprüche zwischen agilem und konventionellem Vorgehen in den Blick zu nehmen (Anderson/Uhlig 2015). Ein Ansatz hierfür ist die Skalierung agiler Methoden in Unternehmen. Skalierung meint hierbei die – zumeist schrittweise – erfolgende Öffnung einer Organisation auch jenseits einzelner Projekte im Entwicklungsbereich. Dies kann den Einsatz agiler Methoden

in anderen projektbasierten Bereichen wie beispielsweise der Verwaltung oder dem Vertrieb meinen (Novotny 2016), aber auch gänzlich neue Formen der Betriebsorganisation beispielsweise durch den ‚Scrum of Scrums‘ (Sutherland 2015). Der ‚Scrum of Scrums‘ bezeichnet Scrumteams, die aus Vertretern von ‚Basisteams‘ bestehen. So entsteht eine Organisationsform, die nicht top-down, sondern strikt bottom-up funktioniert und die – zumindest theoretisch – je nach Organisationsgröße und teamübergreifenden Abstimmungsbedarfen beliebig weiter im Sinne ganzer ‚Scrum-Pyramiden‘ skaliert werden kann. Es handelt sich um Organisationsformen, in denen Entscheidungen nicht von oben kommuniziert, sondern nach oben getragen werden und die demnach sehr offen für die Bedarfe konkreter Arbeitsprozesse und kollektiver Entscheidungsfindungen sind. Organisationen öffnen sich für die Interessen aller Stakeholder und erlauben deren selbstorganisierte, gerahmte Partizipation. Mit Agilität, die inzwischen – sprichwörtlich – in aller Munde ist, können damit prinzipiell Strukturen geschaffen werden, die beteiligungsorientierte Öffnungsprozesse ermöglichen. In diesem Sinne lässt sie sich als vorbereitende Öffnung charakterisieren.



#### Kritisch beleuchtet

Auffallend ist derzeit, dass der Begriff der Agilität häufig für agile Projektsteuerung oder als marketingaffiner Begriff im Sinne kolportierter ‚Unternehmensphilosophien‘ verwendet wird. Außen vor bleibt in diesen Fällen die konkrete Umsetzung agiler Methoden jenseits der Grenzen einzelner agiler Teams. Öffnungsstrategien beziehen sich dann lediglich auf einen organisationalen Teilbereich und müssen mit ‚konventionellen‘ Vorgehenslogiken verbunden werden. Agile Logiken der Team- bzw. Projektorganisation und nicht-agile Logiken der Stab- bzw. Linienorganisation geraten häufig in wenig produktive und belastende Widersprüche (Pfeiffer et al. 2015). Das bedeutet, selbst wenn agile Methoden teambezogen im Sinne weitgehender Selbstorganisation vollzogen werden, bildet ein nicht-agiles Umfeld eine Belastung für agiles Vorgehen.

#### Holokratie

Holokratie (Robertson 2016) ist ein aktuell häufig benanntes Konzept zur Rahmung von Selbst-Organisation und dynamischer Steuerung. In der Selbstbeschreibung dieses Konzepts ist von einem revolutionären Management-System für eine volatile (veränderliche, bewegliche) Welt die Rede. Dazu wird ein Gegenkonzept zum klassischen planungsbezogenen Vorgehen gezeichnet: Statt eines Plans am Reißbrett mit langer Gültigkeit und späterer Ausführung sowie Kontrolle werden Rückmeldungen aus der Realität stärker berücksichtigt. Dementsprechend geht es darum, machbare Lösungen für den nächsten Schritt des Weges zu finden und in kleinen Zeiteinheiten zu evaluieren, ob die Lösungen passen oder ob nachgesteuert werden muss. Die Offenheit für jegliche Rückmeldungen, verbunden mit einem Spüren und Adaptieren von Entwicklungen und Erfordernissen, soll schnellere Reaktionen und angemessenere Handlungen ermöglichen. Zur Realisierung wird statt einer linearen Struktur mit einem Chef und seinen Mitarbeitern eine Netzwerkorganisation mit einer Vielzahl von autonomen Rollen vorgeschlagen. Jede Person (bzw. jeder Partner) hat eine oder mehrere Rollen in der

Organisation und kann innerhalb dieser Rollen selbstständig priorisieren und entscheiden. Dabei wird Wert auf die Trennung von Arbeitsrolle und Person gelegt. In den unterschiedlichen Besprechungsformaten (Kreisen) zur Bewältigung der Arbeit sollen sich die Rollenträger/innen auf Augenhöhe treffen. Sie suchen dort vor dem Hintergrund vorliegender Ressourcen Lösungen auf Zeit (und nicht für immer). Die erarbeiteten Lösungen werden nach einer gewissen Zeit (in der Regel halbjährlich) wieder betrachtet und gegebenenfalls angepasst. Zum Vorgehen liegt mit der holokratischen Verfassung ein detailliertes Regelwerk zugrunde (vgl. [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)).

Holokratie versucht damit die oben skizzierten Entwicklungen von der Hierarchie hin zur Selbstorganisation, von der Stellung bzw. Position hin zur Rolle, von der festgelegten Planung für eine unbestimmte Zukunft hin zur Planung ‚auf Sicht‘ in einem allgemeinen Organisationskonzept zu integrieren, also über die Entwicklungsbereiche hinaus.



#### Kritisch beleuchtet

Es sind Fälle aus der Praxis bekannt, in denen das Selbstmanagementsystem aufgrund komplexer Regeln und auftretender Konflikte wieder zugunsten des Top-down-Managements aufgegeben wurde. Das umfangreiche Regelwerk z. B. mit Blick auf die formal definierten Kommunikationskreise hat den Ruf einer Bürokratie der Heterarchie. Der Wert dezentraler Arbeitsorganisation und Selbstorganisation liegt aber gerade in der produktiven arbeitsbezogenen informellen Kommunikation. Weiterhin ist die eingeforderte Trennung zwischen Arbeitsrolle und Person schwierig – gerade bei den stark vom Engagement der Personen abhängigen Innovationsprozessen.

### We-Q

Eine Alternative zur ichbezogenen Konkurrenzkultur beschreibt der 2008 gegründete „Think-and-Do-Tank“ am Genisis Institute mit einer Orientierung an Wir-Qualitäten (Spiegel 2015). Der Blick richtet sich auf Innovationen, Communities, Unternehmen und ganze Infrastrukturen, die erfolgreich eine Wir-Kultur entdecken, weiterentwickeln und verfolgen. Beispiele wie Jimmy Wales mit der von ihm begründeten Wikipedia (das umfassendste weltweit vernetzte Projekt zur Bündelung des Wissens der Menschheit überhaupt) oder Muhammad Yunus, der die Mikrokredite vergebende Grameen Bank ins Leben gerufen hat, zeigen den Anspruch von We-Q, durch gemeinsame Leistung und vernetzte Intelligenz sinnhafter und produktiver zu sein (vgl. hierzu auch <https://www.ashoka.org/en>).

In der Wirtschaft und global aufgestellten Unternehmen können folgende einschlägige Trends als Orientierung hin zu einer Wir-Kultur gedeutet werden: Open Source, Crowdfunding, Co-Creation, Sharing Economy, Ökoeffektivität durch Cradle-to-Cradle, bis hin zu Entwicklungen wie Dezentralisierung, Schwarm-Intelligenz, Collaboration und Work-Life-Balance. Aber wie soll dieses Ziel, Wir-Qualitäten und Lösungen im Vertrauen aufeinander zur Geltung zu bringen, auf den Weg gebracht werden? Der Weg führt, seinen Protagonisten zufolge, über die Orientierung an Teams und Prozessen, einen Austausch auf

Augenhöhe und Empathie, das Lernen in Gemeinschaft, Vernetzung des Wissens, Beteiligung und Integration, offene Ergebnisse und schließlich die Vision, die Welt im Sinne aller zu gestalten. Es geht um Beziehung statt Konkurrenz, eine Organisationskultur der Heterarchie statt der Hierarchie, Gefühl und Geist statt Noten und Normen, Bottom-up statt Top-down und Many-to-many statt One-to-many. Die We-Q-Aktivitäten werden als Gemeinschaftsprozesse gesehen, bei denen jeder beteiligt wird, ohne bewertet zu werden. Es wird mit und von anderen gelernt und in den gemeinsamen, professionell begleiteten Prozess eingestiegen, der Spaß macht. Lernen mit We-Q steht dementsprechend für einen Aneignungsprozess, bei dem Verantwortungsgefühl, Engagement und kooperative Gestaltungslust eine große Rolle spielen. Dieses Lernverständnis beruht auf dem Anspruch der Potenzialentfaltung im Rahmen lebensnäheren und erfahrungsgetragenen Lernens zum Beispiel im Rahmen von Design Thinking. We-Q betont den Stellenwert einer neuen Innovationskultur (Innovation 4.0 statt Industrie 4.0) und der Haltung, Teil von etwas Größerem zu sein und gemeinsam etwas bewirken können (vgl. <https://www.we-q.com/>).



#### Kritisch beleuchtet

Soziale Innovationen mit dem Potenzial, die Handlungsfähigkeit jedes Menschen und seine aktiven Mitgestaltungsmöglichkeiten in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik zu stärken, sind keine neue Idee. Die in das Weltkulturerbe aufgenommene Genossenschaftsidee ist für diese lange Tradition ein gutes Beispiel. Durch die Verbindung von technologischen und digitalen mit sozialen Innovationen eröffnen sich hier allerdings neue Horizonte/Möglichkeiten. Ob sich We-Q als Hype erweist oder als nachhaltige Entwicklung durchsetzt, wird sich noch zeigen müssen: Wie auch in der Diskussion der eng damit verknüpften Schwarmintelligenz wird die Herausforderung in der gemeinsamen Zieldefinition und Synchronisation der unabhängigen Mitglieder bestehen.

### *Arbeitsorganisatorische Ansätze in der Offenen Organisation*

#### *Cross-functional Teams*

Funktionsübergreifende Teams setzen sich aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Fachexpertisen (Technik, Finanzen, Marketing, Produktion, Human Resources) aus allen Ebenen der Organisation zur Bearbeitung einer Innovationsaufgabe zusammen, für die man sich durch die gemeinsame kreative Bearbeitung und die Perspektivenvielfalt einen Mehrwert verspricht. Auch außerorganisationale Teammitglieder (Zulieferer, Schlüsselkunden, Berater) können mit eingebunden werden.

Funktionsübergreifende Teams sind kein neues Thema, sondern spätestens seit Anfang der 90er Jahre mit der Diskussion um neue Produktentwicklungsansätze im Gespräch. Sie bleiben eine aktuelle Herausforderung. Die entscheidenden Fragen richten sich auf die Zusammensetzung und den jeweiligen Einsatz im Entwicklungsprozess, die Kommunikation und den gelingenden Wissenstransfer, den Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz und generell die Implementierung der funktionsübergreifenden Teams (Bolte/Porschen 2006).

## Remote Teams

Teamarbeit findet zunehmend auch über verschiedene Standorte verteilt statt, im Sinn eines virtuellen Teams. Eine große Herausforderung ist die Kommunikation rund um die Uhr über verschiedene Professionen, Kulturen und Erfahrungsräume hinweg. Es geht darum, bei Interaktion unter Abwesenden eine Kooperation im Team und eine Koordination virtueller Teamarbeit herzustellen. Neben dem Umgang mit Unterschiedlichkeit (Managing Diversity) und interkulturellen Herausforderungen stellen sich z. B. Fragen nach Präsenz und angemessenen Kommunikationsformen im virtuellen Raum, nach einem passenden Fehler- und Konfliktmanagement, aber auch Fragen zur Leistungssteuerung und -anerkennung. Unterstützende Maßnahmen reichen von Sprachkursen zur Überwindung von Kommunikationsbarrieren über Länderkunde-Seminare zum Kennenlernen kultureller Unterschiede bis hin zu einem großzügigen Reisebudget, das ein persönliches Kennenlernen ermöglicht. Führung heißt hier häufig Führung auf Distanz (wörtlich genommen) im virtuellen (Erfahrungs-)Raum. Führungsaufgaben in den ‚gemischten Teams‘ liegen u.a. in der Auswahl geeigneter Mitarbeiter/innen und passender Rollen, in der Begleitung der Teammitglieder bei selbstgesteuertem Arbeiten und im Schnittstellenmanagement zwischen verschiedenen Teams bzw. zwischen Teams einerseits und der Stab- und Linienorganisation andererseits.



### Kritisch beleuchtet

An die Mitglieder in den funktionsübergreifenden Teams werden hohe Anforderungen gestellt: Sie arbeiten i.d.R. auch in der Stab- und Linienorganisation oder in weiteren Projekten und stehen somit häufig unter Mehrfachbelastung. Die Entscheidungsfindung im Projektteam ist anspruchsvoll, denn die verschiedenen Beiträge der Mitglieder aus unterschiedlichen Disziplinen, Abteilungen, Organisationseinheiten oder Organisationen, Sprachräumen und Kulturen müssen in zusammenhängende, tragende Lösungen integriert und dazu zahlreiche Barrieren überwunden werden. Diese Herausforderungen verschärfen sich bei über den Globus verteilt arbeitenden Teams, die in Echtzeit zusammenarbeiten sollen.

## (Virtuelle) Scrumteams

Ein prominenter Ansatz zum Management sowohl von Cross-functional Teams als auch Remote Teams sind (virtuelle) Scrumteams in agilen Entwicklungsprojekten. Scrum gehört zu den meistverbreiteten agilen Methoden. Der Begriff Scrum (engl. für Gedränge) ist dem Rugbyspiel entlehnt. Während es dort darum geht, den Ball ins Ziel zu bringen, geht es bei der Softwareentwicklung darum, lauffähige Software abzuliefern. Dafür stellt Scrum eine Reihe von Arbeitstechniken, Strukturen, Rollen und Methoden für das Projektmanagement zur Verfügung. Mit so wenigen Festlegungen wie möglich sollen sich die Teams bzw. Entwickler/innen selbst organisieren. Die Kundenanforderungen an das zu entwickelnde Produkt samt Funktionalitäten der technischen Abhängigkeiten werden zunächst als informelle Beschreibung in einem ‚Product Backlog‘ gesammelt. Je höher die Kundenprioritäten bewertet werden, desto detailreicher ist deren Anforderung.

rungsbeschreibung für das Product Backlog. Die Teammitglieder geben Schätzungen zu den Aufgaben im ‚Sprint Planning‘ (Planungstreffen für die nächste Umsetzungsphase) ab. Die Aufgaben werden nach einer gemeinsamen Bewertung verteilt. Innerhalb einer Umsetzungsphase – eines Sprints – gilt das Prinzip der Selbstorganisation des Teams. Zum kontinuierlichen Austausch des Teams haben sich die täglichen, ca. 15-minütigen Stand-up-Meetings bewährt. Jedes Mitglied gibt Auskunft zu seinem Arbeitsfortschritt seit dem letzten Meeting und erklärt, was es bis zum nächsten Meeting erledigt haben will. Bei dem kurzen Treffen gibt es auch die Möglichkeit, Probleme zu benennen, die jedoch außerhalb der Meetingrunde gelöst werden (müssen). Wesentlich bei Scrum sind auch die regelmäßigen Feedbackschleifen mit den Kunden. Nach jedem Sprint werden diesen die Ergebnisse zur Begutachtung vorgelegt. Sie bekommen in den sogenannten ‚Sprint Reviews‘ die Möglichkeit, den bisherigen Entwicklungsstand an releasefähigen (Teil-)Produkten (Inkrement) zu sichten und mit ihren Vorstellungen abzugleichen. Dadurch, dass die Entwurfsphase auf ein Mindestmaß reduziert wird und so früh wie möglich ausführbare Software entsteht, die mit den Anforderungen abgeglichen wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Entwicklung in die richtige Richtung läuft. Die verantwortlichen Rollenträger/innen rahmen das selbstorganisierte Team entsprechend: Der Entwicklungsprozess wird durch einen ‚Scrum Master‘ begleitet, der dem Team den Rücken frei hält. Daneben spielt der Product Owner als Pate für das Produkt eine wichtige Rolle. Der Scrum Master und Product Owner als Hauptverantwortliche in einem Scrum-Team wählen die Mitglieder für das Entwicklungsteam aus (vgl. u.a. Gloger/Margetich 2008, 2013; Schwaber 2007, 2008; siehe auch Abschnitt Balanced Agility). Scrum lässt sich auch im räumlich verteilt arbeitenden Team virtuell umsetzen: Voraussetzungen hierfür sind Chat-, Videochat- oder Videokonferenzsysteme sowie eine schnelle und stabile Netzwerkanbindung. Für den Entwicklungsprozess bieten sich des Weiteren Screen-Sharing-Tools und bei Bedarf Scrum-Tools für virtuelle Teams, eine gemeinsame Dateiablage und ggf. ein Wiki an.



#### Kritisch beleuchtet

Scrum stellt in Anlehnung an das Agile Manifest eine Flexibilisierung formalisierter, schwergewichtiger Prozesse dar. In einigen Fällen führt Scrum aber auch zu einer Formalisierung informeller Entwicklungsprozesse, z. B. wenn zeitlich feststehende Sprints in regelmäßigem Rhythmus angesetzt werden. Zwar ermöglichen die geplanten Sprints kurzfristig stabile Aufgabendefinitionen, die vor überbordender reaktiver Flexibilität der Aufgaben schützen. Aber sie stellen auch eine Taktung dar, die – gerade bei Embedded Systems – dem Entwicklungsgegenstand unangemessen sein kann. Auch das Ziel, nach einem Sprint einen Zwischenstand eines prinzipiell auslieferbaren Produkts – ein sog. Inkrement – abzuliefern, kann zu belastendem Rechtfertigungsdruck führen. Die bei der Planung („Estimation Poker“) abgegebene Schätzung, auf die ein ‚Commitment‘ jedes Teammitglieds erfolgt, kann die Beteiligten unter Druck setzen und übermäßige Verausgabung von Arbeitskraft begünstigen.



## Balanced Agility für agile Selbstorganisation in Teams

In Anlehnung an agiles Projektmanagement, insbesondere Scrum, ist Balanced Agility zur Rahmung und Unterstützung agiler Selbstorganisation in Teams gedacht. Der besondere Fokus liegt auf einer Balance von stabilen Grundstrukturen und flexiblem Vorgehen. Balanced Agility ist im Sinne organisationaler Öffnung daher als vorbereitende, rahmende Öffnungsstrategie zu verstehen.

Das Modell der Balanced Agility baut auf empirischen Analysen zur Arbeitsgestaltung agil arbeitender Teams sowie auf Gestaltungsmaßnahmen auf, die sowohl in und mit agilen als auch in vormals nicht-agilen Projekten durchgeführt wurden. Es hilft bei der Gestaltung eines schlanken Projektmanagements, bei dem die Bedarfe konkreter Arbeitsprozesse im Mittelpunkt stehen. Hintergrund des Modells ist, dass agile Projektmanagementansätze wie Scrum oftmals nicht ‚nach Lehrbuch‘, sondern in abgewandelter Form verwendet werden (Sauer/Pfeiffer 2012, 2013). Dies geschieht teils mit der Absicht, die konkreten Bedarfe von Arbeitsprozessen möglichst gut berücksichtigen zu können, teils jedoch auch nach Logiken, die sich empirisch als nachteilig entpuppen. Letzteres ist insbesondere dann der Fall, wenn elementare Prozesse weggelassen oder – andersherum – zu stark mit ‚fremden‘ Aufgaben überfrachtet werden.

Balanced Agility umfasst vier Szenarien und drei Rollen. Die drei Rollen sind Team, Prozessmanager und Produktmanager:

- Das **Team** ist für die Planung und Ausführung der Arbeitsaufgaben zuständig.
- Der **Prozessmanager** muss die bedarfsorientierte Ausführung der vier Prozesse überwachen, das Team beraten und vom Team identifizierte Probleme und Hindernisse beseitigen. Als vorteilhaft hat sich die Mitgliedschaft des Prozessmanagers im Team erwiesen. So erhält er Einblicke und Erfahrungen aus erster Hand. Allerdings ist darauf zu achten, dass der Prozessmanager genügend Freiraum zur Erfüllung seiner Aufgaben hat und dass es sich bei ihm um eine erfahrene, kommunikationsaffine und geschätzte Person handelt, muss er doch Prozesse anleiten, ohne über hierarchische Weisungsbefugnisse hierfür zu verfügen (vgl. Kapitel 8).
- Der **Produktverantwortliche** definiert in einer ‚Vision‘ wesentliche Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt oder – allgemeiner – den zu erbringenden Output. Gemeinsam mit dem Team und dem Prozessmanager überprüft er in zyklischen Wiederholungen den Fortgang der Arbeiten und gibt Hinweise für den weiteren Verlauf. Der Produktverantwortliche ist eine erfahrene Kraft, häufig eine Führungskraft. Wichtig ist jedoch, mit dieser Rolle keine einseitige Top-down-Steuerung zu implementieren. Stattdessen muss eine Balance zwischen Weisungsbefugnis (bei der Definition der wesentlichen Anforderungen zu Beginn) und kooperativem Vorgehen (bei den zyklischen Wiederholungen) eingehalten werden. Insgesamt definiert der Produktverantwortliche Hauptzielstellungen und überwacht den Fortgang der Prozesse. Er darf jedoch nicht zu direktiv in die Selbstorganisation des Teams eingreifen.



Die vier Szenarien, die Grundlage und Rahmung teambasierter Selbstorganisation gewährleisten können, sind Finding, Planning, Daily Talk und Review.

### Finding



Im Vorfeld des Finding definiert der Produktverantwortliche – zumeist in Kooperation mit dem Kunden – eine Vision, die wesentliche Grobanforderungen an die zu erbringende Leistung skizziert. Dies können beispielsweise grundlegende Funktionalitäten eines zu entwickelnden Produkts sein. Im Finding selbst definieren alle Rollenträger/innen – also neben dem Produktverantwortlichen auch Prozessmanager und Team – grob Arbeitspakete, die zur Erbringung der Leistungsanforderungen notwendig erscheinen. Diese werden anschließend be-

züglich des anfallenden Arbeitsaufwands geschätzt, wobei es ausreichend sein kann, dass der Produktverantwortliche eigene Schätzungen vorlegt und diese diskutiert werden. In diesem Stadium sind Schätzungen notwendig noch sehr grob. Anschließend wird festgelegt, wie feingranular die Entwicklungszyklen mit den Phasen Planung, Durchführung, Überprüfung und Anpassung (Iterativität) im Projekt anzulegen sind: Geplant wird zumeist in zwei- oder vierwöchigen Zyklen, je nach inhaltlichen Flexibilitätserfordernissen und aufgabenspezifischen Untergliederungsmöglichkeiten. Unbedingt zu beachten ist in diesem Prozess das Teambuilding, insbesondere bei Teams, die noch nicht zusammengearbeitet haben.

### Planning



Das Planning findet in wiederkehrenden Zyklen statt, zumeist in einem zwei- oder vierwöchigen Rhythmus. Zentrale Zielstellung ist die Planung der Aufgaben für die zu planende Arbeitsperiode – also für die Zeit bis zum nächsten Planning. Hierfür wird in vier Schritten vorgegangen: (a) Zunächst tauschen sich Team und Produktverantwortlicher unter Moderation des Prozessmanagers über die nächsten Arbeitspakete aus, wie sie im Finding definiert wurden. Die ausgewählten Pakete werden (b) in hierfür zu bewältigende Arbeitsaufgaben untergliedert, die (c) vom

Team bezüglich ihres Arbeitsaufwands geschätzt und (d) mit der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit verglichen und gegebenenfalls priorisiert werden. Die Aufwandsschätzung erfolgt beispielsweise mittels der Pokermethode, dem Estimation Game oder Ma-

gic Estimation. Wichtig ist, dass alle Teammitglieder unabhängig voneinander eine Zeiteinheit schätzen, die Schätzungen anschließend verglichen werden und ein gemeinsamer Wert abgestimmt wird. Die so ausgewählten Aufgaben werden – für alle Teammitglieder gut erreichbar – schriftlich mit Status, 'to do' hinterlegt. Besonders wichtig erscheint an diesen Prozessen, dass alle Teammitglieder ihre Meinungen und Einschätzungen einbringen können, aber auch zurückhalten dürfen. Das kommt beispielsweise vor, wenn sie eine Arbeitsaufgabe nicht hinsichtlich ihres Zeitbedarfs schätzen können, weil ihnen hierfür die Erfahrung hinsichtlich der Themenstellung fehlt. Die Unabhängigkeit des Teams insbesondere bei der Schätzung ist ebenso zu gewährleisten wie der inhaltliche Austausch beispielsweise über mögliche Synergieeffekte bei den anstehenden Aufgaben.

### Daily Talk



Der Daily Talk ist ein täglich stattfindendes kurzes Abstimmungstreffen. Zum einen informieren sich die Teammitglieder bei diesem Treffen wechselseitig über den Fortgang der Arbeitsaufgaben, je nach Bearbeitungsstand werden die schriftlich festgehaltenen Aufgaben von 'to do' nach 'in progress' oder (von dort) nach 'done' verlegt. Zum anderen tauscht sich das Team über inhaltlich relevante Themenstellungen

aus und kommuniziert beispielsweise Hilfsbedarf bei auftretenden Problemstellungen oder entdeckte Lösungsmöglichkeiten und Bewältigungsstrategien hierfür. Das tägliche Treffen kann so auch bilateralen bedarfsspezifischen Austausch anregen.

### Review



Das Review findet am Ende einer Planungsperiode (also vor dem nächsten Planungsmeeting) statt und reflektiert die vorangegangene Arbeitsphase. Hierzu werden (a) das prozessseitige Vorgehen im und als Team sowie die Strukturen im Team fokussiert und (b) es wird – sofern möglich – die erstellte Teilleistung der Planungsphase beispielsweise in Form eines 'fertigen' Teilprodukts gemeinsam mit dem Produktverantwortlichen erprobt. Im Review sollen darüber hinaus auch kritische Aspekte wie ineffiziente Prozesse oder Strukturen oder persönliche Be- und evtl. Überlastung be-

rücksichtigt werden. Wichtig ist, Problemstellungen nicht auf Grund (zu) hohen Commitments oder aus falsch verstandener Harmonieorientierung ‚unter den Teppich zu kehren‘. Es kommt darauf an, die Probleme ‚auf den Tisch zu legen‘ und generell die Reflexionsrunden ernst zu nehmen, sie also nicht etwa bei Überlast zu streichen.

### **Arbeits- und Personalmanagement zur Gestaltung von Offenheit**

Neben der abgestimmten Teamarbeit werden zum einen Settings für intensive Zusammenarbeit zu spezifischen Aufgaben und zum anderen Möglichkeiten zum Einblick und Perspektivenwechsel in andere Bereiche notwendig. Im Folgenden wird dazu ein erfahrungsbasiertes Arbeits- und Personalmanagement zur Gestaltung von Offenheit anhand der Beispiele Paar- und Mobprogrammierung, Hospitations-, Tandem-, Rotations- und Netzmodell vorgestellt.

#### **Paar- und Mobprogrammierung**

Bei der *Paarprogrammierung* arbeiten entweder zwei Softwareprogrammierer/innen oder, in der erweiterten Version, eine Person mit Software-Expertise und eine Person mit Domänenexpertise (etwa für Hardware, Organisation oder Verwaltung) zusammen an einem Rechner. Im ersten Fall wird beispielsweise ein neuer Quellcode erstellt oder ein Unit-Test durchgeführt. Es findet ein in den Arbeitsprozess eingebetteter und gegenstandsvermittelter Wissensaustausch statt. Mit dem Kooperationsmodell können auch Know-how-Unterschiede zwischen Experten verschiedener Disziplinen effektiv abgebaut werden.

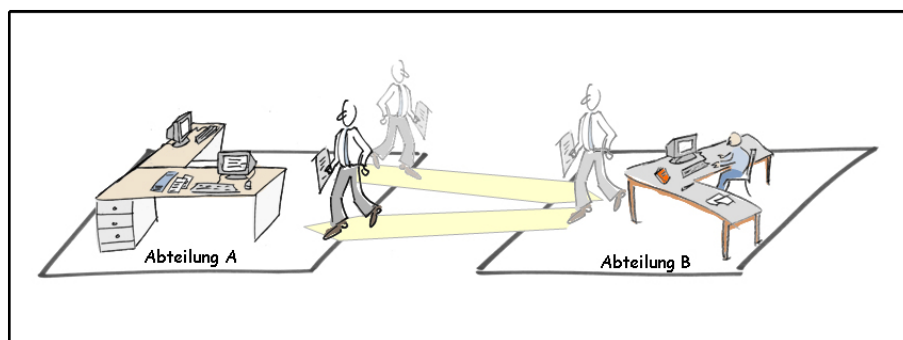
Ähnlich bearbeitet bei der *Mobprogrammierung* das gesamte Team in einem Entwicklungsprozess gleichzeitig, am selben Ort und am selben Computer dieselbe Aufgabe, allerdings mit fünf bis zehn Entwickler/innen. Gerade bei größeren Aufgaben hat jeder eine eigene Vorstellung, wie sie umgesetzt werden sollen. Die Unterteilung in unabhängige ‚Stories‘ für die detaillierte und effektive Bearbeitung verursacht aber viel Klärungsbedarf. Wenn dagegen das gesamte Team, vom Entwickler bis zum Product Owner, die Aufgabe unmittelbar gemeinsam bearbeitet, lässt sich schnell ein gemeinsames Verständnis herstellen und Unklarheiten können rasch ausgeräumt werden. Die Lösung wird gemeinsam generiert und alle sind vertraut mit dem Weg dorthin, das erhöht das Commitment. Wie bei der Paarprogrammierung können neue Teammitglieder bei der Mobprogrammierung Know-how sammeln und sich beispielsweise mit Coding-Guidelines, Prozessen und Konventionen des Teams vertraut machen. Wissensaustausch und Ideengenese finden in diesem intensiven Teamansatz also ‚in großer Runde‘ statt.

Beide Arbeitsmodelle sehen sich einer Kritik als ineffektiv gegenüber, was allerdings umstritten ist. Denn Erfahrungswerte zeigen ein häufig aktives, konzentriertes, Fehler minimierendes Miteinander. Die unmittelbare Zusammenarbeit vermeidet zudem Informationslücken und Kopfmonopole (z. B. <https://entwicklertag.de/frankfurt/2016/mob-programming>).

### ***Lernpartnerschaften in altersgemischten Teams***

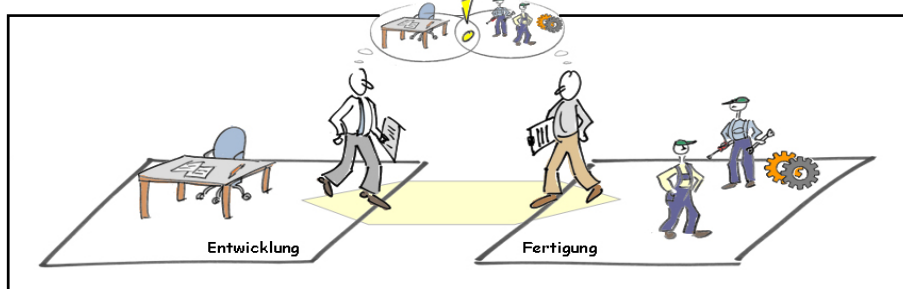
Informelle, erfahrungsbasierte *Lernpartnerschaften* bewähren sich in Unternehmen insbesondere für altersgemischte Teams. Das Lernen im Prozess der Arbeit bleibt über die gesamte individuelle Erwerbsbiografie hinweg relevant. Mit zunehmendem Alter und zunehmender fachlicher Expertise werden Beschäftigte selbst zu Mentor/innen, sind Austauschpartner für jüngere Kolleg/innen, lassen diese selbstverantwortlich arbeiten, zeigen Wege zur Bewältigung von Komplexität und schaffen Nachvollziehbarkeit, indem sie die Jüngeren zuschauen und zuhören lassen oder indem sie gemeinsam mit ihnen etwas erarbeiten. Jüngere Kolleg/innen bringen neues Fach- und Methodenwissen und eigene Umgangsweisen mit ein. Dadurch entstehen Lernpartnerschaften, die für beide Seiten produktiv sind (Heidling et al. 2015). Dafür muss die Arbeits- und Organisationsgestaltung Austausch und Lernen im Prozess der Arbeit ermöglichen, wie es beispielsweise mit den unten beschriebenen Modellen möglich wird.

### ***Hospitationsmodell***



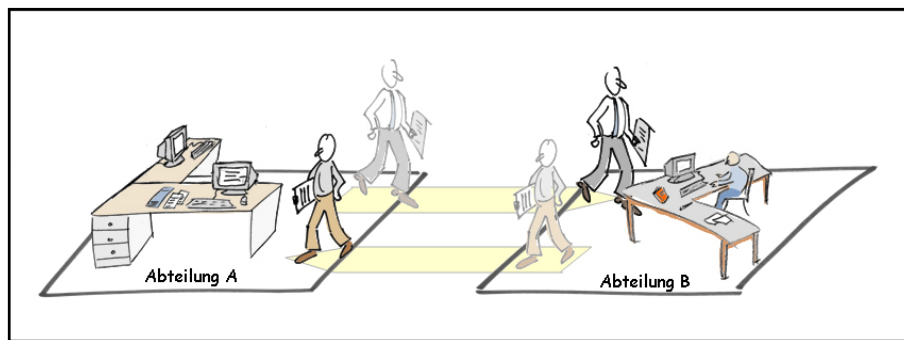
Das Hospitationsmodell stellt den bereichsübergreifenden Wechsel der Perspektiven der Kooperationspartner in den Vordergrund: Die Beschäftigten arbeiten zeitweise ‚vor Ort‘ in anderen Abteilungen mit. So gibt es Unternehmen, in denen beispielsweise Entwickler/innen die von ihnen entwickelten Teile nach Anlauf der Serienfertigung zunächst noch in der Fertigung weiterbetreuen, um so die Rückmeldungen aus der Produktion unmittelbar zu erleben.

### ***Tandemmodell***



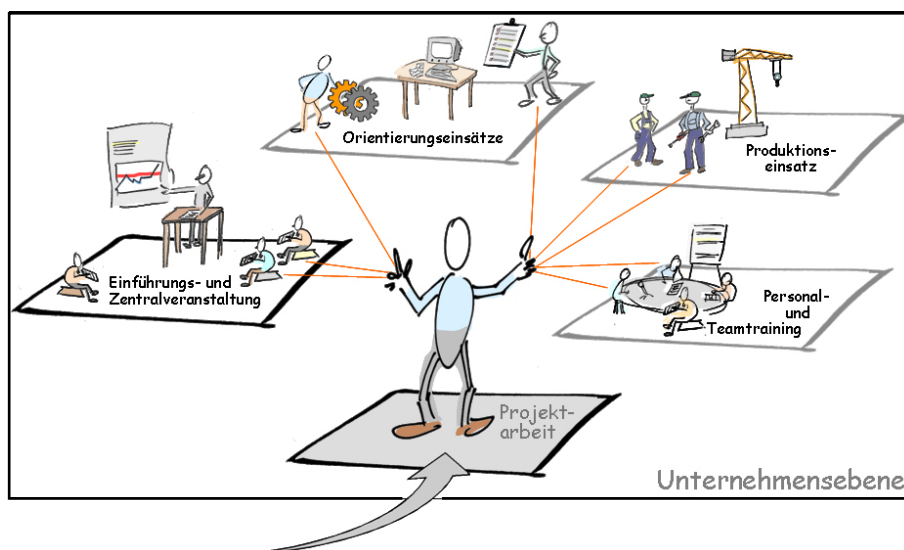
Das Tandemmodell dient explizit der Verbesserung der bereichsübergreifenden und unternehmensübergreifenden Kooperation an Schnittstellen: Ein Tandem – bestehend aus Vertreter/innen beider Bereiche – ist für die Erledigung der an der Schnittstelle anfallenden Aufgaben zuständig. Das Spezifikum des Tandemmodells liegt auf zwei Ebenen: Zum einen können und sollen die beiden Tandemmitglieder gerade ihre unterschiedlichen Herangehensweisen, Prioritäten und Erfahrungen in die Kooperation einbringen. Zum anderen sollen durch die persönlich-bilaterale, langfristig-themenbezogene Zusammenarbeit stabile Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Partnern und damit zwischen den beteiligten Abteilungen aufgebaut werden. Der Erfolg des Tandemmodells beruht auch darauf, dass es den Mitgliedern durch gemeinsame Erfahrungsfelder möglich wird, partiell die eigene Perspektive auf ein Problem um die der anderen Abteilungen zu ergänzen und diese gleich ‚mitzudenken‘.

### **Rotationsmodell**

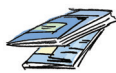


Das Rotationsmodell ermöglicht den Wechsel der Beschäftigten zwischen verschiedenen Abteilungen und unter Umständen auch Unternehmen – z. B. in Unternehmensnetzwerken, Lernallianzen etc. Ziel ist es, die Mitarbeiter/innen aus der Erfahrung eines Wechsels heraus die verschiedenen Sichtweisen und Arbeitslogiken nachvollziehen zu lassen, damit sie diese in Beratungs- und Verhandlungssituationen einbringen können.

### **Netzmodell**



Die Vernetzung im Unternehmen als Grundlage guter Kollaboration kann von Beginn an gefördert werden. Dazu eignen sich beispielsweise Einarbeitungsprogramme mit unterschiedlichen Stationen im Unternehmen beim Eintritt in die Berufstätigkeit. Die Mitarbeit in den verschiedenen Bereichen gibt Einblick, schafft Know-how und dient schließlich auch der arbeitsbezogenen Kontaktknüpfung und einem ‚direkten Draht‘ zu Ansprechpartnern an verschiedenen Stellen im Unternehmen. In einem solchen Programm lernen sich die Beteiligten von Angesicht zu Angesicht in einer Situation kennen, in der sie Zeit und Gelegenheit haben, gemeinsame Interessen und Arbeitsfelder zu eruieren; zudem unterstützen die gegenseitige Hilfe bei der Bewältigung von Aufgaben und das mit der Zugehörigkeit zu einer Gruppe verbundene Gemeinschaftsgefühl die Entstehung personaler Netze. Somit dienen diese Programme gleichzeitig als Netzmodelle für Einsteiger. Später können Fortbildungsprogramme und die Unterstützung von ‚Communities of Practice‘ diese Funktion übernehmen.



#### Literatur

- Bolte, Annegret/Porschen-Hueck, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden.
- Heidling, Eckhard/Kahlenberg, Vera/Ludwig, Bernhard/Neumer, Judith (2015): Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten. In: Langhoff, Thomas/Bornwasser, Manfred/Heidling, Eckhard/Kriegesmann, Bernd/Falkenstein, Michael (Hrsg.): Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Wiesbaden: 165-197.
- Götzendörfer, Manuel (2014): Untersuchungen von Designprinzipien aus der Wissensperspektive. Doktorarbeit am Lehrstuhl für Industrial Design an der Technischen Universität München.
- Robertson, Brian J. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München.
- Porschen-Hueck, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden.
- Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine (2012): Arbeitsvermögen als Ressource der Arbeitsorganisation am Beispiel (agiler) Entwicklungsprojekte. In: Bullinger, Angelika/Eichler, Lutz/Möslein, Katrin/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Flexibel, stabil, innovativ. Arbeit im 21. Jahrhundert. Göttingen: 17-22.
- Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine (2013): Balancearbeit agil gestalten und subjektorientiert analysieren. In: Krogoll, Tilmann/Pfeiffer, Sabine/Schüpbach, Heinz (Hrsg.): Prospektives Ressourcenmanagement in der Balancearbeit. Baltmannsweiler: 233-278.
- Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine (2014): Balanced Agility – Agiles Projektmanagement flexibel und stabil umsetzen. Eine Handreichung. München: ISF München.
- Schwaber, Ken (2007): Agiles Projektmanagement mit Scrum. Unterschleißheim.
- Schwaber, Ken (2008): Scrum im Unternehmen. Unterschleißheim.
- Spiegel, Peter (2015): WeQ – More than IQ. Abschied von der Ich-Kultur. München.



## Kollaboration mit digital arbeitenden Selbstständigen, Unternehmen und Kunden/Nutzern

Ausgehend von Konzepten wie ‚Offenheit als Unternehmensprinzip‘ (Dorn 1993), Open Innovation (Chesbrough 2006), Cloud-Work (z. B. virtuelle Teams) oder Crowdsourcing (Howe 2008), lassen sich in der Praxis verschiedenste Ansatzpunkte für die Offene Organisation identifizieren. Einige davon sollen nachfolgend beschrieben werden, von solchen, die vordringlich für eine Flexibilisierung von Unternehmen sowie deren Mitarbeiterstämmen stehen, über Formen der unternehmensübergreifenden Kollaboration bis hin zum offenen Wissensaustausch.

- Outsourcing 2.0: Freelancer, Crowdsourcing und Mikrowork sowie internes Crowdsourcing;
- unternehmensübergreifende Kollaboration: Engineering-Dienstleister, Start-up-Kooperationen und hybride Geschäftsmodelle;
- Inspiration für Open Innovation/Open Organisation: Open Source.

Während sich eher ‚konservativ‘ anmutende Öffnungsformen wie die Einbindung von Freelancern sowie Leiharbeit auf die Öffnungsdimension ‚Personalaustausch‘ fokussieren und sich eindeutig dem gängigen Verständnis atypischer Beschäftigungsverhältnisse zuordnen lassen, gestaltet sich eine solche Einordnung bei den neuartigen wissensfokussierten Öffnungsformen diffiziler. Insbesondere externes Crowdsourcing und der Austausch mit vom Open-Source-Gedanken geleiteten Communities ziehen bisweilen Beziehungen zwischen Unternehmen und externen Dritten nach sich, welche nicht als klassische Arbeitsverhältnisse abbildbar sind – und dennoch wird Arbeit geleistet, um den Mehrwert des Unternehmens zu erhöhen. Insofern ist zu konstatieren, dass diese digital gestützten Öffnungsformen grundsätzlich in der Lage sind, die Bedeutung von ‚Arbeit‘ zu transformieren.

### *Freelancereinbindung*

Eine mittlerweile klassische Form der Zusammenarbeit mit externem Personal ist der Einsatz von Freelancern. Hierbei handelt es sich um freie Mitarbeitende, die als häufig hochqualifizierte und spezialisierte Soloselbstständige auftreten – beispielsweise als Programmierer, Designer, Lektoren o. ä. (Süß et al. 2013). Der Zugang zu diesem Spezialwissen lässt sich somit besonders flexibel gestalten. In der Regel werden die Aufgaben



über Werk- oder Dienstverträge vergeben. Freelancer sind nicht weisungsgebunden, werden häufig nicht in die Räumlichkeiten des Auftraggebers eingebunden und verrichten ihre Arbeit im Wesentlichen unter freier Zeiteinteilung und ohne Ortsgebundenheit. Dementsprechend arbeiten Freelancer in hohem Maße selbstkontrolliert, -motiviert und -organisiert.

Mittlerweile existiert eine Vielzahl an Internet-Vermittlungsplattformen und Projektbörsen (teilweise spezialisiert auf Designarbeiten, Texterstellung o. ä.), auf denen Freelancer Profile erstellen und sich je nach Plattform von potenziellen Auftraggebern finden lassen oder auf Projektausschreibungen bewerben können. Anhand der verfügbaren Portfolios und eingereichten Angebote, Entwürfe etc. entscheidet sich der Auftraggeber schließlich für ‚seinen‘ Freelancer. Der Übergang zum Crowdsourcing scheint bisweilen fließend zu sein. Es wird deutlich: Die Arbeit von Freelancern ist heute – wohl wenig überraschend – stärker Web- und IT-basiert und damit räumlich und temporal entgrenzter als je zuvor. E-Mails sind längst zu einem voll anerkannten Standardkommunikationsmittel geworden und Unternehmen haben nach anfänglichen Bedenken erkannt, dass es auch ohne räumliche Integration und ständige Kontrolle möglich ist, gute Arbeit zu leisten. Freelancer erhalten durch diese Konstellation in aller Regel einen deutlich höheren Gestaltungsspielraum, der einem selbstgestalteten, kreativen und letztlich innovativen Arbeiten entgegenkommt. Aus diesem Grund ist die Arbeitszufriedenheit unter Freelancern in der Regel trotz der im Vergleich zu Angestelltenverhältnissen großen Unsicherheiten und Belastungen hoch (Vanselow 2003).

Aus Unternehmenssicht ist es wünschenswert, Freelancer in einem gewissen Maße in vorhandene Projektteams zu integrieren – einerseits, um die Diversität zu erhöhen und neue Impulse ins Team einfließen zu lassen, andererseits, um sicherzustellen, dass die externen Arbeitskräfte nicht als Bedrohung oder direkte Konkurrenz empfunden werden (vgl. Kaiser et al. 2013). Zudem sollten die Regeln und Rahmenbedingungen der Kommunikation zwischen Freelancer und Auftraggeber definiert werden, um ständige Grenzüberschreitungen zu vermeiden (Clasen 2012). Grundsätzlich ist hier der Spagat zwischen fehlender Einbindung und Vereinnahmung zu managen: Während es für Freelancer belastend sein kann, lediglich Ergebnisse abzuliefern und abseits dessen als bloße Einzelkämpfer/innen ohne alltäglichen sozialen Kontakt im Beruf zu agieren, ist es für sie unter Umständen eben so wenig wünschenswert, ohne vorherige Absprache fest in zukünftige Projekte eingeplant zu werden.

Für Freelancer, die keine zufriedenstellende organisationale Einbindung erfahren und/oder sich nicht mit dauerhaften Home-Office-Regelungen arrangieren können, bieten sogenannte Coworking-Spaces eine Art Ersatzstruktur (Spinuzzi 2012). Sie ermöglichen einen ständigen sozialen Austausch sowie eine stärkere Trennung von Berufs- und Privatleben. Unter Umständen kann so auch eine direkte arbeitsbezogene Kollaboration stattfinden – allerdings bestehen zwischen Freelancern und Auftraggebern teilweise Vertraulichkeitsvereinbarungen, die solche Konstellationen schwierig machen können.

Eine weitere Möglichkeit, Freelancer trotz räumlicher Trennung besser in die Arbeitsprozesse und Strukturen des Auftraggebers zu integrieren bzw. einen Ersatz für die fehlende tägliche Arbeitsinteraktion zu schaffen, ist virtuelle Kollaboration. Dies umfasst einerseits relativ selbstverständliche und heute bereits weit verbreitete Tools wie Chaträume, Instant Messaging, Videokonferenzen oder den klassischen E-Mail-Verkehr. Andererseits werden hier auch umfassendere und technisch fortschrittlichere Lösungen wie etwa virtuelle 3D-Kollaborationsräume eingesetzt (vgl. Reyes et al. 2012).



#### Kritisch beleuchtet

Freelancer bzw. freie Mitarbeitende treten als ‚Arbeitskraftunternehmer‘ (Pongratz/Voß 2004) auf, die sich – bedingt durch die schwächere oder gar nicht vorhandene Einbindung in bestehende betriebliche Arbeitsorganisation(en) – eigenständig um die Akquise von Folgeaufträgen, ihre Kompetenzentwicklung etc. kümmern müssen (Fritz et al. 2011). Daher ist ihre Arbeitsfähigkeit und damit ihre Gesundheit das zentrale Gut, um dauerhaft eine vorteilhafte Marktposition erreichen zu können (Clasen 2012) – zumal im Krankheitsfall keine Entgeltfortzahlung stattfindet. Generell geht der freie und ungebundene Arbeitsstatus auf Seiten der externen Arbeitskräfte mit erhöhten Belastungen einher, da sie weniger organisationalen Rückhalt erfahren und einen erheblichen Anteil des (vor allem finanziellen) Risikos selber tragen müssen. Konstant hoher Zeitdruck und die Abhängigkeit von Auftraggebern kommen erschwerend hinzu. Außerdem müssen sich Freelancer noch während der Abarbeitung bestehender Projekte um weitere Akquisitionen kümmern, um langfristig bestehen zu können. Im Zusammenhang mit der Vielzahl an Internet-Vermittlungsplattformen und Projektbörsen steigt der Konkurrenzdruck unter Freelancern. Verbunden wird damit die akute Gefahr des ‚Preisdumpings‘ und der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen.

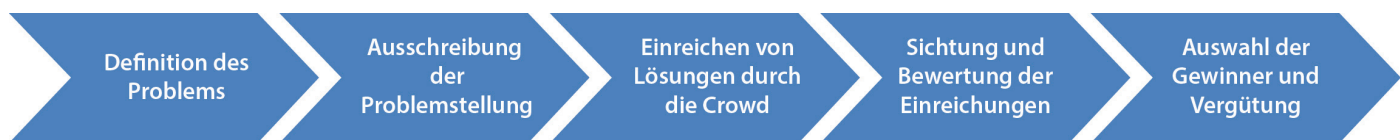
#### Crowdsourcing/Crowdwork/Microwork

Ein moderneres Phänomen, das in recht enger Verbindung zum bereits länger bekannten Freelancertum steht, ist das Crowdsourcing. Der Begriff wurde erstmals von Jeff Howe (2006) eingeführt und stellt ein Kofferwort aus ‚Crowd‘ (Menschenmasse) und ‚Outsourcing‘ (Auslagerung) dar – und exakt darum geht es bei diesem Konzept auch, nämlich um eine Auslagerung von ehemals unternehmensinternen Arbeitsaufgaben an eine (mehr oder weniger) anonyme Masse. Dies geschieht zumeist in Form eines Aufrufs und unter Rückgriff auf Ansätze und Techniken des Web 2.0 (wie etwa eine Kollaborationsplattform) (Leimeister/Zogaj 2013). Das Spektrum reicht dabei von trivialsten Kleinarbeiten mit sehr eng definierten Aufgaben (Microwork) über Abstimmungsverfahren (Crowdvoting) oder kreative Designarbeiten bis hin zur Ausschreibung höchst komplexer und wissensintensiver Problemstellungen oder Innovationsentwicklungen. Zu diesem Zwecke hat sich in den letzten Jahren eine Vielzahl verschiedener Crowdsourcing-Plattformen etabliert, auf denen ein stetiges Anwachsen der Nutzerzahlen zu beobachten ist. Auf Unternehmensseite spricht der Bericht ‚The State of Crowdsourcing 2015‘ (siehe Eyeka 2015) für das Jahr 2014 von einem Anstieg der Crowdsourcing-Nutzung von 48% gegenüber dem Vorjahr (für ‚Fast Moving Consumer Goods‘-Unternehmen, also Unternehmen, welche Konsumgüter für den Alltagsbedarf produzieren) sowie davon, dass 85% der ‚Best Global Brands‘ (im Jahre 2014) in den letzten zehn Jahren

Crowdsourcing eingesetzt haben. Allerdings identifiziert der Bericht als häufigste Nutzungsformen von Crowdsourcing die Erstellung von Videos (z. B. in Form von Kundentestimonials, was ein vergleichsweise breites Verständnis von Crowdsourcing voraussetzt), Ideenwettbewerbe und sonstige Wettbewerbe. Ungeklärt bleibt bis dato, inwiefern dies das jeweilige grundsätzliche Unternehmensmodell beeinflusst und/oder ‚klassische‘ Beschäftigungsformen zu bedrohen oder abzulösen vermag.

Entscheidet sich ein Unternehmen für den Einsatz von Crowdsourcing-Methoden, so sollten die ausgelagerten Aufgaben möglichst klar und unmissverständlich formuliert werden, um unpassende oder gar gezielt abweichende Vorschläge von vornherein zu vermeiden. Andererseits sollte es auch vermieden werden, den Rahmen so eng zu definieren, dass für kreative Vorschläge kein Raum mehr bleibt – ansonsten entwickelt sich das Crowdsourcing-Projekt eher in Richtung Microwork und hat letztlich nicht mehr viel mit Innovativität zu tun.

Der prinzipielle Ablauf von Crowdsourcing-Projekten sieht folgendermaßen aus:



Grundlegender Ablauf eines Crowdsourcing-Projekts in Anlehnung an Leimeister/Zogaj 2013

Es können zwei Formen des Crowdsourcings unterschieden werden: integratives und selektives Crowdsourcing (Schenk/Guittard 2011). Integratives Crowdsourcing beschreibt Aktivitäten, die erst im Aggregat ihren eigentlichen Wert erzeugen – hier sind etwa crowdbasierte Abstimmungsverfahren oder die Vergabe von Micro-Tasks zu nennen. Selektives Crowdsourcing ist die häufiger vertretene Form, bei der ein spezifisches Problem ausgeschrieben wird und eingehende Lösungsvorschläge individuell evaluiert werden (ebd.). Dabei kann es sich etwa um das Etikettendesign eines neuen Produktes, aber auch um komplexe wissenschaftlich-technische Fragestellungen handeln. Hier zählt somit letzten Endes nur der oder die ‚Gewinner‘, während andere Beiträge verworfen werden (können). Die ‚Crowd‘ wird dahingehend genutzt, dass auf ein besonders breites Spektrum an Kompetenzen, Hintergründen und Ansätzen zurückgegriffen werden kann. In ähnlicher Art und Weise kann ferner wettbewerbsbasiertes von kollaborativem Crowdsourcing unterschieden werden (vgl. Martin et al. 2008).

### *Internes Crowdsourcing*

Zum Teil wird zudem zwischen externem und internem Crowdsourcing differenziert (vgl. Zogaj/Leimeister 2014). Externes Crowdsourcing meint – wie der Name schon ahnen lässt – die zuvor beschriebene ‚Ursprungsform‘ von Crowdsourcing, bei der eine Aufgabe an eine externe Crowd ausgelagert wird. Beim internen Crowdsourcing hingegen befindet sich die ‚Crowd‘ direkt im eigenen Unternehmen. Dies ergibt insofern Sinn,

als die Crowd nicht zwangsweise aus einer extrem großen Anzahl an Personen bestehen muss – stattdessen geht es vor allem darum, auf einen möglichst breiten Erfahrungs- und Qualifikationshintergrund zurückgreifen zu können. Zudem ist beim Rückgriff auf eine unternehmensinterne Crowd eher gewährleistet, dass die Ziele der Crowdsources mit denen der Organisation übereinstimmen.

### **Beispiel IBM Liquid im Rahmen des Unternehmenskonzeptes Generation Open**

Recht medienwirksam wurde in diesem Zusammenhang über IBM Liquid, ein Teilprogramm des Unternehmenskonzeptes ‚GenO‘ (Generation Open), berichtet. Dieses umfasst einen erheblichen Abbau der Stammbesellschaft, um stattdessen verstärkt auf ‚flüssigere‘ Formen der Beschäftigung und Arbeitsvergabe zu setzen. So will man einen Großteil der anfallenden Arbeiten über einen webbasierten Marktplatz an ‚interne Freelancer‘ ausschreiben, die hinsichtlich Kompetenzen, Erfahrung und Preisvorstellungen miteinander konkurrieren. IBM geht damit einen so bislang noch nicht dagewesenen, vergleichsweise radikalen Weg, der sich von gängigen Crowdsourcing-Strategien in einiger Hinsicht unterscheidet (Kawalec/Menz 2013). So stehen in der Diskussion gerade hierzulande in der Regel Crowdsourcing-Varianten im Vordergrund, die im Kern stärker dem Konzept des ‚arbeitenden Kunden‘ (Voß/Rieder 2005) entsprechen, während das von IBM verfolgte Modell eher eine Form der internen Vermarktlichung (vgl. Kap. 2) darstellt, bei der Mitarbeitende ähnlich wie Freelancer als ‚Arbeitskraftunternehmer‘ proaktiv auftreten müssen. Im Gegensatz zum Ursprungsgedanken des Crowdsourcings geht es hier also ‚lediglich‘ um einen bekannten Stamm an flexibel eingesetzten Arbeitskräften.



#### **Kritisch beleuchtet**

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Crowdsourcing aktuell häufig in einseitiger, ‚abschöpfender‘ Art und Weise verwendet wird, die sich a) stark auf Werbewirksamkeit und b) den Neuheitsfaktor der Methode stützt. ‚Integratives Crowdsourcing‘ meint beispielsweise primär die Verwertungsseite, da bei den oben genannten Beispielen keine echte Kollaboration zwischen Crowdsources erforderlich oder möglich ist. Darüber hinaus ist eine faire Entlohnung – gleich ob monetärer oder sonstiger Art – ein derzeit intensiv diskutiertes Thema. Da bei manchen Formen des Crowdsourcings ohnehin nicht alle Arbeitsleistungen entlohnt werden (etwa nicht angenommene Vorschläge von Crowdsources), findet hier eine erhebliche Externalisierung finanzieller Risiken statt. Hier bestehen aktuell noch juristische Unklarheiten respektive potenzielle Fallstricke für crowdsourcende Unternehmen und Crowdsourcing-Plattformen. Beispielsweise verstößt die Übertragung der Nutzungsrechte auf Plattformen oder Auftraggeber für ein eigentlich abgelehntes (und damit nicht bezahltes) Werk wohl gegen das deutsche Urheberrecht (Deutscher Bundestag 2015). Ebenso besteht kein Anspruch auf bei Festanstellungen selbstverständliche Rechte wie bezahlten Urlaub, Kündigungsschutz oder Renten- und Krankenversicherung. Zugleich sind Arbeitskräfte angesichts der Konkurrenzsituation über Crowdwork-Plattformen dazu aufgefordert, ständig ihren eigenen Marktwert bzw. ihre ‚Employability‘ zu optimieren. Crowdsourcing hat zudem, wie oben skizziert, nicht zwangsweise mit Innovation oder Kollaboration zu tun – insbesondere starr spezifizierte Microwork-Aufgaben laufen beinahe mechanisch und in der Regel ohne jegliche Zusammenarbeit zwischen Crowdsources ab.

Die Microwork-Plattform Amazon Mechanical Turk wurde aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen (kein Urlaubsanspruch, kein Verdienst in Krankheitsfällen etc.) und geringer Stundenlöhne bereits als ‚digitaler Sweatshop‘ bezeichnet. Hierbei ist allerdings zu bedenken, dass zumindest ein Teil derartiger Plattformen grundsätzlich der gesamten Welt offensteht, weshalb ein für westliche Verhältnisse sehr niedriger Stundenlohn je nach Land tatsächlich als durchschnittlich oder gut eingeschätzt werden kann (zur tiefergehenden kritischen Auseinandersetzung siehe Benner 2014 und Pongratz/Bormann 2017). Insgesamt zeigt sich, dass die Crowd manchmal schwerer zu kontrollieren sein kann als vielleicht zunächst erwartet: Immer wieder wird über Fälle berichtet, in denen Crowdsourcing-Kampagnen gezielt gestört wurden, indem etwa anstößige oder abstruse Vorschläge eingereicht und von anderen Nutzern hochgewählt wurden, die ganz eindeutig nicht im Sinne des jeweiligen Unternehmens sein können. In diesen Fällen kommt es vor allem auf gelungene Kommunikation an, um die Crowd nicht durch intransparente Regeländerungen o.ä. zu verärgern.

### **Entwicklungsdienstleister/Ingenieurdienstleister**

Eine aktuell höchst relevante Form der Integration externen Personals ist die Zusammenarbeit mit Entwicklungsdienstleistern bzw. Ingenieurdienstleistern (im Folgenden mit EDL abgekürzt), die als eigenständige Unternehmensorganisationen Projektaufgaben übernehmen bzw. Ingenieur/innen für Projektaufgaben entsenden. Das Profil der Entwicklungsdienstleister reicht von vielen kleinen Spezialanbietern, die punktuell in der Wertschöpfungskette eingesetzt werden, bis hin zu wenigen großen Komplettanbietern, welche komplette Module, Komponenten und Systeme abdecken können und über die Wertschöpfungskette hinweg verschiedene begleitende Dienstleistungen anbieten (etwa Kostenkalkulation, Projektmanagement etc.) (Bromberg 2007).

Die Branche der Ingenieurdienstleister/Entwicklungsdienstleister beschäftigt insgesamt über 50.000 ArbeitnehmerInnen und erzielte im Jahr 2015 einen Umsatz von etwa 9,3 Mrd. Euro (vgl. Lünendonk-Studie 2015). Die Tendenz ist steigend und es ist ein Trend zur weiteren Marktkonsolidierung (aufgrund von häufigen Übernahmen und Insolvenzen) erkennbar (vgl. VDA 2015). Während in den 1990er Jahren noch kleine und mittlere Ingenieurs- und Konstruktionsbüros üblich waren, sind es heute somit große Systemanbieter, welche den Markt bestimmen (vgl. Blöcker 2015). In Deutschland liegt das Hauptgeschäft der EDL in der Automobilindustrie, daneben sind Luft- und Raumfahrt besonders relevant (vgl. Lünendonk GmbH 2015; Rentmeister 2002).

Entscheidend bleibt für EDL weiterhin der Standortfaktor – Niederlassungen werden strategisch in der Nähe von Schlüsselkunden platziert. Sowohl für Automobilhersteller als auch für -zulieferer sind Entwicklungsdienstleister zu bedeutsamen Kooperationspartnern geworden: In Deutschland werden fast 12% der gesamten F&E-Leistungen in der Automobilindustrie durch Entwicklungsdienstleister erbracht (Kleinhans et al. 2015). Aktuell ist neben der genannten Marktkonsolidierung noch eine zweite Verdichtungstendenz beobachtbar. OEMs scheinen sich immer stärker auf die Zusammenarbeit mit bestimmten Entwicklungsdienstleistern zu konzentrieren, um Kontroll- und Abstimmungskosten möglichst zu minimieren (Blöcker 2016).



Als Vertragsformen dominieren insbesondere Werk- und Dienstverträge und in geringerem Maße die Arbeitnehmerüberlassung (Blöcker 2016). Die Arbeitnehmerüberlassungen von hochqualifizierten Ingenieuren unterliegen denselben gesetzlichen Rahmenbedingungen wie gering qualifizierte Leiharbeit im Niedriglohnsektor.

Die Merkmale beider Formen werden im Folgenden kurz allgemein zusammengefasst.

#### **Werkvertrag und Dienstvertrag**

Ein Werkvertrag wird zwischen einem Besteller und einem durchführenden Unternehmen geschlossen, um gegen Vergütung ein Werk herzustellen. Entscheidend ist dabei, dass nicht nur die Erbringung einer Leistung erfolgen muss, sondern auch die mängelfreie Herstellung des Werkes Vertragsbestandteil ist. Werkunternehmer (der das Werk erstellt) werden nicht in das auftraggebende Unternehmen integriert. Das Werkvertragsunternehmen (das die Ingenieur/innen beschäftigt) haftet für eventuelle Schäden und ist weisungsgebend. Auch beim Dienstvertrag wird der Dienstleister nicht in das auftraggebende Unternehmen integriert. Hier wird die Ausführung eines Dienstes vereinbart, und die Leistungserbringung selbst genügt zur Erfüllung des Vertrags.

#### **Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit/Zeitarbeit)**

Von Arbeitnehmerüberlassung (auch Leiharbeit oder Zeitarbeit genannt) spricht man, wenn ein Verleiher einem Entleiher Arbeitskräfte (Leiharbeitnehmer/innen) für die Erbringung einer Arbeitsleistung zur Verfügung stellt. Für diese Beschäftigungsform ist somit die Dreiecksbeziehung zwischen Leiharbeitsunternehmen (Verleiher), Leiharbeitnehmer/in und entleihendem Unternehmen charakteristisch (Oschmiansky/Kühl 2010). Bei Leiharbeit handelt es sich insgesamt betrachtet um eine Beschäftigungsform, die im Vergleich zu Normalarbeitsverhältnissen eher schlechter bezahlt ist, in der Regel auf ein niedrigeres Qualifikationsniveau abzielt und weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten zulässt (Promberger 2006). Arbeitnehmerüberlassung wird allerdings auch – wie eben im Falle von EDL – in hochqualifizierten Bereichen eingesetzt, in diesen Fällen gelten jedoch dieselben gesetzlichen Rahmenbedingungen wie bei geringqualifizierter Leiharbeit. Leiharbeitnehmer/innen werden in den Entleihbetrieb integriert und unterliegen dessen Weisung, beim Entleihbetrieb liegt auch die Haftung. In tarifgebundenen Betrieben müssen Leiharbeitnehmer/innen – sofern keine sonstigen Ausnahmeregelungen greifen – nach 24 Monaten ununterbrochener Arbeitnehmerüberlassung übernommen werden.

Aus Unternehmenssicht handelt es sich bei Entwicklungsdienstleistern um ein Flexibilisierungsinstrument, mithilfe dessen das Marktrisiko externalisiert werden kann – Fixkosten werden zugunsten variabler Kosten gesenkt. Da es sich um hochqualifizierte Arbeit handelt, ist davon auszugehen, dass auch der gezielte Einbezug von externem Know-how ein Beweggrund für die Zusammenarbeit mit EDL ist. Da die meisten größeren EDL mehrere Branchen bedienen, können Unternehmen so potenziell auf einen größeren Wissens- und Kompetenzpool zurückgreifen. EDL können ferner als Teil der Rekrutierungsstrategie der auftraggebenden Unternehmen fungieren: Da EDL qualifizierte Personen mit hohem Flexibilitätspotenzial beschäftigen, die vom Unternehmen zunächst über Werk-/Dienstverträge oder Arbeitnehmerüberlassung ‚testweise‘ eingebunden werden, ergibt sich darüber ein interessantes Rekrutierungspotenzial – vergleichbar mit der Praxis bei Unternehmensberatungen.

Für Arbeitnehmer/innen können EDL eine Möglichkeit darstellen, Einblicke in unterschiedliche Projekte, Unternehmen und Länder zu erhalten und somit vergleichsweise unverbindlich Erfahrungen zu sammeln. Insofern kann die Anstellung bei EDL als

Sprungbrett zu einer Direktanstellung in einem auftraggebenden Unternehmen dienen. In der Tat stellt die Übernahme für viele EDL-Beschäftigte ein erklärtes Ziel dar. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Dienstleistungsunternehmen, welche daran interessiert sind, Kompetenzträger/innen längerfristig zu halten und weiterzuentwickeln, für eine Identifikation mit dem Unternehmen sorgen müssen. Durch das Schaffen einer starken Corporate Identity kann hier ein entscheidender Stabilitätsanker gesetzt werden.

Grundsätzlich bewegt sich der Einsatz von Entwicklungsdienstleistern damit auf zwei verschiedenen Ebenen: erstens auf der Ebene des Personalaustauschs, zweitens auf der Ebene des Wissens-/Ideen austauschs. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Rolle als Personalflexibilisierungsinstrument in der Regel gegenüber der gezielten Einbindung externen Wissens überwiegt. Holst (2016) ordnet den EDL-Einsatz einer Finanzialisierungstendenz von Organisationen zu, bei der Festangestellten nur noch solche Tätigkeiten zugewiesen werden, die langfristig den Unternehmenswert zu steigern versprechen. Andere Tätigkeiten werden zunehmend an einen flexibel genutzten externen Personalpool vergeben.



#### Kritisch beleuchtet

Engineeringdienstleister sind für große Unternehmen inzwischen ein etablierter „Puffer“. Die kontinuierlich anwachsende Kollaboration mit den EDL-Unternehmen kann damit letztlich die Position der immer weiter schwindenden Stammbeslegschaft schwächen. Durch den verstärkten Einsatz von Werkverträgen kann auch die Gefahr der Absenkung des Lohnniveaus bei den Ingenieur/innen bestehen. Prinzipiell sind die Beschäftigungsverhältnisse im Kontext von Entwicklungsdienstleistern nicht ‚klassisch‘ prekär, handelt es sich bei ihnen doch um hochqualifizierte Arbeitskräfte, die in die entsendende Organisation eingebunden sind. Die Arbeitsverträge sind aber oftmals befristet und in ihrer Laufzeit an Projektlaufzeiten gekoppelt. Zudem sind nicht alle Dienstleister tarifvertraglich gebunden – das Gehalt muss in diesem Fall individuell ausgehandelt werden und liegt in der Regel unter jenem der Direktangestellten. Darüber hinaus können die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer/innen eingeschränkt werden: Im Falle von Werkverträgen sehen sich Betriebsräte mit deutlich verringerten oder nicht vorhandenen Mitbestimmungsmöglichkeiten konfrontiert, denn Werkverträge werden betriebsintern als Sachkosten, nicht als Personalkosten behandelt. Werden EDL eingesetzt, um den Personalstamm dauerhaft abzubauen, kann somit die Position der Betriebsräte insgesamt geschwächt werden. Ferner sind Weiterbildungsmaßnahmen z.T. schwerer realisierbar als bei Direktanstellungen. So stellen sich etwa die Fragen, wer die Weiterbildung an sich bezahlt, wer die dafür benötigte Arbeitszeit zur Verfügung stellt und ob sich eine solche Maßnahme für den Entleihbetrieb überhaupt lohnt (wenn z.B. absehbar ist, dass der/die betroffene Mitarbeitende definitiv nur temporär eingesetzt wird).

‚Scheinwerkverträge‘, bei denen die Beschäftigten des Werkvertragsunternehmens real in die Abläufe des Auftraggebers eingebunden werden und dessen Weisungsbefugnis unterliegen, werden immer wieder aufgedeckt. Mit solchen Scheinverträgen werden Lohnuntergrenzen und die Übernahmepflicht der Auftraggeber umgangen. In einem schwierigen Verhältnis steht dies dazu, dass EDL Anschluss zum Betrieb des Werkbestellers bzw. dem Entleihbetrieb benötigen – insbesondere bei Werkverträgen, aber teilweise auch bei Arbeitnehmerüberlassung ist häufig eine schlechte Integration zu beobachten. Dies kann sich in Form von räumlicher Trennung, schlechterem Zugang zu



Arbeitsmitteln und im Vergleich zu Direktanstellungen reduzierten Privilegien äußern – manchmal sind es jedoch auch nur Kleinigkeiten wie eine Markierung auf dem Werk ausweis oder die Notwendigkeit, bestimmte Abläufe über eine zusätzliche Instanz laufen lassen zu müssen. Eine Gefahr ist hier die Spaltung der Belegschaft, die insbesondere in Kombination mit deutlichen Lohnunterschieden als belastend empfunden wird.

Trotz der Missbrauchsmöglichkeiten handelt es sich insgesamt um einen inzwischen etablierten Kollaborationsansatz, bei dem es angebracht erscheint, die Entwicklungen in der Branche kritisch zu beobachten und die Aufmerksamkeit auf die konkreten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu lenken.

### *Start-up-Kooperationen*

Die Kooperation mit Start-ups oder deren Ausgründung ist eine bekannte und erfolgversprechende Möglichkeit, wie sich eingespielte, insbesondere größere (hierarchische) Organisationen öffnen, um so ihr Innovationspotenzial zu erhöhen. In der Praxis werden diese Potenziale selten ausgeschöpft, da die Kollaboration zwischen den heterogenen Akteuren oftmals an Grenzen stößt. Wesentliche neuralgische Punkte sollen hier kurz angeschnitten werden:

1. Keine Überforderung der Start-ups! Sie sind kein Wundermittel zur eigenen Geschäftsmodellrevolution.
2. Anerkennung der Start-up-Logik! Auch wenn Start-ups nicht immer mit Venture Capital/Risikokapital finanziert sind, funktionieren sie mehr oder weniger nach der Exit-Logik (Kühl 2003). Sie sind geprägt durch ein offenes Vorgehen, eine riskante, unsichere und unbestimmt lange Anlaufphase und die Idee der mittel-/langfristigen Markteroberung, nicht aber die Vorstellung einer kurzfristigen Rendite. In ihrer Alles-oder-nichts-Logik ist die Möglichkeit des (wahrscheinlichen) Scheiterns von vornherein eingeplant. (Nach der Risikokapital-Logik muss nur eins von zehn Investments wirklich durchstarten.) Diese Logik ist verbunden mit – insbesondere für die Controlling-Logik hierarchischer Unternehmen – ungewohnten Formen der Arbeitsorganisation, Arbeitsweisen, Entscheidungskriterien und -prozessen. Große Unternehmen laufen oftmals Gefahr, kooperierenden Start-ups die eigene Arbeits- und Controlling-Logik ‚überzustülpen‘ und damit die erhofften Innovationsimpulse zu ersticken.
3. Die Kollaboration mit Start-ups ist für Unternehmen vor allem dann sinnvoll, wenn sie diese nicht nur als ein „Risiko-Investment“ in neue Geschäftsfelder verstehen, sondern auch als Möglichkeit zu einem organisationalen Lernprozess. Anstatt die Start-ups in die eigenen Prozesse zu integrieren, geht es also darum, von ihnen zu lernen und schrittweise die eigene Organisation zu öffnen bzw. die Idee der organisationalen Offenheit in das eigene Unternehmen zu tragen.
4. Die Kollaboration mit Start-ups sollte zudem nicht dazu verleiten, die Notwendigkeit zur Innovation an diese auszulagern. Ebenso wie Innovation nicht mehr in den engen Grenzen von Innovationsabteilungen gedacht werden kann, wäre es auch kontraproduktiv, Innovation an kooperierende Start-ups auszulagern. Vielmehr ist die Start-up-Kooperation eine Möglichkeit, Innovation in die Prozesse vor Ort zu tragen; zum Beispiel in der täglichen Zusammenarbeit mit den Start-ups.



### Kritisch beleuchtet

Kooperation mit Start-ups oder deren Ausgründung geht mit dem Risiko der Verselbstständigung der innovativen und hochqualifizierten Kompetenzträger einher. Mit der Berücksichtigung der oben genannten Punkte lässt sich dieses Risiko reduzieren; nicht jedoch durch die Zementierung von Abhängigkeiten und Kontrolle. Die systematische Auseinandersetzung mit dem Management der Offenen Organisation bietet weitere Möglichkeiten.

## Hybride Geschäftsmodelle

Gerade vor dem Hintergrund des digitalen Wandels werden unternehmensübergreifende Kollaborationen im Rahmen hybrider Geschäftsmodelle als Best-Practice-Strategie angesehen, um die neuen Möglichkeiten der Plattformökonomie zu nutzen. Ausgehend von der Entwicklung der Service-Ökonomie zur Plattformökonomie und zu datengetriebenen Geschäftsmodellen, wird Kooperationen zwischen möglichst heterogenen Akteuren hohes Innovations- und Marktpotenzial zugesprochen. Im Mittelpunkt steht dabei das Zusammenspiel eines materiellen (Massen-)Produkts (Hardware) mit dynamischen Unternehmen aus dem IT-Bereich (Software) und Anbietern neuer internetbasierter Vertriebsmodelle (Plattform). Ein typisches Beispiel ist die Kooperation eines Kleidungsfabrikanten mit Technikpartnern für ‚intelligente Kleidung‘, verbunden mit entsprechenden Apps auf einer Plattform (z.B. dem Smartphone), über die zum einen zusätzliche Services angeboten werden können, zum anderen Nutzerdaten gesammelt werden, aus denen dann im nächsten Schritt neue Geschäftsideen kreiert werden können.

### Inspiration für Open Innovation/Open Organisation: Open Source

Ein Begriff, der im Kontext offener Kollaborations- und Unternehmensstrukturen oftmals fällt, ist ‚Open Source‘. Red-Hat-CEO Jim Whitehurst (2015) skizziert in ‚The Open Organization‘ gar eine direkte Verbindung zwischen Offener Organisation und Open-Source-Ansätzen. Ursprünglich kommt das Open-Source-Konzept aus der Softwareentwicklung und beschreibt dort in seiner Minimaldefinition – ganz dem Namen entsprechend – tatsächlich lediglich Software, deren Quellcode frei und offen einsehbar ist. In Anlehnung an die Open Source Initiative (OSI) ist damit weiterhin oft die freie Verbreitung, Nutzung und Modifikation des Quellcodes eines Soft-

#### Kurz erläutert:

- **Service-Ökonomie:** Bezeichnet die Tendenz, dass über die Hardware zunehmend der Preis-/Verdrängungswettbewerb ausgetragen und nicht mehr vordringlich die Rendite erwirtschaftet wird. Verdient wird vielmehr über den Verkauf von Dienstleistungen, der auf die Nutzerbindung über die Hardware folgt. Klassisches Vorreiterbeispiel sind Drucker, bei denen über die Patronen verdient wird. Aber auch in vielen weiteren Bereichen wie bei Automobilen, Maschinen und Anlagen, Software etc. wird zunehmend über den Service, die Wartung oder den Verkauf von Zusatzoptionen Rendite erwirtschaftet. Eine typische Methode der Service-Bindung ist das Verleasen von Produkten/Komponenten gekoppelt mit einem Service-Vertrag. Bildhaft gesprochen, wird damit nicht mehr ein Produkt verkauft (z.B. eine Turbine für ein Flugzeug), sondern eine garantierte Leistung (z.B. Laufzeit in Flugmeilen).
- **Plattformökonomie und datengetriebene Geschäftsmodelle:** Digitale Märkte/Plattformen verstärken die Tendenz zur Aufspaltung in ein möglichst günstiges Kernprodukt und optionale Services durch die hohe Transparenz und Vergleichbarkeit der Preise, z.B. bei Hotel- (Übernachtungen vs. Frühstück) und Flugbuchungen. Das Besondere ist nun, dass nicht mehr (nur) über den an die Hardware gekoppelten zusätzlichen Service verdient werden soll, sondern über die Daten, die durch Hardware und Service erzeugt werden. Dabei können die Daten sowohl für neue Dienstleistungsangebote direkt für denselben Kunden genutzt werden als auch für komplett neue Geschäftsmodelle. Vordringlich kommt es dabei auf das Eigentum an den in der Nutzung des Produkts/Services anfallenden Daten an, was zum Beispiel durch Leasing-Konzepte unterstützt werden kann. Die Turbinen-Daten eines Flugzeugs etwa können viele Aussagen darüber generieren, wie das Flugzeug genutzt wird und wie sich das Mobilitätsverhalten insgesamt gestaltet.

wareprojekts gemeint. Die darüber hinaus damit häufig assoziierte Idee einer ‚freien‘, selbstorganisierten, eigenmotivierten und offenen oder gar völlig barrierefreien Kollaboration spielt gerade in vielen der stark ideologiegetriebenen nicht-kommerziellen Open-Source-Projekte eine zentrale Rolle. Aber nicht alle Projekte oder Unternehmen, die mit dem Prädikat ‚Open Source‘ werben, sind unbedingt so offen, wie man zunächst denken könnte. Konkret ist hier etwa Red Hat als Beispiel zu nennen: Das Unternehmen verkauft die eigene Linux-Distribution (Red Hat Enterprise Linux) mit zusätzlichen Service- und Supportleistungen, einer angepassten Oberfläche, integrierten Cloud-Services und automatischen Updates. Nutzer können sich zwar kostenfrei den Quellcode beschaffen und sich somit ihre eigene Version kompilieren, müssen dann aber auf die genannten Vorteile verzichten. Red Hat profitiert vom Offenlegen des Quellcodes in Form erhöhter Anpassbarkeit des Produktes durch den Nutzer sowie in Form der flexiblen Integration der Community bzw. ihrer Verbesserungsvorschläge für das Produkt. Der eigentlich entscheidende Punkt ist jedoch: Das Unternehmen fördert die Entwicklung einer communitygetriebenen Linux-Version (Fedora), indem es Infrastruktur, Diskussionsforen, Kollaborationstools und Wikis zur Verfügung stellt. Die Weiterentwicklungen werden vom Unternehmen wiederum – sofern erfolgreich geprüft und für geeignet befunden – in die kommerziell vertriebene Version integriert. Zudem beteiligt sich Red Hat beispielsweise maßgeblich an der Weiterentwicklung des Linux-Kernels (also der Basis aller Linux-Distributionen).

Will ein unternehmensgesteuertes Open-Source-Projekt also von der vielzitierten ‚Weisheit der Vielen‘ profitieren, so ist der faire, transparente und authentische Umgang mit der Community ebenso entscheidend wie die Förderung der Community-Aktivitäten. Hierzu können die Bereitstellung einer praktikablen Kommunikations- und Kollaborationsplattform und die Pflege der Projektdokumentation, aber auch die Beteiligung an anschlussfähigen Open-Source-Projekten gehören. Ein bloßes einseitiges Abschöpfen von Communities widerspricht zumindest dem ursprünglichen Open-Source-Gedanken und wird wahrscheinlich nicht zum erwünschten Erfolg führen.

Im Gegenzug bedeutet dies, dass Unternehmen, die Open-Source-basierte Software entwickeln und/oder vertreiben, auf ein gewisses Umdenken im Hinblick auf ihr Geschäftsmodell angewiesen sind. Ein Ansatz ist hier etwa, den Erwerb eines eigentlich ‚offen‘ verfügbaren Produkts durch das Anbieten von Support-/Serviceleistungen oder Zusatzfunktionen attraktiver zu gestalten (wie im diskutierten Beispiel von Red Hat). Die hinter dem gleichnamigen kostenlosen Webbrowser stehende Firefox Foundation hingegen fungiert als Nonprofit-Organisation und finanziert sich über strategische Unternehmenspartnerschaften sowie Spendengelder (baut allerdings dennoch auf klassischen Managementstrukturen auf).

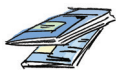
Wie Whitehurst (2015) aufzeigt, kann ein Unternehmen auch ohne konkreten Bezug zur Open-Source-Softwareentwicklung oder bewusste Nutzung von Open-Source-

Software Ideen, Wertvorstellungen und Ansätze aus der Open-Source-Bewegung integrieren. Im Vordergrund stehen hier vor allem der Community-Grundgedanke sowie der Aspekt der Partizipation – es geht also darum, eine transparente und offene Kommunikations-/Kritikkultur zu schaffen. Mitarbeitende werden als Gemeinschaft verstanden und im Sinne einer Bottom-up-Kultur aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen.



### Kritisch beleuchtet

Hinter kommerziell vertriebenen Open-Source-Produkten stecken im Kern oft vergleichsweise klassische Unternehmensstrukturen mit durchaus definierten Unternehmensgrenzen – der Austausch mit der Community findet letztlich nicht nur bewusst und überlegt, sondern auch kontrolliert statt. So werden gerade kommerziell relevante Projekte häufig von Großunternehmen zentral gesteuert und/oder finanziert sowie relativ hierarchisch organisiert (Schrape 2015). Eine direkte ‚freie‘ Beteiligung an derartigen Projekten ist für außenstehende Dritte in der Regel nicht ohne Weiteres möglich.



### Literatur

- Benner, Christiane (Hrsg.) (2014): Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit. Frankfurt am Main.
- Bispinck, Reinhard/Stoll, Evelyn (2013): Ingenieure, IT-Experten und Techniker in Leiharbeit und Fremdfirmeneinsatz. Eine Analyse der Einkommens- und Arbeitsbedingungen auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung.
- Blöcker, Antje (2015): Industrielle Wertschöpfungsketten: Herausforderungen für das deutsche Industriemodell am Beispiel der Automobilindustrie. In: WSI Mitteilungen 68 (7): 534-541.
- Blöcker, Antje (2016): Branchenanalyse Entwicklungsdienstleister. Working Paper Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, Nr.17. [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_017\\_2016.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_017_2016.pdf) (zugegriffen 23. Februar 2017).
- Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hrsg.) (2017): Herausforderung Cloud und Crowd – Plattformen, Wertschöpfungssysteme und Arbeit gestalten. München.
- Bromberg, Tabea (2007): Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie: Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische Konsequenzen. Dortmund.
- Chesbrough, Henry W. (2006): Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology, Harvard Business Review Press; Auflage: First Trade Paper Edition.
- Clasen, Julia (2012): Flexibel ohne Grenzen? Belastungen, Anforderungen und Ressourcen von Freelancern. In: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin, Heidelberg, 97-107.
- Deutscher Bundestag (2015): Rechtsfragen zum Crowdsourcing. Sachstand. Berlin.
- Eyeika (2015): The state of crowdsourcing in 2015. How the world's biggest brands and companies are opening up to consumer creativity.
- Fritz, Mareike/Issa, Nisreen/Müller, Gesa/Tuchtfeldt, Sherly/Fietze, Simon/Kattenbach, Ralph (2011): Der Arbeitskraftunternehmer: Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im JD-R Modell. Berlin.
- Holst, Hajo (2016): Finanzialisierung als „Investifizierung“: Innovationsarbeit und Portfolio-Arbeitsorganisation. In: Zeitschrift für Soziologie 45: 145-161.
- Hossain, Mokter (2012): Crowdsourcing: Activities, incentives and users' motivations to participate. In: 2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research, 501–506.
- Howe, Jeff (2006). The Rise of Crowdsourcing. In: Wired Magazine. [http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html).
- Kaiser, Stephan/Bonss, Ulrike/Rössing, Inga (2013): Das Phänomen Freelancer aus organisationaler Perspektive. In: Kaiser, Stephan/Bamberg, Eva/Klatt, Rüdiger/Schmicker, Sonja (Hrsg.): Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel. Wiesbaden: 85–112.
- Kawalec, Sandra/Menz, Wolfgang (2013): Die Verflüssigung von Arbeit: Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien 6: 5-23.
- Kleinhans, Christian/Neidl, Tobias/Radics, Andreas (2015): Automotive Entwicklungsdienstleistung Zukunftsstandort Deutschland. Eine Studie des Verbands der Automobilindustrie e. V. (VDA) in Zusammenarbeit mit Berylls Strategy Advisors GmbH. München.
- Kühl, Stefan (2002): Exit. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Frankfurt a.M., New York.
- Leimeister, Jan Marco/Zogaj, Shkodran (2013): Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing. Düsseldorf.

- Lünendonk (2015): Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland.
- Martin, Nicole/Lessmann, Stefan/Voß, Stefan (2008): Crowdsourcing: Systematisierung praktischer Ausprägungen und verwandter Konzepte. In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, 1251-1263. Berlin.
- Oschmiansky, Frank/Kühl, Jürgen (2010): Deregulierung des Arbeitsmarktes: Das Normalarbeitsverhältnis und andere Beschäftigungsformen. Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter (2004): Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. 2 Aufl. Berlin.
- Pongratz, Hans J./Bormann, Sarah (2017): Online-Arbeit auf Internet-Plattformen, im Erscheinen.
- Promberger, Markus (2006): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Rentmeister, Bernd (2002): Einbindung und standörtliche Organisation von Ingenieurdienstleistern in der Automobilentwicklung. Frankfurt: Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt.
- Reyes, Ana M./Carmichael, Stephanie/Sofchak-Scott, Casey L./ Larmore, Scott/Sylada, Prashanthi (2012): 3D Collaboration Spaces for Enterprise Work: A Thought Leaders' Dialogue and Conference Summary Paper. UPENN Virtual Organizational Dynamics Design Laboratory.
- Schenk, Eric/Guittard, Claude (2011): Towards a characterization of crowdsourcing practices. In: Journal of Innovation Economics 7: 93.
- Schrape, Jan-Felix (2015): Open Source Softwareprojekte zwischen Passion und Kalkül. Stuttgart.
- Spinuzzi, Clay (2012): Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. In: Journal of Business and Technical Communication 26: 399-441.
- Süß, Stefan/Becker, Johannes/Sayah, Shiva (2013): Der einzelne Freelancer aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Kaiser, Stephan/Bamberg, Eva/Klatt, Rüdiger/Schmicker, Sonja (Hrsg.): Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel. Wiesbaden: 43-64.
- Vanselow, Achim (2003): Neue Selbständige in der Informationsgesellschaft. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik. <https://www.econstor.eu/handle/10419/99108> (zugegriffen 24. Februar 2017).
- Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde: wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a. M., New York.
- Whitehurst, Jim (2015): The Open Organization: Igniting Passion and Performance. Boston.
- Zogaj, Shkodran/Leimeister, Jan Marco (2014): Crowdsourcing – Neue globale Wertschöpfungskonzepte. In: Boes, Andreas (Hrsg.): Dienstleistung in der digitalen Gesellschaft: Beiträge zur Dienstleistungstagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2014. Frankfurt a.M.: 211-221.



## Führung in der Offenen Organisation

Wie kann Führung Mitarbeiter/-innen mitnehmen und die erfahrungsbasierten Kompetenzen in der fluiden Netzwerkökonomie nachhaltig integrieren?

Führung bedeutet im Gegensatz zu Management, den größeren Kontext zu sehen und weiterzuentwickeln, also den Boden für die Zusammenarbeit zu bereiten. Management steht für die Umsetzung von Zielen und die Organisation der Zusammenarbeit. Beides steht in einem engen Zusammenhang: Führung entwickelt Konzepte zum Umgang mit den Veränderungen und Anforderungen, Management setzt sie mit den Beschäftigten um und meistert Komplexität. Beide schaffen den Rahmen, innerhalb dessen Beschäftigte erfolgreich arbeiten können (sollen). In der Praxis des Berufsalltags lassen sich die Aufgaben von ‚Leader/-innen‘ und ‚Manager/-innen‘ nicht so einfach trennen, deshalb ist im Folgenden generell von komplexen Führungsanforderungen die Rede. Wie sehen Anforderungen an Führung in dem sich flexibilisierenden Umfeld der Wissensarbeit aus und welche zeitgemäßen Führungsansätze lassen sich dafür in Stellung bringen?

### *Anforderungen an Führung in einem flexibilisierten Umfeld*

Mit der Öffnung der Organisation von Innovationsprozessen gehen auch komplexere Anforderungen an Steuerungs-, Koordinations- und Kollaborationsleistungen über die Organisationsgrenzen hinweg einher. Führungs-, Management- und Organisationsansätze müssen zunehmend mit dieser Komplexität und Kontingenz der internen und externen Wirkungszusammenhänge von Unternehmensorganisationen umgehen. Die mit der wachsenden Komplexität gestiegenen Ungewissheiten führen dazu, dass klassische Planung und Kontrolle an ihre Grenzen geraten.

Führung bewegt sich in Offenen Organisationen zwischen den Wertedimensionen Offenheit für Neues versus Stabilität für bewährte und effiziente Prozesse. Offenheit und Kreativität müssen stimuliert und Stabilität sowie Integration müssen hergestellt werden, nicht zuletzt um Sinn- und Orientierungsverlusten gegenzusteuern. Damit heißt Führungshandeln heute mehr denn je, eine Balance in diesem Kontinuum herzustellen und Dilemmasituationen kreativ zu lösen. Zu solchen Dilemmata gehören beispielsweise Loyalität versus Offenheit und Ehrlichkeit, Wohl des Einzelnen versus Gemeinwohl, Zeitverfügbarkeit und Effizienz versus Qualitätsansprüche, fachliche Erwartungen versus persönliche Überzeugungen, Ökonomie versus Ökologie, Risiko versus Sicherheit und viele weitere mehr.



Für den Umgang mit den sich permanent verändernden komplexen Situationen rücken die Handlungsfähigkeit und die Gestaltungskompetenzen der Beschäftigten mehr und mehr in den Mittelpunkt. Die Befähigung der Mitarbeiter/-innen zur Entfaltung ihres Potenzials, zu kreativem Arbeitshandeln, zur Verantwortungsübernahme und zu selbstständigen Entscheidungen innerhalb eines Handlungsrahmens sind die zentralen Themen, die Führungshandeln heute anstoßen und einschließen muss. Eine kooperative und intern vernetzte (Betriebs-)Gemeinschaft der Mitarbeiter und personale Verknüpfungen in die organisationsübergreifende Projektlandschaft sind der Rahmen. In diesem Zusammenhang lässt sich auch von ‚vernetztem‘ Führen sprechen.

Nicht jeder Mitarbeiter ist Innovator, Teamplayer und Selbstorganisator oder will dies werden. Manche werden es nie sein und bei vielen ist – so die Führungsliteratur – eine transformationale Führung auf dem Weg dorthin notwendig. Ist aber eine Transformation ‚von außen‘ wirklich möglich oder können Beschäftigte lediglich zur Selbsttransformation ‚angestoßen‘ werden, etwa durch die Etablierung von Rahmenbedingungen, die selbstständiges Agieren der Beschäftigten unterstützen, und Backup sowie Feedback seitens der Führungskräfte bei Unsicherheit, Unklarheit, Komplexität?

Das spricht für in die Arbeitsprozesse integrierte Führungskräfte, die Personalverantwortung vor Ort übernehmen. Zu einem wichtigen Ausgangspunkt wird dabei das Menschenbild der Führungskraft: Während das Menschenbild X für den antriebsschwachen und opportunistischen Mitarbeiter und das damit korrespondierende Kontroll- und Kommandosystem steht, propagieren neuere Führungsansätze häufiger das Menschenbild Y (vgl. McGregor 1960) motivierter, befähigter und engagierter Beschäftigter, denen die Führung ermöglichende Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt. Weitreichende Ansätze thematisieren sogar die im Menschen veranlagte Fähigkeit, die eigene Zukunft zu empfinden und zu aktualisieren, wofür der geeignete Nährboden geschaffen werden muss. Nach der Theorie U konzentriert jede gute Führungskraft von Organisationen deshalb ihre Aufmerksamkeit auf den Aufbau, den Erhalt und die Anreicherung der Qualität des sozialen Feldes, für das sie verantwortlich ist (Scharmer 2009: 32).

Im Zusammenhang mit der zunehmend geforderten agilen Organisation und dem inzwischen weit verbreiteten Management-Framework Scrum richtet sich der Fokus insbesondere auf die Rahmung der Selbstorganisation. Die einschlägige Beraterliteratur beschreibt den ‚agilen Manager‘ folgendermaßen: Er/sie lebt die agilen Grundwerte. Die Erfahrung von ‚Flow-Erlebnissen im Projektteam‘ agiler Entwicklungsprojekte hilft der Führungskraft, diese Werte nachhaltig zu verankern. Die Förderung von (cross-funktionaler) Zusammenarbeit, schnelle Entscheidungen bei Konflikten, Vertrauen und Verantwortungsübergabe sind genauso zentral wie der Blick auf den Kunden, für den das Team Zeit und Aufwand investieren – und zugestanden bekommen – muss, sollen dessen Bedarfe wirklich erkannt und bedient werden. Darüber hinaus spielt es eine Rolle, alle Interessengruppen im Un-

ternehmen bei den agilen Methoden einzubeziehen, und es spielt eine Rolle, Demut zu haben: Es ist das Team, das gemeinsam viel mehr Wissen und Kreativität aufbringt, als es für eine Führungskraft allein möglich ist. Das Team ist zudem dazu befähigt, die Kunden, Geschäftsführung und anderen Fachbereiche zu überzeugen. Damit muss der agile Manager auch nicht mehr per se in der ersten Reihe stehen (Gloger/Margetich 2014: 285f.).

Die Führungsrolle wandelt sich vom Einzelkämpfer zur vernetzten Führung und von der direktiven oder indirekt-kennzahlbasierten Steuerung hin zur Befähigung und Unterstützung der teambasiert selbstorganisiert agierenden Beschäftigten.

### **Vernetztes Führen**

Eine geplante, vorbereitende und situative Öffnung bewusst einzuleiten und zu rahmen, das Profil der Organisation zwischen Offenheit und Geschlossenheit zu definieren und mit Leben zu füllen, d. h. beispielsweise aufgaben-, fach-, disziplin-, bereichs-, standort- und organisationsübergreifend interne und externe Kooperationen einzuleiten und zu begleiten, das sind Aufgaben, die der zentralen Führungsaufgabe ‚Vernetzung‘ zugerechnet werden können. System Engineering begreift vernetztes Führen, wie Lakoni (2017) es beschreibt, als systematischen Aufbau interner und externer Kooperationen, deren strategische Nutzung und professionelle Steuerung.

#### **Wir sehen vernetztes Führen als ...**

- Ausloten und Anstoßen interdisziplinären Handelns über Grenzen hinweg mittels strategischer und situativer Kooperationen zur besseren Zielerreichung
- Verteilung von Führung im Netzwerk und Ermöglichung von Bottom-up-Entscheidungsprozessen
- Verhandlung der heterogenen Interessen
- Umgang mit Perspektivenvielfalt
- Aufbau von Vertrauensverhältnissen

### **Laterales Führen als Anhaltspunkt**

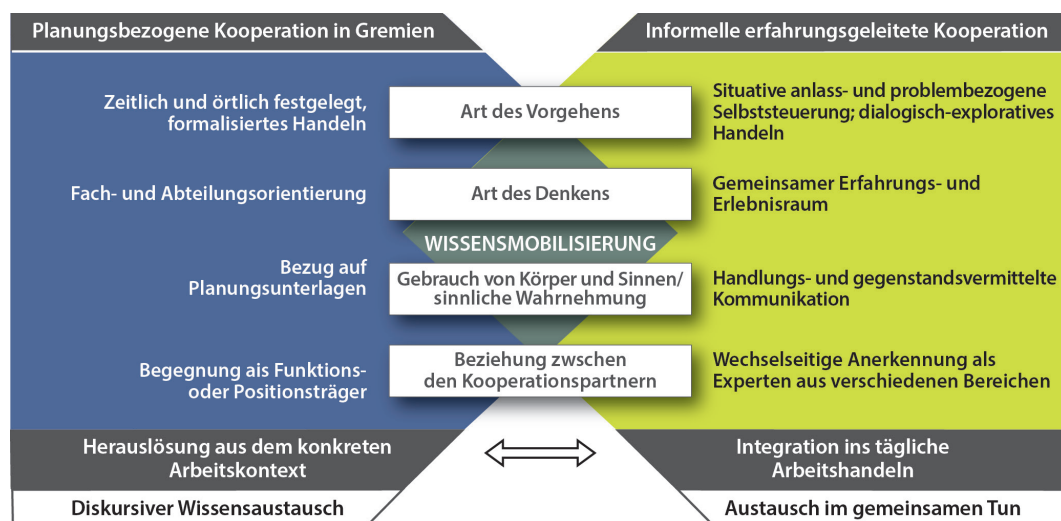
In dem inzwischen etablierten Ansatz des ‚lateralen Führens‘ ist das vernetzte Führen mit angelegt. Der Begriff bezeichnet ‚Führung zur Seite hin‘. Der Ansatz zielt auf Manager/-innen in Prozessketten in der Industrie, Leiter/-innen von komplexen Projekten, Führer/-innen innerhalb von Netzwerken aus unterschiedlichen Organisationen, Personal in Kollektivorganen wie Aufsichtsräten oder Betriebsräten und Mitarbeiter/-innen in Matrixorganisationen, die alle in der Regel nur sehr begrenzt auf Hierarchien zurückgreifen können, aber in den Kooperationsbeziehungen etwas durchsetzen müssen. Dafür sind die drei Mechanismen der Einflussnahme: Verständigung, Macht und Vertrauen zentral (Kühl 2017):

” Bei Verständigung geht es darum, die Denkgebäude des Gegenübers so zu verstehen, dass beispielsweise über die Erweiterung von Perspektiven in der Diskussion, die Veränderung des Komplexitätsniveaus oder die Einbringung neuer, ‚unverbraucher‘ Worte neue Handlungsmöglichkeiten erschlossen werden. Vertrauen wird aufgebaut, wenn eine Seite einseitig in Vorleistung geht (indem sie ein Risiko eingeht) und die andere Seite dies nicht für einen kurzfristigen Vorteil ausnutzt, sondern dieses Vertrauen später erwidert. Macht spielt bei Lateralem Führen eine wichtige Rolle – nicht in der Form hierarchischer Anweisungen, sondern aufbauend auf andere Machtquellen, wie die Kontrolle der internen, häufig informellen Kommunikation, den Einsatz von Expertenwissen oder die Nutzung von Kontakten zur Umwelt der Organisation (Kühl/Matthiesen 2016: 532).

Zentraler Gedanke ist, die Organisation besser verstehen zu lernen, um einen adäquaten Umgang mit Macht und Interessen zu bewerkstelligen.

### Planungsbezogene und informell-erfahrungsgeleitete Kooperation und Kommunikation

Vernetzte Führung bedeutet Verständigung und Aushandlung statt Anweisung und ist damit eine Anforderung an Kooperation und Kommunikation. Kooperation und Kommunikation können planungsbezogen oder informell-erfahrungsgeleitet sein. Das macht einen Unterschied auf den Ebenen Vorgehen, Denkweisen, Gebrauch von körperlicher und sinnlicher Wahrnehmung sowie Beziehung, wie die Abbildung unten zeigt.



Planungsbezogene Kooperation und Kommunikation in Gremien verschränkt mit informeller erfahrungsgeleiteter Kooperation und Kommunikation. Vgl. Porschen 2008.

Die planungsbezogene Kooperation in Gremien findet abgekoppelt von den Arbeitsprozessen in Besprechungsräumen statt. Die Besprechungsteilnehmer begegnen sich hier vor allem als Rollenträger von Funktionen und Positionen verschiedener Bereiche bzw. Abteilungen. Sie haben nicht unbedingt einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund oder kollektive Bezugspunkte aufzuweisen. Die Kommunikation wird vor allem über Planungsunterlagen wie Dokumentationen, Berichte oder Protokolle und nicht über den Arbeitsgegenstand gesteuert und bleibt damit auf einer weitgehend abstrakten und oftmals mikropolitisch geprägten Ebene.

Die informelle erfahrungsgeleitete Kooperation zeichnet sich hingegen durch Charakteristika aus, die sich als situative, anlass- und problembezogene Selbststeuerung, gemeinsame Erfahrungs- und Erlebnissräume, handlungs- und gegenstandsvermittelte Kommunikation und eine anerkennende Bezugnahme zwischen den Kooperationspartnern beschreiben lassen. All diese Merkmale zeigen eine Verschränkung der Kooperation mit dem Arbeitshandeln auf (Porschen 2008: 197f.) und sind wesentliche Grundlagen für neue Selbstorganisations- und Arbeitskonzepte, wie sie derzeit z. B. unter dem Stichwort ‚design thinking‘ diskutiert werden.

Die beiden Formen spielen sich dementsprechend im Rahmen unterschiedlicher Begegnungs- und Interaktionsmöglichkeiten ab. Das im Folgenden skizzierte vertrauensbasierte Shopfloor-Management stützt sich stark auf die informelle erfahrungsgeleitete Kooperation und Kommunikation (vgl. rechte Seite der Abbildung auf S. 70).

### ***Vertrauensbasiertes Shopfloor-Management – Integration der Führung und Personalverantwortung vor Ort***

Im Zentrum des vertrauensbasierten Shopfloor-Managements steht der Aufbau bzw. Erhalt von Nähe zu den realen Geschehnissen und den konkreten Bedürfnissen der Beschäftigten vor Ort. Gleichzeitig wird damit für das Management ein realistischer Zugang zu den informellen Leistungen und Kompetenzen der Beschäftigten – wie den beschriebenen OO-Kompetenzen – möglich.

Damit dies gelingt, überzeugt sich das Management vor Ort, kommuniziert wertschätzend, handlungsbezogen und mittels erfahrungsgeleiteter Kooperation und Kommunikation, bezieht ‚Brückenbauer‘ von der Führung zu den Mitarbeiter/-innen und zwischen den Kolleg/-innen ein, stellt Transparenz über die relevanten Entwicklungen und Rahmendaten her und schafft Ausgleich in der Belegschaft. All dies dient der Verringerung der (häufig üblichen) Distanz der Führung(sebenen) zur realen Wertschöpfungsebene. Das vertrauensbasierte Shopfloormanagement in diesem Sinne prägt die Organisationskultur gemäß dem Motto ‚Vertrauen fängt bei Führung an‘. Letztlich hängt die Vertrauenskultur in der Offenen Organisation stark von der Förderung des Eigeninteresses aller Beteiligten an ‚guter Arbeit‘ ab (im doppelten Sinne: gute Bedingungen und gute Resultate).

### Was heißt hier Shopfloor-Management?

*Shopfloor-Management – Führung durch Präsenz und auf Augenhöhe* (Möhwald 2012) ist eine Bezeichnung, die aus dem Lean-Production-Management stammt und mit dem ‚Gemba‘-/‚Go-Look-See‘-Prinzip verbunden ist (‚Gemba‘ steht im Japanischen für den ‚Ort des Geschehens‘). Informationen sollen dort eingeholt werden, wo die Wertschöpfung stattfindet. Entscheidungen können dann auf der Grundlage von Beobachtungen realer Prozesse getroffen werden anstatt allein auf der Basis am Schreibtisch vermuteter oder in der Projektgruppe verhandelter Annahmen.

Vgl. z. B. <http://www.lean-production-expert.de/lean-production/gemba-go-look-see.html>.

Zudem steht Shopfloor-Management für die Stärkung der Eigenverantwortung von Beschäftigten bis hinein in den Fertigungsbereich. Es geht um die zeitnahe Identifizierung sowie Lösung von Problemen und ein abteilungsübergreifendes Denken und Erkennen der Bedeutung des eigenen Arbeitszusammenhangs für das Gesamtunternehmen. Ein Lernprozess also, der nicht bei Führungskräften und Projektgruppen stehen bleibt. Eine vor Ort integrierte Führung kann dabei unterstützen, erkennt frühzeitig Abweichungen, hilft bei der Optimierung des Ressourcen-Einsatzes und unterstützt die Suche nach nachhaltigen Lösungen von Problemen.

Mit der Integration der Führung in die laufenden Prozesse können vor allem aber auch Planungen, Erwartungen sowie Beurteilungen realistischer eingeschätzt werden und Beschäftigte ein begründetes Vertrauen entwickeln, dass ihre konkrete Arbeitssituation ernst genommen wird. Eine ‚integrierte Führung‘ mit Personalverantwortung vor Ort bekommt Schief lagen und Demotivation unmittelbar mit und kann schneller gegensteuern. Diese verantwortungsvolle Personalpolitik vor Ort unterstützt die Mitarbeiter bei ihrem Engagement und gibt arbeitsnahe Feedback bzw. arbeitsnahe Anerkennung. Die Vertrauensforschung (Böhle et al. 2014) zeigt: Die Anerkennung von Leistungen und Kompetenzen, die Gewährleistung Guter Arbeit sowie die Beschäftigungssicherung und -sicherheit von Mitarbeitern hängen neben formalen Regulierungen auch stark von vertrauensbasierten Leistungen der Unternehmen und einer hieran orientierten Arbeitspolitik ab. Es ist maßgeblich, dass Unternehmen ihre Vertrauenswürdigkeit wahrnehmbar und erfahrbar machen, z. B. über die geschilderte Leistungs- und Kompetenzbeurteilung und die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten auch bei flexiblisierter Organisation.

### Voraussetzungen für die Vertrauensgenese durch die Personalverantwortung vor Ort:

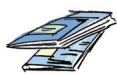
- Es bedarf eines Bewusstseins der Idee und der Ziele einer Personalverantwortung vor Ort bei den Beteiligten. Vorgesetzte brauchen ihrerseits einen klaren Auftrag zur Personalverantwortung, der auf das Gesamtunternehmen zielt.
- Vorgesetzte müssen ihre Personalverantwortung bewusst annehmen. Zur Verantwortung gehört eine konstante Reflexion über aktuelle Gegebenheiten und angemessene betriebliche Reaktionen zur Unterstützung und, wo notwendig, zum Schutz der Beschäftigten.
- Notwendig ist auch ein Austausch dazu, was wechselseitig erwartet und wie Fairness hergestellt werden kann.

### Eine integrierte Führung, die Personalverantwortung vor Ort übernimmt, heißt damit,

- unmittelbar, als dies für Beschäftigte in Personalabteilungen möglich ist, mit den Mitarbeiter/-innen ins Gespräch zu kommen und einzugreifen, bevor Demotivation und Entfremdung Platz greifen;
- die Personalarbeit nicht in den Zweck der Legitimierung von Kontrolle zu stellen, sondern als Element von Begleitung und Ermöglichung zu begreifen;
- zu erkennen und nachzuvollziehen, wenn eine Maßnahme auf Beschäftigtenseite zu Unzufriedenheit, Stress, Arbeitsintensivierung oder Ähnlichem führt, und darauf zu reagieren.

Erst wenn Beschäftigte feststellen, dass ihre Belange in der Personalpolitik solchermaßen wahrgenommen und berücksichtigt werden und ihre Ansprüche auch im unternehmerischen Wandel gewahrt bleiben, entwickeln sie begründetes Vertrauen in das Unternehmen. Erst dann haben sie einen Grund, ihr Wissen für das Unternehmen einzusetzen, Verantwortung für erweiterte Aufgabenbereiche zu übernehmen und besondere Einsatzbereitschaft zu zeigen, wenn die Auftragssituation besonders drängt und die Projekt- und Arbeitsanforderungen besonders hoch sind.

Insgesamt bleibt Führung ‚face to face‘ auch im digitalisierten Zeitalter notwendig und trotz den Trends hin zu flachen Hierarchien, neuen Handlungsspielräumen durch Selbstorganisation etc. ist kein Rückzug angesagt. Zur Führung gehört die aktive und situationsadäquate Unterstützung der Selbstorganisation incl. direkter Kontakte. Vernetzte Führung heißt nicht Abgabe von Verantwortung, sondern deren Verteilung auf verschiedene, aber adressierbare Verantwortungsträger – einschließlich der oberen Führungsetage.



#### Literatur

- Böhle, Fritz/Bolte, Annegret/Huchler, Norbert/Neumer, Judith/Porschen-Hueck, Stephanie/Sauer, Stefan (2014): Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Wiesbaden.
- Gloger, Boris/Margetich, Jürgen (2013): Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. München.
- Gloger, Boris/Margetich, Jürgen (2014): Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Stuttgart.
- Kühl, Stefan (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden.
- Kühl, Stefan/Mathiesen, Kai (2016): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Wiesbaden: 531-556.
- Lakoni, Susanne (2017): Vernetzte Führung. <https://www.cinco-systems.de/gute-fuehrung-heisst-vernetzt-fuehren> (letzter Zugriff 26.07.2017).
- McGregor, Douglas (1960): The Human Side of Enterprise. New York.
- Möhlwald, Holger (2012): Shopfloor Management – erfolgreich durch unterstützende Führung vor Ort. In: Perspektive Mittelstand vom 27.07.2012.
- Porschen, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden.
- Porschen-Hueck, Stephanie/Neumer, Judith (2016): Vertrauensbasiertes Shopfloormanagement. In: Keuper, Frank/Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Vertrauensbasierte Führung: Devisen und Forschung. Berlin, Heidelberg: 221-250.
- Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine (2012): (Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver-?)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. In: Koch, Gertraud/Warneken, Jürgen (Hrsg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Frankfurt am Main, New York: 195-210.
- Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine (2013): Agility@Innovation: Chancen und Risiken agilen Projektmanagements für innovative, partizipative Arbeit. In: Ver.di FB Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig: 42-49.
- Scharmer, Otto C. (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg.
- Schwaber, Ken (2007): Agiles Projektmanagement mit Scrum. Unterschleißheim.
- Schwaber, Ken (2008): Scrum im Unternehmen. Unterschleißheim.
- Wichert, Oliver (2017): Lean Production Expert – Gemba & Go-Look-See. <http://www.lean-production-expert.de/lean-production/gemba-go-look-see.html> (letzter Zugriff 26.07.2017).



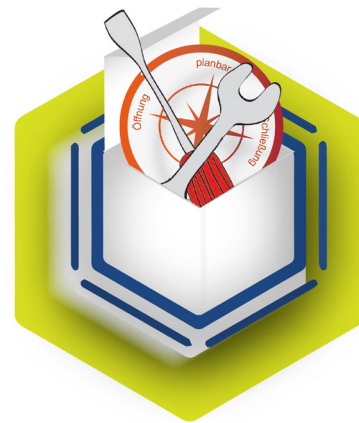


# 9

## Toolbox

Die Toolbox enthält verschiedene Materialien zur Auseinandersetzung mit der Organisation von Offenheit

- Öffnungsbarometer
- Koordinatensystem zur OO-Verortung bei Personal/Wissen
- OO-Kompetenzerfassung
- Grundkonzept eines erfahrungsbasierten KMS
- Serious Game als Sensibilisierungs- und Trainingsansatz
- Reflexionsfragen zum vernetzten Führen
- Checkliste zur Sensibilisierung für die Personalverantwortung vor Ort im Rahmen eines vertrauensbasierten Shopfloormanagements
- Übersicht zu Lernzielen für erfahrungsgeleitete Kooperation





### **Öffnungsbarometer:**

***Einschätzung zur Offenheit des Unternehmens/Bereichs/Teams einholen und einen Dialog anstoßen***

Der Öffnungsgrad lässt sich hinsichtlich Abteilungs- oder Teamebene bzw. mit Blick auf verschiedene Prozesse wie Entwicklung (PEP), Vertrieb, Marketing, Service, Produktion etc. reflektieren.

Es gibt in Unternehmen häufig ganz unterschiedliche Einschätzungen darüber, wie offen die Organisation empfunden wird. Das liegt zum einen an den vielen ausgeschöpften und nicht ausgeschöpften Möglichkeiten und der Kenntnis der in den Gedankenaustausch einbezogenen Mitarbeiter/-innen. Das liegt zum anderen aber auch an den Bewertungen dieser Möglichkeiten durch die einzelnen Know-how-Träger.

Treten Sie darüber in einen Dialog, indem Sie die Beteiligten bitten, ihre Einschätzung zur Offenheit innerhalb des Unternehmens und nach außen in dem Öffnungsbarometer zu verdeutlichen (mit Kreuzen, Punkten ...).

Öffnung innerhalb der Organisation spiegelt beispielsweise partizipative Strukturen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Selbstorganisation, offene Kommunikationskultur etc. wider.

Öffnung nach außen steht beispielsweise für Open Innovation und unternehmensübergreifende Kollaboration in der Wertschöpfungskette.

Im Rahmen eines Gedankenaustausches bis hin zu einem Workshop können die intuitiven Einschätzungen der einzelnen Beteiligten in Abgleich gebracht werden (bei zahlreichen Teilnehmer/-innen können Sie auch eine Wolkengrafik erstellen). Liegen die Einschätzungen nahe beisammen? Über was besteht Konsens? Oder liegt eine große Streuung vor? Wie kommt es zu den unterschiedlichen Bewertungen?

Für eine erste Differenzierung und Vertiefung der Diskussion kann das Werkzeug Personal-/Wissensdimension in der OO dienlich sein.



### **Koordinatensystem zur OO-Verortung bei Personal/Wissen:**

***Das Koordinatensystem dient zur Positionierung hinsichtlich Offenheit/Geschlossenheit der Organisation bei den Dimensionen Personal und Wissen. Es hilft, die mentalen Modelle zu diesem Thema abzugleichen.***

Der Öffnungsgrad lässt sich in diesem Koordinatensystem zum einen in Richtung Personal/Zusammenarbeit und zum anderen in Richtung Wissens-/Ideenaustausch verfolgen. Im ersten Fall gerät die Einbindung von Personal aus anderen organisationalen Zusammenhängen in den Blick, im zweiten Fall wird die Nutzung von Unternehmensgrenzen

## Öffnungsbarometer

Innerhalb

Außerhalb

offen

geschlossen

**Personal/Zusammenarbeit**

**Projektart**

- ☐ Forschung
- ☐ Entwicklungs-/Gestaltung
- ☐ Produktentwicklung
- ☐ Sonstiges

**Art des Austauschs**

- ☐ Personalaustausch
- ☐ Freelancereinbindung
- ☐ Engineering Dienstleister
- ☐ Sonstiges

**Wissens-/Ideen**

**austausch**

- ☐ Lernallianz
- ☐ Kundeneinbezug
- ☐ Crowdsourcing
- ☐ Sonstiges

Mit Blick auf Öffnungstendenzen in Richtung Personal/Zusammenarbeit sind beispielsweise Modelle wie Personalaustausch zwischen Unternehmen, die Einbindung von Freelancern oder Engineering-Dienstleistern etc. angesprochen. Mit Blick auf übergreifende Bestrebungen zur Wissensgenese geht es um Kundeneinbezug, unternehmensübergreifende Lernallianzen (etwa Lehrwerkstätten), Crowdsourcing etc.

Öffnungsbarometer und Koordinatensystem zur OO-Verortung bei Personal/Wissen basieren auf der Erhebungsmethode der "aktivierenden Visualisierung" (Pfeiffer et al. 2012).

**Personal/Zusammenarbeit**

**Projektart**

- Forschung (*enge Zusammenarbeit*)
- Entwicklungs-/Gestaltung
- Produktentwicklung
- Sonstiges (*Partner/Spezialisten für Hochschulanwendungen*)

**Art des Austauschs**

- Personalaustausch (*intern, nicht extern*)
- Freelancereinbindung (*Einzelfälle*)
- Engineering Dienstleister (*Beispiel: Userinterface*)
- Sonstiges (*Studentinnen*)

**Wissens-/Ideen-austausch**

- Lernalianz (*im Mutter-/Tochterunternehmen*)
- Kundeneinbezug (*nicht intern*)
- Crowdsourcing (*Online-Diskussionen, Lösungen in Foren suchen*)
- Sonstiges (*Customer Creativity*)

**Unternehmensnetzwerke**  
 Hochschulk Kooperationen/Lehre  
 Lehrgereinstaltungen zur Evaluation der Software (Sicherheitstests)  
 - Tests Usability  
 - Seminarveranstaltungen FTZ

**Nearshoring**

78



## OO-Kompetenzerfassung:

### Fragenkatalog zur Erfassung der Kompetenzen für Innovationsarbeit in der Offenen Organisation

Prinzipiell sind die OO-Kompetenzen mit ihrem informellen Charakter und dem starken lebensweltlichen Bezug nicht ohne weiteres objektivierbar und damit auch schwer messbar. Deshalb lässt sich mit standardisierten Fragen auch ‚lediglich‘ auf Tendenzen zwischen offen und geschlossen bei den OO-Kompetenzen schließen. Genauen Aufschluss darüber müssen das konkrete Arbeitshandeln und (Projekt-)Erfahrungen bzw. Ergebnisse geben. Insbesondere in der betrieblichen Praxis von Klein- und Mittelbetrieben (KMU) können – im Prozess der Arbeit – erworbene informelle Kompetenzen der Beschäftigten durch in die Arbeitsprozesse integrierte Führungskräfte wahrgenommen und bilanziert werden. Mittels einer bewusst gestalteten interaktionsbasierten Beurteilung ist damit eine praxisnahe Validierung der Kompetenzen möglich. Allerdings liegt auf der Hand: Je größer das Unternehmen ist, desto schwerer ist die Zusammenstellung von Teams allein auf dieser Basis zu bewältigen und Instrumente wie das Kompetenzmanagementsystem oder das Serious Game werden für die Koordination und Kompetenzentwicklung notwendig. Für sich genommen oder eingebunden beispielsweise in ein Kompetenzmanagementsystem helfen folgende Fragen zur Erfassung der OO-Kompetenzen weiter, erste Einschätzungen zu entsprechenden Kompetenzprofilen zu entwickeln (Fragebogen und Rasterung).

#### Frameworkkompetenz

- FW\_01 *Ich habe Spaß daran zu ordnen und zu strukturieren.*
- FW\_02 *Meine Kolleginnen und Kollegen schätzen an mir, dass ich den roten Faden sehe.*
- FW\_03 *Andere schätzen an mir, dass ich diszipliniert und pflichtbewusst bin.*
- FW\_04 *In unklaren Situationen gebe ich meinen Kolleginnen und Kollegen durch meine Arbeit Struktur.*
- FW\_05 *Mir ist es im Allgemeinen wichtig, Ordnung zu halten.*
- FW\_06 *Ich kann eigenverantwortlich arbeiten und brauche niemanden, der mich an meine Deadlines und Aufgaben erinnert.*
- FW\_07 *Unklare Arbeitsaufgaben strukturiere ich, bevor ich sie bearbeite.*

#### Create-/Playkompetenz

- CP\_01 *Wenn ich in einer Tätigkeit Lösungen suchen kann, bin ich in meinem Element.*
- CP\_02 *Es liegt mir, Lösungen für Probleme zu finden.*
- CP\_03 *In meiner Arbeit mag ich es, Dinge zu reflektieren und neue Fragestellungen zu entwickeln.*
- CP\_04 *Ich mag es, in meinem Arbeitskontext innovative Lösungen umzusetzen.*
- CP\_05 *Ich suche gerne nach neuen und kreativen Antworten.*

#### Carekompetenz

- CA\_01 *Für meine persönliche Arbeitszufriedenheit ist das soziale Klima im Betrieb wichtig.*
- CA\_02 *Es bringt mich in meiner Arbeit weiter, die Perspektiven anderer einzubeziehen.*
- CA\_03 *Für eine konstruktive Zusammenarbeit ist es mir wichtig, eine persönliche Beziehung zu meinen Kolleginnen und Kollegen zu haben.*
- CA\_04 *Ich nehme Inspirationen aus meiner Freizeit mit in die Arbeit.*

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Item- codierung
1 Ich habe Spaß daran, zu ordnen und zu strukturieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FW_01
2 Für meine persönliche Arbeitszufriedenheit ist das soziale Klima im Betrieb wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CA_01
3 Meine Kolleginnen und Kollegen schätzen an mir, dass ich den roten Faden sehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FW_02
4 In meiner Arbeit mag ich es, Dinge zu reflektieren und neue Fragestellungen zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CP_03
5 Mir ist es im Allgemeinen wichtig, Ordnung zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FW_05
6 Es liegt mir, Lösungen für Probleme zu finden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CP_02
7 Für eine konstruktive Zusammenarbeit ist es mir wichtig eine persönliche Beziehung zu meinen Kolleginnen und Kollegen zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CA_03
8 Wenn ich in einer Tätigkeit Lösungen suchen kann, bin ich in meinem Element.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CP_01
9 Unklare Arbeitsaufgaben strukturiere ich, bevor ich sie bearbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FW_07
10 Ich mag es, in meinem Arbeitskontext innovative Lösungen umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CP_04
11 Ich kann eigenverantwortlich arbeiten und brauche niemanden, der mich an meine Deadlines und Aufgaben erinnert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FW_06
12 Es bringt mich in meiner Arbeit weiter, die Perspektiven anderer einzubeziehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CA_02
13 In unklaren Situationen gebe ich meinen Kolleginnen und Kollegen durch meine Arbeit Struktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FW_04
14 Ich nehme Inspirationen aus meiner Freizeit mit in die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CA_04
15 Andere schätzen an mir, dass ich diszipliniert und pflichtbewusst bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FW_03
16 Ich suche gerne nach neuen und kreativen Antworten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CP_05

Rhinow Annalena (2017): Kompetenzen in Offenen Organisationen – Konzeption und Validierung eines Erhebungsinstrumentes. Masterarbeit an der Ludwigs-Maximilians-Universität München: Lehrstuhl Allgemeine Pädagogik, Erziehungs- und Sozialisationsforschung, 23.01.2017.



## Grundkonzept eines erfahrungsbasierten KMS/Personal-matching

Das ISF München hat im Projekt RAKOON ein Basiskonzept für ein erfahrungsbasiertes Kompetenzmanagementsystem zu Offenen Organisationen (KMS) entwickelt, für das dann von der CAS Software AG ein entsprechender technischer Prototyp erstellt wurde.

Aus Forschungen zu den Themen Qualifizierung und Lernen, Innovation und Kompetenzen und Vernetzung und Kollaboration konnten folgende Ausgangsannahmen abgeleitet werden für förderliche (+) und hinderliche (-) Bedingungen für ein erfahrungsbasiertes Kompetenzmanagementsystem:

1. Es gibt unzählige Kompetenzen, die wirtschaftliche Relevanz besitzen. Selbst für eine bestimmte Tätigkeit ist es extrem aufwändig, die wesentlichen Kompetenzen zu benennen, zu operationalisieren und zu erfassen. Kompetenzen für einen Beruf, einen Tätigkeitsbereich, eine Position fallunabhängig bzw. verallgemeinernd konkret ex ante festzulegen, wurde hier nicht als geeignete Herangehensweise eingeschätzt. Zahlreiche Beispiele zeigen: Die Komplexität eines solchen Vorhabens ist nicht mit einer adäquaten Qualität zu meistern. (-)
2. Metakompetenzen oder auch Schlüsselkompetenzen wie Analysefähigkeit, Kommunikationskompetenz etc. kommen zumindest bislang bei der Personaleinsatzplanung kaum zum Tragen und sind eher Thema der Personalentwicklung. Bei der Messung solcher Kompetenzen gibt es in der Praxis extreme Qualitätsunterschiede. Anerkannt und erprobt sind vor allem sehr umfangreiche (speziell arbeitspsychologische) Messinstrumente. (-)
3. Standardisierte, typischerweise auf Fachqualifikationen reduzierte Kompetenzen, wie zum Beispiel EDV- oder Sprachkenntnisse, werden in der Praxis als Entscheidungshilfe betrachtet, sie sind in der Regel jedoch nicht vordringlich für die Teamzusammensetzung (z.B. von Entwicklerteams für bestimmte Entwicklungsprojekte) entscheidend. Überwiegend wird sogar davon ausgegangen, dass nur rudimentäre Grundlagen auch im Fall sehr spezieller bzw. produktspezifischer Fachkenntnisse (wie für die später verwendeten EDV-Programme) notwendig sind. (-)
4. Untypische oder selbstangeeignete (also nicht zertifizierte) Qualifikationen, informelles Lernen und in Arbeitsprozessen erworbene Kompetenzen fallen bei KMS in der Regel unter den Tisch. (-)
5. Insgesamt werden informelle Kompetenzen, also persönliche Leistungen und Ressourcen, die in die täglichen Arbeitsprozesse eingebracht werden und wesentlich zum Erfolg der Arbeit beitragen, aber nicht formal abgebildet werden (z.B. weder durch Zertifikate noch durch Stellenbeschreibungen), von KMS kaum erfasst, und wenn, dann nur indirekt. (-)
6. Die Erfahrung aus der Empirie zeigt auch, dass Systeme mit auf Schulnoten beruhenden Bewertungsaspekten – vor allem in Bezug auf Persönlichkeitsbeurteilungen – entweder Akzeptanzprobleme erzeugen oder bereits von der Unternehmensleitung abgelehnt werden. Alternativ werden eher allein Fachkenntnisse und Erfahrungen abgebildet und durch Erfahrungsstufen (z.B. Grundkenntnisse, Standardwissen, Profikenntnisse) abgestuft. (-) (+)



7. Beim Lebensphasenbezug wird die Vielfalt von Lebensführungsformen und von Lebenssituationen in der Regel nicht ausreichend erfasst. Die Potenziale besonders von diskontinuierlichen und atypischen Erwerbsbiografien werden systematisch unterschätzt. (-)
8. Dagegen sind Einarbeitungsfähigkeiten, (besonders soziale) Passung in das Team und vor allem ein intensiver Bezug zum Arbeitsgegenstand wesentliche Aspekte eines erfolgreichen Matchings. (+)
9. Die Kenntnis über die bisherigen Erfahrungen der Personen, sei es in Projekten oder bei der Erstellung von Produkten, bereits gemachte gemeinsame Erfahrungen oder die Vermittlung über persönliche Netzwerke sind die erfolgversprechendsten Methoden der Performance-Prognose. In der Praxis ist die persönliche oder im sozialen Netzwerk (z.B. über Empfehlungen) vermittelte Einschätzung der Erfahrung von potenziellen Projektmitarbeitern der ausschlaggebende Faktor für die Teamzusammenstellung, der jedoch zumeist unsystematisiert (da schwer standardisierbar) einfließt. (+) (-)
10. Um den administrativen Aufwand der Pflege von personifizierten Profildaten, Relevanz- und Stimmigkeits- sowie Aktualitäts- und Akzeptanzproblemen zu begegnen, werden solche Kompetenzprofile im Gros durch die Kompetenzträger selbst gepflegt. (+)
11. Hinzu kommen mehr und mehr interaktive Momente, wie wechselseitige Beurteilung, aber auch Unterstützung von Selbstorganisation und Selbstabstimmung in der Projektarbeit und beim Wissensmanagement. Dies betrifft nicht nur die (Selbst-)Beurteilung, sondern mehr und mehr auch die selbstorganisierte Personaleinsatzplanung. (+)
12. Zunehmend findet routinemäßig ein Abgleich mit den sozialen Netzwerken im Web (Xing, LinkedIn, Facebook etc.) statt – vor allem bei Neueinstellungen, aber auch beim Matching eigenen Personals. Web-2.0-Elemente werden systematisch integriert. (+)

Hinsichtlich der Relevanz für RAKOON ließ sich daraus folgern, dass ein passendes erfahrungsgeleitetes KMS folgende Elemente enthalten sollte:

1. *Erfahrungsbasiert und Gegenstandsbezug:* Das KMS sollte sich bei den Informationen über Kompetenzen auf bisherige Erfahrungen beziehen – mit einem möglichst intensiven Gegenstandsbezug. Hierfür wird der Abgleich mit ‚Projektsteckbriefen‘ vorgeschlagen. Die Inhalte der Projekte sollten möglichst greifbar vermittelt werden. ‚Produkte‘ bieten hier besonderes Potenzial.
2. *Selbstgepflegt:* Das KMS sollte von den Profilinehabern größtenteils selbst gepflegt werden (neben den interaktiven Elementen). Die Praxis zeigt, dass keine Motivation besteht, falsche Angaben zu machen oder eine extrem zu hohe Selbsteinschätzung vorzunehmen, da an die Angaben ein Leistungsversprechen geknüpft ist, das auch zeitnah überprüft wird.
3. *Interaktive Aspekte:* Angelehnt an 360°-Feedbacks, aber auch Web-2.0-Erfahrungen sollte das Profil interaktive Elemente enthalten. Diese sind weniger für das Matching an sich wesentlich als vielmehr für den Beurteilungsaspekt, der jedoch nicht die zentrale Stellung einnehmen muss. Auch hier muss die Regel lauten, dass nur auf Basis gemeinsamer Erfahrung beurteilt werden kann. Hinzu müssen weitere Regeln kommen.

4. *Relevanz und Akzeptanz:* Damit das KMS akzeptiert, gepflegt und genutzt wird, muss es eine praktische Relevanz besitzen und möglichst den Arbeitsalltag in nützlicher Weise unterstützen. Es muss beim Personalmatching ausschlaggebend sein und spürbare und nachvollziehbare Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der jeweiligen Profilinehaber haben. Nützlich wäre auch eine Einbindung in die tägliche Arbeitsorganisation. Hier bietet sich eine Anbindung an das Intranet bzw. das Wissensmanagementsystem an. Wesentlich ist diesbezüglich auch eine Suchfunktion und die Möglichkeit des ‚Matchings von unten‘ – also durch die Mitarbeiter/innen selbst. Damit sind der Komplexität des Systems deutliche Grenzen gesetzt. Forciert werden kann die Pflege der Profile zudem bei Bedarf zum Beispiel durch ein Ampelsystem, das anzeigt, wo Aktualisierungsbedarf besteht.
5. *Komplexität:* Das KMS muss sich auf ein paar wesentliche Faktoren konzentrieren, die miteinander in Beziehung gesetzt werden sollen. Dies können standardisierte Qualifikationen sein, der Bezug auf existierende Projekte, ein Kalender und Kompetenzen für die Offene Organisation. Eine Erweiterung in Richtung Persönlichkeitsmessung macht ebenso wenig Sinn wie eine kleinteilige Aufgabenbeschreibung. Um die Komplexität zu reduzieren und die ‚Matchbarkeit‘ zu erhöhen, sollten möglichst standardisierte Vorgaben existieren – hinsichtlich der Personenprofile und der Projektsteckbriefe (z.B. via sich selbst verknüpfende/automatisch verlinkende Auswahlmöglichkeiten in Dropdown-Menüs).

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich die folgenden **Grundüberlegungen zu einem zeitgemäßen, praktikablen erfahrungsgeleiteten Kompetenzmanagementsystem:**

1. Mitarbeiterprofile, die neben ein paar wenigen standardisierten Qualifikationen (‚Fachkompetenzen‘) vor allem über die Darstellung von Erfahrung mit einem starken Gegenstandsbezug (z.B. über eine Projektbiografie) wirklich erfolgreich angewandte Kompetenzen (nicht Qualifikationen) erfassen, ohne ihre informellen Anteile auszublenden, werden mit Projektsteckbriefen ‚gematcht‘, die ebenfalls größtenteils gegenstandsbezogen und erfahrungsbasiert aufgebaut sind.
2. Integriert wird in beides ein Zeitstrahl bzw. ein Kalender, um die zeitliche Planungsdimension (raum-zeitliche Verfügbarkeit) des Lebensphasenbezugs abzubilden.
3. In die Mitarbeiterprofile werden die speziellen erfahrungsgeleiteten Kompetenzen für die Offene Organisation integriert (siehe OO-Kompetenzerfassung) und mit dem entsprechenden Projektsteckbrief und den dort festgelegten benötigten Kompetenzen für Offene Organisation ‚gematcht‘.
4. In den Steckbrief kann eine Festlegung des Öffnungsgrads des Projekts integriert werden.
5. Zu achten ist auf eine einfache Handhabbarkeit, was durch vorgegebene Masken für die Profile und die Steckbriefe und eine systematische Verlinkung der standardisierten und teilstandardisierten Inhalte bzw. Matchingkriterien erfolgt.
6. Das Matching sollte stufenweise stattfinden, also zunächst eine Festlegung bestehender Elemente (z.B. bereits fix teilnehmende Personen) zulassen, dann eine automatische Vorauswahl bieten, die letzte Entscheidung der zusammenstellenden Person überlassen und diese Entscheidung durch Tools unterstützen (z.B. durch ein Suchsystem, das einen Abgleich von Kompetenzen ermöglicht und Alternativen vorschlägt).

### ***Die Kernelemente: Mitarbeiterprofile, Projektsteckbriefe, Matching***

Entsprechend erfahrungssensible *Mitarbeiterprofile* enthalten also die folgenden Elemente: Basisdaten, Fachkompetenzen (Qualifikationen, Weiterbildung/Kurse), Kompetenzen für Offene Organisation, Kalender, Projektbiografie, ggf. Qualifizierung und Weiterbildung, 360°-Feedback-Elemente.

Zu jedem neuen Projekt werden bereits bei der Planung *Projektsteckbriefe* auf Basis eines standardisierten Projektformulars erstellt. Die Steckbriefe sind systematisch mit den jeweiligen Teilaspekten der Mitarbeiterprofile verknüpft und enthalten die folgenden Elemente: Kurzbeschreibung, drei ähnliche Projekte, Öffnungsgrad (strategisch festgelegt), Rollen, benötigte Fachkompetenzen (Qualifikationen, Kurse/Weiterbildungen), Zeitplanung und ggf. Elemente von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und des Wissensmanagements.

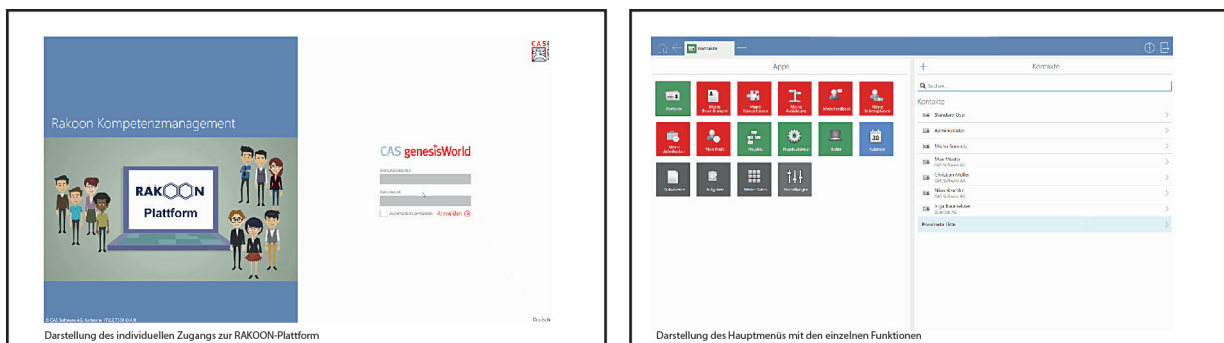
Das *Matching* geschieht in mehreren Schritten:

1. *Steckbrief erstellen*: Anhand einer standardisierten Vorlage wird der oben beschriebene Steckbrief erstellt.
2. *Fixe Elemente*: Zunächst werden vom Projektplaner (zentrale Abteilung oder Bereichs-/Projektleiter etc.) schon feststehende Aspekte eingetragen (z.B. auch schon bereits feststehende Teilnehmer/innen).
3. *Automatisches Matching*: Dann findet ein erstes automatisches Matching zwischen dem Steckbrief und den Profilen statt nach standardisierten ‚Fachkompetenzen‘ und Zeitplan sowie ähnlichen Projekten. Das heißt: Welche Personen haben in ähnlichen Projekten welche Rollen eingenommen, haben die gesuchten Fachkompetenzen und sind verfügbar? (Eventuell ergänzt durch die Bewertung in den Projekten und Entwicklungsinteressen etc. – siehe oben.)
4. *Auswahl*: Die Auswahl findet durch den Projektplaner (zentrale Abteilung oder Bereichs-/Projektleiter etc.) statt. Integrierbar wäre aber auch ein Bewerbungssystem auf Projekte oder die selbstorganisierte Zusammenstellung durch die Teammitglieder.
5. *Suche*: Eine Standardisierung der Fachkompetenzen etc. macht es möglich, durch einfaches Klicken auf eine Kompetenz all diejenigen Profile angezeigt zu bekommen, die über diese Kompetenz verfügen. So können Lücken geschlossen werden, zum Beispiel wenn passende Personen nicht verfügbar sind.
6. *Optionale Ergänzungen*:
  - a. Rahmenregeln für die optimale Projektbesetzung, wie zum Beispiel möglichst altersgemischte oder insgesamt heterogene (Alter, Geschlecht, Herkunft, Qualifizierung etc.) Teams, Integration neuer Mitarbeiter/innen, Rücksichtnahme auf die individuellen Weiterentwicklungsinteressen, systematische Integration von fachlichen Quereinsteigern, Förderung einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, Vorschlag einer optimalen Besetzung mit unterschiedlichen ‚Rollen‘ (z.B. mehr inhaltliche Entwicklung, mehr Kundenkontakt, mehr administratives Projektmanagement, Leitungsfunktion ...) etc.
  - b. Bewerbungssystem auf Projekte oder die selbstorganisierte Zusammenstellung durch die Teammitglieder.

- c. Qualifizierungsziele und der jeweilige persönliche Entwicklungsbedarf.
- d. Das automatische Matchingsystem könnte eine ‚perfekte Besetzung‘ vorschlagen und visuell den ‚Erfüllungsgrad‘ bzw. Bedarf darstellen.
- e. Das Matchingsystem als ‚intelligentes‘ bzw. ‚lernendes System‘ ausbauen.

Insgesamt ist die Komplexität eines solchen erfahrungsbasierten KMS an vielen Stellen beliebig ausbaubar, zum Beispiel durch eine Verknüpfung mit typischen Themen der Personalrekrutierung, der Weiterbildung und Qualifizierung, Personalbeurteilung oder gar der Leistungsmessung, hinsichtlich des Wissensmanagements oder kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) etc. Auch ist das System in Visionen wie Industrie 4.0 überführbar, indem möglichst viele autonom und intelligent gesteuerte Verknüpfungen erzeugt werden (zum Beispiel durch eine intelligente Verknüpfung sowohl mit der formalen Prozesssteuerung wie auch der technischen Systemsteuerung der konkreten Arbeitsprozesse).

Im Rahmen des Projekts RAKOON wurde dieses Grundkonzept von der CAS Software AG in einen entsprechenden technischen Prototyp überführt:



Quelle: Krakowski 2017, S. 40f.

Mehr dazu in: Huchler, Norbert/Porschen-Hueck, Stephanie/Sauer, Stefan (2014): Rakoon Kompetenzmanagementsystem (KMS). Konzeptvorschlag auf Basis von Literatur und Empirie. ISF-Arbeitspapiere. [http://www.openorganisation.de/images/Veroeffentlichungen/Huchler\\_et\\_al\\_2014\\_Rakoon\\_Kompetenzmanagementsystem\\_KMS.pdf](http://www.openorganisation.de/images/Veroeffentlichungen/Huchler_et_al_2014_Rakoon_Kompetenzmanagementsystem_KMS.pdf)



## Literatur

- Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren – Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen. Wiesbaden.
- Carell, Angela (2012): Kreativitätstechniken als strukturierendes Element in Softwareentwicklungsprozessen. In: Praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 3: Neugier, Kreativität, Erfahrung. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel: 22-23.
- Dehnbostel, Peter (2008): Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung. In: BWP, Heft 2: 5-8.
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklung-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 1996. Münster: 15-152.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Auflage. Stuttgart.
- Frieling, Ekkehart/Schäfer, Ellen/Fölsch, Thomas (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Ergebnisse einer Fallstudie. Münster.
- Glasmachers, Viktoria/Hofstadt, Patrick (2012): Kompetenz-Profilung: Basis für Skill-Management und Personaleinsatzplanung. In: Praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 3: Neugier, Kreativität, Erfahrung. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel: 24-25.
- Grote, Sven/Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart (Hrsg.) (2006): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart.
- Krakowski, Christian (2017): Kompetenzmanagement in Offenen Organisationen. In: Lindemann, Udo (Hrsg.): Die Öffnung der Produktentwicklung. München: 35-49.

Porschen-Hueck, Stephanie/Heidling, Eckhard/Neumer, Judith (2014): Interaktionsbasierte Beurteilung im Arbeitsprozess erworbener Kompetenzen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 5: 34-37.

Sevsay-Tegethoff, Nese (2004): Ein anderer Blick auf Kompetenzen. In: Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.): Die Bewältigung des Unplanbaren – Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen. Wiesbaden: 267-286.

Terhaar, Chris/Weidlich, Dennis (2012): Staffing für Softwareentwicklungsprojekte – Die Suche nach dem Perfect Project Member. In: Praevision. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 3: Neugier, Kreativität, Erfahrung. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel: 26-27.

## ***Eddies Teambuilding – Lernspiel und Coaching für die Offene Organisation***

Die Blended-Learning-Lösung „Eddies Teambuilding“, bestehend aus einem digitalen Lernspiel und begleitendem Coaching (Reflexionsmaterialien, Präsenzworkshop, kontinuierliche Betreuung durch Experten), basiert auf den Forschungsergebnissen des ISF München e.V. sowie der Universität Hohenheim und wurde von der Berliner Spieleproduktionsstätte kunst-stoff und der Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Pädagogik, entwickelt.

Mit der dynamischen Kombination aus digitalem Game und moderiertem Präsenzworkshop wird das Ziel verfolgt, Organisationen und Mitarbeiter/innen spielerisch auf die Kollaboration in der Offenen Organisation vorzubereiten. Im Spiel versucht ein interdisziplinäres Handwerkerteam aus Fabeltieren, ein Haus selbstorganisiert zu renovieren. Verschiedene „Fallstricke“ – wie sie im täglichen Leben üblich sind – kommen dazwischen, und zudem steht auch die passende Fachkraft nicht immer zur Verfügung. Damit die Renovierung dennoch gelingt, sollen die Probleme in abteilungsübergreifender Zusammenarbeit gelöst werden.

Die Lernziele von „Eddies Teambuilding“ lauten im Einzelnen:

- Kollaboration in einer Arbeitswelt der Generation Y und Abteilungsgrenzen neu denken;
- geschickter Umgang mit kritischen Situationen und Ressourcenmangel im Arbeitsalltag;
- Sensibilisierung bezüglich der Chancen und Risiken einer Offenen Organisation;
- Vorbereitung auf den Arbeitsalltag in einer Offenen Organisation;
- Einordnung der eigenen Rolle und Persönlichkeit sowie der des Teams und der Organisationseinheit im Gesamtsystem.

Einen näheren Einblick bietet die Homepage: <http://eddies-teambuilding.de/>



Gesamtansicht des Hauses mit allen beteiligten Fabeltieren (Rollen), LMU München/kunst-stoff

## Vernetzte Führung und vertrauensbasiertes Shopfloormanagement



**Reflexionsfragen zum vernetzten Führen:**  
*Kooperation und Arbeit in Netzwerken beinhaltet Chancen und Risiken, die Führungskräfte abwägen müssen.*

Die folgenden Reflexionsfragen beziehen sich in erster Linie auf Aspekte, mit denen sich Führung bei strategischen Öffnungsprozessen auseinandersetzen muss.

### Chancen

- *Mit wem und wie ist eine fruchtbare gegenseitige Befähigung mit Blick auf die Entwicklung zukünftiger Lösungen gegeben?*
- *Ergibt sich für die Partner ein Mehrwert aus der Zusammenarbeit?*
- *Minimiert das Unternehmen mit der Zusammenarbeit Risiken und die Überwindung von Defiziten (um z. B. weiterhin marktfähige Lösungen anbieten zu können)?*
- *Trägt die Kooperation zur eigenen Flexibilität bei?*
- *Verbessern sich die Möglichkeiten der Prognose des Marktes durch die Kooperation?*
- *Kann das Unternehmen durch die Kooperation Lerneffekte erzielen?*

### Risiken

- *Inwieweit schränken sich durch die Kooperation Kontrollmöglichkeiten im eigenen Unternehmen ein?*
- *Welche Gefahren mit Blick auf Verluste von Kapital und bezüglich der Marktposition können sich ergeben?*
- *Gibt es Lücken im Know-how-Schutz?*
- *Muss durch die übergreifende Kooperation mit zeitaufreibenden Halblösungen gerechnet werden?*
- *Bestehen Ineffizienzen beim Management der Partner?*
- *Kristallisieren sich gegenläufige statt gemeinsame Interessen heraus?*

Die hier aufgeführten Fragen sind angelehnt an Ergebnisse aus dem Projekt ErGo – Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit von Fachkräften in kleinen und mittleren Unternehmen, vgl. Marhild von Behr (2001): Chancen und Risiken internationaler Kooperation in Klein- und Mittelbetrieben, Transfer Nr. 4, München: ISF München, [http://www.isf-muenchen.de/pdf/ergo\\_transfer\\_4.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/ergo_transfer_4.pdf)



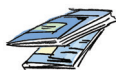


**Checkliste zur Sensibilisierung für die Personalverantwortung vor Ort  
im Rahmen eines vertrauensbasierten Shopfloormanagements:**  
*Zum Befähigungsprofil einer Führungskraft, die an den Prozessen dran ist,  
zählt die Wahrnehmung von Potenzialen und informellen Leistungen von Mit-  
arbeiter/-innen genauso wie die der personenbezogenen Belastungsgrenzen.*

*Bekommen Sie die Bedarfe ihrer Mitarbeiter/-innen mit und können Sie ...*

- ... einschätzen, worin Leistungsschwankungen begründet sind (technische oder organisatorische Probleme, mangelnde zeitliche oder materielle Ressourcen, Überlastung, Unterforderung, gesundheitliche oder persönliche Probleme etc.)?
- ... einschätzen, wer neuen Kolleg/-innen bei der Einarbeitung zur Seite gestellt werden könnte?
- ... beurteilen, an welcher Stelle eine Weiterbildung nötig und sinnvoll ist und wie sie sinnvoll gestaltet sein könnte (Lehrgang, In-House-Schulung, inhaltliche Anforderungen, qualifikatorische Voraussetzungen etc.)?
- ... gesundheitliche Probleme von Beschäftigten, insbesondere durch arbeitsinduzierte Belastungen, erkennen und angemessene Lösungsangebote (z.B. Aufgabenwechsel, Aufgabensplitting, temporäre Reduzierung des Arbeitsvolumens) entwickeln?
- ... erkennen, ob organisatorische Veränderungsmaßnahmen tatsächlich effektiv sind oder ob Beschäftigte deren Mängel permanent ausgleichen müssen?
- ... erkennen, ob erweiterte Handlungsspielräume willkommen und bewältigbar sind oder für Beschäftigte in erster Linie Arbeitsintensivierung und Überforderung bedeuten?
- ... Mitarbeiter/-innen mit unterschiedlichen Leistungsniveaus unterstützen, sie mit angemessenen Aufgaben betrauen und ihre Leistungen individuell wertschätzen und fördern?

Derlei Aspekte können von gesonderten Personalabteilungen oder von Vorgesetzten, die kaum in Kontakt mit ihren Mitarbeiter/-innen stehen, nicht ohne Weiteres in ihrer Relevanz erkannt, geschweige denn nachvollzogen werden.



*Literatur*

Böhle, Fritz/Bolte, Annegret/Huchler, Norbert/Neumer, Judith/Porschen-Hueck, Stephanie/Sauer, Stefan (2014): Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Wiesbaden: 182-215.





## Übersicht zu Lernzielen für erfahrungsgeleitete Kooperation nach Munz et al. (2004):

*Vernetztes Führen stellt Anforderungen an die situative Kooperation von Führungskräften und Beschäftigten. Folgende Lernziele dienen zur Orientierung eigenen Handelns wie auch organisationaler Maßnahmen.*

### Vorgehen: Situative Selbststeuerung

- Bewusstsein entwickeln, dass Kooperation integraler Bestandteil des Arbeitshandelns ist und selbst hergestellt werden muss;
- ein Gefühl dafür entwickeln, wann man mit wem kooperieren muss;
- Gesprächspartner einschätzen lernen;
- Kommunikationsmittel adäquat einsetzen (wann ist es angebracht, zu telefonieren/Mails zu schicken/den Kooperationspartner persönlich aufzusuchen?);
- in ‚verschiedenen Sprachen‘ kommunizieren lernen;
- Erkunden des eigenen Aufgabenumfangs/Arbeitsfelds;
- herausfinden, welche Rolle man im jeweiligen Team hat;
- Teamfähigkeit in unterschiedlichen Kontexten entwickeln;
- sich auf Gespräche vorbereiten, Besprechungen/Gespräche auswerten.

### Sinnliche Wahrnehmung: Gegenstandsvermittelte Kooperation

- Bewusstsein entwickeln, dass Kooperation ‚am grünen Tisch‘ nicht ausreicht;
- Wege finden, die konkreten Gegebenheiten in Kooperationshandlungen einzubeziehen;
- Gelegenheiten finden, Gesprächspartner an deren Arbeitsplatz aufzusuchen bzw. gemeinsam vor Ort zu gehen;
- Formen finden, Besprechungen anschaulich zu gestalten.

### **Wissen: Gemeinsame Erfahrungen und Erfahrungswissen**

- Bewusstsein von der Bedeutung gemeinsamen Erfahrungshintergrunds entwickeln;
- Gespür entwickeln für ausgewogenes Geben und Nehmen von Informationen;
- unterschiedliche Perspektiven der Kooperationspartner erkunden lernen;
- Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch auf gleicher und unterschiedlicher Ebene schaffen;
- informelle Kontaktmöglichkeiten finden und nutzen.

### **Beziehung: Horizontal-empathische Beziehung**

- Bewusstsein von gleichberechtigtem Kooperieren entwickeln;
- eigenes Führungsverständnis entwickeln;
- Kooperationspartnern gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck bringen;
- Rollenkonflikte handhaben lernen;
- mit Kooperationspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen gleichberechtigt umgehen lernen;
- den Standpunkt des Kooperationspartners erkunden und in eigene Argumentation einbeziehen, insbesondere dem Kooperationspartner Nutzenaspekte aufzeigen;
- von der Wertschätzung gegenüber dem Kooperationspartner getragene Kooperationsbeziehungen entwickeln anstelle taktischer Vorgehensweisen.



#### *Literatur*

Munz, Claudia/Bauer, Hans G./Lang-Koersgen, Rolf (2004): Erfahrungsgeleitetes Lernen für Kooperation. In: Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.): Die Bewältigung des Unplanbaren – Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen. Wiesbaden: 99-128.



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung