

Jochen Schellinger
Kim Oliver Tokarski
Ingrid Kissling-Näf *Hrsg.*

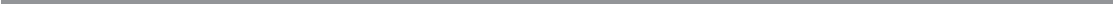
Resilienz durch Organisationsentwicklung

Forschung und Praxis

OPEN ACCESS



Springer Gabler



Resilienz durch Organisationsentwicklung

Jochen Schellinger • Kim Oliver Tokarski
Ingrid Kissling-Näf
Hrsg.

Resilienz durch Organisationsentwicklung

Forschung und Praxis

Hrsg.

Jochen Schellinger
Bernere Fachhochschule Wirtschaft
Bern, Schweiz

Kim Oliver Tokarski
Bernere Fachhochschule Wirtschaft
Bern, Schweiz

Ingrid Kissling-Näf
Bernere Fachhochschule Wirtschaft
Bern, Schweiz



ISBN 978-3-658-36021-4 ISBN 978-3-658-36022-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2022 Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die zurückliegenden fast zwei Jahre der Bewältigung einer globalen Pandemiekrise haben ihre Spuren in Gesellschaft und Wirtschaft hinterlassen. Es gibt so gut wie kein Unternehmen, das nicht in irgendeiner Weise von der Krise betroffen ist, und die Krise und ihre Auswirkungen werden uns wohl auch weiterhin noch geraume Zeit beschäftigen. Vor diesem aktuellen Hintergrund dürfte sich auch das Bewusstsein in den Unternehmen hinsichtlich der Relevanz eines professionellen Krisenmanagements verändert haben. Frühere Studien wiesen darauf hin, dass in etwa der Hälfte der Unternehmen, vor allem im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen, keine intensivere und systematische Auseinandersetzung mit potenziellen Krisenszenarien erfolgt. Viele Unternehmen geraten demnach in existenzbedrohende Umwelt- und Unternehmenssituationen, ohne sich darauf über ein fundiertes Krisenmanagement, das eine Krisenvermeidung, -vorbereitung, -bewältigung und -nachbereitung umfasst, eingestellt zu haben. Untrennbar mit einem solchen Krisenmanagement verbunden ist der in jüngster Zeit zunehmend als relevante Zielgröße in die wissenschaftliche Diskussion eingegangene Begriff der Resilienz. Dieser steht für die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber Störungen und dessen organisationale Fähigkeit zur Krisenbewältigung im Sinne einer Rückkehr zu einem Gleichgewichtszustand, der gleich oder höher als das Ursprungserfolgsniveau angesiedelt ist. Erweitert man die Perspektive in Bezug auf den Resilienzbezug über das Krisenmanagement hinaus und betrachtet dieses als Bestandteil eines übergeordneten Organisationsentwicklungsmanagements, ergeben sich neue Zugänge für typische Felder einer auf kontinuierlichen Wandel und die Sicherung der langfristigen Existenz ausgerichteten umweltorientierten Organisationsgestaltung. Krisen und deren Vermeidung und Bewältigung sind in diesem Sinne nicht primär negativ konnotiert, sondern im Falle eines erfolgreichen Umgangs mit ihnen, vor, während und nach deren Eintritt, ein Beleg für die Fähigkeit eines Systems, sich veränderten Rahmenbedingungen der externen und internen Umwelt anzupassen, also resilient in einem erweiterten Sinne zu sein und damit auch resilienzbasiert zu handeln. Wie eine solche transformational ausgerichtete Resilienz strukturell und kulturell in Organisationen verankert und ausgestaltet werden kann, ist Gegenstand der Beiträge des vorliegenden Herausgeberbands, die einzelne Aspekte der Organisationsentwicklung mit und durch Resilienz erhellen, sei dies durch eine resilienzfördernde Unternehmenskultur,

durch die Agilisierung von Strukturen, Arbeits-, Management- und Innovationsprozessen oder durch eine über die eigene Organisation hinausgehende Gesamtsystemrelevanz („too big to fail“).

In der mittlerweile sehr bewährten konzeptionellen Tradition unserer vorhergehenden Bände sind wiederum alle Beiträge durch einen empirischen Zugang zu den aufgeworfenen Fragestellungen gekennzeichnet und zielen bei der Analyse immer auch auf die Ableitung von Empfehlungen für wichtige Gestaltungsfelder der Organisationsentwicklung ab. Die hohe Praxisorientierung des Bandes kommt ferner in der Zusammensetzung der Autorenschaft zum Ausdruck. Alle Beiträge wurden durch Autorentandems mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Praxis erstellt. Die Praktikerinnen und Praktiker verfügen über einen ökonomischen Hintergrund und arbeiten überwiegend in Schweizer Unternehmen und Organisationen in verantwortungsvollen Aufgaben und unterschiedlichen Tätigkeitsgebieten. Die beteiligten Forschenden und Lehrenden des Departements Wirtschaft der Berner Fachhochschule stehen für eine breite wissenschaftliche Fundierung der konzeptionell-empirischen Analyse. Auch die Downloadraten des letzten Sammelbands „Digital Business. Analysen und Handlungsfelder in der Praxis“ (über eine halbe Million Downloads in sechs Monaten) sprechen für eine unverändert hohe Akzeptanz unseres Buchkonzepts und die Relevanz der gestaltungsorientierten Beiträge für die angewandte Forschung und Praxis der Unternehmensentwicklung. Auch der vorliegende Band wird als Open-Access-Publikation mit einer Creative-Commons-Lizenz produziert, sodass wir unseren Leserinnen und Lesern die Forschungsergebnisse und Diskussionsbeiträge kostenfrei und unkompliziert über die SpringerLink-Datenbank zur Verfügung stellen können. Alle Beiträge durchliefen zur Qualitätssicherung ein internes Peer-Review-Verfahren.

Unser Dank gilt allen Autoren und Autorinnen für deren Engagement bei der Erstellung des Sammelbandes. Ein besonderes Dankeschön geht an unsere Buchprojektkoordinatorinnen Carmen Gebel und Rahel Beck für ihre wertvolle Unterstützung beim nun abgeschlossenen Projekt. Wir bedanken uns auch bei allen Mitwirkenden des Springer Gabler-Verlags und dem Vizerektorat Forschung der BFH für die finanzielle Förderung des Open-Access-Publikationsprojekts.

Das Herausgeberteam wünscht dem Werk über die Schweiz hinausgehend eine hohe Aufmerksamkeit bei Praktikerinnen und Praktikern, bei Studierenden, Lehrenden und Forschenden und allen Leserinnen und Lesern viel Freude und Gewinn bei der Lektüre.

Bern, Schweiz
September 2021

Jochen Schellinger
Kim Oliver Tokarski
Ingrid Kissling-Näf

Inhaltsverzeichnis

1 Resilienz und Organisationsentwicklung	1
Kim Oliver Tokarski, Ingrid Kissling-Näf und Jochen Schellinger	
2 Resilienz durch Unternehmenskultur	17
Adrienne Perucca und Jochen Schellinger	
3 Businessmodell Co-Working	57
Ramon Guignard und Nada Endrissat	
4 Mögliche Rollen der Energieversorger bei der E-Mobilität	77
Thomas Steiner und Etienne J. Rumo	
5 Resilienz durch soziale Innovation: Erfolgsfaktoren und Barrieren von sozialen Innovationen in der Stadtregion Bern	105
Lukas Steiner, Marc Alexander Landolf, Ingrid Kissling-Näf und Nadine Hietschold	
6 Resilience through Innovation	121
Elena Bangerter and Nada Endrissat	
7 Mit agilem Mindset zur Resilienz	139
Alexander Hunziker und Carole Steiner	
8 Resilienz durch kontinuierliche Prozessoptimierung	175
Roman von Burg und Kim Oliver Tokarski	
9 Kann ein Growth Mindset die Agilität im Unternehmen erhöhen?	203
Marina Dujmovic-Bracak und Deane Harder	
10 Führen in agilen Organisationsstrukturen	225
Julian Grimm und Kim Oliver Tokarski	
11 Agiles Human Resource Management	253
Jochen Schellinger und Janosch Bänziger	

- 12 Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeitendenbindung. 293**
Denise Egli und Margit Geiger
- 13 Too Big to Fail Applied to Non-Financial Companies 315**
Juho Vuojela and Alberto Rascon



Kim Oliver Tokarski, Ingrid Kissling-Näf und Jochen Schellinger

Zusammenfassung

Das Kapitel liefert einen Überblick zu den Grundlagen und Begriffsklärungen im Themenkontext der Resilienz. So wird eine breite Diskussion zum Konzept und zu unterschiedlichen Ausprägungen von Resilienz geführt, um einen übergeordneten Rahmen mit möglichen Anknüpfungspunkten für die theoretischen, empirischen und praktischen Beiträge des Herausgeberwerkes zu schaffen. Resilienz wird dabei aus unterschiedlichen Perspektiven, beispielsweise auf der individuellen Ebene, der Teamebene und der organisatorischen Ebene, betrachtet. Der Bezug zu weitreichenden Wandelkonzepten wie der digitalen Transformation wird geklärt und praxisnah vermittelt. Alle Kapitel des vorliegenden Herausgeberwerkes dienen dazu, das Konzept der Resilienz besser zu verstehen und weiters einen Beitrag zur praktischen Ausgestaltung von Resilienz zu liefern.

1.1 Grundlagen und Begriffsklärungen

Der Begriff der Resilienz hat in unterschiedlichen Disziplinen der Wissenschaft und auch in der medialen Aufmerksamkeit in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Resilienz bedeutet im lateinischen Wortursprung des „resilire“ so viel wie „abprallen“ bzw. „zurückspringen“ (Wink, 2016, S. 1; Ostheimer, 2018, S. 330). Grundsätzlich kann der Begriff der Resilienz auf die psychosoziale Resilienz sowie die ökologische Resilienz zurückgeführt werden. Später verbreitete sich der Resilienzbegriff über die Ökologie in den

K. O. Tokarski · I. Kissling-Näf · J. Schellinger (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch; ingrid.kissling@bfh.ch; jochen.schellinger@bfh.ch

Bereich einer sozialökologischen Resilienzforschung. Aufbauend auf der Analyse sozialer Systeme erfolgte eine Übertragung und Forschung in anderen Bereichen der Sozialwissenschaften, wie beispielsweise im Kontext des sozialen Wandels und der Entwicklung (Kemmerling & Bobar, 2018, S. 247–248). Dabei ist der Begriff der Resilienz und dessen Verwendung in der Wissenschaft nicht unumstritten. So ist zu fragen, inwieweit die einzelnen Disziplinen der Wissenschaft von den Ergebnissen ihrer jeweiligen Forschung profitieren und transdisziplinäre Erkenntnisse erzeugen oder nur monodisziplinär betrachtet werden. Dabei lassen sich gleichwohl unterschiedliche Anknüpfungspunkte für eine gesamtheitliche Betrachtung finden (Wink, 2016, S. 1; Weiß et al., 2018, S. 13–16). Über unterschiedliche Disziplinen hinweg kann unter Resilienz im Kern der erfolgreiche Umgang bzw. die Bewältigung (einer zeitlichen Abfolge) von Störungen im Sinne nachteiliger Umstände eines Schocks durch die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Faktoren (zum Beispiel der Umwelt) gesehen werden (Wink, 2016, S. 1–3). Weiß, Hartmann und Högl (Weiß et al., 2018) sprechen von der Fähigkeit von Entitäten, die nach einer Störung in der Lage sind, aus eigener Kraft in einen Gleichgewichtszustand zurückzukehren. Dabei ist anzumerken, dass Resilienz kein Selbstzweck ist. Vielmehr ist dies eine erforderliche relationale und funktionale Eigenschaft sozioökologischer Systeme in der Handhabung veränderter externer Bedingungen. Dabei können als mögliche Strategieparameter einerseits „Widerstand und Anpassungsfähigkeit“ (Reaktivität/Stabilität) und andererseits „Gestaltungsfähigkeit“ (Proaktivität/Transformation) angewendet werden (Ostheimer, 2018, S. 339). Die starke gesellschaftliche Verbreitung des Konzeptes kann mit der Wahrnehmung eines immer schnelleren Wandels und somit des Auftretens von Störungen erklärt werden. In der Culturomics-Analyse wird ersichtlich, dass die Diffusion von Resilienz in Deutschland ab Ende der 1990er-Jahre stark angestiegen ist. Ähnliche Diffusionen sind auch beispielsweise in Großbritannien, USA, Frankreich, Spanien, Italien, Russland und China zu beobachten, wenngleich auch mit unterschiedlichen länderspezifischen Detailausprägungen. Auch für den wissenschaftlichen Kontext zeigen die Artikelzählungen bzw. Zitationsanalysen für unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen (Wirtschafts-, Geistes-, Material-, Geo-, Ingenieurs-, Sozialwissenschaften sowie Biologie, Psychologie, Ökologie und Medizin) einen starken, praktisch exponentiellen Anstieg seit ca. Ende der 1990er- beziehungsweise Anfang der 2000er-Jahre (Weiß et al., 2018, S. 15–24). Die steigende Bedeutung und „Beliebtheit“ des Begriffes der Resilienz könnte darin begründet liegen, dass sich die Wahrnehmung der Anpassungsfähigkeit und Veränderbarkeit von Systemen (Umwelt, Organisation, Mensch) geändert hat. In der Forschung wird zum Beispiel untersucht, inwieweit Systeme mit negativen Veränderungen umgehen können. Der Grad der Anpassungsfähigkeit im Sinne von „tipping points“, sogenannter „Kipp-Punkte“ ist hierbei unter anderem von Bedeutung.

Bei der Resilienz kann grundsätzlich zwischen einem systemischen und einem mechanischen Verständnis differenziert werden. Aus systemischer Sicht werden etwa die Komplexität unterschiedlicher Einflussfaktoren, die Kontextbedingungen und die Wandlungsprozesse im Bereich der Resilienz betrachtet. Mit diesem Ansatz geht eine notwendige, aber diskussionswürdige Reduktion der Komplexität einher. Innerhalb der gesetzten Kom-

plexitätsreduktion kann das mechanistische Verständnis der Resilienz helfen, „optimale“ Wege zur Anpassung innerhalb der komplexitätsreduzierten Grenzen des Systems zu finden.

Es zeigen sich auch Anknüpfungspunkte von Resilienzkonzepten an Evolutionstheorien, Pfadabhängigkeiten und Transformationen (Wink, 2016, S. 1–6). Diese Bereiche sind auch im (betriebs-)wirtschaftlichen Kontext von Bedeutung. So können Entwicklungen von Unternehmen sowie wirtschaftspolitische Entwicklungen etwa in Anlehnung an Evolutionstheorien beschrieben werden – dies im Sinne des Konzepts der evolutorischen Ökonomik beziehungsweise Evolutionsökonomik (siehe hierzu exemplarisch Lehmann-Waffenschmidt & Peneder, 2021; Beschorner & Pfriem, 2000; Koch, 1996). Verbunden sind hiermit wirtschaftliche Fragestellungen der Unternehmensentwicklung, Unternehmensgründung und des Unternehmertums, welche zu einem Wandel bestehender Gleichgewichte in der Wirtschaft beziehungsweise Wirtschaftsstruktur durch Innovationen beitragen (siehe hierzu grundlegend Schumpeter, 2006; Penrose, 2011).

Für die Organisations- und Unternehmensentwicklung sind speziell Konzepte der Pfadabhängigkeit von Bedeutung (siehe hierzu beispielhaft Schreyögg et al., 2003; Dievernich, 2007; Schreyögg & Sydow, 2010). Im Bereich der Transformation kommt in der Wirtschaft in den letzten Jahren dem Konzept der digitalen Transformation eine besondere Bedeutung zu. Die Veränderung bestehender oder die Erschaffung neuer Wertschöpfungsketten durch digitale Technologien führt zu neuen Dienstleistungen und Produkten und in der Summe zu neuen Geschäftsmodellen. Gleichermaßen betreffen die Auswirkungen der digitalen Transformation nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Gesellschaft und auch die Natur (siehe Schellinger et al., 2020, S. 2 f.; Tokarski et al., 2021, S. 3 f.). Gleichwohl sind mit Transformationsprozessen auch unterschiedliche Herausforderungen auf der regionalen, nationalen und internationalen Ebene verbunden. Im Kontext der Resilienz regionaler Ökonomien liefern Strambach und Klement (2016) sowie Lukesch (2016) eine differenzierte Analyse des Verständnisses und der Herausforderung der Wirtschaftsgeografie.

Aufgrund der Komplexität vernetzter, sozioökologischer Systeme können zur Unterscheidung unterschiedliche Ordnungen von Resilienz sinnvoll sein. Dies beispielsweise im Sinne spezifischer und allgemeiner Resilienz. Die spezifische Resilienz ist die Fähigkeit eines Systems, aufgrund von Störungen „angemessen“ handeln zu können. Spezifische Resilienzsysteme sind dabei ein Teil übergeordneter allgemeiner Resilienzsysteme, und es findet eine Interaktion und gegenseitige Beeinflussung (zum Beispiel Verstärkung/Abschwächungen von Effekten) statt. Dabei werden Wandelprozesse oft auf einer unteren Ebene initiiert, um eine Stabilität, beziehungsweise Handlungsfähigkeit des allgemeinen Resilienzsystems (Gesamtsystem), zu erzeugen. Grundlegend kann weiters zwischen einfacher Resilienz (Reaktivität) und reflexiver Resilienz (Proaktivität) differenziert werden. Diese begrifflichen Abgrenzungen haben eine Nähe zu Transformationskonzepten. Das Konzept der Resilienz kann dabei als funktional betrachtet werden, da gesellschaftliche Prozesse zu den Diskussionen, was „normal“ oder als Ziel „wünschenswert“ wäre, oft nicht vorkommen beziehungsweise nicht realisiert werden. So werden diese Diskussionen

im Kontext der Resilienz weniger respektive selten geführt, dafür aber im Kontext des Diskurses von Transformationen (Ostheimer, 2018, S. 340 f.).

So weisen Schneider und Vogt (2018) darauf hin, dass Resilienz aus praktischer, professionsbezogener und politischer Sicht oftmals nicht kritisch hinterfragt und so zu einem normativen Konzept wird. Es bestehen oft (implizite) Annahmen, dass etwas „erhaltenswert“ ist beziehungsweise „überleben soll“. Dabei ist aber häufig nicht klar, respektive es wird nicht diskutiert, was als erhaltenswert angesehen wird. So können totalitäre Systeme etwa als sehr resiliente Systeme betrachtet werden, aber sind diese erhaltenswert? Allgemein stellt sich die Frage zwischen Bewahrung und Wandel. So kann etwa die Wandlungsfähigkeit als bewahrenswert angesehen werden. Hier besteht mitunter ein Paradoxon (Schneider & Vogt, 2018, S. 104 f.). Übertragen auf die zuvor geführte Argumentation bedeutet dies, dass nicht alle wirtschaftlichen Systeme erhaltenswert sind beziehungsweise eine Diskussion darüber geführt werden müsste, was als erhaltenswert gesehen wird und was einer Transformation unterlegen ist respektive sein sollte.

In den Wirtschaftswissenschaften ist die Transformation eher positiv konnotiert. So sind Innovation und Wandel in der Tradition von Joseph Schumpeter positive Transformatoren der Wirtschaft und Gesellschaft (siehe zur Aufgabe des Unternehmers und der Bedeutung der Innovation: Schumpeter, 2006). Der Umbruch und die Erschaffung von Neuem sind inhärente Elemente des wirtschaftlichen Systems. Die zu Beginn des Kapitels beschriebenen Störungen und Anpassungsfähigkeiten, beziehungsweise der Umgang mit Störungen im Sinne der Resilienz, sind positiv zu bewerten. Diese Störungen werden durch die Systemakteure wie Unternehmer*innen selbst erzeugt. Eine Wirtschaft, die dem Unternehmertum gegenüber positiv eingestellt ist und dieses fördert, könnte als resiliente Wirtschaft beschrieben werden. Dies unter der Annahme, dass bestehende, respektive alte, Gleichgewichte nach Störungen nicht wieder eingenommen werden, sondern dass sich aus den Störungen neue Gleichgewichte ergeben. Je nach verwendeter Definition von Resilienz ergeben sich hier somit unterschiedliche Implikationen und Interpretationen.

Nach Schumpeter (2006) beinhaltet das „kapitalistische“ System inhärent die „schöpferische Zerstörung“. Bedeutsam ist die Durchsetzung beziehungsweise Realisierung immer neuer Faktorkombinationen in Form von neuen Produkten und neuen Qualitäten eines bekannten Gutes (zum Beispiel Dienstleistungen), neuen Produktionsmethoden, der Erschließung neuer Absatzmärkte, neuen Organisationsformen oder neuen Formen der Beschaffung. Die schöpferische Zerstörung kann sich in diesem Sinne sowohl auf Neuerungen einzelner Technologien oder Produkte und Dienstleistungen als auch auf gesamte Märkte oder Branchen beziehen. Die Zerstörung ist als Entwertung technisch funktionsfähiger Produkte oder Dienstleistungen zu sehen, die mit der Einführung neuartiger Produkte und Produktionsverfahren einhergeht. Festgefahrene Marktstrukturen und Wettbewerbspositionen werden aufgebrochen und transformiert. Dieser schöpferischen Zerstörung kommt eine hohe Bedeutung innerhalb einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu, da hierdurch (theoretisch) für eine verbesserte Ressourcenallokation und Wettbewerbstätigkeit gesorgt wird. Dabei sind Unternehmer*innen (Entrepreneure) die treibende Kraft in der Durchsetzung und Realisierung immer neuer Faktorkombinationen.

Innovationen entwickeln sich durch die schöpferische Zerstörung der Entrepreneurre dynamisch weiter. Als „Lohn“ erzielen diese dabei „Pioniergewinne“ (siehe dazu grundlegend Schumpeter, 2006, 2020; zur aktuellen Diskussion siehe Frambach et al., 2019).

Nun stellt sich nochmals die Frage: Sind diese Systeme resilient? Sie nehmen jedenfalls neue Gleichgewichtszustände ein und passen sich an veränderte Faktoren nach einer Störung an. Sie haben einen „dauerhaften“ Bestand im Sinne einer (kapitalistischen) Wirtschaftsordnung, sind aber nicht beständig, sondern transformieren sich. Hier besteht ein mögliches paradoxes Verhältnis zwischen Bewahrung und Wandel, zumindest aus theoretischer Sicht. In diesem Sinne könnte von resilienten Systemen gesprochen werden. Die normative Dimension, dass das (kapitalistische) Wirtschaftssystem „überleben“ soll, ist auf einer anderen Ebene zu diskutieren. So nehmen Theorie, Modelle und Konzepte einer postkapitalistischen Gesellschaft und Wirtschaftsordnung diese Fragestellungen auf und diskutieren Konstrukte einer neuen Gesellschaft respektive „(Welt)Wirtschaftsordnung“ (siehe zu den letztgenannten Konzepten beispielsweise Druck, 1993; Mason, 2016; kritischer hierzu auch Ostheimer, 2018).

Ostheimer (2018) vertritt die These, dass Resilienz als gesamtheitliche (gesellschaftliche) Kulturaufgabe zu verstehen ist. Dies bedeutet, dass Resilienz als ein Ziel einer gesellschaftlichen Transformation verstanden werden kann, um die Gesellschaft auf die bereits bestehenden Umweltveränderungen vorzubereiten. Erreicht werden kann dies nur, wenn bei Entscheidungen kulturelle Praktiken, Denkweisen, Wahrnehmungen, Gewohnheiten und Machtverteilungen adäquat berücksichtigt werden. Neben der Resilienz sind in diesem Zusammenhang Konzepte der Nachhaltigkeit und Transformation zu betrachten. Dabei sind Konzepte der Resilienz oftmals reaktiver angelegt als Konzepte zur Nachhaltigkeit (wenngleich Ostheimer anmerkt, dass die Grenzen fließend sind). Resilienz wird oft mit der Aufrechterhaltung beziehungsweise Wiederherstellung „gestörter“ Handlungsfähigkeiten verstanden. Dabei steht die Gestaltung nicht immer im Fokus. Nachhaltigkeitskonzepte sind eher präskriptiv. Es werden Vorgaben für Menschen und Gesellschaft zur „Nutzung“ der Natur gemacht (Ostheimer, 2018, S. 327–328, 330–331, 335).

Auch auf der individuellen Ebene des Menschen kommt dem Begriff der Resilienz aktuell eine besondere Bedeutung zu. Im Praxiskontext des Alltags fokussiert die Literatur oftmals auf das Bereitstellen von Ratgebern und Anleitungen, um den Menschen resilienter, etwa im Sinne psychischer Widerstandskraft, und als Ziel, „fitter“ für den Arbeitsmarkt zu machen. Dabei wird die Stärkung des Belastungsempfindens im privaten und beruflichen Bereich oft adressiert. So gilt Resilienz als wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaft, welche sich im beruflichen Leben, aber auch im Privatleben „auszahlt“. Daher ist der Begriff der Resilienz in der Berichterstattung auch in populären Medien „etabliert“ (Karidi et al., 2018, S. 2; Weiß et al., 2018, S. 13 f.; Rungius et al., 2018, S. 35; Ostheimer, 2018, S. 330).

Aufgrund der Ursachen und Wirkungen der heutigen VUCA-Welt (Volatility/Volatilität, Uncertainty/Unsicherheit, Complexity/Komplexität, Ambiguity/Doppeldeutigkeit) wird Resilienz als ein bedeutendes Konzept sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene, insbesondere bei Unternehmen, gesehen. Das VUCA-Konzept,

welches ursprünglich aus den sich verändernden Bedingungen und Bewertungen im militärischen Kontext entstanden ist und auf den wirtschaftlichen Kontext übertragen wurde, impliziert schnelle und flexible Anpassungen der Organisationen an sich verändernde Umfeldbedingungen. Dabei können Konzepte wie etwa die Dialogic-Organizational-Development-Theorie (DOD) genutzt werden, um Organisationen und ihre Mitglieder gemeinschaftlich im Sinne des Changemanagements weiterzuentwickeln. Dabei werden in der Organisation unter anderem „dialogische Denkräume“ etabliert. Generell ist es das Ziel, einen Austausch von Personen zu Veränderungen (intern/extern) und eine Diskussion im Sinne von Aushandlungsprozessen zu ermöglichen. Im Kern geht es um die Entdeckung (und spätere Nutzung) von Gelegenheiten (Opportunities), indem „neu gedacht“ und Bestehendes hinterfragt wird. Vor diesem Hintergrund sollen Führungskräfte Resilienz durch eine höhere Überzeugung der Selbstwirksamkeit, einen Vertrauensaufbau in die Selbstorganisation und somit eine Abgabe der Führungsverantwortung aufbauen (Lenz, 2019, S. 51–56 und S. 67; siehe zur DOD- und Containmenttheorie und ihren Grundlagen u. a. Bushe & Marshak, 2009, 2014, 2016).

Die Anforderungen an die Arbeitswelt, wie zum Beispiel verkürzte (Zeit-)Budgets, eine Zunahme und Verdichtung von Aufgaben sowie eine Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, sind gestiegen. Als Auswirkung ergibt sich auf der individuellen Ebene oftmals eine Zunahme des Stresserlebens (Stress, verstanden als negativer Saldo von Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen), was zu psychischen Belastungen oder Burn-out im Sinne von psychischen Krisen führen kann. Resilienten Menschen wird ein „besserer“ Umgang mit Belastungen zugeschrieben, da sie vermeintlich über „bessere“ Copingstrategien (Bewältigungsstrategien) im Umgang mit Stressoren (intern/extern) verfügen. Dabei sollen sogenannte Resilienzschlüssel (zum Beispiel Achtsamkeit, Ungewissheitstoleranz, Veränderungsbereitschaft, Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung, Zukunftsorientierung), welche als psychologische Faktoren die Bewältigung der Belastungssituation unterstützen, das Stresserleben senken und zu einem besseren Umgang mit Stress führen (Heller & Gallenmüller, 2019, S. 4–9). Neben den Mitarbeitenden wird Führungskräften oftmals zugeschrieben, dass sie eine erhöhte Resilienz benötigen, um die Veränderungen der Umwelt im Sinne des Wandels unter anderem hin zu neuen Geschäftsmodellen gestalten zu können (Lenz, 2019, S. 50). Dabei sollte der VUCA-Welt mit einer Offenheit begegnet werden, denn ohne die VUCA-Entwicklungen würde es vermutlich keinen Fortschritt, also keine Entwicklung geben. So werden durch VUCA-Auswirkungen selbstorganisierende, offene Systeme beschrieben, zu denen Menschen, Organisationen und Gesellschaften gehören; und: VUCA hat es immer schon gegeben. Es ist Systemen inhärent (Braak & Elle, 2019, S. 70).

Demnach ist nicht nur die individuelle Resilienz im beruflichen Kontext von Bedeutung. Auch Organisationen und ihre Unternehmenskultur sollten resilient ausgestaltet sein. Auf Basis der ISO-Norm 22316:2017 wird organisationale Resilienz durch neun Elemente beschrieben beziehungsweise definiert (Heller & Gallenmüller, 2019, S. 13 f. in der Übersetzung der ISO-Norm):

- Geteilte Vision und klares Ziel.
- Umfeld verstehen und beeinflussen.
- Effektive und ermutigende Führung.
- Resilienzfördernde Kultur.
- Information und Wissen teilen.
- Verfügbarkeit von Ressourcen.
- Koordinierte Unternehmensbereiche.
- Kontinuierliche Verbesserungen.
- Veränderungen antizipieren und managen.

Aus einer organisationspsychologischen Sicht kann eine Organisation als resilient bezeichnet werden, wenn diese entsprechende Rahmenbedingungen für die Organisationsmitglieder schafft sowie Unterstützung des Verhaltens der Organisationsmitglieder (Individuum/Team) leistet. Somit steht im Kern die Generierung von Arbeitsbedingungen, um ein resilientes Verhalten durch organisationale Ressourcen zu ermöglichen, zum Beispiel durch erweiterte Handlungsspielräume, Unterstützungen durch Vorgesetzte sowie eine „optimale“ Menge an Aufgaben im Sinne der Arbeitsintensität (Soucek et al., 2019, S. 104). In dieser Betrachtung steht somit das Individuum im Fokus (zu Resilienz im Kontext von Teams siehe exemplarisch Huber, 2019).

Strukturell kann organisationale Resilienz auch auf der Mikro-, Meso- und Makroebene gesehen werden. Je nach Zuordnung sind diese Aspekte auf den Ebenen des Individuums, der innerbetrieblichen Zusammenarbeit sowie der Interaktion nach außen angesiedelt. Alle drei Ebenen sollten so gestaltet sein, dass Störungen frühzeitig erkannt und rechtzeitig gehandelt werden können (Heller et al., 2019, S. 134). Cronenberg (2020) spricht auf den drei Ebenen von individueller Resilienz (Mikroebene: Individuum), Teamresilienz (Mesoebene: Team) und organisationaler Resilienz (Makroebene: Prozesse und Organisationsstrukturen) mit Wechselwirkungen und Wechselbeziehungen nach außen, beispielsweise in Unternehmensnetzwerke. Die drei Ebenen sind dabei interdependent. Allgemein ist das Mindset (mentale Grundhaltung) und somit die Bereitschaft zum Lernen (handlungsgeleitetes Lernen durch Erfahrungen und Feedbackprozesse) für das Anstreben von Resilienz von besonderer Bedeutung. Dabei kommt unter anderem einer schnellen Wahrnehmung von Veränderungen und der Entwicklung von (kreativen) Lösungen und der Bereitstellung von Ressourcen eine besondere Bedeutung zu. Resilienzfördernde Maßnahmen sind zum Beispiel eine generelle Offenheit für Feedback sowie die Etablierung von Feedbackprozessen auf der organisationalen Ebene. Das Ziel ist eine gesamtheitliche Organisationsentwicklung, welche aus den (weiteren) wechselseitigen Elementen der Unternehmensstrategie, der digitalen Transformation und der organisationalen Resilienz besteht (Cronenberg, 2020, S. 28–35 und 53–55).

Im Rahmen der Organisationsentwicklung können Störungen auftreten. Störungen können dabei organisationale Krisen hervorrufen. Diese organisationalen Krisen stellen Belastungssituationen dar, die keine Normalität sind. Erfahrungen werden hinterfragt, da die Lösungsmuster, das heißt die „gute Praxis der Vergangenheit“, nicht angewendet wer-

den können. Somit ist nach neuen Lösungsmustern zu suchen. Dabei kommt es oft zu einem Vertrauensverlust in das Gelernte und Erlebte aufgrund eines Stabilitätsverlustes. In der Summe kann eine organisationale Krise als Bedrohung der organisationalen Identität verstanden werden (faktische Präsenz als wahrnehmbares Erscheinungsbild; Soziales und Verbindungen als soziale Einbindung; Produkt, Leistung, Produktivität als Leistungsdimension, materielle Ressourcen als materieller Status; operative Werte als Identitätsmarkierung) (Hoffmann, 2016, S. 24–26).

Organisationale Resilienz steht in diesem Zusammenhang für die Interaktion von Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen auf der individuellen, intersubjektiven und organisatorischen Ebene. Als Folge werden in der Interaktion mit der Umwelt Resilienzen ausgebildet, da die Interaktionen die organisationale Identität gefährden und so Anpassungen der Organisation vorgenommen werden müssen, welche diese als soziales System absichern und die Organisationsentwicklung ermöglichen (Hoffmann, 2016, S. 27; siehe ausführlicher auch Hoffmann, 2017).

Vor diesem begrifflich-konzeptionellen Hintergrund liefert das vorliegende Herausgeberwerk einen weiteren, vertiefenden Beitrag zum Verständnis von Resilienz durch Organisationsentwicklung in Forschung und Praxis, der an empirischen Erfahrungen und Erkenntnissen ansetzt.

1.2 Anwendungsbeispiele in der Praxis

Adrienne Perucca und Jochen Schellinger liefern im folgenden Beitrag zu Resilienz durch Unternehmenskultur eine Betrachtung von Korruptionsprävention zur Vermeidung von Reputationskrisen (siehe Kap. 2). Das Auftreten von Korruption im Unternehmen kann für das Unternehmen zu unterschiedlichen Risiken wie beispielsweise zu einer Verschlechterung der Reputation, zu Umsatzeinbußen und zu unterschiedlichen Kosten führen. Zur Steigerung der Resilienz kann als Instrument das Risikomanagement zur Korruptionsprävention betrachtet werden. Perucca und Schellinger entwickeln ein integriertes Modell zur Krisenvermeidung, welches dazu beitragen kann, Korruptionsrisiken zu vermindern und in Reputationskrisen den potenziellen Schaden zu begrenzen. Von besonderer Bedeutung im Modell ist dabei die Unternehmenskultur. Es verdeutlicht angenommene Wirkungszusammenhänge im Krisenkontext. Im Rahmen der qualitativen Expert*innenbefragung zeigt sich auch aus praktischer Sicht die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur und -kommunikation im Kontext der Korruptionsprävention und der Sicherung der Unternehmensreputation. Dies ist sowohl im Präventionsfall als auch in der Regulierung eines Korruptionsfalls von Bedeutung. Somit trägt eine in der Unternehmenskultur verankerte Korruptionsprävention zur Steigerung der Resilienz bei.

Neue Arbeitsformen können zur Steigerung der Zufriedenheit und zur psychischen Gesundheit im Sinne der Resilienz beitragen. Von besonderer Bedeutung sind hier neue Arbeitsformen des Co-Working, welche in den letzten Jahren an Bedeutung in der Praxis weltweit zugenommen haben. Aber auch das Angebot von Co-Working-Spaces selbst ist

resilient zu gestalten. Ramon Guignard und Nada Endrissat liefern in ihrem Beitrag zum Businessmodell Co-Working eine Diskussion von Geschäftsmodellinnovationen zur nachhaltigen Entwicklung Schweizer Co-Working-Spaces. Aktuell erzielen ca. 50 Prozent aller Co-Working-Spaces keinen Gewinn. Daher sind sie auf neue beziehungsweise zusätzliche Einnahmequellen angewiesen. In den letzten Jahren hat sich eine starke Differenzierung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle von Co-Working-Spaces ergeben. Guignard und Endrissat bearbeiten die Frage nach den erfolgversprechendsten Geschäftsmodellen von Co-Working-Spaces zur nachhaltigen Existenzsicherung. Hierzu wurden über 20 Co-Working-Spaces in der Schweiz hinsichtlich ihres Geschäftsmodells analysiert. Es zeigen sich vier unterschiedliche, grundlegende Co-Working-Konzepte: Co-Working pur (Community-Space), Co-Working light (Bürogemeinschaft), Co-Working professionell (flexibler Büroarbeitsplatz) und Co-Working en passant (Durchgangsbüro).

Mögliche Rollen der Energieversorger bei der E-Mobilität werden durch Thomas Steiner und Etienne Rumo diskutiert. Die steigende Elektromobilität ist unter anderem ein Auslöser eines wachsenden Interesses von Energieversorgungsunternehmen hinsichtlich neuartiger Lösungsansätzen zur Bedienung dieses gewinnbringenden Marktes. Aus der Sicht der Resilienz wird der erfolgreiche Transformationsprozess der BKW AG von einem lokalen Energieversorgungsunternehmen zu einem international tätigen Energie- und Infrastrukturunternehmen mit Sitz in Bern veranschaulicht. Das Beispiel zeigt, dass gezielte Organisationsentwicklungsmaßnahmen und eine starke Innovationskraft in einem schnellen und disruptiven Umfeld zu einer Resilienz beitragen. Im Fallbeispiel werden unterschiedliche Erfolgsfaktoren für ein Energieversorgungsunternehmen hinsichtlich der Veränderungen im Bereich der Elektromobilität diskutiert. Von besonderer Bedeutung sind die veränderten Umweltfaktoren, die Organisationsentwicklung durch Corporate Venturing vor dem Hintergrund der Resilienz durch Innovation in großen, etablierten Unternehmen.

Die Autoren und Autorinnen Lukas Steiner, Marc Landolf, Ingrid Kissling-Näf und Nadine Hietschold betrachten die Thematik „Resilienz durch soziale Innovation“. Sie analysieren und diskutieren mögliche Erfolgsfaktoren und Barrieren von sozialen Innovationen in der Stadtregion Bern. Es wird deutlich, dass soziale Innovationen, welche neue Lösungen für soziale Probleme liefern, zur Resilienz einer Gesellschaft beitragen. Damit das Potenzial zielgerichtet genutzt werden kann, ist es wichtig, die Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung von sozialen Innovationen zu verstehen. Im Rahmen einer Interviewstudie werden die Erfolgsfaktoren und Barrieren für soziale Innovationen im Raum Bern herausgearbeitet. So ist es wichtig, eine hohe Abstützung der sozialen Innovation in der Gesellschaft, zum Beispiel in Form von Netzwerken, vorzunehmen. Als Ergebnis werden grundsätzlich vier Erfolgsfaktoren identifiziert: „gesellschaftlicher Mehrwert“, „Ressourcen“, „Kompetenzen“ sowie „Motivation“. Auch konnten vier Barrieren herausgearbeitet werden: „finanzielle Mittel“, „Freiwilligenarbeit & personelle Ressourcen“, „administrativer Aufwand/Organisation“ sowie „gesetzliche Rahmenbedingungen“. Mögliche Fördermaßnahmen bewegen sich in den Bereichen: „Netzwerk“, „Finanzielle Mittel“, „Infrastruktur“, „Coaching“ und „Rahmenbedingungen“.

Elena Mirchevska und Nada Endrissat betrachten den Aspekt der Resilienz durch Innovation. Sie analysieren Fallstricke der Agilität für Innovationen. Um im heutigen hochkomplexen, unsicheren und volatilen Geschäftsumfeld überleben zu können, wird an Unternehmen herangetragen, dass diese agil und innovativ sein müssen, um den anstehenden Herausforderungen begegnen zu können. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen ihren Innovationsprozess auf eine dezentrale Organisation mit agilen Methoden und ein agiles Management umstellen. Diese Umstellung ist jedoch nicht einfach realisierbar. Dies ist insbesondere für Unternehmen der Fall, die gewohnt sind, zentral zu arbeiten. Mirchevska und Endrissat analysieren die Beziehung zwischen Innovation und agilen Methoden. Sie arbeiten die Vorteile, aber auch die Herausforderungen heraus, die sich für Teams ergeben können, wenn sie Agilität einsetzen, um ihre Innovation und letztlich die Resilienz ihrer Organisationseinheit zu steigern. Auf Basis einer empirischen Untersuchung in einem Schweizer Telekommunikationsunternehmen werden die positiven Auswirkungen sowie die Spannungen, die durch konkurrierende Anforderungen entstehen, analysiert. Der Beitrag, der sich mit den praktischen Spannungsfeldern bei der Umsetzung agiler Methoden befasst, weist eine Reihe von Querverbindungen zum späteren Beitrag von Schellinger und Bänziger auf, die den Resilienz Aspekt Agilität im Kontext eines betrieblichen Human Resource Managements analysieren.

Wie ein agiles Mindset zur Resilienz beiträgt, verdeutlichen auch Alexander Hunziker und Carole Steiner in ihrem Beitrag. Sie zeigen auf, wie Initiativen zur Agilitätssteigerung gestaltet sein müssen, um zu einem Gelingen beizutragen. Hierzu wurden fünf erfolgreiche Agilisierungsprojekte untersucht. Die Analyse zeigt, dass die Implementierung agiler Methoden grundsätzlich nicht problematisch ist. Jedoch konnten Verbesserungspotenziale in drei Bereichen identifiziert werden: (1) Ein grundlegender Wandel bedarf eines zielgerichteten Changemanagements und eines guten Changeprojekts. (2) Die Beteiligung der Mitarbeitenden ist neu zu denken. Führungskräfte sind paradox gefordert. Aufgrund der Verunsicherung der Organisationsmitglieder sollten Führungskräfte ihre Führungsrolle explizit wahrnehmen. Gleichmaßen ist aber auch anzuraten, dass sie Führung abgeben, um zu einer Dezentralisierung beizutragen. Sonst besteht das Problem, dass die Selbstorganisation nicht vorangetrieben wird und nicht stattfindet. Dies trägt dann nicht zu einer Agilisierung bei. (3) Die Entwicklung auf individueller Ebene und auf der Ebene der Teamkultur zur Befähigung von Teams („inner work“), um mit den wegfallenden äußeren Strukturen zielführend umzugehen, ist von besonderer Bedeutung.

Roman von Burg und Kim Oliver Tokarski analysieren und diskutieren Resilienz durch kontinuierliche Prozessoptimierung. Sie erarbeiten explorative Erkenntnisse zur Erzeugung widerstandsfähiger Organisationen durch Kaizen und einer kollaborativen Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation werden Maschinen, physische Roboter und Softwareroboter immer stärker im Arbeitsalltag eingesetzt. Bei einer „erfolgreichen“ Nutzung kann dies zu einer Erhöhung der organisatorischen Resilienz im Kontext von Unternehmensprozessen beitragen. Herausforderungen ergeben sich hier im Bereich Kaizen. So stellt sich etwa die Frage, inwieweit die digitale Transformation und die einhergehende Automatisierung mit der Kaizen-

Philosophie verbunden werden können. Die empirische Untersuchung zeigt, dass es Limitierungen hinsichtlich der digitalen Anwendung von aktuell eingesetzten Tools und Methoden der Kaizen-Beratung gibt. Des Weiteren wird die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine durch das fehlende Know-how der Menschen über die Funktionsweise von maschinellen Tätigkeiten beeinträchtigt. Die Kaizen-Beratung sollte zukünftig eine Balance zwischen kontinuierlichen kleinen Schritten und der Optimierung ganzer Prozesslandschaften finden.

Eine Korrelation zwischen Growth Mindset und Agilität in Großunternehmen wird durch Marina Dujmovic-Bracak und Deane Harder anhand eines Fallbeispiels einer Schweizer Bank betrachtet. Auch hier wird also ein enger Zusammenhang von Agilität und Resilienz vermutet und zugrunde gelegt. Im Rahmen der Analyse lässt sich feststellen, dass für Agilität ein Growth Mindset notwendig ist. Allgemein wird das Konzept der Agilität als schwer fassbar angesehen. Die Analyse zeigt darüber hinaus, dass das Mindset kontextabhängig ist. Somit besteht einerseits ein Zusammenhang zwischen den Bereichen Growth Mindset und Agilität. Andererseits besteht ein Zusammenhang zwischen Growth Mindset und Arbeitsumfeld. Gleichwohl konnte keine direkte Korrelation zwischen einem Growth Mindset und dem Arbeitsumfeld festgestellt werden. Hieraus wird abgeleitet, dass Agilität oft gefordert wird, dass gleichwohl das Mindset aber zu wenig beachtet wird. Konventionelle (bestehende) Strukturen, beziehungsweise das Arbeitsumfeld, sind zur Förderung von Agilität und Mindset oftmals ungeeignet. Als Ergebnis der Analyse wurden Handlungsempfehlungen in den Bereichen Mensch, Unternehmensstruktur und Flexibilität erarbeitet. Diese sollen Unternehmen dazu dienen, zielgerichteter auf veränderte Arbeitsanforderungen sowie Umwelteinflüsse reagieren zu können und ihre organisatorische Resilienz zu erhöhen.

Der Beitrag von Julian Grimm und Kim Oliver Tokarski beschäftigt sich mit dem Führen in agilen, resilienten Organisationsstrukturen. Betrachtet werden Führungsansätze, Instrumente und die Rolle der Mitarbeitenden in agiler Führung als Ausprägung von Resilienz. Klassische Führungsansätze stoßen oftmals in einer komplexen VUCA-Welt, und den hiermit verbundenen Anforderungen an und Auswirkungen auf resiliente Organisationen sowie Mitarbeitende, vermeintlich an ihre Grenzen. Neue Ansätze und Konzepte im Kontext der Führung sollen zur Unternehmenssicherung und deren Weiterentwicklung beitragen. Dabei kommt dem Konzept der agilen Führung eine besondere Bedeutung zu. So übernehmen Mitarbeitende bei der agilen Führung mehr Verantwortung. Gleichmaßen verändert sich die Rolle der Führungskraft. Auf Basis einer qualitativen Untersuchung werden die Voraussetzungen, Ansätze und Ausprägungen agiler Führung sowie die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden aus Praxissicht analysiert. Es wird unter anderem diskutiert, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Mitarbeitende benötigen, um agil geführt zu werden.

Jochen Schellinger und Janosch Bänziger befassen sich mit der Ausgestaltung eines agilen Human Resource Management (HRM). Der Beitrag zeigt Konsequenzen agiler Unternehmensstrukturen für das HRM auf. Unternehmen haben den Bedarf nach Flexibilität und (kurzfristiger) Handlungsfähigkeit auf Basis der komplexen Anforderungen der Un-

ternehmensumwelt. Effizienz- und Effektivitätssteigerungen und eine hiermit verbundene gesteigerte Resilienz werden dem Konzept der Agilität zugeschrieben. Agile Methoden und Prinzipien werden aktuell auf die ganze Organisation übertragen, so auch auf das HRM. Mögliche Auswirkungen auf das HRM werden bisher in der Literatur allerdings noch in geringem Maße thematisiert. Der Beitrag von Schellinger und Bänziger diskutiert die Frage, wie beziehungsweise inwieweit das HRM Agilität im Unternehmen unterstützen und sich dabei selbst agil organisieren kann. Aufbauend auf einer konzeptionellen Analyse wird eine qualitative Studie in Form leitfadengestützter Experteninterviews agilitätsaffiner Schweizer Unternehmen realisiert. Die Ergebnisse liefern ein Handlungs- und Wirkungsmodell. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Entwicklung eines agilen Mindsets in der Unternehmenskultur.

Flexible Arbeitsmodelle als Chance für Arbeitgebende zur steigenden Mitarbeitendenbindung werden durch Denise Egli und Margit Geiger analysiert. Für die meisten Unternehmen ist die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden ein zentraler Erfolgsfaktor, der durch personelle Qualität und Kontinuität auch dazu beiträgt, die Resilienz eines Unternehmens zu fördern. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften, insbesondere im Bauwesen, Handwerk und im Bereich technischer Berufe, herausfordernd. Egli und Geiger verfolgen das Ziel, den aktuellen Einsatz von flexiblen Arbeitsmodellen, deren Herausforderungen sowie die Zukunftsabsichten in ausgewählten Schweizer Unternehmen zu analysieren. Die Theorie zeigt, dass die arbeitsrechtlichen und sozialversicherungstechnischen Voraussetzungen die Bedürfnisse der aktuellen Arbeitswelt nicht genügend absichern können. Gründe für die Etablierung flexibler Arbeitsmodelle sind unter anderem die steigenden Forderungen nach mehr Flexibilität und das Bedürfnis nach einer gesunden Work-Life-Balance, was im Einklang mit Resilienz steht. Die vorliegende Studie zeigt, dass Teilzeitarbeit das am meisten verbreitete flexible Arbeitsmodell darstellt. Dabei sind die praktizierten Modelle nach aktuellem Stand meist zu wenig reguliert.

Juho Vuojela und Alberto Rascon diskutieren im letzten Beitrag des Bandes das Konzept des „too big to fail“ in der Anwendung auf Nicht-Finanzunternehmen. In diesem Kontext wird davon ausgegangen, dass eine zunehmende Unternehmensgröße in einem erweiterten gesellschaftlichen Kontext auch in höhere Resilienz im Sinne einer finanziellen Krisenresistenz durch eine hohe gesamtgesellschaftliche Relevanz des Unternehmens münden kann. In ihrem Beitrag entwickeln sie eine Bewertungsmethode für Nicht-Finanzunternehmen. Die Methode wird bei drei europäischen Großunternehmen angewendet. So wird analysiert, ob die Unternehmen als „too big to fail“ angesehen werden können (oder nicht). Als Ergebnis zeigt sich, dass der Volkswagen-Konzern strukturell „too big to fail“ ist, da viele Arbeitsplätze in Deutschland (und der Welt) von der Kontinuität der Geschäftstätigkeit abhängen. Royal Dutch Shell ist indirekt „too big to fail“, da ein potenzieller Konkurs die Londoner Börse zum Einsturz bringen könnte. Nach der Analysemethodik wird Anheuser-Busch InBev als nicht „too big to fail“ eingestuft, da das Unternehmen eher eine Ansammlung von Firmen als eine (homogene) Einheit ist.

Alle Beiträge thematisieren das Konzept der Resilienz auf unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen. Sie sollen zu einem theoretischen, empirischen und praktischen Erkenntnisgewinn einer handlungsorientierten Resilienzforschung beitragen.

Literatur

- Beschorner, T., & Pfriem, R. (2000). *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*. Metropolis.
- Braak, J., & Elle, K. (2019). Leadership-Coaching in der VUCA-Welt. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 69–83). Springer.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science.*, 45(3), 348–368.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2014). The dialogic mindset in organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 22, 55–97.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic organization development approach to transformation and change. In W. Rothwell, J. Stravros & R. Sullivan (Hrsg.), *Practicing organization development* (4. Aufl., S. 407–418). Wiley.
- Cronenberg, B. (2020). *Organisationen digital und resilient transformieren: Ein Kompass zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung*. Springer.
- Dievernich, F. E. P. (2007). *Pfadabhängigkeit im Management: Wie Führungsinstrumente zur Entscheidungs- und Innovationsunfähigkeit des Managements beitragen*. Kohlhammer.
- Druck, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Frambach, H., Koubek, N., Kurz, H. D., & Pfriem, R. (Hrsg.). (2019). *Schöpferische Zerstörung und der Wandel des Unternehmertums*. Metropolis.
- Heller, J., & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 3–18). Springer.
- Heller, J., Huemer, B., Preissegger, I., Drath, K., Zehetner, F., & Amann, E. G. (2019). Messung organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 133–139). Springer.
- Hoffmann, G. P. (2016). *Organisationale Resilienz: Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte*. Springer.
- Hoffmann, G. P. (2017). *Organisationale Resilienz: Kernressource moderner Organisationen*. Springer.
- Huber, M. (2019). *Resilienz im Team: Ideen und Anwendungskonzepte für Teamentwicklung*. Springer.
- Karidi, M., Schneider, M., & Gutwald, R. (2018). Einleitung. Vom multidisziplinären Vergleich von Resilienzkonzepten zu interdisziplinären Lernprozessen. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation* (S. 1–10). Springer.
- Kemmerling, B., & Bobar, A. (2018). Viele Krisen, eine Antwort? Zur Nutzbarkeit und Nützlichkeit von Resilienz in entwicklungspolitischen Programmen. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation* (S. 245–265). Springer.
- Koch, L. T. (1996). *Evolutorische Wirtschaftspolitik: Eine elementare Analyse mit entwicklungspolitischen Beispielen*. Mohr.

- Lehmann-Waffenschmidt, M., & Peneder, M. (2021). *Evolutorische Ökonomik: Konzepte, Wegbereiter und Anwendungsfelder*. Springer Gabler.
- Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 49–68). Springer.
- Lukesch, R. (2016). Resiliente Regionen: Zur Intelligenz regionaler Handlungssysteme. In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 295–332). Springer.
- Mason, P. (2016). *PostCapitalism: A guide to our future*. Penguin Books.
- Ostheimer, J. (2018). Die resiliente Gesellschaft: Überlegungen zu einer Kulturaufgabe im Zeitalter des Menschen. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation* (S. 327–346). Springer.
- Penrose, E. T. (2011). *The theory of the growth of the firm* (4. Aufl., Reprint). Oxford University Press.
- Rungius, C., Schneider, E., & Weller, C. (2018). Resilienz – Macht – Hoffnung: Der Resilienzbezug als diskursive Verarbeitung einer verunsichernden Moderne. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation* (S. 33–59). Springer.
- Schellinger, J., Tokarski, K. O., & Kissling-Näf, I. (2020). Von der digitalen Transformation zur digitalen Unternehmensführung. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis* (S. 1–10). Springer Gabler.
- Schneider, M., & Vogt, M. (2018). Selbsterhaltung, Kontrolle, Lernen: Zu den normativen Dimensionen von Resilienz. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation* (S. 103–123). Springer.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6), 1251–1262.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade: Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade* (S. 257–294). Gabler.
- Schumpeter, J. A. (2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck der 1. Aufl. von 1912. Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (2020). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (10. Aufl.). utb.
- Soucek, R., Schlett, C., & Pauls, N. (2019). Stark im Arbeitsleben – Instrumente zur Erfassung und Förderung von Resilienz: Bereit für Turbulenzen? Wie Beschäftigte durch individuelle und organisationale Resilienz auf ihrem Weg durch unbeständige Zeiten gestärkt werden können. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 101–113). Springer.
- Strambach, S., & Klement, B. (2016). Resilienz aus wirtschaftsgeographischer Perspektive: Impulse eines „neuen“ Konzepts. In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 263–294). Springer.
- Tokarski, K. O., Kissling-Näf, I., & Schellinger, J. (2021). Digital Business in der Praxis: Modell, Analyse und Handlungsfelder. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis* (S. 1–13). Springer Gabler.
- Weiß, M., Hartmann, S., & M. (2018). Resilienz als Trendkonzept: Über die Diffusion von Resilienz in Gesellschaft und Wissenschaft. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation* (S. 13–32). Springer.
- Wink, R. (2016). Resilienzperspektive als wissenschaftliche Chance: Eine Einstimmung zu diesem Sammelband. In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 1–11). Springer.

Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski. Professor für Entrepreneurship und Unternehmensführung sowie Leiter der Abteilung Weiterbildung am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Zudem ist er Studiengangsleiter unterschiedlicher Weiterbildungsprogramme.

Prof. Dr. Ingrid Kissling-Näf. Direktorin der Berner Fachhochschule Departement Wirtschaft und hat die Co-Leitung des Instituts Sustainable Business inne. Neben dem Thema Nachhaltigkeit liegt ihr die Förderung von sozialen Innovationen besonders am Herzen.

Prof. Dr. Jochen Schellinger. Vizerektor Lehre der Berner Fachhochschule. Davor Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Resilienz durch Unternehmenskultur

2

Korruptionsprävention zur Vermeidung von Reputationskrisen

Adrienne Perucca und Jochen Schellinger

Zusammenfassung

Wird Korruption aufgedeckt, kann dies für Unternehmen starke Reputationseinbußen mit sich bringen und zu gravierenden Kosten führen. Die Korruptionsprävention reduziert diese Risiken deutlich und trägt damit zur Stärkung der unternehmerischen Resilienz bei. Anhand eines integrierten Modells zur Krisenvermeidung wird aufgezeigt, wie Korruptionsrisiken vermindert werden können und wie in Reputationskrisen Schadensbegrenzungen möglich sind. Das entwickelte Modell hebt auf die Relevanz der Unternehmenskultur ab und zeigt vermutete Wirkungszusammenhänge im Krisenkontext auf. Die modellbasierte qualitative Befragung Schweizer Expertinnen und Experten aus der Praxis deutet auf eine hohe Bedeutung der Unternehmenskultur und -kommunikation für die Korruptionsprävention und die Sicherung der Unternehmensreputation hin, vor, aber auch nach Eintritt eines Korruptionsfalls. Eine in der Unternehmenskultur verankerte Korruptionsprävention erhöht damit die Resilienz und trägt zur Complianceförderung im Unternehmen bei.

A. Perucca (✉)
Feldbrunnen, Schweiz

J. Schellinger
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

2.1 Einleitung

Korruption ist ein im Hintergrund der Wirtschaftswelt beobachtbares Phänomen, das im Falle der Aufdeckung für Unternehmen erhebliche Reputationsrisiken birgt. Korruptionsskandale mit hohem Reputationsschaden können für Unternehmen gravierende materielle Folgen nach sich ziehen und ganze Branchen beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund ist die Korruptionsprävention ein wichtiger Ausgangspunkt, um mögliche Unternehmenskrisen zu vermeiden. Sie hat sich dementsprechend in den vergangenen Jahren als wichtiges Handlungsfeld des Compliancemanagements von Unternehmen etabliert.

Eine besondere Bedeutung bei der Korruptionsprävention, und damit auch bei der Minimierung korruptionsbedingter Reputationsrisiken, könnte dabei der Unternehmenskultur zukommen. Dieser Aspekt wurde allerdings bisher konzeptionell und empirisch kaum untersucht. Es gibt in der Literatur zwar Hinweise darauf, dass die wahrgenommene Unternehmenskultur korruptionspräventive, respektive -vermeidende Wirkungen entfalten kann, mögliche Effekte in Bezug auf potenzielle Reputationsschäden werden jedoch bislang nicht thematisiert. Angesichts der besonderen Eigenschaften und Wirkungsweisen einer handlungsleitenden Unternehmenskultur liegt eine hohe Relevanz für die Resilienz einer Organisation hinsichtlich korruptionsbedingter Reputationskrisen im Sinne einer nachhaltigen Reputationsicherung nahe.

Für die Untersuchung der Phänomene „Korruption“ und „Reputation“ wird auf ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen zurückgegriffen. Deren Wechselwirkungen sowie die Verbindungen zur Unternehmenskultur sollen in einer hierauf aufbauenden qualitativen empirischen Analyse zur Ableitung von Erkenntnissen und Empfehlungen für eine Krisenprävention untersucht werden. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei die Frage nach der Bedeutung der Unternehmenskultur für den Reputationsschaden, der bei einer Korruptionskrise zum Tragen kommt. Hiermit verbunden sind Fragestellungen zur Relevanz der Unternehmenskultur für die Korruptionsprävention und Resilienzförderung. Die vermuteten und empirisch untersuchten Wirkungszusammenhänge werden in einem integrierten krisenbezogenen Unternehmenskultur-Wirkungsmodell abgebildet.

2.2 Theoretische Grundlagen

2.2.1 Korruption

Eine einheitliche Definition und Verwendung des Begriffs „*Korruption*“ ist schwierig, auch weil dieser einen interdisziplinären Charakter hat und dadurch andere interpretative Schwerpunkte in Abhängigkeit von der jeweiligen Disziplin, insbesondere der Soziologie, Kriminologie oder der Psychologie, naheliegen (Muche, 2008, S. 126). In diesem Beitrag wird der Begriff „Korruption“ im ökonomischen Kontext, respektive aus unternehmerischer Sicht behandelt. Korruption umfasst gemäß Bundesamt für Polizei fedpol (2018): „(...)

missbräuchliche Handlungsweisen durch Personen in Vertrauensstellungen in der öffentlichen Verwaltung, der Politik, der Justiz, der national und international tätigen Unternehmen oder in nicht wirtschaftlich orientierten Organisationen (Vereinen, Stiftungen), um einen ungerechtfertigten materiellen oder immateriellen Vorteil zu erlangen.“ Die beiden zentralen Begrifflichkeiten „missbräuchlich“ und „ungerechtfertigt“ verweisen auf weitergehendere Fragestellungen in den Kategorien Recht und Moral, beziehungsweise Legitimität und Legalität. Für diese lassen sich vier Sphären mit spezifischen verhaltensbezogenen Grenzziehungen bestimmen. Sphäre eins steht einerseits für gesetzlich erlaubt, wird aber dennoch als unmoralisch empfunden. In Sphäre zwei sind Legalität und Legitimität im positiven Sinne kongruent. Sphäre drei steht für moralisch zulässiges Verhalten, obwohl dieses illegal ist. Handlungen in der vierten und letzten Sphäre sind weder legal noch moralisch erlaubt. Korruption lässt sich der dritten und vierten Sphäre zuordnen (Pies, 2003, S. 41). Korruption wird im ökonomischen Zusammenhang, aber auch in den anderen Wissenschaftsdisziplinen mit einem gesetzeswidrigen Handeln verbunden. Offen bleibt dabei jedoch, ob alle korrupten Handlungen tatsächlich auch moralisch verwerflich sind.

Angesichts der Gesetzeswidrigkeit von Korruption stellt sich die Frage, wieso diese in Unternehmen trotzdem keine Seltenheit ist, hohe Kosten verursacht und in manchen Organisationen mehr oder weniger als selbstverständlich angenommen wird. Ashforth und Anand (2003, S. 1 ff.) untersuchten genau diese Fragestellung. Die „*Normalisierung*“ von Korruption kann anhand von drei Prozessen, welche sich gegenseitig verstärken, begründet werden. Ihr Modell zeigt auf, wie ansonsten moralisch richtig handelnde Organisationsmitglieder routiniert Korruption ausüben können, ohne dass Konsequenzen folgen. Zudem zeigt ihr Modell auf, wie trotz Fluktuation und Abwanderung von ursprünglichen Initianten korrupte Handlungen in einer Organisation weitergeführt werden. Bei der Institutionalisierung werden korrupte Handlungen in die Organisationsstrukturen und -prozesse eingebettet und routiniert. Die Rationalisierung von Korruption entsteht aus eigennützigen Ideologien, welche diese plausibel machen und rechtfertigen. Bei der Sozialisierung erachten neue Organisationsmitglieder diese korrupten Handlungen dann als zulässig oder gar wünschenswert (Ashforth & Anand, 2003, S. 1 ff.).

Ein in der Literatur in diesem Zusammenhang immer wieder aufgegriffener Korruptionsfall ist das Beispiel von Siemens. Im *Siemens-Konzern* soll es über Jahre hinweg ein Konstrukt von Schmiergeldzahlungen gegeben haben, über das sich der Konzern gewinnbringende Aufträge verschafft hat (manager magazin, 2015). Der Konzern wurde deswegen zu einer Strafe in dreistelliger Millionenhöhe verurteilt. In der Forschung wird davon ausgegangen, dass lediglich zwei bis fünf Prozent solcher Fälle Gegenstand von strafrechtlichen Ermittlungen werden und dass bei diesen wenigen sichtbar werdenden Fällen mehrheitlich Zeuginnen und Zeugen fehlen, um den Tatverdacht tatsächlich zu beweisen (Dolata, 2014, S. 1).

Eng verbunden mit dem Begriff der Korruption ist der in der Unternehmenswelt verankerte Begriff „*Compliance*“, der für interne Standards und den Aufbau eines inneren Kontrollmechanismus steht, der unrechtmäßiges Verhalten in Unternehmen verhindern

soll (Dolata, 2014, S. 1 f.). „Corporate Compliance“ steht für die Regeltreue und -konformität in einem Unternehmen. Unter „Regeln“ werden dabei nicht nur staatliche Vorschriften oder Gesetze, sondern auch freiwillig befolgte Richtlinien von Unternehmen, wie beispielsweise Zertifizierungen, verstanden (Heinzelmann, 2019). Eine unternehmerische Notwendigkeit zur selbstständigen Einhaltung von Regeln in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen besteht in Bezug auf mehrere Aspekte. Einerseits geht es um die Vermeidung und Minderung von immateriellen und materiellen Risiken, welche mit Regelverstößen einhergehen, wie finanzielle Schäden, Bußgeld- oder Strafzahlungen. Neben den finanziellen Konsequenzen implizieren illegale Handlungen aber auch ein Risiko bezüglich Reputation und Glaubwürdigkeit (Holzmann, 2016, S. 19 f.). Deshalb verfasste Richtlinien zur Bekämpfung von Korruption müssen aber im Betriebsalltag tatsächlich dann auch gelebt werden, um wirksam zu sein. Dafür bedarf es einer Unternehmenskultur mit kompatiblen Werten und Normen, in welcher sich die Mitarbeitenden mit den Compliancerichtlinien identifizieren können (Dolata, 2014, S. 2).

Die Risikoanalyse, das Commitment, die Organisation, die Kommunikation und auch die Dokumentation stellen die fünf Grundelemente einer *Complianceorganisation* dar. Für eine effektive und lebendige Complianceorganisation bedarf es zunächst einer Risikoanalyse und eines daraus abgeleiteten unternehmensspezifischen Risikoprofils. Zudem hängt die Wirksamkeit der Complianceorganisation von einer klaren Entscheidung der Unternehmensleitung für deren Umsetzung und einem eindeutigen Bekenntnis zum abgeleiteten Regelwerk ab. Ob die Compliancerichtlinien im Unternehmen erfolgreich sind oder nicht, hängt generell von der Glaubwürdigkeit derartiger Entscheidungen und Botschaften der Unternehmensleitung ab. Um die komplette Wirkung einer solchen Complianceorganisation ausschöpfen zu können, bedarf es ferner einer angemessenen Kommunikation. Sofern die Regelungen und Maßnahmen im Unternehmen nicht kommuniziert werden und nicht bei den richtigen Adressaten ankommen, bleiben diese wirkungslos. Die Regelmäßigkeit der Kommunikation ist hierbei von großer Bedeutung. Es reicht nicht aus, wenn Dokumentationen und Unterlagen weitergereicht werden. Es braucht kontinuierliche Schulungen für die Mitarbeitenden sowie vereinzelte Kontrollen, ob die Richtlinien eingehalten werden und ob die Mitarbeitenden hinsichtlich genannter Risiken sensibilisiert sind (Hauschka, 2010, Rn. 33–38).

Korruptionspräventionsmaßnahmen können in normative, strategische und operative Maßnahmen unterschieden werden. Auf der normativen Ebene stehen die Vision der Organisation und die mit ihr verbundenen Ziele, Normen und Regeln der Organisation im Zentrum. Normative Korruptionspräventionsmaßnahmen können beispielsweise das Einführen eines Verhaltenskodexes, der die Grenzen der Handlungen verbindlich definiert, Leitbilder oder Vorbildfunktionen von Führungskräften sein. Auf der strategischen Ebene steht die Pflege und Nutzung von Erfolgspotenzialen einer Organisation im Mittelpunkt, die durch Korruption nicht gefährdet werden sollen. Erfolgspotenziale zielen auf die Sicherung von langfristigen Erfolgen ab und sollten schwer kopierbar sein. Die Gestaltung der Unternehmenskultur sowie langfristig ausgerichtete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind mögliche Handlungsfelder einer strategischen Korruptionsprävention. Auf

der operativen Ebene werden die bereits angeführten Konzepte und Maßnahmen der übergeordneten Ebenen ausgeführt. Operative Instrumente der Korruptionsprävention sind unter anderem das Mehraugenprinzip oder die Funktionstrennung (Bräuer, 2017, S. 3 ff.).

Zum Aufbau eines unternehmensinternen Korruptionspräventionsmodells kann beispielsweise auf das *Sieben-Säulen-Modell von Zentes* (2017, S. 223) zurückgegriffen werden (vgl. Abb. 2.1). Das Modell greift Aspekte und Kriterien aus diversen internationalen Standards sowie von branchenübergreifenden Prüfungsstandards zur Korruptionsprävention auf und leitet die notwendigen Bestandteile für die Praxis der Korruptionsbekämpfung ab. Ursprünglich ist das Modell so aufgebaut, dass dessen Kriterien auf ein international tätiges Unternehmen mit Sitz im deutschen Sprachraum abzielt. Demzufolge können, abhängig von der Größe, Tätigkeit und Branche eines Unternehmens, Abweichungen bei der Umsetzung und Implementierung der sieben Säulen auftreten.

Die Risikoanalyse stellt die erste Säule dar. Im Rahmen der Risikoanalyse werden alle im Unternehmen bestehenden Risiken erfasst und anhand von deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewertet sowie Handlungsmaßnahmen abgeleitet. Die Risikoanalyse gilt als notwendiges Instrument für die Korruptionsprävention. Die zweite Säule entspricht der Gesamtheit aller Maßnahmen zur Korruptionsprävention, die in einem integrierten Programm zusammengeführt werden. Das Programm und dessen Ausgestaltung ist abhängig vom jeweiligen Unternehmen und richtet sich inhaltlich an der vorab erstellten unternehmensspezifischen Risikoanalyse aus. Die dritte Säule definiert

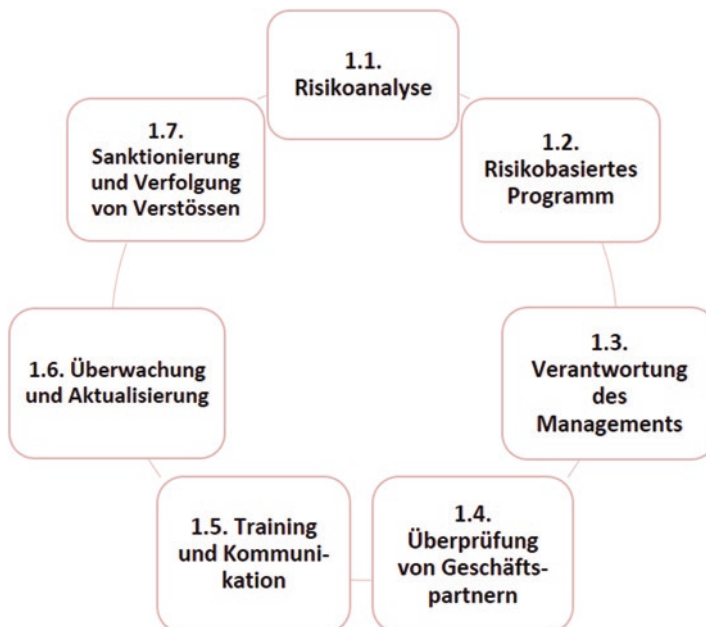


Abb. 2.1 Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zentes, 2017, S. 165 ff.)

die Verantwortung des Managements. Korruptionspräventionsmaßnahmen müssen durch die Geschäftsleitung festgelegt, unternehmensweit kommuniziert und von ihr vorgelebt werden. Der Erfolg der Maßnahmen für die Korruptionsprävention hängt in hohem Maße vom Engagement der Geschäftsleitung ab. Sie muss sicherstellen, dass Regelungen eingehalten werden. Die vierte Säule beinhaltet das Überprüfen und Überwachen von Geschäftspartnern. Die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern birgt täglich Risiken wie beispielsweise unlauteres Verhalten oder illegale Handlungen, welche zu Reputationsverlusten führen können. Geschäftspartner müssen in die Regelungen zur Korruptionsprävention eines Unternehmens miteinbezogen werden. Innerhalb der fünften Säule werden Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen definiert. Regelmäßige Schulungen zur Thematik Korruptionsprävention sowie Kommunikationstrainings sollen die Mitarbeitenden dazu befähigen, sich angemessen mit der Korruptionsthematik auseinanderzusetzen und die zugehörigen Regeln im Unternehmen einzuhalten. Die sechste Säule steht für die Überwachung und Aktualisierung von vorab definierten Maßnahmen der Programme. Sie soll sicherstellen, dass alle Personen ihre Pflichten und die Vorgaben des Programms einhalten. Die siebte und letzte Säule beinhaltet das Sanktionieren und Verfolgen von Verstößen gegen das unternehmensinterne Korruptionspräventionsprogramm. Insbesondere die Null-Toleranz gegenüber Verstößen gegen das Korruptionspräventionsprogramm ist von großer Bedeutung. Verstöße sollen verfolgt und entsprechend sanktioniert werden, um die Nachhaltigkeit und Durchsetzbarkeit gegenüber allen Beteiligten aufrechtzuerhalten (Zentes, 2017, S. 165 ff.).

2.2.2 Entstehung und Management von Reputationskrisen

Reputation und Reputationskrisen

Reputation kann als das Ansehen eines Unternehmens aus Sicht der Öffentlichkeit definiert werden (Helm, 2007, S. 2). Grundsätzlich ist das „Wie“ wir über eine Organisation denken relevant für die Entstehung der Reputation (Wüst & Kreutzer, 2012, S. 4). Reputation ist essenziell für jedes Unternehmen. Das aus ihr resultierende Vertrauen der potenziellen Kundinnen und Kunden erzeugt Glaubwürdigkeit und hilft dabei, Kaufbarrieren in Bezug auf die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zu überwinden. Sie ermöglicht den Kundinnen und Kunden eine bessere Einschätzung ihrer Nutzenerwartungen und der Wahrscheinlichkeit ihrer Erfüllung (Bunnenberg, 2016). Reputation beinhaltet aber auch die Wahrnehmung eines Unternehmens aus Sicht aller relevanten Stakeholder, also auch der Kapitalgeber, Lieferanten, Umweltorganisationen etc. Eine gute Reputation kann somit als wichtiger Wettbewerbsvorteil wirksam werden und stellt einen der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens dar.

Der *Aufbau* einer Unternehmensreputation ist langwierig, der Verlust oder die Beschädigung im Falle einer Reputationskrise jedoch sehr schnell realisiert (Sieler, 2009, S. 63 f.). Es ist zu vermuten, dass Reputation sich als Konstrukt aufgrund der Verschiedenheit der Stakeholder jeweils auch unterschiedlich ausgestaltet. Reputation ist somit ein

mehrperspektivisches Konstrukt in Bezug auf die Unternehmenswahrnehmung durch die relevanten Stakeholder (Peters, 2011, S. 51). Diese stakeholderbezogene Perspektive auf die Reputation eines Unternehmens erschwert eine allgemeingültige Aussage zur Reputationsbildung.

Die Reputation eines Unternehmens hat einen großen, wenn nicht sogar den größten Einfluss auf den Marktwert, wobei die Treiber, die auf die Reputation und ihre Wertgenerierung einwirken, zahlreich sind (Amerland, 2020). Peters (2011, S. 51 f.) bezieht sich in seiner Darstellung des Prozesses der *Reputationsbildung* (vgl. Abb. 2.2) auf die Sicht eines einzelnen Stakeholders, da sich diese besser fassen lässt. Reputationsbildung entsteht aus dem direkten Kontakt zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Die Reputation bildet sich auf der Basis der persönlichen Wahrnehmungen, der Erfahrungen des Stakeholders und der Handlungen und Leistungen des Unternehmens. In Kombination mit den Ansprüchen, Erwartungen und Überzeugungen entsteht eine Einschätzung über das Unternehmen. Diese Einschätzung bildet die Erwartungshaltung seitens der Stakeholder, das heißt, dass ein Stakeholder auf dieser Grundlage nun Annahmen über das künftige Handeln und die Leistungen des Unternehmens trifft.

Stakeholder lassen sich sozialen Netzwerken zuordnen, in denen schwache oder starke Beziehungen untereinander bestehen können. Starke Beziehungen sind dauerhafte, reziproke und intensive Beziehungen. Schwache Beziehungen sind flüchtig und weniger intensiv. Für die Reputationsbildung bedeutet dies, dass einzelne Stakeholder mit anderen Stakeholdern oder Dritten in Kontakt stehen. In diesem Kontext werden die persönlichen Wahrnehmungen und Bewertungen und die daraus resultierenden Annahmen in Bezug auf ein Unternehmen von den Stakeholdern weitervermittelt. Dies verdeutlicht, dass die Reputationsbildung nicht auf einzelne Stakeholder reduziert werden kann, sondern dass diese als kollektives Phänomen betrachtet werden muss. Die Kommunikation nimmt bei der kollektiven Reputationsbildung einen hohen Stellenwert ein. Massenmedien und Journalisten besitzen hierbei eine Vermittlungsrolle innerhalb der Stakeholder, aber auch

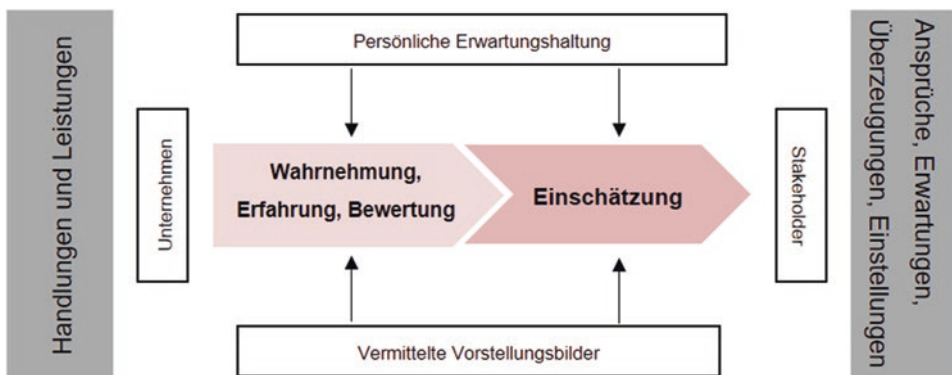


Abb. 2.2 Reputationsbildung. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Peters, 2011, S. 52)

gegenüber Dritten, die (noch) nicht dem Kreis der wichtigsten Stakeholder angehören (Peters, 2011, S. 52 ff.).

Reputationsrisiken gelten mit als die gefährlichsten Risiken innerhalb des Risikomanagements. Aus nahezu jedem Risiko kann eine Reputationskrise entstehen. Nicht nur Handlungen, welche gegen das Gesetz verstoßen, gelten als Auslöser für Reputationskrisen, sondern auch Verstöße gegen moralische oder selbst auferlegte Regeln wie beispielsweise Vorgaben im Rahmen von Corporate Social Responsibility. In Reputationskrisen werden Reputationsverluste vor allem durch ein zu spätes, falsches oder gar kein Reagieren auf die Reputationskrise realisiert. Merkmal und zeitgleich auch Herausforderung der Reputationskrise ist dessen unerwarteter Eintritt und die Unterbewertung der möglichen Risiken seitens des Unternehmens (Bunnenberg, 2016). Es existiert eine Vielzahl von Auslösern für die Entstehung eines Reputationssschadens, was das Erkennen der entsprechenden Risiken und deren Auswirkungen zusätzlich erschwert. Des Weiteren erschwerend für eine Auseinandersetzung mit der Thematik wirkt die Schwierigkeit der Messbarkeit von immateriellen Vermögenswerten, zu denen die Reputation gehört.

Bekannte indexbasierte Verfahren zur *Messung von Reputation*, welche auf einer jährlichen Erhebung basieren, sind einerseits der „Reputation Quotient“ (RQ) oder dessen Weiterentwicklung, das „RepTrak TM-Verfahren“ (Sieler, 2009, S. 65 ff.). Harris Insights & Analytics LLC (2019) publizieren seit 1999 jährlich einen Bericht mit den Top-100-Unternehmen und deren RQ. Die RQ-Werte werden anhand der Summen der Bewertungsergebnisse von sechs Reputationsdimensionen berechnet, die in jährlichen Onlineumfragen erhoben werden. Der maximale RQ-Wert ist 100, wobei Werte über 70 als gut bewertet werden und Werte unter 50 als schlecht. Die Reputationsstudie basiert auf einem zweistufigen Prozess. In einem ersten Schritt wird die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens respektive dessen Bewusstsein bei den Befragten erhoben. Die 100 sichtbarsten Unternehmen werden dann von einer zweiten Befragungsgruppe hinsichtlich der wichtigsten Dimensionen der Unternehmensreputation einem Ranking unterworfen. Sofern Unternehmen nicht unter den 100 Unternehmen aufgeführt werden, bedeutet dies allerdings nicht, dass diese einen schlechten Ruf haben, sondern, dass sie für die Bevölkerung nur wenig sichtbar waren und in diesem Sinne weder positiv noch negativ auffallend sind. Ein weiteres Verfahren stellt das RepTrak TM-Verfahren dar. Dieses Verfahren erhebt jährlich die Reputation von Unternehmen in über 30 Ländern. Die Ergebnisse werden in Form eines Rankings publiziert (Wiedmann, 2012, S. 58). Beide Verfahren eignen sich für eine exakte Bewertung des Risikos eines Reputationsverlusts aber nur bedingt. Für die exakte Bewertung konkreter Risikoszenarien und Reputationssschäden sollten Unternehmen im Idealfall eigene Bewertungsmethoden und -modelle aufstellen, welche zeitgleich die monetären Auswirkungen aufzeigen. Bis dato stehen aber solche Ideale von unternehmensspezifischen Bewertungsmethoden eher noch am Anfang der Entwicklung und sind problembehaftet (Sieler, 2009, S. 67).

Krisenmanagement und Reputationskrisen

Ziel von *Krisenkommunikation* und Krisenpräventionskommunikation ist es, mögliche Reputationsschäden durch die Vermeidung oder Verminderung von Krisen zu verhindern. Sind Krisen bereits eingetreten, hilft die Krisenkommunikation, mögliche weitere verheerende Reputationsschäden zu minimieren. Krisenmanagement findet im Falle von Reputationskrisen in der Praxis zumeist erst dann statt, wenn die Krise bereits vorhanden ist. Dies entspricht einem interventiven Handeln, was nicht dem klassischen Krisenmanagementverständnis entspricht, das auch die Entwicklungsphasen einer Krise vor dem eigentlichen Ausbruch einbezieht. Effektives Krisenmanagement im Falle von Reputationskrisen muss daher präventiver wie auch interventiver Natur sein. Um Krisen präventiv behandeln zu können, sind Antizipation sowie eine realistische Bewertung der Risiken eine Voraussetzung (Sieler, 2009, S. 67).

Krisenmanagement hat zum Ziel, ein Unternehmen auf den Kriseneintritt vorzubereiten, um das Ausmaß und die Dauer des Ereignisses so gut wie möglich zu reduzieren (Meissner, 2019, S. 47). Reputationsrisikomanagement zielt auf die frühzeitige Identifikation von Ereignissen ab, welche mögliche negative Folgen für die Unternehmensreputation haben könnten. Eine mögliche Technik ist beispielsweise das Issues-Management, das zum Ziel hat, unerwünschte Ereignisse eines potenziell kritischen „Issues“ zu vermeiden wie auch mögliche Chancen zu nutzen (Romeike, 2018, S. 223). Issues-Management hebt darauf ab, Themen, die öffentlich diskutiert werden und Einfluss auf die Reputation oder den Handlungsspielraum des Unternehmens haben können, frühzeitig durch eine systematische Beobachtung zu erkennen und entsprechend zu bearbeiten. Dies ermöglicht es Organisationen, Chancen zu erkennen und Risiken frühzeitig abzuwenden (Ingenhoff & Röttiger, 2008, S. 323). Darin kommt die Grundphilosophie eines Frühwarnsystems zum Ausdruck.

Die Identifikation von potenziell reputationsschädigenden Ereignissen, beispielsweise anhand von schwachen Signalen, ist zentral, da die Möglichkeit, proaktiv agieren zu können, nur frühzeitig informierten Unternehmen gegeben ist (Romeike, 2018, S. 223). Frühwarnsysteme sind Informationssysteme, welche latente Bedrohungen und Risiken rechtzeitig signalisieren sollen, um ausreichend Zeit für die Planung und Realisierung entsprechender Maßnahmen zu deren Abwendung oder Minimierung zu haben. Der Begriff „schwache Signale“ wurde erstmalig von Ansoff (1975) in seinem klassischen strategischen „Weak Signals“-Frühwarnansatz geprägt, der auch auf die frühzeitige Erkennung und Vermeidung von Reputationskrisen hin adaptiert werden kann. Schwache Signale stellen Informationsrudimente dar und stehen in erster Linie für ein lediglich vorhandenes Gefühl einer bevorstehenden Bedrohung, die als Gefahr, aber auch als Chance wahrgenommen werden kann (Krystek, 2007, S. 50–53).

Korruption und Reputation

Unternehmen können durch Korruption große Image- respektive signifikante Reputationsschäden erleiden, vor allem, wenn ein Korruptionsfall zu einem öffentlichen Gerichtsverfahren führt (Transparency International Schweiz, 2015, S. 12). Durch die

Aufmerksamkeit der Medienwelt führt ein solcher Fall nicht selten zu einem *PR-Albtraum* für das Unternehmen. Hiermit verbunden können auch Auswirkungen auf die Moral der Mitarbeitenden sein und eine Untergrabung von deren Loyalität (Field, 2006, S. 29). Ein Reputationsschaden trifft das Unternehmen oftmals härter als der finanzielle Schaden, der aus dem korrupten Handeln entstanden ist. In einer solchen heiklen Situation sind vor allem die Führungskräfte auf den obersten Hierarchieebenen und der Unternehmenskommunikation gefordert. In den letzten Jahren hat in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Unternehmenskommunikation und die Vermeidung von Reputationseinbußen eine immer wichtigere Rolle im Risiko- und Krisenmanagement erhalten. Dies gilt insbesondere in den aufgedeckten Fällen von Fehlverhalten auf den Finanzmärkten bei Korruption oder Unterschlagungen. Das Reputationsrisiko gehört zwischenzeitlich zu den größten Unternehmensrisiken überhaupt (Zerfass & Piwinger, 2014, S. 6). In Verbindung mit Krisensituationen erfolgt Reputationsmanagement vielfach nur reaktiv. Eine Krise tritt ein, und auf die Krise wird dann reagiert, um den Reputationsschaden möglichst gering zu halten. Um die Resilienz mit Fokus auf den Reputationserhalt zu fördern, sollten Unternehmen jedoch proaktiv ihre Reputation bereits in Zeiten außerhalb von Krisen stärken. Hierfür müssen Reputationsrisiken erfasst, bereits frühzeitig erkannt und mögliche Lösungen gesucht werden, bevor eine Reputationskrise ausgelöst wird (Küng, 2020).

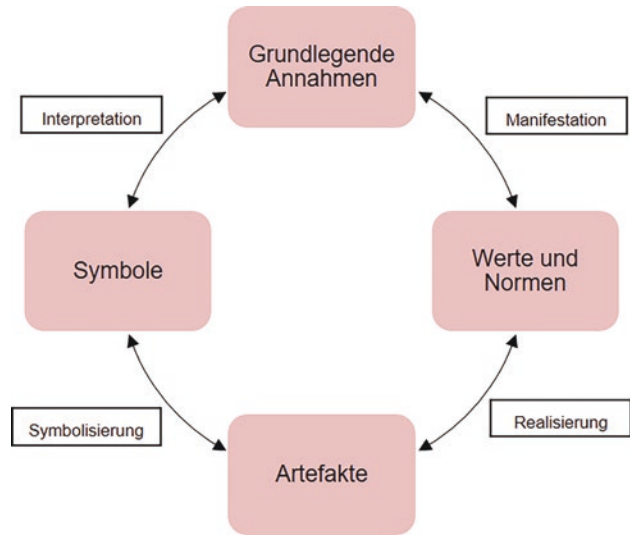
2.2.3 Unternehmenskultur und Kulturmanagement

Gegenstand der Unternehmenskultur

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von *Modellen zur Unternehmenskultur*. Einige bekannte Beispiele sind etwa das Drei-Ebenen-Kulturmodell von Edgar H. Schein (vgl. Schein, 2010) oder die Weiterentwicklung dieses Modells durch Mary Jo Hatch (vgl. Hatch, 1993) mit einer zusätzlichen Ebene und Fokus auf die verbindenden Prozesse. Ferner bekannt sind der Sechs-Dimensionen-Kulturansatz von Hofstede (vgl. Hofstede, 2001; Lainer & Kirchner, 2018), das managementorientierte 7-S-Modell von Peters und Waterman (vgl. Peters & Watermann, 2006) oder das Konzept der Corporate Culture and Performance von Kotter und Heskett (vgl. Kotter & Heskett, 1992).

Hatch (1993, S. 660 f.) erfasst die Dynamik der Kultur, welche aus dem Kulturmodell von Schein (2010) hervorgeht, indem sie das Modell von Schein um zwei Aspekte erweitert (vgl. Abb. 2.3). Einerseits integriert sie in ihrem „*Cultural-Dynamics-Modell*“ das Element „Symbole“, andererseits wurden die ursprünglichen drei Ebenen von Schein kreisförmig ausgerichtet. Sie betrachtet somit nicht mehr die einzelnen Ebenen, sondern vor allem die verbindenden Prozesse untereinander. Die verbindenden Prozesse werden ebenfalls definiert: Erstens die „Manifestation“, welche auf die Entstehung erster kultureller Eigenheiten eingeht, zweitens die „Realisierung“, durch welche Muster in der Kultur erkannt werden, drittens die „Symbolisierung“ der erkannten Muster und viertens die „Interpretation“ der kulturellen Symbole und Merkmale (Hatch, 1993, S. 678).

Abb. 2.3 Dynamisches Kulturmodell nach Hatch.
(Quelle: Hatch, 1993, S. 660)



Neben den Definitionen und Modellen zu Unternehmenskulturen finden sich in der Literatur auch systematisierende *Typologien*. Deal und Kennedy (1982, S. 107 f.) verweisen auf vier in der Praxis vorfindbare Kulturtypen: Machokulturen („tough-guy, macho culture“), „Harte Arbeit/viel Spaß“-Kulturen („work hard/play hard culture“), Risikokulturen („bet-your-company culture“) und Prozesskulturen („process culture“). Die zur Charakterisierung dieser Kulturtypen verwendeten Merkmalskategorien sind einerseits die Geschwindigkeit des Feedbacks in Bezug auf den Erfolg einer Strategie oder Entscheidungen und andererseits das Ausmaß des Risikos hinsichtlich getroffener Entscheidungen. Handy (1999, S. 191 ff.) untersucht mittels seiner identifizierten Kulturkategorien (Personen-, Power-, Rollen- und Aufgabenkultur) die spezifischen Einflüsse, welche auf diese situativ wirken. Er orientiert sich bei seiner Typenbildung einerseits am Merkmal der Zentralisierung von Macht und deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung und das Fällen von Entscheidungen, andererseits am Ausmaß der Standardisierung und dem Grad an Vorgaben für das Ausführen von Aufgaben. Gemäß Goffee und Jones (1996) beruhen Unternehmen, gleich wie Familien, auf Mustern sozialer Interaktionen. Die Soziologie unterteilt die menschlichen Beziehungen in zwei Arten: „Sozialität“ als Maß für aufrichtige Freundlichkeit und „Solidarität“ als Maß für die Fähigkeit, schnell und effektiv gemeinsam gesteckte Ziele zu erreichen. Aus diesen beiden Dimensionen lassen sich wiederum vier Kulturtypen ableiten (Netzwerk-kultur, Söldnerkultur, fragmentierte Kultur und Gemeinschaftskultur), welche für unterschiedliche Organisationen geeignet sind. Cameron und Quinn (2006, S. 223) gliedern ihre Kulturtypen (Clan-, Adhokratie-, Hierarchie- und Marktkultur) unter Bezugnahme auf die Merkmale interner Fokus und Integration, externer Fokus und Differenzierung, Stabilität und Kontrolle sowie Flexibilität und Diskretion. Die Auseinandersetzung mit den Leitfragen ihres Modells soll die

Schlüsselindikatoren aufzeigen, die eine Unternehmung wirkungsvoll macht. Alle angeführten Typenmodelle gehen von einer mehr oder weniger vorhandenen Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur zur Erreichung von Unternehmenszielen aus.

Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur

Gemäß Schein (2010, S. 219 ff.) existieren *drei Quellen*, aus denen heraus sich Unternehmenskulturen entwickeln:

1. die Annahmen, Werte und Überzeugungen der Gründer,
2. die Lernerfahrungen der Organisationsmitglieder im Laufe der Zeit,
3. neue Annahmen, Werte und Überzeugungen von neuen Organisationsmitgliedern.

Die entscheidendste Quelle ist das Wirken der Gründer, da diese die Vision, Mission, das Umfeld, in welchem sie tätig sind, sowie die Organisationsmitglieder definieren. Sie prägen die Unternehmenskultur durch ihre Schlüsselrolle und Zielsetzungen von Beginn an.

Führungskräfte können Veränderungsprozesse im Unternehmen anhand der Kultur beeinflussen (Schein, 2010, S. 299 ff.). Dabei stellt der *Kulturwandel* selten das primäre Ziel der Veränderung dar. Ein Kulturwandel wird üblicherweise avisiert, wenn die Führungskräfte weitergehendere Probleme innerhalb der Organisation erkennen, die behoben werden sollen. Eine Veränderung der Kultur beinhaltet sowohl das Verlernen wie auch neues Erlernen und ist dadurch von transformativer Natur. Gemäß Schein (2010, S. 219 ff.) sollte sich das Veränderungsziel in erster Linie auf die konkret definierten Probleme konzentrieren und erst in einem zweiten Schritt eine erste Kulturbewertung vorgenommen werden, um festzustellen, in welcher Weise die vorhandene Kultur den Veränderungsprozess beeinflusst (Schein, 2010, S. 219 ff.).

Bei der *Gestaltung der Unternehmenskultur* bedarf es jemanden, der die Unternehmenskultur aus einer Metaperspektive wahrnehmen kann (Ettl et al., 2018, S. 63). Die eigene Kultur zu verstehen, gilt in diesem Zusammenhang als Voraussetzung, um diese gestalten zu können. Dieses Verstehen kann sich sehr schwierig gestalten, denn es geht darum, ein nur bedingt greifbares Phänomen so zu erfassen, wie es tatsächlich gelebt wird oder auch nicht. Zudem ist eine Veränderung der informellen Seite eines Unternehmens viel aufwendiger als die Anpassung der formellen Sphäre. Beide Bereiche können dabei kompatibel, aber durchaus auch konträr ausgeprägt sein (Ettl et al., 2018, S. 66). Als Problem bei der Gestaltung von Unternehmenskultur zeigt sich in der Praxis, dass vielfach in Changeprozessen von Beginn an eine Ausrichtung auf eine spezifische Wunschkultur im Vordergrund steht, ohne dass vorangehend eine Analyse der vorhandenen Ist-Kultur und damit einhergehender Verhaltensmuster erfolgt. Dieser Ist-Zustand sollte zunächst ermittelt und der avisierten Soll-Kultur zur Ermittlung relevanter Abweichungen gegenübergestellt werden, bevor Maßnahmen der Kulturgestaltung ergriffen werden. Wichtig bei der Umsetzung von Kulturänderungsmaßnahmen ist, dass informelle Änderungen wesentlich komplexer und zeitintensiver sind als formelle Änderungen, die vor allem auf die Anpassung

von Regeln und Strukturen abheben. Wenn möglich, sollten informelle Anpassungen den formellen Änderungen vorangehen.

Gemäß Ettl et al. (2018, S. 68) geht es bei der *Zieldefinition einer Unternehmenskulturänderung* um die konkrete Festlegung derjenigen Werte, die ein Unternehmen behalten möchte, und der Werte, die verändert werden sollen oder gar nicht mehr gewollt sind. Dies bedarf eines Entwicklungsprozesses, der als Top-down-Bottom-up-Dialogansatz gelebt werden sollte, um eine möglichst hohe Akzeptanz für die angestrebten Veränderungen zu erreichen (Ettl et al., 2018, S. 63 ff.). Das „Six-Pack-Plus-Modell“ (vgl. dazu eingehender Strobl, 2018, S. 63 ff., S. 125, S. 132 ff.) kann beispielhaft als praxisorientierte Methode dabei helfen, anhand interner Erkenntnisse einer Selbstdiagnose bezüglich der Eigenchaftsmerkmale der Unternehmenskultur zu umsetzbaren Veränderungsschritten in eine gewünschte Richtung zu kommen. Untersucht werden dabei die sechs Analysebereiche Unternehmenskultur als Ganzes, Leistung, Führung, Entwicklung, Verantwortung und Struktur.

2.2.4 Fallstudienanalyse

Im Rahmen einer Fallstudienanalyse wird nachfolgend exemplarisch untersucht, wie Unternehmen in Reputationskrisen reagiert haben, die (mit) auf ein Fehlverhalten der Unternehmen, respektive ihrer Mitarbeitenden, beruhen, und ob hieraus Hinweise für die Krisenprävention abgeleitet werden können. Bei der Auswahl der Fälle wurde auf folgende Kriterien abgehoben: Verfügbarkeit von Informationen zur Krise, die auf unrechtmäßigem Verhalten basiert, und zur Unternehmenskultur sowie messbare Veränderung des Reputationsschadens anhand des RQ gemäß den Reports von Harris Insights & Analytics LLC und den Berichten des Global RepTrak. Die Fallkonstellationen werden unter Bezugnahme auf den RQ vor und nach dem Krisenfall analysiert und bewertet. Darüber hinaus wird versucht, eine grobe Zuordnung der Unternehmenskultur zum Zeitpunkt der Krise zu einer der in Abschn. 2.2.3 thematisierten Kulturtypologien vorzunehmen. Eine solche Zuordnung kann aus der Außensicht via Desktoprecherche und Zugriff auf öffentlich verfügbare Sekundärquellen nur im Bewusstsein eines stark vereinfachenden Vorgehens erfolgen, scheint aber vor dem Hintergrund eines potenziellen Mehrwerts für das nachgelagerte Forschungsdesign zielführend. Ferner wird jeweils aufgezeigt, wie das betroffene Unternehmen auf den Krisenfall reagiert hat und wie sich dessen Kommunikation in der Krisensituation gestaltet hat. Die Erkenntnisse aus den untersuchten Krisenfällen werden abschließend in einer Ergebnismatrix (siehe Abb. 2.4) zusammengefasst und bewertet.

Beispiele für Reputationskrisen

Facebook: Cambridge-Analytica-Datenskandal

Im Fall Cambridge Analytica wurden illegal Nutzerdaten von 87 Millionen Facebook-Mitgliedern an die Firma Cambridge Analytica aus Großbritannien übermittelt (SRF Schweizer Radio und Fernsehen, 2018). In der Folge wurde gegen Facebook aufgrund des

	RQ vor Krise	RQ nach Krise	RQ Veränderung	Unternehmenskultur	Reaktion (Krisenkommunikation)
Facebook	74.07	58.1	-15.97	Markt- / Adhokratie-Kultur, fehlende Feedbackkultur	Distanziert, ahnungslos, schweigend, intransparent
Tesla	81.96	75.4	-6.56	Markt-Kultur, Söldner-Kultur, Power-Kultur	Schnell, direkt, ausfallend
Johnson & Johnson	82.57	76.49	-6.08	Clan-Kultur, Netzwerk- / Gemeinschafts-Kultur	Knapp und sachbezogen
3M	82.56	81.50	-1.06	Clan-Kultur, Harte Arbeit/viel Spaß-Kultur ((löschen))	Abstreitend, beschuldigend, vertuschend
Volkswagen	75.21	54.75	-20.46	Gemeinschafts-Kultur, Macho- Kultur	Sachbezogen, sprachlos, emotionslos

Abb. 2.4 Ergebnismatrix Fallstudienanalyse. (Quelle: eigene Darstellung)

schweren Verstoßes einer unrechtmäßigen Datenweitergabe an Dritte in Großbritannien eine Strafzahlung von über 600.000 CHF verhängt, der 2019 eine weitere Strafzahlung der amerikanischen Behörden in Höhe von fünf Millionen Dollar folgte (Langer, 2019). Der Cambridge-Analytica-Fall wurde im Frühjahr 2018 bekannt (Böhm, 2019). Zu dieser Zeit belegte Facebook den Rang 51 des jährlichen RQ-Reports mit einem RQ von 74,07 (Hariris Insights & Analytics LLC, 2018, S. 14).

Mark Zuckerberg beschreibt die Unternehmenskultur von Facebook als Hackerkultur, für welche er gut ausgebildete junge Programmierer anspricht. Facebook gibt den Mitarbeitenden die Chance, über ihre eigene Facebook-Version alles auszuprobieren, was nur möglich ist (Kugoth, 2017). Die Kultur von Facebook basiert auf fünf Grundsätzen: 1. das Etablieren einer Mission und der Fokus des Teams darauf, 2. die Stärken der Mitarbeitenden fördern, 3. Arbeitskollegen auch außerhalb des Arbeitsumfeldes unterstützen, 4. Authentizität des Vorgesetzten, 5. Eigeninitiative motivieren. Diese fünf Grundsätze zeigen den Communitygedanken, der bei Facebook stark verankert ist (Weck, 2017). Das Image von Facebook hat im Jahr 2019 Risse bekommen. Ehemalige Mitarbeitende behaupten, dass die Unterdrückung von kritischen Rückmeldungen innerhalb der Kultur von Facebook schuld an den Skandalen sei und dass diese Rückmeldungen vermieden hätten werden können, wenn Facebook die ehrlichen Feedbacks der Mitarbeitenden nicht unterdrückt und ignoriert hätte. Facebook führt außerdem zweimal jährlich ein Stack Ranking durch, welches die Mitarbeitenden in sieben Kategorien einordnet, indem von anderen Mitarbeitenden personenbezogene Noten vergeben werden. Es kann aber nur eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitenden in einer Kategorie eingeordnet werden, was den Konkurrenzkampf untereinander verstärkt und teils verfälschte Bewertungen nach sich zieht (Winner, 2019).

Vor dem Hintergrund der erhobenen Informationen könnte man die Unternehmenskultur von Facebook unter Heranziehung der Typologie von Cameron und Quinn teils als Markt- und teils als Adhokratiekultur kennzeichnen. Die Unterdrückung der Feedbacks der Mitarbeitenden deutet auf eine fehlende beziehungsweise mangelhafte Feedbackkultur hin.

Die Reaktion auf den Datenskandal schwankte zwischen defensiver Ahnungslosigkeit und distanzierendem Schweigen. Facebook wusste über den Skandal Bescheid und hat versucht, die negativen Ereignisse herunterzuspielen. Zudem reagierten die Verantwortlichen nicht auf Anfragen für eine Stellungnahme in den Medien. Der CEO Mark Zuckerberg hat sich während der Ereignisse distanziert verhalten und hat die Ereignisse in persönlichen Facebook-Posts, nicht aber in der Presse angesprochen (Rosoff, 2018; Schurter, 2018). Im Jahr 2019 fiel Facebook im RQ Report vor dem Hintergrund der illegalen Datenweitergabepaxis um 43 Ränge auf den Rang 94 mit einem RQ von 58,1 (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 9). Der Fall Cambridge Analytica legt einen direkten Zusammenhang zum Rückgang der Reputation nahe und ist auf gravierende Fehler im Bereich Governance und Leadership zurückzuführen. Die Führung von Facebook hat in der Außenwahrnehmung ihr Versprechen, die Daten der Kunden zu schützen, massiv gebrochen (The RepTrak Company, 2019, S. 78 ff.).

Tesla: Irreführender Tweet des CEO

Nachdem Elon Musk, CEO von Tesla, gegen eine Vereinbarung verstoßen hatte, welche ihn dazu verpflichtet, eine Vorabgenehmigung von Anwälten einzuholen, bevor er potenzielle marktspezifische Daten öffentlich twittert, hatte sich die Securities and Exchange Commission SEC an einen Bundesrichter gewandt (Lee, 2019). Musk twitterte: „Tesla made 0 cars in 2011, but will make around 500k in 2019“. In Wirklichkeit plante Tesla aber lediglich eine Produktion von 400.000 Autos für das Jahr 2019. Diese irreführende Information zur Geschäftstätigkeit wurde seitens der US-Rechtsprechung als illegal betrachtet. Musk stimmte in der Folge einer Geldstrafe von 20 Millionen Dollar zu und gab zusätzlich seine Position als Vorstandssitzender auf. Gegen Tesla wurde des Weiteren noch eine Geldstrafe von 20 Millionen Dollar verhängt. Vor dem Fehlverhalten des CEO im Jahr 2018 belegte Tesla den Rang 3 mit einem RQ von 81,96 des jährlichen RQ-Reports (Harris Insights & Analytics LLC, 2018, S. 14).

Elon Musk ist als stark prägender Unternehmenslenker für seine leistungsorientierte Arbeitsmoral bekannt, was sich unter anderem in hohen Anforderungen an die Mitarbeitenden äußert. Musk legt weniger Wert auf Diplome als auf Fähigkeiten, welche auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind. Im Mitarbeiterhandbuch von Tesla werden weniger Verhaltensregeln aufgestellt, sondern primär Prinzipien des Handelns aufgezeigt. Tesla vertraut darauf, dass seine Mitarbeiter das Richtige tun, und pflegt aktiv eine offene Kommunikation mit täglichem Feedback. Dabei wird ausdrücklich festgehalten, dass Diskussionen inhaltlich lediglich darauf abzielen sollen, ein Hindernis mit geschäftlichem Hintergrund zu beheben. Musk setzt auf die Motivation der Mitarbeitenden. Sind diese nicht motiviert, sind sie bei Tesla in Musks Verständnis auch nicht am richtigen Platz (Weck, 2020). Zur Führungsperson Elon Musk heißt es, sein Verhalten sei unvorhersehbar, und er führe durch das Verbreiten von Angst. Er wisse alles besser, und niemand widerspreche ihm (Fuest, 2019). Tesla kann mit Bezugnahme auf die Kulturtypologie von Cameron und Quinn der Marktkultur zugeordnet werden. Die Kultur von Tesla weist aber auch deutliche Aspekte einer Söldnerkultur gemäß der Typologie von Goffee und Jones

und, in Anlehnung an die Typologie von Handy, einer Powerkultur auf, was den Führungsstil und die besonderen Charaktereigenschaften von Elon Musk angeht. Letztere werden auch an seinem Verhalten in Bezug auf einen zweiten irreführenden Tweet mit der Ankündigung, Tesla von der Börse zu nehmen deutlich, die wiederum eine Strafzahlung in zweistelliger Millionenhöhe nach sich zog. Elon Musk twitterte daraufhin: „Das war es wert“ (Jacobsen, 2019). Allgemein ist Elon Musk eine Ausnahmeerscheinung, was Social-Media-Kommunikation angeht, andere CEOs verhalten sich hier deutlich zurückhaltender (Quadriga Media Berlin GmbH, 2019).

Im Jahr 2019 fiel Tesla in Verbindung mit den rechtlichen Auseinandersetzungen im RQ-Report um 39 Ränge auf den Rang 42 mit einem RQ von 75,4 (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 9). Dieser Fall ist nach Facebook der zweitgrößte Reputationsverlust eines Unternehmens innerhalb eines Jahres (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 10).

Johnson & Johnson: Illegale Kickbacks in Brasilien

Mehr als 20 Unternehmen, darunter Johnson & Johnson, aber auch Siemens und General Electric, sollen über 20 Jahre hinweg in Brasilien ein Kartell gebildet haben, um Preisabsprachen zu tätigen und Bestechungsgelder an Behörden zu zahlen, um der Regierung überhöhte Preise für medizinische Geräte in Rechnung stellen zu können (Hale, 2019). Die Untersuchungen des FBI und der brasilianischen Bundesstaatsanwaltschaft dauern bis heute noch an. Johnson & Johnson belegte mit einem RQ von 82,57 und der Bezeichnung „exzellent“ vor der Korruptionsanklage im Jahr 2017 den 4. Rang im RQ Report von Harris Insights & Analytics LLC (2017).

Johnson & Johnson (2020a) wird durch den Leitsatz „Für die Welt sorgen, beim Einzelnen beginnen“ geprägt und vermittelt nach innen und außen, dass das Unternehmen großen Wert auf die Leistungen jedes Mitarbeitenden legt. Johnson & Johnson (2020b) sieht sich aufgrund der besonderen Unternehmenskultur als beliebter Arbeitgeber. Teamgeist und Offenheit werden großgeschrieben. Ferner ist das Unternehmen geprägt durch flache Hierarchien und ein weltweites Netzwerk. Mit Bezugnahme auf die Unternehmenskulturtypen von Cameron und Quinn weist Johnson & Johnson Züge einer Clankultur auf. Darüber hinaus sind auch Merkmale einer Netzwerk- und Gemeinschaftskultur nach Goffee und Jones erkennbar.

Lediglich Philips hat offiziell die laufenden Ermittlungen bestätigt, während alle anderen angeklagten Firmen in der Außenkommunikation auf Unwissenheit beziehungsweise Nichtbetroffenheit abheben. Johnson & Johnson bestätigte zwar Anfragen im Zusammenhang mit den Ermittlungen, mehr aber nicht (Brooks, 2019). Auch in Verbindung mit den Medienberichten zum Korruptionsfall fiel Johnson & Johnson im RQ-Report 2018 auf den Rang 40 mit einem RQ von 76,49. Dies war erst das zweite Mal innerhalb von 18 Jahren, in welchen Johnson & Johnson nicht in den Top 10 platziert war (Harris Insights & Analytics LLC, 2018, S. 14 ff.). Im Jahr 2019 verbesserte Johnson & Johnson sich allerdings wieder um 7 Ränge auf Platz 33 (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 9).

3M: Abwasserskandal

Mit dem Erfolg von 3Ms Scotchgard und anderen Produkten entstanden bei deren Herstellung Tausende von Litern Nassabfall. Ein Teil davon floss in den Mississippi, andere Teile wurden direkt bei der Fabrik in Cottage Grove entsorgt. So wurde von 1956 bis 1974 der chemische Abfall an diversen Standorten, welche in der Nähe von Wasserbrunnen lagen, vergraben. Die Chemikalien flossen außerdem in vier unterirdische Trinkwasseranlagen und haben umliegende Seen verschmutzt (Kary & Cannon, 2019). Als die Bedrohung durch die Chemikalien den Behörden aufgefallen war, bestritt 3M alle Vorwürfe. Nach dem Ausrufen des Notstands in der Stadt Cottage Grove lehnte 3M die geforderte Hilfe vom Bürgermeister zur Installation von Wasserfiltern in der ganzen Stadt ab. 3M lehnte aber nicht nur ab, sondern behauptete auch, dass die chemischen Abfälle nicht aus dem Werk der Firma ausgetreten wären. Zeitgleich lief bereits eine mehrjährige Untersuchung gegen 3M, gemäß der 3M schuld an erhöhten Krebsraten und geringerer Fruchtbarkeit rund um die Gebiete des Werks Cottage Grove habe. Beweismaterialien wie E-Mails oder interne Dokumente deuten stark auf eine Kenntnis der Gefahren bei 3M und Vertuschungsaktionen hin. Zudem verzögerte 3M offenbar zahlreiche Studien mit kritischen Resultaten (Kary & Cannon, 2019). 2018 wurde gegen 3M auf Grundlage der langjährigen Ermittlungen zu den Verschmutzungen ein Klageverfahren des Staats mit Forderung einer Strafzahlung in Höhe von 5 Milliarden Dollar eingeleitet. 3M war seit 2012 nicht mehr in den RQ-Reports vertreten (Harris Insights & Analytics LLC, 2017). Im Jahr 2011 belegte 3M noch Rang 3, mit einem RQ von 82,56 (Harris Insights & Analytics LLC, 2013, S. 11).

Hinsichtlich der bei 3M vorherrschenden Unternehmenskultur wird besonders auf die Talentförderung der Mitarbeitenden abgehoben. Alle Mitarbeitenden können 15 % ihrer Arbeitszeit für Projekte verwenden, die ihnen persönlich wichtig sind. Diese Freiheit wird als Symbol des Vertrauens und der Wertschätzung verstanden. Wertschätzung ist als Leitmotiv bei 3M schon lange in der Kultur explizit verankert. Die Leitsätze aus den 40er-Jahren mit Fokus auf Vertrauen, Wertschätzung und Eigeninitiative gelten heute immer noch unverändert weiter. Bei 3M soll eine Förderung der Stärken der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen und nicht deren Schwächen. Auch die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden wird bei 3M stark beachtet und soll über entsprechende Arbeitsmodelle gewährleistet werden (Wiegand, o. J.). Die Unternehmenskultur kann mit Bezug auf die Typologie von Cameron und Quinn als klassische Clankultur gekennzeichnet werden. In der Begriffswelt von Deal und Kennedy könnte man diese auch vereinfacht als „Harte Arbeit/Viel Spaß“-Kultur charakterisieren.

Trotz der reputationsschädigenden Effekte des Abwasserskandals konnte 3M sich nach über sechs Jahren 2017 wieder mit einem RQ von 81,50 im RQ-Report auf Rang 10 platzieren (Harris Insights & Analytics LLC, 2017).

Volkswagen: Abgasskandal

Mithilfe einer Software hat Volkswagen (VW) die Abgastests seiner Autos über Jahre hinweg manipuliert. Der Skandal wurde 2015 öffentlich, als die amerikanische

Umweltbehörde dem VW-Konzern die Manipulation der Abgaswerte vorgeworfen hatte. Daraufhin gab dies der ehemalige Vorstandschef Martin Winterkorn öffentlich zu, der in Verbindung mit dem Abgasskandal zurücktreten musste. Zweifel daran, dass das Topmanagement von VW nichts von dieser Manipulation wusste, führten zu Untersuchungen und Klagen gegen den VW-Konzern und involvierter Topmanager (Steiner, 2019). Volkswagen erzielte im Jahr 2015, noch bevor der Abgasskandal sich in größerem Maße niederschlagen konnte, einen RQ von 75,21 mit der Bewertung „sehr gut“ (Harris Insights & Analytics LLC, 2016).

Die Unternehmenskultur von Volkswagen hebt auf eine starke Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen ab. Die Unternehmenskultur wurde in einem breit verankerten, gemeinschaftlichen Prozess über Jahre hinweg unter Einbindung aller Mitarbeitenden aktiv entwickelt. Prägende Werte sind Kundennähe, Effizienz und Aufrichtigkeit (Arbeitgeber-Ranking.de, 2020). Der VW-Konzern hat beim Aufarbeiten des Dieselskandals ein neues Programm „Together4Integrity“ ins Leben gerufen, welches bis 2025 im gesamten Konzern implementiert werden soll, das eine offene Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellt (dpa-infocom GmbH, 2018). Gemäß der Typologie von Goffee und Jones könnte man bei Volkswagen eine Gemeinschaftskultur ausmachen, die allerdings auch Elemente einer Machokultur aus der Systematik von Deal und Kennedy enthält.

In Verbindung mit der Abgasmanipulationskrise bemühte sich Volkswagen um interne Aufklärungen und eine sachbezogene professionelle Kommunikation (Buschart, 2015). In den ersten Tagen nach den Vorwürfen reagierte Volkswagen zunächst mit Sprachlosigkeit, wurde aber dann im weiteren Krisenverlauf unter Einbezug externer Kommunikationsberater zusehends offensiver und transparenter und hat auch auf der personellen Seite konsequent mit Entlassungen reagiert (Handelsblatt, 2015). Im Jahr 2016 verlor Volkswagen insgesamt 20,5 Punkte in der RQ Bewertung und landete nach dem sehr guten Reputationswert des Vorjahrs mit 54,75 Punkten nur noch auf Rang 100. Volkswagen hatte als einziges einbezogenes Unternehmen im Jahr 2016 die Reputationsbewertung „sehr schlecht“ erhalten und bei den Bewertungskriterien „Vertrauen und Respekt“ sowie „soziale Verantwortung“ besonders schlecht abgeschnitten (Harris Insights & Analytics LLC, 2016).

Fazit und Ergebnismatrix

Bei allen Reputationskrisen, mit Ausnahme des Abwasserskandals der Firma 3M, lassen sich deutliche Verschlechterungen der RQ-Werte nach den fehlverhaltensbedingten Krisen feststellen. In Bezug auf 3M scheint vermutlich die zeitliche Dimension des Falles, der sich über Jahre respektive Jahrzehnte hingezogen hat, dazu beigetragen zu haben, dass keine eindeutig zuordenbaren Ausschläge beim RQ-Wert festgestellt werden konnten.

Abb. 2.4 kann entnommen werden, dass bei allen fünf betrachteten Unternehmen der RQ-Wert in Verbindung mit den illegalen Aktivitäten gesunken ist. Bei Facebook und Volkswagen sind die Einbußen bezüglich Reputation allerdings massiv größer ausgefallen. Betrachtet man die Unternehmenskulturen der beiden Reputationshauptverlierer noch

etwas eingehender, kann festgestellt werden, dass bei beiden Teilkulturen respektive Kulturelemente vorliegen, die sich wenig ergänzen und sogar *widersprüchlich* sind. So kann die Kultur von Facebook als risikobereit und kompetitiv, fordernd und ermutigend für Eigeninitiative, Innovation und kreatives Denken gekennzeichnet werden. Gleichzeitig werden aber offenbar Feedbacks vielfach nicht ernst genommen oder unterdrückt, und interne Konkurrenzkämpfe werden durch Bewertungsmechanismen verstärkt. Volkswagen hingegen weist eine Kultur auf, welche auf eine reife Organisation schließen lässt, die auf gemeinsame Ziele hin ausgerichtet ist. Dennoch ist sie von Individualisten geprägt, welche hohe Risiken eingehen, was sich nur bedingt mit der ausgeprägten Solidarität innerhalb einer reifen Organisation verbinden lässt. Widersprüchliche Kulturelemente sind bei den anderen untersuchten Fallbeispielen gering oder gar nicht erkennbar. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmenskulturen mit offensichtlich widersprüchlichen Kulturmerkmalen eventuell in höherem Maße reputationskrisenanfälliger sind als Unternehmen mit konsistenteren Kulturausprägungen. Diese Erkenntnis aus der Betrachtung der Praxisfälle fehlverhaltensbasierter Reputationskrisen kann als zusätzliches mögliches Gestaltungsprinzip in die nachfolgende Modellentwicklung zur Korruptionsprävention mit einfließen.

2.2.5 Modellentwicklung: Korruptionsprävention durch Unternehmenskultur

Für das nachfolgende Modell zur Krisenprävention durch Korruptionsprävention werden folgende Aktionselemente berücksichtigt:

- *Das Unternehmen* – ist ökonomisch aktiv und am Prinzip der Marktwertmaximierung ausgerichtet. Steht für eine bestimmte (Soll-)Unternehmenskultur und definiert Regelungen zur Reaktion bei einem Korruptionsfall.
- *Die Organisation* – ist geprägt durch Aufbau- und Ablaufstrukturen, kulturelle Phänomene und eine Historie in der Entwicklung.
- *Die Mitarbeitenden* – sind ein zentraler Produktionsfaktor für das Unternehmen und prägen durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur beziehungsweise setzen diese um, leben sie.
- *Der Täter/die Täterin* – betreibt Korruption.
- *Der Markt* – stellt das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens dar.

Weiterhin werden abgeleitet aus der Literatur- und der Fallstudienanalyse sieben Annahmen aufgestellt, an denen sich das integrierte Modell zur Krisenprävention ausrichtet:

- *Annahme 1:* Das Unternehmen will den Marktwert maximieren.
- *Annahme 2:* Die Reputation eines Unternehmens beeinflusst dessen Marktwert.
- *Annahme 3:* Korruptionsfälle beeinflussen die Reputation des Unternehmens negativ.

- *Annahme 4:* Die Unternehmenskultur beeinflusst das Korruptionsvorhaben.
- *Annahme 5:* Die Unternehmenskultur entsteht durch die normativen Vorgaben innerhalb des Unternehmens und die Umsetzung durch die Mitarbeitenden.
- *Annahme 6:* Die Reaktion auf einen Korruptionsfall hat Einfluss auf die Reputation.
- *Annahme 7:* Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Reaktion und dadurch einen indirekten Einfluss auf die Reputation.

Aus den angeführten Aktionselementen und Annahmen resultiert das in Abb. 2.5 dargestellte vereinfachte Modell der Wirkungsweisen der Unternehmenskultur auf korruptes Verhalten und die Reputation. Ausgehend von der Grundorientierung eines marktwertorientierten Unternehmens und der hohen Relevanz der Reputation für den Marktwert besteht die Gefahr einer Marktwertminderung durch negative Reputationseffekte eines Korruptionsfalls. Die Unternehmenskultur, die vom Unternehmen angestrebt wird und sich auf das Verhalten der Mitarbeitenden und die Strukturen der Organisation auswirkt, beeinflusst den Täter oder die Täterin in deren Korruptionsvorhaben. Gleichzeitig wirken die Organisation mit strukturellen und informellen Gegebenheiten und das Verhalten aller Mitarbeitenden auf die Unternehmenskultur ein. Eine bestimmte Unternehmenskultur kann somit entweder korruptionsfördernd oder -mindernd wirksam werden. Kommt es zu einem Korruptionsfall, wirkt die Reaktion des Unternehmens auf den Korruptionsfall wie ein Filter oder Verstärker auf den Reputationsschaden. Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf diese Reaktion und wirkt dadurch indirekt auch auf die Reputation (vgl. Abb. 2.5).

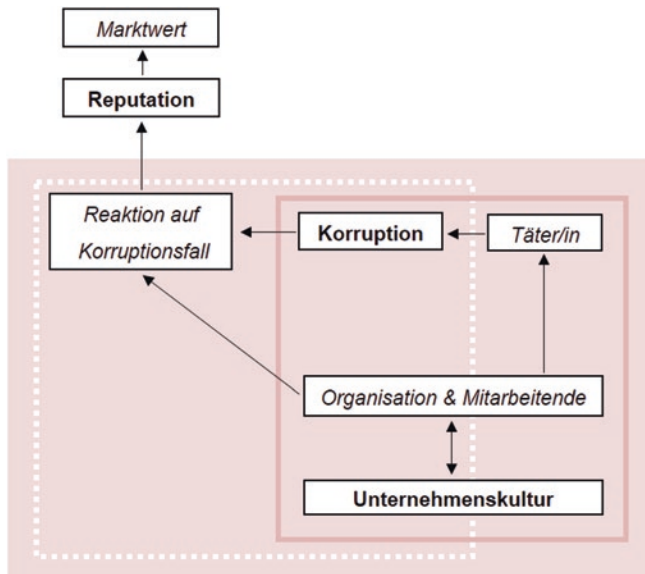


Abb. 2.5 Integriertes Modell zur Krisenprävention. (Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmenskultur und Korruption

Es gibt Faktoren, die Mitarbeitende dazu bringen, Korruptionsprävention zu fördern und somit zu einer Verbesserung der Resilienz des Unternehmens beizutragen. Unter anderem werden eine ethische Unternehmenskultur, die Vorbildfunktion von Führungskräften und die Kenntnis über die Erwartungen an das eigene Verhalten genannt (Rabl et al., 2016, S. 13). Hinsichtlich der Stärkung der Resilienz eines Unternehmens gelten eine innere Transparenz von Strukturen und Prozessen und der Aufbau einer Fehlerkultur als besonders bedeutsame Krisenpräventionsaspekte (Meissner & Schach, 2019, S. 14). Das integrierte Modell zeigt die Wirkungsweise der Unternehmenskultur auf eine Reduzierung der Reputationseinbußen mittels Korruptionsvermeidung auf. Es wird dabei davon ausgegangen, dass der Täter oder die Täterin durch die vorhandene Unternehmenskultur entweder positiv, aber auch negativ beeinflusst werden kann, was ein potenzielles Korruptionsvorhaben entweder fördert oder hemmt, sodass das Risiko von Reputationseinbußen erhöht oder gesenkt wird. Entsprechende Wirkungseffekte zwischen Kultur und Korruption wurden in mehreren Studien untersucht und aufgezeigt (vgl. z. B. Lainer & Kirchner, 2018; Gelbrich et al., 2016; Schneider & Bose, 2017).

Unternehmenskultur und Reputation

Das Wirkungsmodell zeigt ferner den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Reputation auf, die durch kulturelle Prägung der Reaktionen bei einem eingetretenen Korruptionsfall erfolgt und filternd oder effektverstärkend wirken kann. Die Aktionselemente sind in diesem Fall die Organisation und die Mitarbeitenden, die durch die Unternehmenskultur geprägt sind. Auch die in Abschn. 2.2.4 behandelten Fallstudien deuten darauf hin, dass die Unternehmenskultur Einfluss auf die Reputation beziehungsweise mögliche Reputationsschäden haben kann. Die Analyse der Fallstudien legt nahe, dass die *Konsistenz* und gute Verankerung einer Unternehmenskultur schadenshemmend bei einer Reputationskrise wirken kann und inkonsistente Kulturelemente reputationsbezogen eher das Gegenteil bewirken. Dies ist übergreifend, aber auch in Verbindung mit den Reaktionsmustern bei einer Reputationskrise zu sehen. Kulturelle Inkonsistenz scheint auch inkonsistentes Verhalten im Krisenfall eher zu fördern. In jedem Fall hat ein Korruptionsfall auch negative Folgen für die Reputation.

Die Unternehmenskultur scheint aber Ansatzpunkte für eine Verminderung dieser Negativfolgen zu bieten. Unternehmenskulturen resilienter Unternehmen geben Stabilität und Halt in einer Krise und fördern bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein, eine Krise überstehen zu können. Zuversicht und eine gemeinsam angestrebte Vision über die Krise hinaus sind wichtige Elemente zur Krisenbewältigung (Meissner & Schach, 2019, S. 14). Die Unternehmenskultur hat ferner einen sehr starken Einfluss auf die Ausgestaltung der Krisenkommunikation. Hinsichtlich der Anfälligkeit für Krisen scheint einer führungsgeprägten Unternehmenskultur ebenfalls eine wichtige Rolle zuzukommen (Vetsch, 2017, S. 535 ff.). Die Unternehmenskultur hat über ihre positiven oder negativen verhaltensprägenden Wirkungen auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte aber auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Reputation (Considine, 2018). Die Steuerbarkeit und

Wirkungsrichtung ist jedoch nicht bei jeder Unternehmenskonstellation gleichermaßen gegeben. Je nach Kontext wirken Unternehmenskulturen anders. Während bestimmte kulturbedingte Verhaltensweisen in einem Unternehmen reputationsfördernd wirken können, können diese in einem anderen Unternehmen keine oder nur eine geringe Rolle spielen (Zinko et al., 2017, S. 90 f.).

2.3 Empirische Untersuchung

Nach der Definition grundlegender Begriffe und der Abgrenzung der interessierenden Gegenstandsbereiche Korruption, Reputation und Unternehmenskultur sowie deren Integration in einem Wirkungsmodell zu den Beziehungen zwischen diesen Elementen werden nun die Erkenntnisse der vorangehenden Analyse anhand eines eigenen empirischen Forschungsansatzes überprüft und erweitert.

2.3.1 Forschungsdesign

Ausgangspunkt des eigenen empirischen Forschungsansatzes sind folgende *Forschungsfragen*:

- Was heißt „Korruption“ und „Korruptionsprävention“ in der Praxis, und wie ist das Thema im Compliance Management von Unternehmen eingebunden?
- Was kann aus bekannten Korruptionsfällen für die Ausgestaltung der Korruptionsprävention gelernt werden?
- Welche Bedeutung kommt der Unternehmenskultur bei der Korruptionsprävention zu?
- Welche Bedeutung hat die Unternehmenskultur für den Reputationsschaden, der bei einer Korruptionskrise zum Tragen kommt?

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wird auf die Methoden der qualitativen Forschung zurückgegriffen. Die durchgeführte *qualitative Befragung* basiert auf leitfadenbasierten Experteninterviews, die anhand der Forschungsfragen strukturiert wurden. Es wird davon ausgegangen, dass das Wissen der Expertinnen und Experten zu einem gewissen Maß von der interviewten Person losgelöst werden kann. Eine langjährige Erfahrung zu einem spezifischen Thema wird dabei mit einer gewissen Verallgemeinerungsfähigkeit von Wissen in Verbindung gebracht. Trotzdem werden auch in Experteninterviews subjektive Aussagen getätigt und sind somit hinsichtlich ihrer Objektivität hinterfragbar (Helfferich, 2014, S. 570). In der vorliegenden Untersuchung wurden die Experten und Expertinnen in Schweizer Unternehmen und Organisationen anhand der thematischen Expertise der Fachpersonen in den Themengebieten Compliance, Recht und Human Resources ausgewählt. Es kann davon ausgegangen werden, dass Expertenwissen zu den Themen Korruption, Unternehmenskultur und Reputation von Personen, die über

Jahre hinweg Aufgaben in den genannten Themenbereichen in Unternehmen bearbeitet und geleitet haben, zu validen Erkenntnissen führen kann. Bei der Auswahl der Experten und Expertinnen war dabei nicht primär das Unternehmen, in dem diese tätig sind, ausschlaggebend, sondern deren Funktion und Erfahrung. Zur Ergänzung wurden Expertinnen und Experten für Korruptionsprävention und Krisenkommunikation aus Schweizer Organisationen herangezogen, die sich vor allem mit diesen Themengebieten befassen. Laut Akremi (2014, S. 277) gibt es bei der Stichprobengröße der qualitativen Forschung, im Gegensatz zur quantitativen Forschung, keine allgemeinen Anhaltspunkte. Die Auswertung qualitativer Daten fällt meistens aufwendiger aus, was dazu führt, dass Stichproben der qualitativen Forschung mehrheitlich kleiner sind. Bei der vorliegenden Erhebung wurden insgesamt zehn Interviews mit Expertinnen und Experten des Analysefelds geführt (vier mit HRM-, drei mit Recht/Compliance-, zwei mit Korruptions- und eines mit einer Krisenkommunikationsfachperson).

Vor der Durchführung der Interviews wurde der *Interviewleitfaden* anhand von drei Pretestbefragungen überprüft und optimiert. Die Datenerhebung wurde im Zeitraum vom 20. März 2020 bis zum 28. April 2020 durchgeführt. Die Befragten wurden direkt akquiriert. Insgesamt wurden 20 potenzielle Interviewpartner und -partnerinnen angeschrieben. Neun der angeschriebenen Personen arbeiten im Bereich Human Resource Management, sieben sind im Themengebiet Compliance und Recht tätig, und weitere vier Personen sind Fachexperten für Korruption oder Krisenkommunikation. Nach der Zusage und Terminkoordination haben die Interviewpartnerinnen und -partner den Interviewleitfaden erhalten, um sich vorzubereiten. Die Interviews wurden als Audiodatei aufgezeichnet. Aufgrund der Pandemiesituation im März und April 2020 und der Richtlinien des Bundesamts für Gesundheit BAG (2020) wurden die ursprünglich geplanten physischen Interviews telefonisch oder online via Google Meet respektive Skype for Business geführt. Diese außergewöhnliche Lage hat auch zu kurzfristigen Interviewabsagen geführt. Dennoch konnten die avisierten zehn Interviews geführt werden. Die auf Basis der leitfadengesteuerten Interviews aufgezeichneten und transkribierten Befragungsergebnisse wurden mittels der *Analysesoftware Atlas.ti* ausgewertet. Im Rahmen der deduktiven Auswertung wurden die transkribierten Interviews auf der Grundlage eines Kodierleitfadens im Analysetool thematisch anhand von Kodes und Kategorien geordnet (vgl. zum Vorgehen auch Meuser & Nagel, 2009; Mayring, 2010) und anschließend einer Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden unterzogen und das Expertinnen- und Expertenwissen unter Zuhilfenahme von Memos verdichtet und expliziert sowie theoretisch generalisiert (siehe dazu auch Meuser & Nagel, 2009, S. 477).

2.3.2 Ergebnisse

Grundlagendiskussion

Der Begriff „*Korruption*“ lässt sich, wie in Abschn. 2.2.1 bereits erwähnt, auf viele Arten definieren und mit unterschiedlichen Schwerpunkten oder Ansätzen verfeinern. Korruption

wird aber seitens der Befragten allgemein als ein Handeln, das missbräuchlich ist, verstanden, durch welches sich jemand materielle oder immaterielle Vorteile verschafft. Die Sensibilisierung für Korruption findet in Unternehmen offenbar erst seit einigen Jahren statt. Die „Korruptionsprävention“ wird von allen Experten und Expertinnen als das Vorbeugen von korrupten Handlungen verstanden. Einigkeit besteht bei den Befragten auch in Bezug auf das Verständnis von „Corporate Compliance“, das mit Regeltreue und -konformität in den Unternehmen gleichgestellt wird, auch wenn diese Abgrenzung noch als etwas vage und mit Interpretationsspielraum in Bezug auf die Konkretisierung von „Regeltreue“ wahrgenommen wird. Diesbezüglich wurden Fragen nach deren Bedeutung, Sicherstellung und Konsequenzen bei Regeluntreue aufgeworfen. Explizite Konkretisierungen dieser Fragen seien gemäß Wahrnehmung der Fachexpertinnen und -experten in den eigenen und bekannten anderen Unternehmen kaum vorhanden. Die „Reputation“ eines Unternehmens wird von den Befragten als Unternehmenswahrnehmung bei den wichtigsten Stakeholdern definiert. Relevant seien aber, vor allem auch im Krisenkontext, letztlich alle Stakeholder und nicht nur die wichtigsten.

Als wichtige Facette oder Auslegung der Reputation eines Unternehmens wurde auch dessen Reputation auf dem Arbeitsmarkt und die Attraktivität gegenüber bestehenden und potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angeführt. Beim Begriff der „Reputationskrise“ waren die Unsicherheiten einer Abgrenzung größer. Es wurden Fragen in Bezug auf den Beginn, das Ende und den Gegenstand einer Krise aufgeworfen. Die Tendenz der Begriffswahrnehmung ging dahin, dass eine Reputationskrise eine Krise sei, welche durch ein realisiertes Risiko in Form eines Ereignisses ausgelöst wurde, das einen negativen Einfluss auf die Reputation des Unternehmens hat. Reputationskrisen wurden allgemein als sehr komplexes Phänomen wahrgenommen. Bei der Begriffsbestimmung von „Unternehmenskultur“ wurden Werte, Normen und Artefakte als wichtigste Elemente einer Unternehmenskultur angeführt.

„Und diese Schlüsselwerte sind natürlich ganz, ganz maßgebend für die Unternehmenskultur. Diese widerspiegeln ja eigentlich dann auch die Unternehmenskultur.“ (Interviewpartnerin 8, 2020, D8:08)

Die Unternehmenskultur ist gemäß den Expertinnen und Experten in den meisten Unternehmen in Form von zugrunde liegenden Werten niedergeschrieben und wird den Mitarbeitenden in der Regel aktiv kommuniziert und vermittelt.

Korruptionsprävention in Unternehmen

Die Korruptionsprävention ist laut den Befragten in größeren Unternehmen zumeist bei der Organisationseinheit Recht und Compliance angesiedelt. Je nach Größe oder Struktur eines Unternehmens kann diese auch in einem Ethics Office oder beim Personalwesen angegliedert sein. Wichtig sei aber der Aspekt, dass Korruptionsprävention in die gesamte *Organisation* eingebunden sein müsse. Korruptionsprävention erfolgt aus Sicht der Befragten in den Unternehmen durch E-Learnings, durch die Abgabe von Flyern und

Unterlagen sowie Informationsveranstaltungen, um die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und wichtige verhaltensrelevante Punkte wieder in Erinnerung zu rufen. Vielfach stehe in Unternehmen ein *Complianceleitfaden* zur Verfügung, an dem man sich orientieren kann. In diesem Zusammenhang wurde seitens der Befragten ein Problemfeld gesehen. Grundsätzlich diene der Complianceleitfaden zur rechtlichen Absicherung und stelle ein Orientierungsdokument für die Mitarbeitenden dar. Es lasse sich aber bezweifeln, ob ein solcher Leitfaden auch von allen Mitarbeitenden verstanden und ernst genommen werde. Einerseits seien solche Leitfäden in der Regel in einer Fachsprache geschrieben, die schwer verständlich sein kann, und andererseits führe ein Complianceleitfaden nicht automatisch zu einer Sensibilisierung für regelwidriges Verhalten. Es bestehe die Gefahr, dass Mitarbeitende den Leitfaden zwar lesen, ihn aber nicht ernst nähmen, da sie sich nicht direkt in ihrer Rolle und Verantwortung angesprochen fühlten. Zudem bestehe die Gefahr, dass wichtige Aspekte rund um die Korruptionsthematik in einem solchen Leitfaden nicht enthalten seien, da korruptes Verhalten normalerweise eher ein Randphänomen sei.

„Aber Papier ist bekanntlich geduldig. Es muss eben dann im täglichen Alltag auch umgesetzt und berücksichtigt werden.“ (*Interviewpartner 6, 2020, D6:75*)

Grundsätzlich sollte laut den befragten Personen organisatorisch sichergestellt werden, dass korruptionspräventive Weisungen auch gelesen werden und dass sich die Mitarbeitenden an die jeweiligen Regelungen halten. Ein Experte betont die Wichtigkeit der Ausdehnung des Betrachtungsfelds auch auf Kunden und vor allem Lieferanten, die ebenfalls ein regelkonformes Verhalten realisieren müssten. Ferner seien Schulungen und ein klares Aufzeigen, was erlaubt und machbar ist und was nicht, unabdingbar. Dies gelte auch für die Konsequenzen von regelwidrigem respektive korruptem Verhalten. Im Falle von *Regelverstößen* wird die Notwendigkeit des konsequenten Ergreifens von adäquaten Sanktionen gesehen. Weiter spielt es aus Sicht der Befragten eine Rolle, ob für bestimmte Mitarbeitende überhaupt Möglichkeiten zu korruptem Verhalten bestehen. Dies sei bei Weitem nicht bei allen Funktionen und Rollen der Fall. Demzufolge sollte die Korruptionsprävention auch spezifisch auf stark exponierte Funktionen und Rollen ausgerichtet sein. Das Unternehmen eines Befragten orientiert sich bei der Korruptionsprävention am ISO-Standard 19600 und baut sein *Compliancemanagementsystem* nach und nach aus. Es würden dabei Rollen und Verantwortlichkeiten definiert, und es erfolge eine stetige Kontrolle und Verbesserung der Compliance. Das Compliancemanagementsystem (vgl. Lüttmann & Rey, 2019) betone gemäß den Befragten die Bedeutung von Kommunikation und Schulungen für den Aufbau einer Compliancekultur, in der Integrität eine wichtige Stellgröße sei.

In diesem Kontext scheint der *Whistleblowingthematik* in der Unternehmenspraxis in der Wahrnehmung der Befragten eine besondere Bedeutung zuzukommen. Es wurde die Wichtigkeit einer entsprechenden Meldestelle betont und auf in den Unternehmen der Befragten existierende Whistleblowingmeldestellen verwiesen. Eine solche Meldestelle sei ein wichtiges Element für eine Krisenprävention, sofern sie korrekt betrieben werde und die Anonymität der Informanten gewährleistet werde. Ob und in welcher Form eine solche

Whistleblowingmeldestelle in einer Organisation aufgebaut werde, sei auch eine Frage der Unternehmenskultur. Viele Unternehmen seien in Bezug auf die hohe Relevanz der Thematik noch zu wenig sensibilisiert.

Stellenwert der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur hat gemäß den Experten und Expertinnen sowohl im Bereich Corporate Compliance wie auch bezüglich Korruptionsprävention einen hohen Stellenwert.

„Ich muss es so sagen: Das hat eine Auswirkung auf das Korruptionsverhalten. Also, je nachdem, wie das Umfeld ist, verhält man sich anders. Das ist so. Von dieser Seite her erachte ich den Einfluss als groß. Und wenn die Unternehmenskultur einen Einfluss auf das Korruptionsverhalten hat, dann auch auf die Korruptionsprävention als Rückschluss.“ (*Interviewpartner 4, 2020, D4:15*)

Die Unternehmenskultur wird von den Befragten in einem engen Zusammenhang mit *Korruptionsprävention* gesehen, da Letztere die Werte der Unternehmenskultur widerspiegeln würde und ja nach den definierten Werten im Unternehmen gehandelt werden sollte. Die Unternehmenskultur sollte kompatibel zu den compliancebasierten Richtlinien und definierten Vorgehensweisen bei regelwidrigem Verhalten sein. Wie stark die compliancebasierten Werte gelebt werden und sich die Mitarbeitenden an die Richtlinien halten, sei beeinflusst von der Unternehmenskultur. Aus diesem Grund habe bei Corporate Compliance die Kultur einen hohen Stellenwert. Es wird von den Befragten auch ein Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Reputation respektive der Vermeidung von Negativschlagzeilen gesehen. Der Stellenwert und das aktive Gestalten einer *compliancekompatiblen Unternehmenskultur* sei bei größeren Publikumsgesellschaften ressourcenbedingt eher höher als bei Kleinunternehmen oder Ein-Mann-Betrieben, die im Tagesgeschäft zumeist andere Prioritäten setzen müssten.

Unternehmensreputation und Krisenmanagement

Bei einem Korruptionsfall, der sich auf die Reputation auswirkt, ist laut den Befragten vor allem die Art der Reaktion maßgeblich für das Ausmaß potenzieller Reputationsschäden. Eine schnelle und sachliche Reaktion wird als wichtiges Element eines erfolgreichen Krisenmanagements genannt. Zudem sei im Korruptionsfall der Sachverhalt transparent aufzuklären, und es dürften keinesfalls Falschinformationen in Umlauf gebracht werden.

„Und das Hauptproblem ist eigentlich nicht unbedingt, dass dies passiert, sondern wie man als Firma damit umgeht. Und dass man transparent und klar genug und glaubhaft genug kommunizieren kann. Dass eben kein Reputationsschaden existiert. Und das ist vielleicht die große Kunst.“ (*Interviewpartner 2, 2020, D2:38*)

Um den genauen Sachverhalt aber aufzuklären zu können, bedürfe es einer richtigen Einschätzung der Situation. Gemäß den Experten und Expertinnen sei es nicht ganz einfach, die Situation rechtzeitig, richtig und gründlich einzuschätzen, da Korruptionsfälle in den

meisten Unternehmen eine Seltenheit darstellen würden und schlichtweg die Erfahrung fehle, mit solchen Situationen umzugehen. Eine *offene und transparente Kommunikation* sei der Schlüssel zum Schutz der Unternehmensreputation anlässlich eines Korruptionsfalles. Fehler sollten offen kommuniziert und nicht unter den Teppich gekehrt werden. Durch eine offensive, aktive Kommunikation könnten überkritische Medien ausgebremst werden. Dabei sei vor allem wichtig, auf welche Weise nach außen kommuniziert werde, der Inhalt sei eher sekundär. Gemäß den Befragten ist die Kommunikation also zentral für die Vermeidung von Reputationseinbußen und für das Management einer Reputationskrise. Zudem stelle sich aber, neben der Reaktion und Kommunikation in Bezug auf den aktuellen Korruptionsfall, auch das *künftige Verhalten* des Unternehmens als wichtiger Einflussfaktor für eine nachhaltige Korruptionsprävention nach der Krise heraus: Greifen die durchgeführten Maßnahmen und Veränderungen, wird dies so wahrgenommen, und hält sich das Unternehmen an seine eigenen Worte? Diese Punkte seien von großer Relevanz, um korruptionskrisenbedingte Reputationseinbußen dauerhaft möglichst gering zu halten und um das Vertrauen der Stakeholder wieder aufzubauen und zu stärken. Es brauche vor allem *Glaubhaftigkeit*.

Bei einem Korruptionsfall mit Breitenwirkung kommt der medienbasierten *Öffentlichkeitswahrnehmung* gemäß den Expertinnen und Experten eine wichtige Rolle zu. Das Ausmaß der öffentlichen Wahrnehmung und das Interesse der Gesellschaft am Korruptionsfall seien eine große Gefahr für die Unternehmensreputation. Je höher die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit sei, desto wahrscheinlicher würde es, dass das Unternehmen medial an den Pranger gestellt würde.

In Bezug auf die *Implementierung eines Krisenmanagements* nach Eintritt des kritischen Ereignisses verweisen alle Expertinnen und Experten darauf, dass das Krisenmanagement einer korruptionsbedingten Reputationskrise im Prinzip gleich sei wie das Krisenmanagement jeder anderen Krise. Die Verantwortlichkeiten seien eventuell etwas anders gelagert, aber das grundlegende Vorgehen und die empfohlenen Verhaltensweisen seien dieselben. In der Praxis würden in den meisten Krisenfällen Task Forces gebildet. Auch in einem Korruptionsfall wäre dies naheliegend und in den betrachteten Unternehmen auch so angedacht, wobei die Zusammensetzung der Task Force dann fallbezogen ausgestaltet werden müsste. Eine Reputationskrise wird seitens der Befragten aber auch als Versagen des Krisenmanagements wahrgenommen, da die Vermeidung von Reputationseinbußen durch eine Krise auch zu dessen Aufgabengebiet zähle. Einige Experten und Expertinnen sind der Meinung, dass eigentlich jede Krise eine Reputationskrise sei. Hinsichtlich des (präventiven) Krisenmanagements wird auch dessen Risikobasierung betont. *Korruptionsrisiken* seien in größeren Unternehmen wahrscheinlicher und spielten bei der Krisenprävention eine wichtigere Rolle als in kleineren Unternehmen, die nur ein geringeres Korruptionsrisiko hätten und den Vermeidungsaufwand mit der Wahrscheinlichkeit eines größeren finanziellen und/oder reputativen Schadens auch im Sinne einer Risikopriorisierung abwägen müssten.

Unternehmenskultur und Korruption

Die Befragten sehen die drei Elemente *Korruption, Unternehmenskultur und Reputation* untereinander in enger Verbindung stehend und einen inneren Zusammenhang, eine innere Logik der Wechselwirkungen. Gemäß den Experten und Expertinnen hat die Unternehmenskultur Einfluss auf Korruptionsvorhaben und auf die Korruptionsprävention. Unterschiedliche Ausprägungen von Unternehmenskultur wirkten sich wohl auch unterschiedlich auf Korruption aus und könnten entweder korruptionsfördernd oder korruptionsmindernd sein. Die Unternehmenskultur präge das Verhalten der Mitarbeitenden und sei demnach auch relevant für eine Verhaltenssteuerung im positiven Sinne. Offene Unternehmenskulturen und Unternehmenskulturen, in denen Fehler und Kritik toleriert werden, wirken aus Sicht der Befragten korruptionsmindernd und integritätsstiftend.

„Also eine Unternehmenskultur, welche eben Korruption ernst nimmt, ist geprägt von Offenheit. Das ist eine Kultur, in welcher Fehler willkommen sind, wo Unregelmäßigkeiten gemeldet werden. Eine Null-Toleranz in Sachen Korruption, welche dann auch mit entsprechenden Maßnahmen umgesetzt werden. Wir haben beispielsweise einen entsprechenden Verhaltenskodex, ein Whistleblowingmeldeverfahren.“ (*Interviewpartner 3, 2020, D3:18*)

Zudem würden vorab definierte Werte einer Unternehmenskultur, die wohl nie im Widerspruch zu rechtskonformem und ethisch korrektem Handeln stünden, sich auch auf das Einhalten von Complaincerichtlinien korruptionsmindernd auswirken und die Integrität der Mitarbeitenden fördern. In diesem Zusammenhang sei es wichtig, gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen in einem Unternehmen aufzubauen und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und mit ihrer täglichen Arbeit zu fördern. Die Expertinnen und Experten sprechen in diesem Zusammenhang im Kontext einer Korruptionskrisenprävention auch von einer „*Antikorruptionskultur*“. Dagegen seien Unternehmenskulturen, in denen Misstrauen herrsche, weggeschaut werde oder führungsbedingte Ungerechtigkeitsgefühle (z. B. aufgrund hoher, intransparenter Lohnunterschiede) verbreitet seien, eher korruptionsfördernd. Auch unklare Regelungen zum Thema Korruption oder die Zentralisierung von Macht wirkt sich in der Wahrnehmung der Befragten korruptionsfördernd aus. Machtkonzentration oder gar Machtmissbrauch seien potenziell wichtige Auslöser für korruptes Verhalten.

Eine korruptionsvermeidende Unternehmenskultur könne aber nicht immer korruptes Verhalten verhindern, da dieses auch in hohem Maße vom *Subjekt des Täters oder der Täterin* abhängig sei, die über die bestehenden Werte und Normen wohl oft schwerer erreichbar seien. Wenn diese sich ungerecht behandelt fühlten, sich eventuell noch in einer finanziellen Notlage befänden und die Möglichkeiten dazu hätten, etwas Korruptes zu tun, dann könne eine korruptionshemmende Unternehmenskultur sie auch nicht davon abhalten. Diesbezüglich waren sich alle Experten und Expertinnen einig.

Diese betonen auch die Wichtigkeit der Unterscheidung von oberflächlich wahrgenommener und tatsächlich gelebter Unternehmenskultur, die sich durchaus voneinander unterscheiden könnten. Für die Vermeidung von Reputationskrisen und Korruption wird seitens der Befragten der *Führung* in der Praxis eine zentrale Rolle zugewiesen. Die Vor-

gesetzten stünden in der Verantwortung, als Vorbild zu agieren und nicht von den Mitarbeitenden etwas anderes zu verlangen als das, was man selber auch vorlebt. Zudem spielen auch hier die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Die Mitarbeitenden sollten offen und transparent mit ihrem Vorgesetzten über Fehler und Probleme reden können, ohne Angst vor Konsequenzen zu haben. Dies bedeute wiederum, analog zu den vorherigen Aussagen zur Unternehmenskultur, es brauche eine *Feedback- und Fehlerkultur*, welche den Rahmen für ein geeignetes Miteinander forme. Der Führung kommt gemäß den befragten Personen aber nicht nur bei der Korruptionsprävention eine wichtige Rolle zu, sondern auch beim Krisenmanagement nach Eintritt eines Korruptionsfalls. Wichtig sei, wie dann konkret gehandelt werde und wie und ob die Führungskraft auf eine solche Situation vorbereitet sei und sich an definierte Prozesse halte.

Unternehmenskultur und Reputation

Auch ein Zusammenhang von Unternehmenskultur und *Reputationsschaden* wurde von den Expertinnen und Experten im Kontext eines Korruptionsfalls gesehen.

„Ich bin überzeugt, dass die Unternehmenskultur sowohl gegen innen (eigenes Personal) als auch gegen außen (Markt) für den Fall, dass ein Unternehmen in einen Korruptionsfall verwickelt wird, unmittelbare Auswirkungen auf die Reputation beziehungsweise auf die Behebung oder gar die Verschlimmerung des Schadens hat.“ (*Interviewpartner 1, 2020, D1:52*)

Die Befragten sehen hier bei der *Reaktion* einen engen Zusammenhang zwischen Kulturprägung und Reaktionsmustern im Krisenfall: Wer eine offene und transparente Unternehmenskultur habe und diese auch so lebe, der reagiere vermutlich bei einem öffentlichkeitswirksamen Korruptionsfall auch offen und transparent und reputationsfördernd. Umgekehrt könne man bei einer vorliegenden Misstrauenskultur im Krisenfall auch eher mit intransparentem und informationsrestriktivem Agieren rechnen.

Die *qualitativen Befragungsergebnisse* bestätigen insgesamt also weitestgehend die in der konzeptionellen Analyse vermuteten wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur, Korruption und Reputation. Die Unternehmenskultur beeinflusst die Organisation und die Mitarbeitenden, und diese wirken wiederum auf die Kulturelemente zurück. In Verbindung mit der Korruptionsprävention werden kulturbezogen von den Befragten bestimmte Werthaltungen und deren Kommunikation und Vorleben durch die Führungskräfte betont. Eine offene Kultur, die auf Vertrauen und Wertschätzung basiert, hat aus Sicht der Expertinnen und Experten eindeutig korruptionshemmende Effekte. Umgekehrt wird eine Misstrauens- und Kontrollkultur als idealer Nährboden für korruptionsanfälliges Verhalten gesehen. Dies gilt auch für Situationen, in der ein eingetretener Korruptionsfall seine reputationsschädigende Wirkung entfalten kann. Eine Unternehmenskultur mit korruptionsmindernden Merkmalen wie Ehrlichkeit und Transparenz fördert auch ein entsprechendes Verhalten bei der Krisenbewältigung und reduziert das Risiko von Reputationsschäden. Lügen und Vertuschungsaktionen hingegen, die in korruptionsfördernden Unternehmenskulturen eher wirksam werden, haben das Potenzial

für eine deutliche Erhöhung des Reputationsschadens oder verursachen diesen eventuell sogar erst. Von allen Expertinnen und Experten wird die richtige Kommunikation vor, aber auch während einer Krise als essenziell für eine Reputationsschadensbegrenzung betrachtet. Glaubwürdigkeit und das Einhalten von gemachten Versprechungen und Ankündigungen sind hier zentral. Vor der Krise heißt das erweiternd, im Sinne einer Korruptionsprävention, dass Maßnahmen zur Korruptionsvermeidung einfach und verständlich aufgezeigt werden und regelmäßig bei den Mitarbeitenden thematisiert werden müssen. Hier spielt gemäß den Befragten die Führung wiederum eine wichtige Rolle: Vorgesetzte müssen als Vorbilder handeln und mit den Mitarbeitenden auf Augenhöhe kommunizieren.

2.4 Reflexion und Ausblick

Die Erkenntnisse der qualitativen Befragung sprechen für eine gegebene *Validität* der in Abschn. 2.2.5 im integrierten Modell zur Reputationskrisenprävention abgebildeten Wirkungszusammenhänge. Konzeptionelle und empirische Analyse sprechen gleichermaßen für eine erfolgsrelevante Interdependenz von Unternehmenskultur, Korruption und Reputation. Einige Aspekte, die seitens der befragten Praktiker jedoch stärker betont wurden, legen eine *Ergänzung* des entwickelten Modells respektive seiner Kernaussagen in einigen Punkten nahe.

Im Abschn. 2.2.5 wurden folgende *Aktionselemente* angeführt, die im integrierten Modell von Bedeutung sind und durch empirisch bedingte Ergänzungen definitorisch noch leicht erweitert werden:

- *Das Unternehmen* – ist ökonomisch aktiv und am Prinzip der Marktwertmaximierung ausgerichtet. Steht für eine bestimmte (Soll-)Unternehmenskultur und definiert Regelungen zur Reaktion bei einem Korruptionsfall. ***Es legt die Rahmenbedingungen der Korruptionsprävention fest.***
- *Die Organisation* – ist geprägt durch Aufbau- und Ablaufstrukturen, kulturelle Phänomene und eine Historie in der Entwicklung.
- *Die Mitarbeitenden* – sind ein zentraler Produktionsfaktor für das Unternehmen und prägen durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur beziehungsweise setzen diese um, leben sie.
- *Der Täter/die Täterin* – betreibt Korruption ***und wird von Faktoren aus seinem oder ihrem privaten Umfeld mit beeinflusst.***
- *Der Markt* – stellt das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens dar.

Die Aktionselemente bleiben somit weitgehend unverändert gegeben. Beim Unternehmen scheint jedoch eine explizite Bezugnahme auf die Verantwortung für die Korruptionsprävention im Kontext der Zielsetzung der Arbeit und der Hinweise der Expertinnen und Experten sinnvoll. In Bezug auf die Täterin oder den Täter haben die Be-

fragten auf eine hohe Bedeutung von Faktoren hingewiesen, die im privaten Umfeld beziehungsweise außerhalb des strukturellen und kulturellen Einflussbereichs des Unternehmens liegen. Die Bedeutung des privaten Umfelds wird deshalb bei der Beschreibung des Aktionselements expliziert. Die beiden Ergänzungen wurden textlich hervorgehoben. Ein weiteres Ergebnis der qualitativen Befragung war die zentrale Bedeutung der Führung bzw. der Führungspersonen als Teilmenge der Mitarbeitenden. Angesichts der hohen Relevanz scheint ein gesonderter Ausweis als Aktionselement im integrierten Modell angezeigt:

- **Die Führung** – gehört zur Gesamtheit der Mitarbeitenden. Lebt und kommuniziert die vom Unternehmen vorgegebenen Korruptionspräventionsmaßnahmen und Regelungen bei einem Korruptionsfall.

Zum Aufbau des integrierten Modells wurden zudem noch sieben Annahmen getroffen, auf denen das Modell fußt. Auch diese werden, wenn auch nur marginal, vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der qualitativen Befragung in zwei Punkten ergänzt:

- *Annahme 1:* Das Unternehmen will den Marktwert maximieren.
- *Annahme 2:* Die Reputation eines Unternehmens beeinflusst dessen Marktwert.
- *Annahme 3:* Korruptionsfälle beeinflussen die Reputation des Unternehmens negativ.
- *Annahme 4:* Die Unternehmenskultur **wird durch die Führung vorgelebt** und beeinflusst das Korruptionsvorhaben.
- *Annahme 5:* Die Unternehmenskultur entsteht durch die normativen Vorgaben innerhalb des Unternehmens und die Umsetzung durch die Mitarbeitenden.
- *Annahme 6:* Die Reaktion (**externe Kommunikation**) auf einen Korruptionsfall hat Einfluss auf die Reputation.
- *Annahme 7:* Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Reaktion und dadurch einen indirekten Einfluss auf die Reputation.

Der hohen Relevanz der Führung für die Wirksamkeit von Unternehmenskultur durch das reale Vorleben der Werte und Normen wird durch die Integration in der Annahme 4 Rechnung getragen. Zudem hat sich bei den Interviews herausgestellt, dass die Kommunikation nach außen der wichtigste reputationsrelevante Aspekt der Reaktion auf einen Korruptionsfall darstellt, sodass dies im Klammerzusatz der Annahme 6 noch hervorgehoben wird. Die Ergänzungen sind wiederum textlich hervorgehoben. In den Interviews wurde ferner deutlich, dass die interne Kommunikation bei der Bewältigung eines Korruptionsfalls einen wesentlichen, wenn auch indirekten Einfluss auf die Unternehmenskultur und damit auch die Korruptionsprävention und den Umgang mit künftigen Korruptionsfällen hat. Deshalb wurde in Erweiterung der bisherigen Perspektive noch eine achte Annahme formuliert:

- **Annahme 8:** Die Reaktion (interne Kommunikation) auf einen Korruptionsfall hat einen indirekten Einfluss auf die Unternehmenskultur.

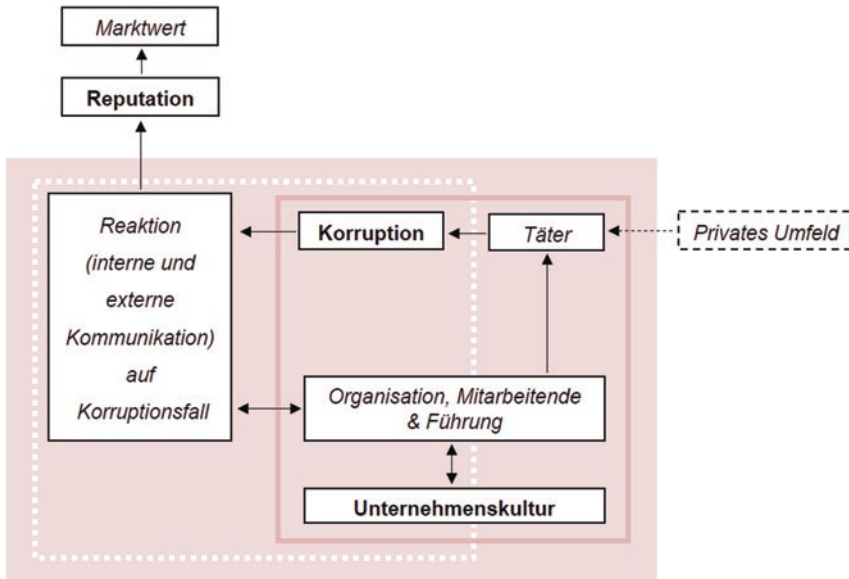


Abb. 2.6 Integriertes Modell zur Krisenprävention 2.0

Die Annahme 8 greift also die Wechselwirkung zwischen Reaktion im Sinne einer internen Kommunikation und den Aktionselementen Organisation und Mitarbeitende auf, die wiederum auf die Unternehmenskultur wirken.

In Abb. 2.6 wurde die Modelldarstellung aufgrund der erfolgten Ergänzungen modifiziert. Das Aktionsfeld Führung wird explizit ausgewiesen. Ferner wurde das „private Umfeld“ des Täters oder der Täterin als wichtige Einflussosphäre außerhalb des Unternehmens integriert. Im Reaktionsblock erfolgt eine Differenzierung von externer und interner Kommunikation. Die externe Kommunikation hat Einfluss auf die Reputation. Die interne Kommunikation hat Einfluss auf die Organisation und die Mitarbeitenden. Es wird also eine weitere Wechselwirkung aufgezeigt zwischen Reaktion (interne Kommunikation) und Organisation, Mitarbeitenden und Führung. Wie die Mitarbeitenden diese Informationen nach außen tragen und welche Auswirkungen dies auf die Reputation hat, wird innerhalb dieses Modells nicht näher betrachtet.

Das integrierte Modell zur Krisenvermeidung ist unverändert stark vereinfachend und bedarf weiterer empirischer Validierungsbemühungen. Von besonderem Interesse wäre dabei, wie stark der Einfluss des privaten Umfelds auf den Täter oder die Täterin im Vergleich zum Einfluss von Unternehmenskultur und Führung ausgeprägt ist. Weiterer Erkenntnisbedarf besteht hinsichtlich der Wirkeffekte von Führung mit Bezug auf Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungspersonen und eingesetzter Führungsinstrumente. Gleichgerichtet scheint im Handlungsfeld der realen Ausgestaltung der internen und externen Kommunikation noch Forschungsbedarf hinsichtlich der direkten Reputationseffekte und der Auswirkungen auf die Organisation, Mitarbeitende und Führung, und damit indirekt auch auf die Reputation, zu bestehen. Auch sind im Modell bislang ethische

und moralische Fragen ausgeklammert. Denkbar wäre etwa, dass korrupte Handlungen zwar illegal, aber moralisch legitimierbar wären, was relevant für einen potenziellen Reputationsschaden sein könnte.

Als Handlungsempfehlung für Unternehmen lässt sich aus dem integrierten Modell ableiten, dass die Unternehmenskultur auch dahingehend gestaltet werden muss, dass sie ihre korruptionspräventive Wirkung entfalten kann und dass ein Bewusstsein für deren hohe Bedeutung bei der Bewahrung der Unternehmensreputation, aber auch für die Sicherung der Reputation im Krisenfall erforderlich ist. Eine offene, transparente und vor allem konsistente Unternehmenskultur, die durch Vertrauen geprägt ist, wirkt korruptionspräventiv und somit auch resilienzfördernd. Der resilienzreduzierende Gegenentwurf einer solchen Unternehmenskultur wäre demnach ein guter Nährboden für Korruption. Unternehmen sollten in diesem Sinne ihre Unternehmenskultur kontinuierlich dahingehend überprüfen, ob die definierten Werte auch gelebt werden. In Bezug auf die Krisenprävention ist darauf zu achten, dass größere Widersprüche durch inkompatible Subkulturen oder Wertdifferenzen vermieden werden und dass stattdessen eine Konsistenz der Werte angestrebt wird. Die definierten Werte und regelkonformes Verhalten müssen seitens der Führungskräfte auf allen Ebenen vorbildhaft vorgelebt werden, und im Krisenfall muss von diesen Verantwortung übernommen werden. Ferner ist hinsichtlich der Korruptionsprävention bei den kommunikativen Maßnahmen darauf zu achten, dass diese regelmäßig, verständlich und kulturkompatibel erfolgen. In organisatorischer Hinsicht scheint vor allem bei größeren, komplexeren Unternehmen der Auf- oder Ausbau einer Whistleblowingmeldestelle eine Option. Sofern noch kein Compliancemanagementsystem etabliert wurde, ist auch dies bei größeren Unternehmen zu hinterfragen.

Generell gilt aber, dass auch ein noch so gut ausgebautes Korruptionspräventionssystem das Risiko eines Korruptionsfalls nicht vollständig ausschließen kann und dass sich die Unternehmen auf solche Fälle im Rahmen der Krisenvorbereitung einstellen und eine reputationssichernde Krisenkommunikation vordenken müssen. Insbesondere bei korruptionsbedingten Reputationskrisen gilt hierbei immer der zentrale Grundsatz „offen und ehrlich kommunizieren“.

Interviews

- Interviewpartner 1 (2020). Recht und Compliance. Telefoninterview vom 20.03.2020.
- Interviewpartner 2 (2020). Recht und Compliance. Google-Meet-Interview vom 24.03.2020.
- Interviewpartner 3 (2020). Korruption. Telefoninterview vom 26.03.2020.
- Interviewpartner 4 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 27.03.2020.
- Interviewpartner 5 (2020). Korruption. Telefoninterview vom 31.03.2020.
- Interviewpartner 6 (2020). Recht und Compliance. Interview vom 03.04.2020.
- Interviewpartner 7 (2020). Krisenkommunikation. Skype-Interview vom 03.04.2020.
- Interviewpartnerin 8 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 16.04.2020.
- Interviewpartnerin 9 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 27.04.2020.
- Interviewpartnerin 10 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 28.04.2020.

Literatur

- Akreml, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265–282). Springer Fachmedien.
- Amerland, A. (2020). *Unternehmensreputation bestimmt den Marktwert*. Springer Fachmedien. <https://www.springerprofessional.de/reputationsmanagement/finanzen/unternehmensreputation-bestimmt-den-marktwert/17663948>. Zugegriffen am 13.04.2020.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Arbeitgeber-Ranking.de. (2020). *Arbeitgeber mit einer einzigartigen Unternehmenskultur*. Trendence Institut GmbH. <https://www.arbeitgeber-ranking.de/magazin/arbeitgeberwahl/arbeitgeber-einzigartige-unternehmenskultur>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Ashforth, B., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25001-2).
- BAG Bundesamt für Gesundheit. (2020). *Neues Coronavirus. Empfehlungen des Bundesrates*. Bundesamt für Gesundheit BAG. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home.html>. Zugegriffen am 29.03.2020.
- Böhm, M. (2019). „Bis sie die Welt so sahen, wie wir es wollten“. DER SPIEGEL GmbH & Co. KG. <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/the-great-hack-das-taugt-die-netflix-doku-zum-cambridge-analytica-skandal-a-1278161.html>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Bräuer, D. (2017). Instrumente der Korruptionsprävention. In C. Stark (Hrsg.), *Korruptionsprävention. Klassische und ganzheitliche Ansätze*. Springer Fachmedien.
- Brooks, B. (2019). *FBI ermittelt offenbar gegen Siemens in Brasilien*. manager magazin new media GmbH. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/siemens-bestechung-in-brasilien-fbi-und-anwaelte-ermitteln-a-1268021.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Bundesamt für Polizei fedpol. (2018). *Korruption*. Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement. <https://www.fedpol.admin.ch/fedpol/de/home/kriminalitaet/korruption.html>. Zugegriffen am 03.12.2019.
- Bunnenberg, S. (2016). *Reputationsschutz in der Praxis. Die Versicherungspraxis*. DVS Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V. <https://reputationsrecht.de/reputationsschutz-in-der-praxis/>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Buschart, T. (2015). *Was Winterkorn wirklich sagt – und was nicht*. manager magazin new media GmbH. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/video-martin-winterkorn-was-der-vw-chef-sagt-und-was-nicht-a-1054355.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Revised Edition. Wiley.
- Considine, W. (2018). Do the right thing. How culture affects reputation. Smart Business Akron/Canton. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=f22967cb-bf0e-4315-8914-cc08fd001596%40sdc-v-sessmgr03>. Zugegriffen am 13.04.2020.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Dolata, U. (2014). *Compliance contra Wirtschaftskriminalität: Korruption im Wandel der Zeit*. disserta. https://books.google.ch/books?id=q6hPAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Zugegriffen am 03.12.2019.
- dpa-infocom GmbH. (2018). *VW setzt auf offene Unternehmenskultur*. Axel Springer SE. https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infonline_nt/wirtschaft_nt/article177343388/VW-setzt-auf-offene-Unternehmenskultur.html. Zugegriffen am 11.04.2020.

- Ettl, C., Harramach, N., & Hirnschal, E. (2018). Unternehmenskultur wahrnehmen – gestalten – evaluieren: Ein Trialo. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 61–72). Springer Fachmedien.
- Field, A. M. (2006). The high cost of corruption. *The Journal of Commerce*, 29.
- Fuest, B. (2019). „Es brach das Herz“ – Ex-Mitarbeiter packen über Tesla aus. Axel Springer SE. <https://www.welt.de/wirtschaft/article187603482/Tesla-Ex-Mitarbeiter-ueben-scharfe-Kritik-an-Elon-Musk.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Gelbrich, K., Stedham, Y., & Gäthke, D. (2016). Cultural discrepancy and national corruption: Investigating the difference between cultural values and practices and its relationship to corrupt behavior. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 201.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>. Zugegriffen am 29.02.2020.
- Hale, C. (2019). *FBI investigating J&J, Siemens, GE and Philips' roles in Brazilian corruption probe: Reuters*. Questex LLC. <https://www.fiercebiotech.com/medtech/fbi-investigating-j-j-siemens-ge-and-philips-roles-brazilian-corruption-probe-reuters>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Handelsblatt. (2015). VW-Whistleblower steckt hinter neuen Enthüllungen. Düsseldorf. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/abgasskandal-vw-whistleblower-steckt-hinter-neuen-enthuellungen/12541244.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Handy, C. B. (1999). *Understanding organizations* (4. Aufl.). Penguin Books.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2013). *The Harris Poll 2013 RQ summary report*. Harris Insights & Analytics LLC. <https://www.rankingthebrands.com/PDF/The%20Reputations%20of%20the%20Most%20Visible%20Companies%202013,%20Harris%20Interactive.pdf>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2016). *The Harris poll releases annual reputation rankings for the 100 most visible companies in the U.S.* Harris Insights & Analytics LLC. <https://theharrispoll.com/the-harris-pollr-today-released-its-17th-annual-reputation-quotient-rqr-summary-report-revealing-corporate-reputation-ratings-for-the-100-most-visible-companies-in-the-u-s-as-perceived-by/>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2017). *Harris Poll: Corporate reputation politically polarized as companies wrestle with taking a stand for their values*. Harris Insights & Analytics LLC. <https://theharrispoll.com/as-companies-wrestle-with-how-to-approach-a-divided-u-s-political-climate-new-research-from-the-harris-poll-shows-that-americans-view-the-reputations-of-some-companies-as-aligned-with-their-individu/>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2018). *The 2018 Harris Poll RQ® Summary Report. March 2018*. Harris Insights & Analytics LLC. https://theharrispoll.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-HARRIS-POLL-RQ_2-Summary-Report_FNL.pdf. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2019). *The Harris Poll annual reputation quotient*. Harris Insights & Analytics LLC. <https://theharrispoll.com/the-harris-pollr-today-released-its-17th-annual-reputation-quotient-rqr-summary-report-revealing-corporate-reputation-ratings-for-the-100-most-visible-companies-in-the-u-s-as-perceived-by/>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18, 657–693.
- Hauschka, C. E. (2010). *Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (2., überarb. u. erw. Aufl.). C.H. Beck. https://vpn1.mobile.unibas.ch/+CSCO+1h75676763663A2F2F6F7270782D6261797661722E6F7270782E7172++/Dokument?vpath=bibdata%2Fkomm%2Fhauschkahdbcc_2%2Fcont%2Fhauschkahdbcc.glssect1.gle.htm&pos=2&hlwords=on&documentsearch-term=elemente%20der%20compliance&Abschnittsuche=on. Zugegriffen am 29.03.2020.

- Heinzelmann, R. (2019). *Corporate Compliance*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/corporate-compliance_230130_441202.html. Zugegriffen am 24.02.2020.
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer Fachmedien.
- Helm, S. (2007). *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. Aufl.). Sage Publications.
- Holzmann, R. (2016). *Betrug und Korruption im Experiment. Ansätze für ein evidenzbasiertes Compliance-Management*. Springer Fachmedien.
- Ingenhoff, D., & Röttiger, E. (2008). Issues Management. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 323–354). GWV Fachverlage GmbH.
- Jacobsen, N. (2019). *Elon Musks Twitter-Show: Marketingwunder Tesla gerät in Turbulenzen*. Georg Altroge Vi.S.d.P. <https://www.absatzwirtschaft.de/elon-musks-twitter-show-marketingwunder-tesla-geraet-in-turbulenzen-153792/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Johnson & Johnson. (2020a). J&J Unternehmenskultur. Zug. <http://www.jnj.ch/karriere/unternehmenskultur.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Johnson & Johnson. (2020b). Jobs bei J&J. Zug. <http://www.jnj.ch/karriere/jobs-bei-jj.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Kary, T., & Cannon, C. (2019). *Cancer-linked chemicals manufactured by 3M are turning up in drinking water*. Bloomberg Finance L.P. <https://www.bloomberg.com/graphics/2018-3M-groundwater-pollution-problem/>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press. https://books.google.ch/books/about/Corporate_culture_and_performance.html?id=5WKIAAAIAAJ&redir_esc=y. Zugegriffen am 03.12.2019.
- Krystek, U. (2007). Strategische Früherkennung. *ZfCM Controlling & Management*, 2, 50–58.
- Kugoth, J. (2017). *Mit dieser Unternehmenskultur wurde Facebook groß*. Vertical Media GmbH. <https://www.gruenderszene.de/karriere/mit-dieser-unternehmenskultur-wurde-facebook-gross?interstitial>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Küng, C. (2020). First Principle Thinking: Reputationsmanagement fördert die Resilienz des Rufes und sorgt für mehr Verantwortung. Hünenberg. CRO.SWISS. <https://www.cro.swiss/first-principle-thinking-in-reputation/>. Zugegriffen am 20.03.2021.
- Lainer, C., & Kirchner, M. (2018). Corruption and culture: Empirical analyses of long-term ingulden and corrupt systems. *Interdisciplinary Journal on Risk and Society*, 38(2), 30–43.
- Langer, M.-A. (2019). US-Aufsichtsbehörde straft Facebook mit Rekordbusse. Neue Zürcher Zeitung. Zürich. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/facebook-vor-milliardenvergleich-wegen-datenschutz-skandalen-ld.1495737>. Zugegriffen am 31.05.2020.
- Lee, T. B. (2019). SEC declares war on Elon Musk after another misleading tweet. *Ars Technica*. <https://arstechnica.com/cars/2019/02/elon-musk-is-in-trouble-with-the-sec-over-his-tweets-again/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Lüttmann, P., & Rey, A. (2019). *Compliance: ISO 19600 kommt im neuen Kleid daher*. Galedia Fachmedien AG. <https://www.m-q.ch/compliance-iso%e2%80%8919600-kommt-im-neuen-kleid-daher/>. Zugegriffen am 07.05.2020.

- manager magazin. (2015). *Athen macht Ex-Siemens-Managern den Prozess*. manager magazin. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/nach-schmiergeldskandal-prozess-gegen-ex-siemens-manager-in-athen-a-1064723.html>. Zugegriffen am 03.12.2019.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Meissner, J. (2019). Die Rolle der Unternehmenskommunikation im Integralen Risikomanagement. Vom Wunsch zur Wirklichkeit: Kommunikatoren mit Managementfunktion. In J. Meissner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis*. Springer Fachmedien.
- Meissner, J., & Schach, A. (2019). *Professionelle Krisenkommunikation: Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis*. Springer Fachmedien.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (1. Aufl., S. 465–480). Springer VS.
- Muche, S. (2008). *Corporate Citizenship und Korruption. Ein systematisches Konzept und Unternehmensverantwortung* (1. Aufl.). Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Peters, P. (Hrsg.). (2011). *Reputationsmanagement im Social Web. Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation*. Social Media.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., JR. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Collins Business Essentials.
- Pies, I. (2003). *Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer Sicht*. In: Matthias Vollet (Hrsg.): *Korruption. Interdisziplinäre Zugänge zu einem komplexen Phänomen* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Quadriga Media Berlin GmbH. (2019). Tesla-Chef Musk verkündet Abschied von Twitter. Berlin. <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/tesla-chef-musk-verkuendet-abschied-von-twitter-1086744616>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Rabl, T., Werner, A., & Albrecht, M (2016). Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern. Technische Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern. https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung_KorruptionsPRÄVENTION_in_KMU_meistern.pdf. Zugegriffen am 03.12.2019.
- Romeike, F. (2018). *Risikomanagement*. Springer Fachmedien.
- Rosoff, M. (2018). Facebook is facing its biggest test ever – And its lack of leadership could sink the company. CNBC LLC. <https://www.cnbc.com/2018/03/18/facebook-failing-zuckerberg-and-sandberg-absent-commentary.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). Jossey-Bass. <https://learning.oreilly.com/library/view/organizational-culture-and/9780470190609/ch01.html>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Schneider, P., & Bose, G. (2017). Organizational cultures of corruption. *Journal of Public Economic Theory*, 19(1), 59–80.
- Schurter, D. (2018). Facebook steht vor dem Super-GAU – das musst du wissen. watson % FixxPunkt AG. Zürich. <https://www.watson.ch/international/digital/846624174-facebook-steht-vor-dem-super-gau-das-musst-du-wissen>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Sieler, C. (2009). Reputationsrisikomanagement. Reputationsrisiken als Handlungsfeld im Enterprise Risk Management. In R. M. Hilz-Ward & O. Everling (Hrsg.), *Risk performance management* (1. Aufl.). GWV Fachverlage GmbH.

- SRF Schweizer Radio und Fernsehen. (2018). Facebook erhält Höchststrafe im Datenskandal. SRF Schweizer Radio und Fernsehen, Zürich. <https://www.srf.ch/news/international/cambridge-analytica-skandal-facebook-erhaelt-hoehchststrafe-im-datenskandal>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Steiner, C. (2019). Hunderttausende geprellte Kunden nehmen es mit VW auf – der grosse Musterprozess in der Übersicht. Was hat den Dieselskandal ausgelöst? Neue Zürcher Zeitung, Zürich. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/470000-geprellte-kunden-nehmen-es-mit-vw-auf-der-grosse-musterprozess-in-der-uebersicht-ld.1512256#subtitle-was-hat-den-dieselskandal-ausgel-st-second>. Zugegriffen am 08.03.2020.
- Strobl, H. (2018). Das Six-Pack-Plus-Modell: Instrument zur zielorientierten Gestaltung von Unternehmenskultur von innen heraus. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 125–144). Springer Fachmedien.
- The RepTrak Company. (2019). *Winning in the new reputation economy. 2019 Global RepTrak*. The RepTrak Company. https://ri.reptrak.com/hubfs/_PDF/Global%202019_FINAL_March4.pdf. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Transparency International Schweiz. (2015). *Korruption in der Schweiz. Einführung in die Rechtsgrundlagen und Risikobereiche*. Transparency International Schweiz. https://transparency.ch/wp-content/uploads/2017/08/Korruption_in_der_Schweiz_Einfuehrung_in_die_Rechtsgrundlagen_2015.pdf. Zugegriffen am 03.12.2019.
- Vetsch, C. (2017). *Internationale Krisen-Public Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext*. Springer Fachmedien.
- Weck, A. (2017). *Facebooks HR-Chefin erklärt 5 wichtige Grundsätze der erfolgreichen Unternehmenskultur*. yeebase media GmbH. <https://t3n.de/news/facebook-unternehmenskultur-839736/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Weck, A. (2020). *Das ist Teslas geleaktes Mitarbeiter-Handbuch – ein Experte findet klare Worte*. yeebase media GmbH. <https://t3n.de/news/tesla-mitarbeiter-handbuch-leak-1254511/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Wiedmann, K.-P. (2012). *Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung*. Springer Fachmedien.
- Wiegand, E. (o. J.). 3M: Von Wertschätzung und Vertrauen. Werte und Wandel gUG, Düsseldorf. <https://werteundwandel.de/inhalte/3m-von-wertschaetzung-und-vertrauen/>. Zugegriffen am 11.04.2020..
- Winner, M. (2019). *Zuckerbergs Sekte: Facebooks scheinheilige Unternehmenskultur*. OnlineMarketing.de GmbH. <https://onlinemarketing.de/jobs/artikel/zuckerbergs-sekte-facebook-scheinheilige-unternehmenskultur>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Wüst, C., & Kreutzer, R. T. (Hrsg.). (2012). *Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg*. Springer Fachmedien.
- Zentes, U. C. (2017). *Das Sieben-Säulen-Modell der Korruptionsprävention. Leitfaden zum Aufbau eines unternehmensinternen Anti-Korruptionsprogramms*. Springer Fachmedien.
- Zerfass, A., & Piwinger, M. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollständig überarbeitete. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Zinko, R., Furner, Z. Z., Hunt, J., & Dalton, A. (2017). Establishing a reputation. *Journal of Employment Counseling*, 54, 87–96.

Adrienne Perucca, MSc. Berufsbegleitendes Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development und davor Bachelorstudium in Betriebswirtschaft mit Vertiefung in Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik der Krisenvermeidung und Reputation in Organisationen. Mehrjährige Tätigkeit als Projektmanagerin bei der Galenica AG.

Prof. Dr. Jochen Schellinger. Vizerektor Lehre der Berner Fachhochschule. Davor Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule.

jochen.schellinger@bfh.ch

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Businessmodell Co-Working

3

Der Beitrag von Geschäftsmodellinnovationen zur nachhaltigen Entwicklung von Schweizer Co-Working-Spaces

Ramon Guignard und Nada Endrissat

Zusammenfassung

Im Kontext neuer Arbeitsformen ist der Trend zum Co-Working sowohl weltweit als auch in der Schweiz ungebrochen. Rund die Hälfte aller Co-Working-Spaces erwirtschaften aber keinen Gewinn und bemühen sich daher, zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen. Der Markt hat sich deshalb stark differenziert und zu neuen Geschäftsmodellen geführt, in denen Co-Working in Kombination mit anderen Geschäftsbereichen angeboten wird. Auf Basis dieser Entwicklung stellt sich die Frage, welches die erfolgversprechendsten Geschäftsmodelle von Co-Working-Spaces zur nachhaltigen Existenzsicherung sind. Ausgehend von einer theoretischen Aufarbeitung des Kontextes wurden rund zwanzig Co-Working-Spaces in der Schweiz auf ihr Geschäftsmodell hin untersucht. In der Analyse kristallisierten sich vier unterschiedliche Co-Working-Konzepte heraus. Co-Working pur – der Community Space; Co-Working light – die Bürogemeinschaft; Co-Working professionell – der flexible Büroarbeitsplatz, und Co-Working en passant – das Durchgangsbüro. Besonders erfolgreich sind dabei Anbieter, denen es gelungen ist, zusätzliche Einnahmen zu generieren und einen fixen Kundenstamm aufzubauen.

R. Guignard (✉)
Bern, Schweiz

N. Endrissat
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: nada.endrissat@bfh.ch

3.1 Einleitung

Die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt erlauben neue Arbeitsformen, welche größere Zeit- und Ortsflexibilität ermöglichen. Mitarbeitende und Selbstständige arbeiten zunehmend von zu Hause anstatt im Büro. Neben Vorteilen bringt dies jedoch auch einige Herausforderungen mit sich. Im Homeoffice gelingt die Trennung zwischen Privatem und Beruflichem nicht immer, zudem kann sich ein schleichendes Gefühl von Isolation und Vereinsamung einstellen (Raffaele & Connell, 2016). Mit dem Ziel, diese Herausforderungen zu lösen, wurde 2005 in San Francisco der erste sogenannte Co-Working-Space gegründet: Als Ort, an dem Selbstständige und Mitarbeitende von Unternehmen sich gegen eine monatliche Gebühr Büroräumlichkeiten teilen und gleichzeitig eine Art Gemeinschaft („community“) bilden, die zur gegenseitigen Unterstützung dient (Waters-Lynch & Potts, 2017 S. 6). Co-Working-Spaces verstehen sich somit nicht nur als Arbeitsräume, sondern als Orte mit einem inspirierenden und produktivitätssteigernden Arbeitsklima. Das Streben der Co-Worker nach Flexibilität, dem Austausch und der Entwicklung von Gemeinschaften hat sich daher gemäß Waters-Lynch et al. (2016, S. 3) zu einem Lebensstil gewandelt. Daneben führt Josef (2017) aus, dass Co-Working-Spaces auch Unternehmen Vorteile bieten können, denn eine freie Wahl des Arbeitsortes kann zu höherer Flexibilität und somit höherer Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen sowie kostspielige Mieten in Ballungszentren reduzieren.

Seit den Anfängen ist die Popularität von Co-Working stetig angestiegen. So geht eine Schätzung von Deskmag davon aus, dass bis Ende 2020 weltweit rund 26.300 Spaces mit 2,7 Millionen Mitgliedern existierten (Baidac, 2020). Der Trend wird zudem durch einen Wertewandel begünstigt, bei dem veränderte Mobilitätspräferenzen und der Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund stehen (Zukunftsinstitut, 2020). Schätzungen gehen deshalb davon aus, dass das rasante Wachstum von Co-Working-Spaces noch lange nicht vorbei ist und sich diese Nutzungsform von Büroflächen in manchen Regionen von aktuell einem auf zehn Prozent steigern könnte (O’Dea, 2019).

3.1.1 Ausgangslage

Mit der Verbreitung von Co-Working nimmt jedoch auch der Konkurrenzdruck bei den Anbietern zu, und der Markt diversifiziert sich zunehmend. So decken Startup Accelerator und Maker Spaces beispielsweise die spezifischen Anforderungen neu gegründeter Unternehmen ab, während andere geografisch ausweichen, indem sie Co-Working-Spaces in ländlichen Gebieten eröffnen. Die Branche hat sich zudem professionalisiert, und längst sind die auf Community basierenden Gemeinschaftsbüros keine vorübergehenden Provisorien mehr, sondern oftmals modernste Büroräumlichkeiten zu interessanten Preisen.

Co-Working-Spaces können grob als gemeinsame Arbeitsorte mit temporär nutzbaren, flexiblen Strukturen für Selbstständige und Angestellte aus unterschiedlichen Unternehmen (Pohler, 2011) definiert werden, bei denen der Aufbau einer Community und die Idee der Vernetzung und gemeinsamer Unterstützung zentral ist. Durch Co-Working versprechen sich die Nutzer daher auch insbesondere eine Vernetzung über Firmengrenzen hinweg sowie eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, was besonders für Berufstätige mit Kindern und Pendler attraktiv ist (Josef & Back, 2019, S. 787).

Parallel zur Entwicklung von Co-Working-Spaces wächst aber auch ein Angebot, welches die Idee der Co-Working-Spaces hinsichtlich des Designs und des Angebots imitiert, aber in seiner Ausrichtung stärker auf die Vermietung von flexiblen Arbeitsplätzen für Mitarbeitende von Unternehmen fokussiert. Bei diesen Angeboten steht die Optimierung im Vordergrund und weniger der Aufbau einer Community. Ein weiterer Trend ist, dass Unternehmen einen Co-Working-Space als Ergänzung zum Kerngeschäft anbieten. Ein Beispiel hierfür sind Möbelgeschäfte, welche den Showroom mit Co-Workern beleben und diesen dadurch doppelt nutzen (Josef & Back, 2019, S. 784). So kommt Hediger (2019, S. 12) zum Schluss, dass der Markt immer kompetitiver wird und keine großen Gewinne mehr zulässt. Daher soll mit dieser Studie untersucht werden, mit welchen Geschäftsmodellinnovationen Schweizer Co-Working-Spaces auf die zunehmende Konkurrenz reagieren und ihre Resilienz und Existenz nachhaltig sichern.

3.2 Grundlagen

Das Geschäft mit flexiblen Büroarbeitsplätzen hat eine lange Tradition. Seit den 1960er-Jahren existieren verschiedene Angebote, in welchen Arbeitsplätze gegen monatliche Gebühren gemietet werden können. Diese meist prestigeträchtigen Immobilien wurden in der Vergangenheit unter den Bezeichnungen Servicebüro, Geschäftszentrum, Executive Suite oder Telezentrum vermarktet (Kojo & Nenonen, 2014). Dabei werden durch die Bündelung von Auslagen wie der Miete, Instandhaltung, Strom oder Büromobiliar die Gesamtkosten reduziert, wodurch die einzelnen Büros zu attraktiven Preisen angeboten werden können. Dies ermöglicht den einzelnen Nutzern die für sie ansonsten unerschwinglichen Büros zu mieten (Waters-Lynch & Potts, 2017). Das grundsätzliche Geschäftsmodell von Co-Working ist somit nichts Neues. Hingegen gibt es wesentliche Unterschiede in Bezug auf die sozialen Aspekte zwischen Servicebüros und Co-Working-Spaces. So unterscheiden sich Co-Working-Spaces und Executive-Büros vor allem hinsichtlich dreier Merkmale.

- die Profile der ursprünglichen Benutzer,
- die Bedeutung der sozialen Interaktion unter den Mitgliedern (Community) und
- die Werte, die sich in der ästhetischen Gestaltung der Räumlichkeiten widerspiegeln (z. B. Holz und bunte Farben), die Offenheit, Wärme und Fröhlichkeit versprühen,

versus Glas und schwarze Bürostühle, die eher Professionalität und Distanz vermitteln (Waters-Lynch & Potts, 2017).

Es ist aber zu beachten, dass die Unterschiede zwischen Co-Working-Spaces und Servicebüros keineswegs starr sind und viele Überschneidungen bestehen. Mit dem Boom der Co-Working-Spaces haben diese Überschneidungen in den letzten Jahren sogar noch zugenommen, indem zum einen Anbieter von Servicebüros, wie beispielsweise Regus oder Servcorp, begonnen haben, ihr Angebot als Co-Working zu vermarkten. Andererseits haben aber auch Co-Working-Unternehmen wie WeWork und Next Space begonnen, neue Standorte nach rein wirtschaftlichen Aspekten mit standardisierten Designs aufzubauen, und fokussieren sich verstärkt auf Konzerne sowie der Vermietung von Privatbüros. Diese Überschneidungen sind auch der Grund, weshalb die Definition des Begriffs Co-Working eine zunehmende Herausforderung darstellt (Waters-Lynch & Potts, 2017, S. 12).

Insbesondere das Segment der Teamoffices ist stark gewachsen und hat sich international gesehen von 2017 auf 2018 um 50 % gesteigert (Förtsch, 2018b). Diese Entwicklung wurde zusätzlich begünstigt, indem Co-Working-Spaces auch bei Großunternehmen an Popularität gewonnen haben. So werden die Spaces von diesen zunehmend als Alternative für Zweigniederlassungen an verkehrstechnisch gut gelegenen Standorten genutzt sowie für die Aufbauphase von neuen Geschäftsbereichen mit volatilem Personalbestand.

Co-Worker, welche für Konzerne tätig sind, haben durch diese Entwicklung Start-ups und Selbstständige inzwischen als wichtigste Kundengruppe abgelöst und machen gemäß einer Studie des Maklerhauses Collier International in Deutschland bereits zwei Drittel der Co-Worker aus (Streit, 2018). Diese neuen Mitglieder nutzen Co-Working als dritte Alternative zwischen Homeoffice und dem Büroarbeitsplatz. Allerdings kamen Josef und Back (2019, S. 788) in ihrer Studie zu dem Schluss, dass insbesondere in den schwach frequentierten Co-Working-Spaces auf dem Land die Hoffnungen dieser Nutzer auf inspirierende neue Kontakte nicht erfüllt wurden. Dies hat dazu geführt, dass einige Unternehmen ihre Mitarbeitenden lieber im Homeoffice unterstützen als ihnen das Arbeiten im Co-Working-Space zu ermöglichen. Um ein breiteres Kundenspektrum ansprechen zu können und ihre Existenzgrundlage nachhaltig zu sichern, sind daher Co-Working-Spaces gezwungen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Besonders wichtig scheint dafür eine gelungene Kombination zwischen fokussierter Einzelarbeit und einer Möglichkeit zur Vernetzung (Josef & Back, 2019, S. 793).

Wie für alle Unternehmen gilt auch für Co-Working-Spaces, dass die Erwirtschaftung eines Gewinns, bzw. des kostendeckenden Betriebs bei nicht gewinnorientierten Spaces, das zentrale Unternehmensziel darstellt. Die Herausforderung liegt darin, mit der potenziell stark schwankenden Nachfrage umgehen zu können und ein konstantes Einkommen zu generieren. Beispielsweise weist die Branche eine hohe Fluktuation auf, sodass ständig neue Co-Worker gewonnen werden müssen. Die Studie von Förtsch (2018a) kommt daher zu dem Schluss, dass die Gewinnung neuer Mitglieder und der Aufbau eines festen Kunden- bzw. Nutzerstamms die größte Herausforderung für Co-Working-Spaces darstellt,

noch vor Problemen wie beispielsweise steigenden Immobilienpreisen und dem zunehmenden Wettbewerb. Um in diesem Markt bestehen zu können, haben sich dabei folgende drei Strategien etabliert:

- Differenzierung des Co-Working Geschäfts mit anderen Geschäftszweigen.
- Fokussierung auf Team- und Einzelbüros anstatt Open Space.
- Nutzung von Co-Working in Ergänzung zu einem anderen Kerngeschäft, wodurch der Co-Working-Space nicht zwingend einen Profit erwirtschaftet muss.

3.2.1 Geschäftsmodelle

Ein Geschäftsmodell definiert, wie der Mehrwert und Nutzen für Kunden oder Partner gestiftet wird (Lingenhel et al., 2016, S. 52). In der Diskussion rund um Geschäftsmodelle gibt es unterschiedliche Ansätze. Der bekannteste ist dabei das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011, S. 19). Dieses Schema unterteilt Geschäftsmodelle in neun Bausteine, welche die vier wichtigsten Aspekte eines Unternehmens abdecken, nämlich Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Resilienz bzw. Überlebensfähigkeit (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 19). Durch die Visualisierung dieser Aspekte wird die Idee eines ganzheitlichen Konzepts für neue Geschäftsideen begreif- und erklärbar. Der holistische Ansatz des Business Model Canvas eignet sich jedoch weniger gut, um Unterschiede zwischen Geschäftsmodellen zu ermitteln. Um im vorliegenden Fall die Unterschiede in den Geschäftsmodellen von Co-Working-Spaces miteinander zu vergleichen, wird stattdessen auf die Methodik von Gassmann et al. (2013, S. 5 f.) zurückgegriffen. Im Rahmen ihrer Forschung konnten die Autoren zeigen, dass sich 90 % aller Geschäftsmodelle durch eine Kombination von vier Aspekten (Kundensegment, Produkt, Leistungserstellung und Ertragsrealisierung) erklären und zu 55 unterschiedlichen „Mustern“ kombinieren lassen. Geschäftsmodelle sind entsprechend den Analysen von Gassmann et al. (2013, S. 17) oftmals nicht etwas radikal Neues, sondern oft nur eine Variation von etwas, das bereits zuvor existierte, sei es in anderen Industrien, in anderen Märkten oder in einem anderen Kontext. Die Abbildung von Geschäftsmustern erlaubt es, dominante Branchenlogiken herauszuarbeiten, ohne sich in Details zu verlieren.

Gleichzeitig werden durch die Fokussierung auf vier voneinander abhängige Dimensionen die Grundlagen des jeweiligen Geschäftsmodells skizziert. Dieses lässt sich über nachfolgende Schlüsselfragen bestimmen und in einem sogenannten „magischen Dreieck“ darstellen:

- Kunden – wer sind die Zielkunden?
- Nutzenversprechen – was wird den Kunden geboten?
- Wertschöpfungskette – wie wird die Leistung bereitgestellt?
- Ertragsmechanik – wie wird der Wert erzielt?

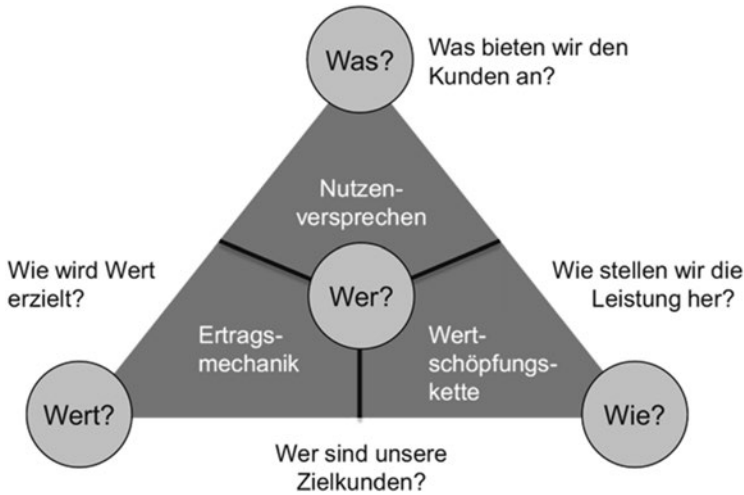


Abb. 3.1 Vier Dimensionen eines Geschäftsmodells. (Quelle: Gassmann et al., 2013, S. 6)

Abb. 3.1 veranschaulicht die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells gemäß Gassmann et al. (2013, S. 6).

Durch die Beantwortung der vier Schlüsselfragen fasst Gassmann et al. (2013, S. 6) zusammen, wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert. So erfordert die Optimierung an einem Punkt (beispielsweise Ertragsmechanik) automatisch eine Antwort der beiden anderen Seiten (Nutzungsversprechen oder Wertschöpfungskette). Gassmann et al. (2013, S. 9) kommen zu dem Schluss, dass erst von einer Geschäftsmodellinnovation gesprochen werden kann, wenn sich mindestens zwei der vier Komponenten signifikant vom Branchenstandard unterscheiden.

Bezogen auf Co-Working-Spaces lässt sich feststellen, dass die Geschäftsmodelle in der Regel einem der drei folgenden Geschäftsmuster entsprechen: „Subscription“, „Experience Selling“ sowie „Make more of it“. Der Branchenstandard besteht somit aus Anbietern, deren Einnahmen primär auf zeitlich begrenzten Mieteinnahmen basieren (Subscription) und die Kundenbindung über besondere Erlebnisse wie die Community, das Interior Design oder Veranstaltungen erhöhen (Experience Selling). Oft ist zudem zu beobachten, dass die Räumlichkeiten nicht exklusiv den Mitgliedern zur Verfügung stehen und außerhalb der Betriebszeiten für externe Veranstaltungen genutzt werden (Make more of it).

Die Herausforderung bei der Kombination unterschiedlicher Geschäftsmuster besteht darin, die Komplexität des Geschäftsmodells niedrig zu halten und parallel den Mehrwert für das Kundensegment zu erhöhen sowie eine optimale Ertragsstruktur zu erzielen. Co-Working-Spaces erreichen dies unter anderem, indem sie Seminarräume ihren Kunden als „Add-on“ anbieten und abhängig von der Nutzungsdauer verrechnen.

Das Ziel der nun folgenden empirischen Untersuchung ist es, unter Anwendung des von Gassmann et al. (2013) vorgestellten Business Model Navigators die bestehenden

Geschäftsmodelle Schweizer Co-Working-Spaces zu klassifizieren. Dabei stehen die folgenden Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Welche Kombination von Geschäftsmustern existiert im Schweizer Markt?
- Welche Geschäftsmuster lassen einen positiven Zusammenhang zur Resilienz und nachhaltigen Existenz der Co-Working-Spaces vermuten?

3.3 Methodisches Vorgehen

Die Datenerhebung erfolgte mittels qualitativer Interviews (Flick, 2009, S. 25). Ziel war es, Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage von möglichst vielen unterschiedlichen Co-Working-Space-Anbietern zu gewinnen. Neben statistischen Angaben sollten dabei die Interviewpartner auch zu ihrer Einschätzung des Co-Working-Marktes und eventueller Trends befragt werden. Die Datenerhebung baute hierfür auf einem leitfadengestützten Experteninterview auf, welches sich in nachfolgende sechs Abschnitte gliederte:

1. **Einführung:** Die Einführung in das Interview diene in erster Linie zur Aufklärung des Gesprächspartners über die vorgesehene Studie. Dabei wurden kurz der theoretische Hintergrund sowie der Stand der Forschung skizziert. Darüber hinaus wurden mit der Einführung aber auch die Funktion des Gesprächspartners und dessen Branchenerfahrung geklärt sowie der geplante Gesprächsverlauf erörtert. Zudem wurde die vorgesehene Protokollierung und Aufarbeitung des Datenmaterials besprochen (Gläser & Laudel, 2009, S. 144).
2. **Kundensegmente:** Das Ziel eines Unternehmens ist es, Kunden zu akquirieren, jedoch kann eine Firma nicht allen Kunden alles bieten, weshalb es wichtig ist, sich auf die interessantesten Kundensegmente zu fokussieren. Das Ziel dieses Interviewblocks lag daher darin, das jeweilige Zielkundensegment zu ermitteln, aber auch die Kunden in Erfahrung zu bringen, welche den Co-Working-Space effektiv nutzen.
3. **Nutzenversprechen:** Das Leistungsversprechen ist das Herzstück eines Unternehmens, welches den Kundennutzen definiert. Gefragt wurde, mit welchem Angebot die Kunden des jeweiligen Co-Working-Space angesprochen werden.
4. **Wertschöpfungskette:** Dieser Themenblock beleuchtet die Leistungserbringung und soll insbesondere klären, wie das Wertangebot generiert wird, welche speziellen Leistungen angeboten werden und auf welche Partner hierfür zurückgegriffen wird.
5. **Ertragsmechanik:** Dieser Themenblock beinhaltet Fragestellungen zu finanziellen Aspekten. Dies sollte zum einen die Einnahmequellen und Ausgaben ermitteln und zum anderen eine Abschätzung ermöglichen, wie differenziert das Unternehmen aufgestellt ist.
6. **Abschluss des Interviews:** Der Abschluss ist analog der Einführung kein Bestandteil der inhaltlichen Auseinandersetzung des Themas, sondern sollte dem Gesprächspartner die Möglichkeit geben, Ergänzungen anzubringen und offene Fragen seinerseits zu klären.

Der Interviewleitfaden diente der Strukturierung der Gespräche, wobei dieser als vorbereitete Sammlung an Fragen zu verstehen ist, die sicherstellen, dass alle Aspekte des Untersuchungsgegenstandes abgedeckt sind. Walsham (1995, S. 78) betont diesbezüglich, dass der inhaltliche Rahmen bei der Erstellung des Leitfadens nicht zu eng gefasst werden sollte, sodass eventuell relevante Aussagen nicht verhindert werden. Gleichzeitig darf ein Interview nicht zu weit gefasst sein, damit relevante Detailfragen nicht ungeklärt bleiben. In diesem Sinne stellt der verwendete Interviewleitfragen eine gute Balance dar.

3.3.1 Stichprobe

Aus der Literaturrecherche ging gemäß Waters-Lynch und Potts (2017, S. 48) hervor, dass sehr viele unterschiedliche Arten von Co-Working-Spaces existieren. Da sich die Studie aber auf professionell betriebene Co-Working-Spaces beschränkte, wurde zur Ermittlung geeigneter Interviewpartner auf die Datenbank von Coworking Switzerland zurückgegriffen. Diese Plattform umfasst Anbieter, welche sich offiziell zu den Co-Working-Kernwerten Gemeinschaft, Offenheit, Zusammenarbeit, Nachhaltigkeit und Zugänglichkeit bekennen (Burnier & Kurcker, 2020). Von besonderem Interesse waren dabei Anbieter, welche neue Geschäftskonzepte erproben und über ein Angebot verfügen, das nicht ausschließlich temporäre Arbeitsplätze umfasst. Zudem wurde bei der Auswahl auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Co-Working-Spaces in urbanen und ländlichen Gebieten geachtet. Die Anbieter der ausgewählten Co-Working-Spaces wurden per E-Mail oder Telefon kontaktiert.

Von den 108 potenziellen Interviewpartnern wurden die 49 favorisierten Co-Working-Spaces kontaktiert, wobei 16 telefonisch nicht erreicht werden konnten beziehungsweise nicht auf die Mailanfrage reagierten. 7 weitere haben daneben aus unterschiedlichen Gründen abgesagt, während sich die restlichen 26 zu einem Interview bereit erklärt haben. 3 weitere sprangen im Verlauf der Erhebung kurzfristig noch ab, sodass schlussendlich 23 Interviews geführt werden konnten. Zur Anonymisierung der Interviewpartner und Co-Working-Spaces wurden diese in der chronologischen Reihenfolge ihrer Durchführung nummeriert. Tab. 3.1 gibt einen Überblick über die Co-Working-Spaces, die in der Stichprobe enthalten sind, und informiert zudem darüber, wie das Interview durchgeführt wurde (telefonisch, online oder persönlich).

Abb. 3.2 gibt einen Überblick über die geografische Verteilung der interviewten Co-Working-Spaces. Die Karte veranschaulicht zudem die Bevölkerungsdichte der Schweiz, indem dichter besiedelte Gebiete dunkler abgebildet sind.

Aufgrund der Corona-Pandemie konnten nicht alle Interviews persönlich durchgeführt werden. Ein Großteil der Gespräche wurde daher via MS Teams, Zoom, Google Meet oder telefonisch durchgeführt. Alle Gespräche wurden elektronisch aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Wichtig scheint es zu erwähnen, dass aufgrund der Corona-bedingten Restriktionen die vor Ort besuchten Co-Working-Spaces schlecht ausgelastet waren. Bei den remote durch-

geführten Gesprächen war es zudem nicht möglich, die individuelle Atmosphäre der Co-Working-Spaces zu erleben und einen Eindruck der Nutzer zu gewinnen, welche den jeweiligen Co-Working-Space mitprägen. Darüber hinaus erschwerte der Onlinekontakt den für die Ermittlung sensibler Daten (z. B. Finanzkennzahlen) erforderlichen Vertrauensaufbau.

Tab. 3.1 Geografische Verteilung der Interviewpartner

Nr.	Standort	Interviewform	Nr.	Standort	Interviewform
01	Kanton Graubünden	Telefonisch	13	Kanton Luzern	Online
02	Kanton Wallis	Telefonisch	14	Stadt Bern	Online
03	Stadt Bern	Persönlich	15	Kanton Bern	Telefonisch
04	Stadt St. Gallen	Telefonisch	16	Stadt Zürich	Online
05	Stadt Zürich	Online	17	Kanton Bern	Persönlich
06	Stadt Zürich	Online	18	Kanton Aargau	Telefonisch
07	Kanton Schwyz	Online	19	Kanton Graubünden	Online
08	Stadt Bern	Persönlich	20	Kanton St. Gallen	Online
09	Kanton Wallis	Online	21	Stadt Zürich	Online
10	Kanton Bern	Persönlich	22	Kanton Graubünden	Online
11	Kanton Thurgau	Online	23	Stadt Zürich	Online
12	Kanton St. Gallen	Telefonisch			



Abb. 3.2 Standorte der Interviewpartner. (Quelle: Bundesamt für Statistik, 2020)

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Interviewauswertung detailliert beschrieben. Während alle befragten Spaces offiziell als Co-Working-Space vermarktet werden, zeigten sich in der gelebten Praxis des Co-Working erhebliche Unterschiede. In einem ersten Schritt erfolgt daher eine Segmentierung der Co-Working-Spaces in vier Cluster, die selbstständig auf Basis der gesammelten Informationen vorgenommen wurde. Anschließend wird auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Geschäftsmodellen der vier Cluster eingegangen.

3.4 Ergebnisse

Co-Working-Spaces lassen sich relativ einfach hinsichtlich ihrer geografischen Lage in ländliche Regionen oder urbane Zentren und Städte unterteilen. Aber auch eine Unterscheidung hinsichtlich der Größe (Anzahl Arbeitsplätze, Größe des Raums) oder des Angebotsspektrums sind möglich. In Bezug auf die Frage nach den Geschäftsmodelle greifen diese Differenzierungen allerdings zu kurz, da die Geschäftsmodelle nicht von diesen Merkmalen abhängig sind.

3.4.1 Segmentierung in vier Cluster von Co-Working-Spaces

Die Vielfalt der Geschäftsmodelle von Co-Working-Spaces spiegelte sich in den Aussagen der Interviewpartner wider, wenn erwähnt wurde, dass man sich nicht als klassischer Co-Working-Space versteht. Daher wurde entschieden, die Spaces anhand der angewendeten Geschäftsmodelle zu gliedern, wodurch sich vier unterschiedliche Cluster von Anbietern bilden ließen. Diese Aufteilung ermöglicht zudem, den Charakter der verschiedenen Anbieter zu beschreiben, und lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- **Co-Working pur – der Community Space** umfasst Anbieter, welche ihren Mitgliedern primär Open Spaces Arbeitsplätze zur Verfügung stellen. Ein zentraler Aspekt ist der Aufbau einer Community, welche sich durch gemeinsame Werte auszeichnet, und der aktiv gefördert wird. Ziel dieser Spaces ist die aktive Vernetzung der Mitglieder untereinander, sodass sie nicht nur nebeneinander, sondern auch miteinander arbeiten und sich unterstützen können. Die Mitglieder dieser Spaces bestehen meist aus Freelancern, Selbstständigen und Start-ups, die den Co-Working-Space für den sozialen Austausch und die gegenseitige Unterstützung nutzen, aber auch zur Entwicklung von Geschäftsbeziehungen innerhalb des Netzwerkes. Im Co-Working-Space wird der soziale Teil der Arbeit erledigt. Die Nutzer nehmen oft an Abendveranstaltungen, Networkinganlässen oder gemeinsamen Aktivitäten teil. Zur fokussierten, ruhigen Arbeit nutzen die Mitglieder parallel zusätzlich das Homeoffice.
- **Co-Working light – die Bürogemeinschaft** zeichnen sich durch eine geringere Fläche aus, dafür aber häufig sehr loyale, regelmäßige Nutzer, die mehrheitlich eher nebenei-

inander als miteinander arbeiten. Für die meisten Nutzer ist die Bürogemeinschaft ein Ersatz für das Homeoffice. Die Vorteile sind vor allem der soziale Austausch, der kurze Arbeitsweg, aber auch Annehmlichkeiten, wie die Möglichkeit, einen professionellen Meetingraum benutzen zu können. Während man gern gemeinsam einen Kaffee nimmt, steht der Aufbau einer Community hier nicht im Vordergrund, und die Nutzer verwenden keine zusätzliche Zeit im Space. Die Bürogemeinschaft wird bevorzugt von Selbstständigen und Kleinunternehmern zur konzentrierten Arbeit und als Sitzungstreffpunkt genutzt. Nach der Arbeit gehen sie nach Hause.

- **Co-Working professionell – der flexible Büroarbeitsplatz.** Die Mehrheit der Co-Working-Spaces in der vorliegenden Untersuchung ist der Kategorie der flexiblen Büroarbeitsplätze zuzuordnen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Angebot aus einer Vielzahl von Einzel- und Gemeinschaftsbüros besteht. Das typische Kundensegment umfasst lokale Teams von Großunternehmen wie auch Kleinunternehmer, Freelancer und Selbstständige. Von den Nutzern dieser Kategorie wird dabei insbesondere geschätzt, dass ihnen eine Infrastruktur wie in einem Großunternehmen zur Verfügung steht mit Empfangsbereich, Chill-out-Zonen, unterschiedlichsten Meeting- und Pflegemöglichkeiten. Der Aufbau einer Community bildet nicht den Kern des Angebots. Vielmehr bietet es ein sehr professionelles Erscheinungsbild, das sehr flexibel auf die Wünsche der Nutzer reagieren kann und diese bei der Optimierung ihrer Arbeitszeit und Produktivität unterstützt.
- **Co-Working en passant – Durchgangsbüros.** Zu einer vierten Kategorie fassen wir Räumlichkeiten zusammen, welche mehrheitlich temporär nutzbare und nur in geringem Maße fest buchbare Arbeitsplätze anbieten. In der Regel befinden sich die Arbeitsplätze dabei in einem Großraumbüro oder in einer Begegnungszone und eignen sich dadurch nur schlecht für ein konzentriertes Arbeiten. Das preissensitive Kundensegment dieser Kategorie nutzt die Spaces daher oft nur für einige Stunden, um dem Homeoffice zu entfliehen, für Teamarbeiten oder wenn ein Meetingraum benötigt wird. Die Co-Worker schätzen dabei die gute Erreichbarkeit, Flexibilität sowie die Abwechslung zum primären Arbeitsplatz.

3.4.2 Geschäftsmodelle von Co-Working pur – der Community Space

Co-Working-Spaces sind entstanden, da Selbstständige der Einsamkeit des Homeoffice entgehen wollten und einen Ort suchten, an dem sie zum Arbeiten willkommen sind. Mit dem Erfolg des Konzeptes wich dieser soziale Gedanke aber teilweise einem profitorientierten Geschäftsmodell, welches ein möglichst großes Kundensegment ansprechen sollte. Wie aus dem Manifesto des Impact Hub, den Grundsätzen von Effinger, aber auch den Werten von WeWork hervor geht, zeichnen sich klassische Co-Working-Spaces aber immer noch dadurch aus, dass eine gemeinsame Kultur gepflegt wird, indem sich die Co-Worker gegenseitig unterstützen und dazu beitragen, die globalen Herausforderungen zu lösen (Effinger, 2020; Impact Hub, 2020; WeWork, 2020). Die Grenzen zwischen

klassischen Co-Working-Spaces und den anderen Formen sind zwar fließend, doch scheinen die gemeinschaftsbildenden, kulturellen Aspekte einen wesentlichen Unterschied darzustellen.

In Bezug auf die Branchenlogik dieses Segmentes ist festzustellen, dass die Anbieter meist seit vielen Jahren auf dem Markt etabliert sind, aber nur über mittelgroße Spaces verfügen, die jedoch kontinuierlich wachsen. Zudem ist festzuhalten, dass eine Vielfalt von Geschäftsmustern betrieben wird, deren Ursprung in der Offenheit für Experimente, dem hohen Engagement der Mitarbeitenden und der im Verhältnis zum Co-Working-Markt langen Existenzdauer liegt und sich wie folgt zusammenfassen lässt:

- Mieteinnahmen bzw. „Subscriptions“ sind wichtig, entsprechen aber nur einer von mehreren Einnahmequellen und sind oft nicht maximiert, weil die Spaces neben temporären Arbeitsplätzen aus Begegnungszonen bestehen, welche nur unregelmäßig von den Co-Workern genutzt werden.
- Den Co-Workern werden als „Add-on“, zusätzlich zu den Arbeitsplätzen kostenpflichtige Dienstleistungen geboten, wie zum Beispiel Domiziladressen, ein Postservice und vor allem Meetingräume, welche vergünstigt benutzt werden können.
- Neben der internen Nutzung wird mit einem „Make more of it“-Ansatz mit der Infrastruktur oftmals ein relevanter, zusätzlicher Ertrag mit der Vermietung von Meeting-, Seminar- und Eventräumen erzielt.
- Ein „Lock-in“-Mechanismus besteht aus dem Zugang zum Co-Worker-Netzwerk und deren Unterstützungsbereitschaft, welcher nur Mitgliedern zur Verfügung steht und einem zentralen Anreiz für die Mitgliedschaft entspricht.
- Co-Worker können ihre Services gratis oder kostenpflichtig den anderen Mitgliedern anbieten. Ehrenamtliche Rollen im Sinne eines „Barter“-Geschäftsmusters werden dabei vom Space mit Vergünstigungen entschädigt.
- Das Ziel vieler klassischen Co-Working-Spaces ist, die Welt ein Stück zu verbessern, wozu soziale und Umweltprojekte gefördert und unterstützt werden. Daher kann diesbezüglich auch von einem „Robin Hood“-Geschäftsmuster gesprochen werden.
- Durch den genossenschaftlichen Charakter dieses Segments werden Mitglieder bei Entscheidungen des Co-Working-Spaces einbezogen, womit ein „Fractionalized Ownership“ entsteht.
- Aufgrund der Bekanntheit von klassischen Co-Working-Spaces kann auf Auslagen für „Affiliation“-Geschäfte zur Gewinnung von Neukunden verzichtet werden. Daher spielen Onlineplattformen wie Workplace2go, DeskBird etc. eine untergeordnete Rolle. Hingegen werden die Plattformen für den Vertrieb von Meeting- und Seminarräumen durchaus genutzt.
- Ein zentraler Unterschied zu anderen Co-Working-Segmenten ist, dass die Mitglieder aktiv dazu ermutigt werden, sich gegenseitig zu unterstützen und Geschäftsbeziehungen aufzubauen, weshalb der Co-Working-Space eine „Peer-to-Peer“-Funktion übernimmt.

- Die Räume und Begegnungszonen zeichnen sich durch ein modernes Design aus, das eigentliche „Experience Selling“ entsteht aber durch die Community, welche aktiv angespornt wird, miteinander zu interagieren.

Ein klassischer Co-Working-Space der Stichprobe stellt beispielsweise der Gesprächspartner 03 aus der Stadt Bern dar. Dieser Space verfügt über 90 Arbeitsplätze und hat eine bunt gemischte Community von rund 200 Mitgliedern, welche sich aus Kreativen, Start-ups und Freelancern zusammensetzt. Von den Co-Workern wird dabei besonders die Unterstützung in der Community geschätzt, aber auch die Event- und Beratungsservices. Durch die Fokussierung auf Erwerbstätige im sozialen Bereich und der nachhaltigen Kreislaufwirtschaft werden aber nicht alle Kundensegmente angesprochen, welche daher auf andere Co-Working-Spaces ausweichen.

3.4.3 Geschäftsmodelle von Co-Working light – die Bürogemeinschaft

Bürogemeinschaften sind kein neues Phänomen. Mit der Vermarktung als Co-Working-Space haben sie sich jedoch etwas geöffnet und lassen beispielsweise eine deutlich flexiblere Buchung von Arbeitsplätzen zu. Das Kundensegment bleibt aber dasjenige, das sich bisher in traditionellen Bürogemeinschaften mit einem langfristigen Mietvertrag eingemietet hat. In Bezug auf die Branchenlogik lässt sich feststellen, dass die Räume oft nur wenige Arbeitsplätze umfassen. Insgesamt werden von dem Cluster der Bürogemeinschaften nur wenige Geschäftsmuster kombiniert, welche wie folgt zusammengefasst werden können:

- Mieteinnahmen bzw. „Subscriptions“ entsprechen der wichtigsten Einnahmequelle.
- Mit Domiziladressen und der separaten Vermietung von Sitzungszimmern an Co-Worker wird oft ein bescheidener Add-on-Ertrag erwirtschaftet.
- Zusätzlich stehen die Sitzungszimmer nicht selten auch externen Nutzern zur Verfügung. Dieser „Make more of it“-Ansatz erwirtschaftet in der Regel aber keine nennenswerten Erträge.
- Zur Erhöhung der Onlinepräsenz arbeiten Bürogemeinschaften mit einer Reihe von Onlineplattformen wie Workplace2go, DeskBird etc. zusammen. Die Hoffnung ist, dass aus Gelegenheitsnutzern, für welche eine „Affiliation“-Vermittlungsgebühr bezahlt wird, Stammkunden werden.

Ein typisches Beispiel für eine erfolgreiche Bürogemeinschaft ist Gesprächspartner 20 im Kanton St. Gallen. Dieser Anbieter bietet mit seinem schlichten, aber eleganten Raumdesign ein einmaliges Ambiente, welches zudem nur wenige Meter vom Zürichsee entfernt liegt. Der Co-Working-Space wird dabei als inspirierender Ort empfunden, welcher

ein besseres Arbeitsklima bietet als das Homeoffice, was sich in dessen Popularität und den im Verhältnis höheren Mietkosten widerspiegelt.

3.4.4 Geschäftsmodelle von Co-Working professionell – der flexible Büroarbeitsplatz

Anbieter von flexiblen Büroarbeitsplätzen sind meist größere, profitorientierte Co-Working-Spaces, welche sehr professionell auftreten und sich in ihrem Angebot vor allem auf Mitarbeitende von Unternehmen fokussieren. Für Unternehmen stellen die Spaces eine kostengünstige Alternative zu unternehmenseigenen Büroräumlichkeiten dar, da nur die Arbeitsplätze bezahlt werden müssen, welche effektiv belegt sind. Für die Unternehmen löst sich dadurch die Kostenproblematik bei Leerständen genauso wie die Herausforderungen einer Überbelastung bei zu klein gewordenen Büroräumen. Auf diese Weise können sich Teamleiter auf ihre Arbeit konzentrieren, statt sich mit Infrastrukturproblemen befassen zu müssen. Neben den modernen Büroarbeitsplätzen werden den Mitgliedern unterschiedlichste Sitzungszimmer und Begegnungszonen geboten, wodurch ihnen eine Infrastruktur zur Verfügung steht, welche ansonsten Großunternehmen vorbehalten bleibt. Analog zu den Bürogemeinschaften beschränkt sich aber auch bei diesen Anbietern die Kombination von Geschäftsmustern auf einige wenige Kerntypen. Dabei gilt allerdings zu beachten, dass einzelne Anbieter mit weiteren Geschäftsmustern experimentieren, wodurch die nachfolgende Aufzählung nicht vollständig ist:

- Mieteinnahmen bzw. „Subscriptions“ sind wichtig, wobei durch das Angebot vor allem Teams und Unternehmen als Mitglieder angesprochen werden.
- Den Co-Workern werden als „Add-on“, zusätzlich zu den Arbeitsplätzen, kostenpflichtige Dienstleistungen geboten, wie zum Beispiel Domiziladressen, ein Postservice und vor allem Meetingräume, welche vergünstigt benutzt werden können.
- Neben der internen Nutzung wird mit einem „Make more of it“-Ansatz mit der Infrastruktur oftmals ein relevanter, zusätzlicher Ertrag mit der Vermietung von Meeting-, Seminar- und Eventräumen erzielt.
- Zusätzliche Geschäftszweige, die als „Cross-Selling“ angeboten werden, umfassen Services wie Restaurants, Cafés oder Consulting. Deren Erträge sind oft noch kein verlässliches finanzielles Standbein, bieten aber eine Differenzierung und dienen zur Imagebildung.
- „Affiliation“-Geschäfte, welche über Onlineplattformen wie Workplace2go, DeskBird etc. abgewickelt werden, werden eher als Marketingaufwand denn als Ertragszweig gesehen.
- Das Erlebnis wird vornehmlich über das moderne Interior Design erzeugt, welches unterschiedlichste Arbeitskonzepte und Begegnungszonen umfasst und damit zu einem „Experience Selling“ wird.

Den flexiblen Büroarbeitsplätzen sind 7 der 23 untersuchten Co-Working-Spaces zuzuordnen. Ein besonders erfolgreicher Co-Working-Space wurde dabei mit der Nummer 21 in der Stadt Zürich interviewt, welcher Co-Working, Restaurant und Eventlokal miteinander verbindet. Die Zielkunden sind nicht die Start-ups, welche nach Unterstützung und einem Netzwerk suchen, sondern Mitarbeiter von internationalen Konzernen, die die Infrastruktur eines Großunternehmens schätzen. Die Co-Worker nutzen die Infrastruktur täglich und teilen sich die Meetingräume und Begegnungszonen mit anderen Firmen. Neben den repräsentativen Büros wird besonders geschätzt, dass mit dem Restaurant ein eigener Socializingbereich zur Verfügung steht, den nur die wenigsten Großunternehmen ihren Mitarbeitern bieten können. Einen anderen Ansatz hat hingegen Interviewpartner 18 im Kanton Luzern gewählt. Hier wird der Co-Working-Space anstatt mit einem Restaurant über die externe Vermietung der Infrastruktur als Event- und Seminarraum quersubventioniert. Diese zusätzlichen Einnahmequellen ermöglichten ein modernes Arbeitsumfeld zu einem attraktiven Preis. Beim Arbeitsumfeld wurde zudem darauf geachtet, dass ein ungestörtes Arbeiten möglich ist, wodurch regionale Unternehmen überzeugt werden konnten, ihre eigenen Büros aufzugeben und sich in einem hoch professionalisiertem Co-Working-Space einzumieten.

3.4.5 Geschäftsmodelle von Co-Working en passant – das Durchgangsbüro

Das Cluster der Durchgangsbüros bringt unterschiedliche Konzepte zusammen. Typische Nutzer dieses Segments wollen der Einsamkeit des Homeoffice entfliehen und suchen sich dazu Anbieter in der Nähe, bei welchen sie unkompliziert für einige Stunden allein oder in kleinen Gruppen zusammenarbeiten können. Mit der Verbreitung von Laptops mit Wifi haben sich diese Nutzer zunehmend in Bibliotheken und Cafés niedergelassen und diese zu ihrem Arbeitsort erklärt. Während man jedoch früh aufstehen muss, um einen Platz in der Bibliothek zu ergattern, ist man in vielen Cafés nicht gern gesehen (Strand, 2010; Fluck, 2019). Die Anbieter von Co-Working-en-passant-Arbeitsplätzen decken daher diese Nachfrage nach unverbindlichen Arbeitsplätzen ab.

Typisch für dieses Segment ist, dass die Anzahl der Plätze meist klein und das Co-Working-Geschäft einen Nebenerwerb darstellt, welcher oft einen experimentellen Charakter besitzt. Die Beschränkung auf temporäre Arbeitsplätze erlaubt den Anbietern zudem, die Räume auch für Seminare und sonstige Veranstaltungen zu nutzen. In Bezug auf die Geschäftsmuster lässt sich hingegen sagen, dass sich dieses Segment vor allem auf „Cross Selling“ und „Make more of it“ fokussiert.

- Mieteinnahmen bzw. „Subscriptions“ decken bei Durchgangsbüros oft nicht die Auslagen, da die Nachfrage zu sehr schwankt und die Spaces häufig nicht ausgelastet sind.

- Neben der internen Nutzung wird mit einem „Make more of it“-Ansatz mit der Infrastruktur oftmals ein relevanter, zusätzlicher Ertrag mit der Vermietung von Meeting-, Seminar- und Eventräumen erzielt.
- Das Kerngeschäft dieser Spaces liegt vielfach nicht im Co-Working, sondern in Bereichen wie der Hotellerie, Seminarveranstaltungen oder beispielsweise im Möbelhandel. Die Lokale werden folglich als „Cross-Selling“ betrieben und müssen mit Co-Working nicht zwingend einen Gewinn erzielen.
- Zur Gewinnung von Neukunden wird mit einer Reihe von „Affiliation“-Onlineplattformen wie Workplace2go, DeskBird etc. zusammengearbeitet. Dieser Ertragszweig ist aber nicht wesentlich für das Geschäft.
- Generell zeichnet sich das Segment dadurch aus, dass sich überdurchschnittlich viele Spaces an einzigartigen Standorten befinden und dadurch der Besuch zum „Experience Selling“ wird. Ein Beispiel hierfür ist das GALAAXY Bridge in Laax, welches sich in einer Bergstation auf 2252 m. ü. M. befindet und dadurch eine einmalige Arbeitsatmosphäre schafft.

Einer der wenigen Anbieter dieses Segments, dessen Co-Working-Space ausgelastet ist, konnte mit dem Interviewpartner 19 im Kanton Graubünden in einer ländlichen Ferienregion gefunden werden. Zu den Nutzern gehören vor allem Zweitwohnungsbesitzer, die die Möglichkeit sehr schätzen, sich unverbindlich auszutauschen und darüber hinaus Arbeit und Freizeit zu trennen. Der Co-Working-Space ist daher vor allem gegen Ende der Woche gut besucht.

3.4.6 Zusammenfassung

Die untersuchten Co-Working-Spaces bestehen im Durchschnitt erst seit 4,1 Jahren; die Anbieter der Cluster Co-Working professionell und Co-Working en passant sogar erst seit 2,2 Jahren. Hinsichtlich der Geschäftsmuster ist festzuhalten, dass sich die vier Cluster mit Bezug auf das „Hauptmuster“ unterscheiden und dadurch nur begrenzt miteinander konkurrieren:

- **Co-Working pur – Community Spaces** entwickelten sich aus dem Communitygedanken, wodurch diese im Kern ein „Peer-to-Peer“-Netzwerk betreiben.
- **Co-Working light – Bürogemeinschaften** basieren durch die Mieteinnahmen primär auf einem Subscriptionmodell.
- **Co-Working professionell – flexible Büroarbeitsplätze** fokussieren sich verstärkt auf Subscriptionverträge mit Großunternehmen; mit Zusatzangebot durch das „Make more of it“, indem die Infrastruktur für Events und Seminare doppelt genutzt wird, sowie einem „Add-on“, indem den Co-Workern Sitzungszimmern separat verrechnet werden.
- **Co-Working en passant – Durchgangsbüros** betreiben mehrheitlich ein „Cross Selling“, in welchem das Co-Working einen Nebenerwerb zum eigentlichen Kerngeschäft darstellt.

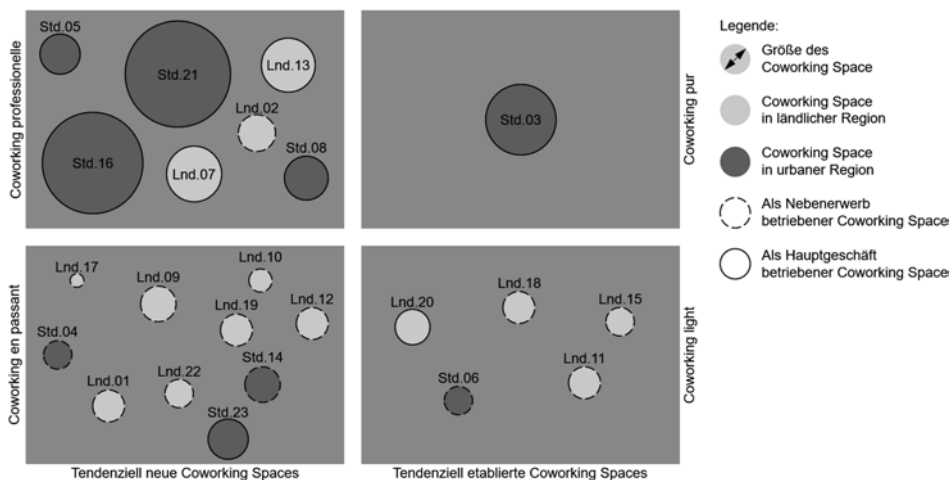


Abb. 3.3 Co-Working-Space Segmente. (Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 3.3 fasst die Erkenntnisse verdichtet zusammen und veranschaulicht, dass die Clusterzuordnung unabhängig ist von Aspekten wie der geografischen Lage (Stadt/Land) oder der Anzahl der Arbeitsplätze, sondern im Kern eine Frage des Geschäftsmodells ist.

3.5 Fazit und Ausblick

Unsere Analyse der vier Co-Working-Cluster zeigt, dass diese nicht direkt miteinander konkurrieren, sondern ein für sie jeweils charakteristisches Geschäftsmodell aufweisen. Im Vergleich zum Co-Working pur kann bei den drei weiteren Segmenten durchaus von einer Geschäftsmodellinnovation gesprochen werden, da sie sich in Bezug auf ihr Geschäftsmodell signifikant unterscheiden. Innerhalb der Gruppen lässt sich der Erfolg aber nicht an einer spezifischen Kombination von Geschäftsmustern festmachen. Eine erfolgsversprechende Strategie ist allerdings, wenn ein Segment gewählt wird, für welche ein lokaler Markt besteht. Zudem ist im Rahmen der Studie aufgefallen, dass Co-Working oft mit temporären Arbeitsplätzen gleichgesetzt wird (Officezuerich, 2020). Die Anbieter fühlen sich dadurch dazu verleitet, einen Open-Space-/Communitybereich anzubieten, um sich als Co-Working-Space vermarkten zu können, womit jedoch oftmals eine Positionierungsproblematik entsteht.

Die vorliegende Analyse der Geschäftsmodelle Schweizer Co-Working-Spaces hat gezeigt, dass Co-Working-Spaces von einer zunehmend breiter werdenden Kundengruppe genutzt werden und in vielen Variationen existieren. Dementsprechend rechnet die Branche gemäß Meroni (2019) mit einer jährlichen Wachstumsrate von 30 %. Allein der Branchenprimus IWG plc, mit seinen Marken Regus und Spaces, plant, bis 2025 rund hundert Standorte mit ungefähr 150.000 m² in der Schweiz zu betreiben (Meroni, 2019). Daneben drängen aber auch Immobilienanbieter auf den Markt, welche mit Self-Service-

Spaces ihre Bürogebäude in B- und C-Lagen auslasten möchten (Bürigi, 2020). Es wird folglich ein Angebot entstehen, das nur gedeckt werden kann, wenn sich immer mehr Unternehmen dafür entscheiden, das eigene Büro aufzugeben. Wie die Studie von Congdon, Flynn und Redman (2014) aufzeigt, ist das Arbeiten an immer kleiner werdenden Arbeitsplätzen in Großraumbüros aber nicht förderlich für die Produktivität. Diese Schwäche mögen Begegnungs- und Chill-out-Zonen zwar teilweise entschärfen, doch gerade die Erhöhung der Produktivität ist kein primäres Ziel der großen Co-Working-Spaces, denn für diese ist es vorteilhafter, wenn Co-Worker durch das Arbeitsplatzdesign gezwungen sind, auch Sitzungszimmer und Telefonkabinen zu nutzen. Aus Sicht der Arbeitnehmer bleibt für die Zukunft daher zu hoffen, dass sich nicht nur platzsparende Bürodessigns durchsetzen, sondern auch solche, die ergonomisch sind und wieder ein gewisses Maß an Privatsphäre zulassen.

Abschließend kann gesagt werden, dass trotz der zunehmenden Konkurrenz und schwierigen COVID-19-Situation die Branche insgesamt positiv in die Zukunft blickt. Die Hoffnung besteht, dass die Pandemie zu einer flexibleren Arbeitswelt geführt hat und der Co-Working-Space zukünftig verstärkt die Homeoffices ablösen wird.

Das Co-Working-Geschäftsmodell muss sich darüber hinaus aber nicht zwingend auf Bürojobs beschränken und kann mit Innovationen auf neue Branchen und Berufsgruppen erweitert werden. So betreiben beispielsweise Fuchs & Specht in Burgdorf einen Laden, in welchem die einzelnen Regale gemietet und der Aufwand für die Betreuung des Geschäfts geteilt wird. Neben diesem Co-Selling wird im Specht zudem ein Gastro-Sharing betrieben, wodurch Personen den Traum vom eigenen Restaurant ermöglicht wird, welche dies nicht hauptberuflich machen können oder wollen. Vergleichbar mit einem Start-up-Inkubator kann hier die Selbstständigkeit gemeinsam ausprobiert werden, wobei man von einem gemeinsamen Kundenstamm, Image und der Community profitiert. Es ist daher davon auszugehen, dass sich innovative Geschäftsmodelle für Co-Working-Spaces weiter ausdifferenzieren und zukünftig noch an Relevanz gewinnen werden.

Literatur

- Baidac, I. (2020). „This crisis could lead to the beginning of a new era“: Interview with betahaus's CEO, Madeleine Gummer v. Mohl. <https://www.eu-startups.com/2020/05/interview-with-co-founder-and-ceo-of-betahaus-madeleine/>. Zugegriffen am 08.01.2020.
- Bundesamt für Statistik. (2020). Bevölkerungsdichte (Gesamtfläche). <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/karten.assetdetail.3262708.html>. Zugegriffen am 02.01.2021.
- Bürigi, M. (2020). „Spoon“: Die Credit Suisse bringt schnelle Büros in die Agglomerationen. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/spoon-die-credit-suisse-bringt-schnelle-buro-die-agglomerationen>. Zugegriffen am 27.12.2020.
- Burnier, M., & Krucker, C. (2020). Coworking Switzerland. <https://coworking.ch/>. Zugegriffen am 08.01.2021.
- Congdon, C., Flynn, D., & Redman, M., (2014). Balancing „We“ and „Me“: The best collaborative spaces also support solitude. <https://hbr.org/2014/10/balancing-we-and-me-the-best-collaborative-spaces-also-support-solitude>. Zugegriffen am 08.01.2021.

- Effinger. (2020). Über uns. <https://www.effinger.ch/community/>. Zugegriffen am 28.12.2020.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4. Aufl.). SAGE Publications Ltd.
- Fluck, S. (2019). Acht Cafés, wo Sie sich auch mit Laptop sehen lassen können. <https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/acht-cafes-wo-sie-sich-auch-mit-laptop-sehen-lassen-koennen/story/29797354>. Zugegriffen am 30.12.2020.
- Förtsch, C. (2018a). 1.7 million members will work in coworking spaces by the end of 2018. <https://www.deskmag.com/en/coworking-news/1-7-million-members-will-work-in-coworking-spaces-by-the-end-of-2018-survey>. Zugegriffen am 26.09.2020.
- Förtsch, C. (2018b). The 2018 state of coworking spaces. <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/the-state-of-coworking-spaces-in-2018-market-research-development-survey>. Zugegriffen am 23.09.2020.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Carl Hanser.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hediger, D. (2019). *Shared office monitor 2019. Coworking, Flex Office & CO. werden erwachsen*. Immodea Coworking Solutions.
- WeWork. (2020). Unsere Mission. <https://www.wework.com/de-DE/mission>. Zugegriffen am 30.12.2020.
- Impact Hub Bern. (2020). Where change goes to work. <https://bern.impacthub.net/mission/>. Zugegriffen am 30.12.2020.
- Josef, B. (2017). Coworking: Wenn die Grossen teilen lernen. <https://www.hrtoday.ch/de/print/4476129>. Zugegriffen am 10.05.2021.
- Josef, B., & Back, A. (2019). Coworking aus Unternehmenssicht – Out of Office, into the Flow? https://www.alexandria.unisg.ch/258568/1/Josef-Back2019_Article_CoworkingAusUnternehmenssichtO.pdf. Zugegriffen am 10.05.2021.
- Kojo, I., & Nenonen, S. (2014). Evolution of co-working places: Drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International*, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>.
- Lingenhel, D., Granig, P., & Hartlieb, E. (2016). *Geschäftsmodellinnovationen. Vom Trend zum Geschäftsmodell*. Springer Gabler.
- Meroni, N. (2019). IWG Schweiz auf Expansionskurs. <https://www.presseportal-schweiz.ch/presse-meldungen/iwg-schweiz-expansionskurs>. Zugegriffen am 27.12.2020.
- O’Dea, C. (2019). Future of offices: The coworking revolution lives on. <https://realassets.ipe.com/offices/future-of-offices-the-coworking-revolution-lives-on/10034648.article>. Zugegriffen am 13.10.2020.
- Office Zürich AG. Coworking Space. 2020. <https://www.officezuerich.ch/>. Zugegriffen am 16.12.2020.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus.
- Pohler, N. (2011) Coworking 101: A new definition. <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/coworking-spaces-101-a-new-definition>. Zugegriffen am 08.05.2021.
- Raffaele, C., & Connell, J. (2016). Telecommuting and co-working communities: What are the implications for individual and organizational flexibility? In J. Sushil, J. Connell & J. Burgess (Hrsg.), *Flexible work Irganizations* (S. 21–35). Springer India.
- Strand, O. (2010). The new coffee bars: Unplug, drink, go. <https://www.nytimes.com/2010/08/25/dining/25coffee.html>. Zugegriffen am 30.12.2020.
- Streit, M. (2018). Die Generation Z könnte den Coworking Boom beenden. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/we-work-design-offices-rent24-die-generation-z-koennte-den-coworking-boom-been-den/23755840.html?share=mail>. Zugegriffen am 27.07.2020.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81.

- Waters-Lynch, J., & Potts, J. (2017). The social economy of coworking spaces: A focal point model of coordination. *Review of Social Economy*, 75(4), 417–433. <https://doi.org/10.1080/00346764.2016.1269938>.
- Waters-Lynch, J., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J., & Hurley, J. (2016). Coworking: A transdisciplinary overview. 2016, 1–5. Working Paper, available at SSRN 2712217. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2712217.
- Zukunftsinstitut GmbH. (2020). Megatrend Neo-Ökologie. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/>. Zugegriffen am 06.12.2020.

Ramon Guignard, M.Sc. Berufsbegleitendes Masterstudium in Business Administration an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate and Business Development und davor Bachelorstudium in Wirtschaftsingenieurwesen mit Vertiefung in Supply Chain an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Mehrjährige Tätigkeit als Projektleiter bei der BELIMO Automation AG mit Schwerpunkt in globalem Supply Chain Management und Logistikautomatisierungen. Aktuell tätig als Berater bei Miebach Consulting.

ramon.guignard@gmail.com

Prof. Dr. rer. pol Dipl.-Psych. Nada Endrissat. Dozentin am Institut New Work der Berner Fachhochschule. Lehrtätigkeit in den Masterstudiengängen und der Weiterbildung des Departements Wirtschaft zu den Themen New Work, Digital HR und Human Resource Development. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich neue Arbeits- und Organisationsformen und befassen sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt, darunter neue Mensch-Maschine-Kollaborationen, Co-Working-Spaces und Hackathons.

nada.endrissat@bfh.ch

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Mögliche Rollen der Energieversorger bei der E-Mobilität

4

Das Fallbeispiel der BKW AG

Thomas Steiner und Etienne J. Rumo

Zusammenfassung

Die steigende Elektromobilität in der Schweiz sorgt für ein immer stärker werdendes Interesse sogenannter Energieversorgungsunternehmen (EVU) an neuartigen Lösungsansätzen, damit sie diesen Markt gewinnbringend bedienen können. Das Fallbeispiel in diesem Kapitel zeigt den erfolgreichen Transformationsprozess der BKW AG auf, eines international tätigen Energie- und Infrastrukturunternehmens mit Sitz in Bern. Die BKW AG hat sich trotz der COVID-19-Pandemie gekonnt auf den strategischen Eintritt per 01.01.2021 in den Schweizer Elektromobilitätsmarkt vorbereitet. Durch ihre gezielte Organisationsentwicklung und starke Innovationskraft hat sie sich in diesem rapiden und womöglich disruptiv verändernden Umfeld resilient verhalten können. Das Fallbeispiel erörtert die für ein Energieversorgungsunternehmen wesentlichen Erfolgsfaktoren in Bezug auf diese Veränderungen im Bereich der Elektromobilität. Das Hauptaugenmerk bilden die veränderten Umweltfaktoren und die COVID-19-Pandemie. Es beleuchtet die Organisationsentwicklung im Sinne eines internen Corporate Venturing und nimmt Bezug auf das Thema Resilienz durch Innovation bei großen, etablierten Unternehmen.

T. Steiner (✉)
Recherswil, Schweiz

E. J. Rumo
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: etienne.rumo@bfh.ch

4.1 Einleitung

Das im Folgenden beschriebene Fallbeispiel der BKW AG ist unterteilt in fünf Abschnitte. Wechselseitig werden theoretische Grundsätze aufgearbeitet, Bezug zum Energieversorgungsunternehmen BKW AG hergestellt und Schlussfolgerungen gezogen. In einem ersten Schritt werden im Abschn. 4.1.1 der Stand der Forschung und Überlegungen zum eigenen empirischen Vorgehen beschrieben. Im Abschn. wird die angewandte Methodik erläutert. Im Abschn. 4.2 wird durch die Erklärung der Ausgangslage und die Marktumfeldanalyse das nötige Hintergrundwissen vermittelt. Abschn. 4.3 gibt einige Ansätze der wissenschaftlichen Literatur hinsichtlich der Organisationsentwicklung in Unternehmen wieder. Darauf aufbauend finden sich im Abschn. 4.4 Resilienz in der Organisationsentwicklung bei BKW AG die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der eigenen empirischen Arbeit. Zudem gibt dieser Abschnitt auch einige aktuelle (organisationale) Entwicklungen bei der BKW wieder. Den Abschluss bildet der Abschn. 4.5, in dem das Potenzial der Gewinnung von Resilienz durch Innovation und Organisationsentwicklung anhand des Fallbeispiels der BKW AG rekapituliert wird.

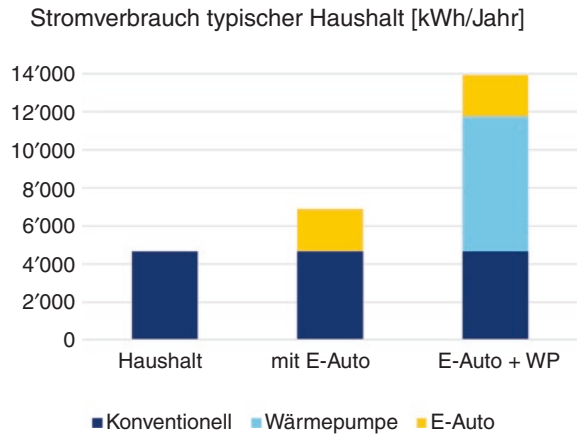
4.1.1 Stand der Forschung und eigene empirische Perspektive

Die klassischen Systemgrenzen der Mobilität werden durch die Elektromobilität zunehmend verwässert. Neben der Automobilbranche wollen nun auch andere Branchen einen Teil des stark wachsenden Marktes für sich beanspruchen. Insbesondere Energieversorgungsunternehmen (EVU), IT-Firmen, Infrastrukturdienstleister und Start-ups für Elektromobilitätslösungen zählen zu den Interessenten an diesem neuen Markt. Dadurch wächst nicht nur der Wettbewerb, sondern auch die Entwicklung der Elektromobilität wird noch stärker gefördert. In diesem Bereich finden sich derzeit noch wenige Erkenntnisse in der wissenschaftlichen und fachspezifischen Literatur. Die in diesem Kapitel präsentierte Forschungsarbeit hat sich nicht zuletzt dieser Thematik angenommen, um diese Lücke in der Fachliteratur zu schließen. Anhand des hier präsentierten Fallbeispiels soll der aktuelle Stand und die Rolle der BKW AG als Energiedienstleisterin innerhalb der Elektromobilität in der Schweiz untersucht werden.

Elektrizität ist heute bedeutender denn je (vgl. Abb. 4.1), wodurch diese wertvolle Ressource zunehmend zu einem stark gehandelten Rohstoff wird. Sinkende Margen im Kerngeschäft eines Energieversorgungsunternehmens in den Bereichen Energie und Netze erfordern die Erschließung neuer Märkte und Beteiligungsfelder. Der Ausbau des Dienstleistungsgeschäftes eines Energieversorgers ist nur ein Beispiel solcher Anstrengungen.

Abb. 4.2 illustriert perspektivisch die Margensituation und deren Entwicklung im Kerngeschäft Energie.

Abb. 4.1 Annahme Stromverbrauch eines typischen Haushaltes



Energie liberalisiert (MCHF und kWh)

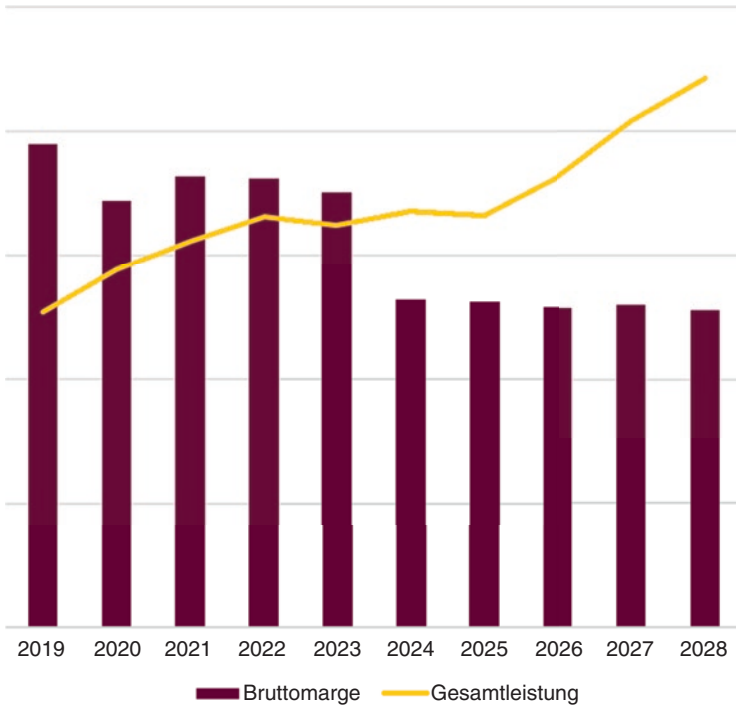


Abb. 4.2 Annahme Strompreisentwicklung

Die Gebäudetechnik wird zunehmend elektrifiziert, z. B. durch den fossilen Heizungsersatz mit einer elektrischen Wärmepumpe. Als Komponente der Gebäudeinfrastruktur bildet die Ladestation für Elektroautos die Schnittstelle zum Verkehr.

Für die Wahl der geeigneten Forschungsmethode muss zuerst der aktuelle Stand wissenschaftlicher Literatur über Geschäftsmodelle von EVU im Marktumfeld der Elektromobilität geklärt werden. Die Literaturrecherchen mit den Suchmaschinen „Google Scholar“ und „SpringerLink“ haben gezeigt, dass es eher wenig und zumeist sehr uniform beschriebene Geschäftsmodelle und Services von EVUs rund um die Elektromobilität gibt. Zudem fehlte in allen Fällen der Bezug zum Schweizer Markt. Fallbeispiele beziehungsweise Business Cases fanden sich meist im Bereich der Bereitstellung von Ladeinfrastruktur, deren Betrieb und Abrechnungsdienstleistungen. Die wissenschaftliche Literatur assoziiert EVU im Kontext der Elektromobilität mit ihrer ursprünglich wahrgenommenen Rolle als Energieversorger. Die Identifizierung neuer Wertschöpfungspotenziale (New Business Opportunities) durch die entstehende Sektorenkopplung ist bisher nicht ausreichend erforscht. Dies ist nicht zuletzt auf die Dynamik des Elektromobilitätsmarktes zurückzuführen. Die Reliabilität und Gültigkeit der Daten ist hierfür eine große Herausforderung. Die zu diesem Thema verfasste Literatur gilt relativ schnell als veraltet und überholt.

Basierend auf dieser Ausgangslage eignet sich ein explorativer Forschungsansatz mit einem qualitativen Vorgehen, um die Forschungsfrage zu beantworten. Im Anspruch, die Perspektive zum theoretischen Hintergrund zu schärfen, verließ die weiterführende Literaturrecherche das Sammelwerk rund um Geschäftsmodelle für EVU und konzentrierte sich auf die Gebiete Entrepreneurship und Business Opportunity Recognition mit Fokus Elektromobilität. Es wurden Erkenntnisse gesammelt, wie etablierte, größere Unternehmen mit potenziellen unternehmerischen Gelegenheiten (Opportunities) und dynamischen Marktveränderungen umgehen, und in die Arbeit miteinbezogen. Die erarbeiteten Grundlagen aus diesen neuartigen Bereichen lassen einen differenzierten Blick auf die Forschungsthematik zu und erhöhen die Perspektivenvielfalt.

Aufgrund der COVID-19-Pandemie und der in diesem Zusammenhang veränderten Ausgangslage für die Wirtschaft und Gesellschaft erhielt diese Forschungsarbeit einen zusätzlich zu berücksichtigenden Aspekt. Die Organisationsentwicklung innerhalb der BKW AG hat seit 2016 durch den stetigen Ausbau des Dienstleistungsgeschäftes bedeutende Formen angenommen und durch vermehrte Merger & Acquisitions zu einer stark wachsenden Anzahl Mitarbeitenden in ganz Europa gesorgt. Moderne Arbeitsformen wie z. B. Homeoffice und flexible Arbeitszeiten sind zum Standard geworden und werden konsequent umgesetzt. Durch das COVID-19-Virus und die entsprechenden Verordnungen zur Eindämmung dieser Pandemie erhielt die Form der Organisationsentwicklung und Gestaltung der Arbeitsform eine nochmals zentralere Bedeutung. Es galt, einerseits neue Wachstumsmärkte und deren Business Opportunities zu identifizieren und deren Erschließung zu prüfen und andererseits die Organisationsentwicklung in den neuen Rahmenbedingungen weiter voranzutreiben.

In Abb. 4.3 ist die Umsatzentwicklung in den drei Geschäftsfeldern Energie, Netze und Dienstleistungen sowie Anzahl Mitarbeitende der BKW AG ersichtlich.

Die Fähigkeit der BKW AG, sich als international tätiges Unternehmen am Markt zu behaupten, inmitten einer sich verschlechternden Wirtschaftslage und eintretender negati-

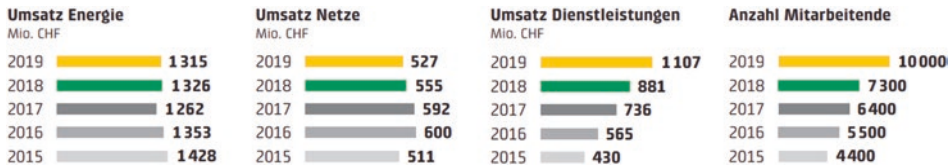


Abb. 4.3 Entwicklung Geschäftsfelder und Mitarbeitende BKW AG (BKW AG, 2020a, b)

ver Inflation (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2020), ist unter anderem der seit 2013 umgesetzten Unternehmensstrategie von CEO Suzanne Thoma zuzuschreiben. Die robuste und konsequente Ausrichtung auf die drei Geschäftsfelder Energie, Netze und Dienstleistungen verhelfen der BKW-Gruppe dazu, sich weiterzuentwickeln, sich in neuen Märkten zu positionieren und damit die Resilienz der Unternehmensgruppe zu fördern. Dies erweist sich als Erfolgsfaktor für die Energiedienstleisterin. Sie kann sich neuer Gegebenheiten annehmen und mit den veränderten Rahmenbedingungen umgehen. Die so ständig neu generierten Lerneffekte innerhalb der Organisation helfen der Firma, resilient zu agieren und sich den Marktbedingungen anzupassen. Hierzu zählen veränderte Prioritäten innerhalb der Gesellschaft, dadurch hervorgerufene, veränderte Kundenbedürfnisse, Trends und geforderte Innovationen.

Erkenntnisse darüber, wie die BKW AG als Konzern neue Kundenbedürfnisse erkennt und daraus New Business Opportunities für die E-Mobility identifiziert, hatten für diese Forschungsarbeit einen entscheidenden Stellenwert. Die Forschungsarbeit beleuchtet im Sinne einer Markt- und Standortanalyse die relevanten Punkte, welche für einen (strategischen) Eintritt in den Elektromobilitätsmarkt für die BKW AG zu beachten sind und welche Business Opportunities sich dabei ergeben. Im Hinblick auf die Organisationsentwicklung galt es zu berücksichtigen, wie diese Opportunities in Geschäftsmodelle umgesetzt werden können und was es bei einem Markteintritt zu berücksichtigen gilt. Die Analyse diente ferner auch als Grundlage für strategische (Investitions-)Entscheidungen der Konzern- und Bereichsleitung der BKW AG im Sommer 2020.

4.1.2 Methodisches Vorgehen

Im Zentrum dieser Forschungsarbeit stand die Frage, welche Rolle(n) ein Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVU) im Elektromobilitätsmarkt derzeit und zukünftig spielen kann. Dazu wurden weitere, vertiefende Forschungsfragen erarbeitet, wobei die jeweilige Herleitung und die Methode zur Datenerhebung eine wesentliche Rolle spielten. Dies sicherte eine möglichst umfassende Berücksichtigung der relevanten Aspekte zur Erarbeitung des Interviewleitfadens für die Durchführung der qualitativen Experteninterviews.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden aus Informationen der Primär- und Sekundärforschung Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet (vgl. dazu schematisch mit Bezug auf Analysen zum digitalen Wandel Abb. 4.4).



Abb. 4.4 Deduktiver Forschungsansatz (Lindner, 2019)

Nach der Literaturrecherche wurden mit dem Case-Study-Research-Ansatz zunächst bestehende Geschäftsmodelle von EVU in der Schweiz und im Ausland sowie deren Erfolgsfaktoren untersucht. Der Beobachtungsradius lag hierbei im Besonderen bei EVU, die in großen Elektromobilitätsmärkten präsent sind. Diese definieren sich durch einen hohen Anteil an Elektrofahrzeugen, umfassende politische Fördermaßnahmen sowie die weiteren Entwicklungstendenzen der Märkte.

In einem zweiten Schritt wurde versucht, die zuvor erkannten Forschungslücken und entstandenen Fragen mittels qualitativer Experteninterviews zu schließen respektive zu beantworten. Die Interviews wurden transkribiert, in ATLAS.ti codiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Nach dieser Auswertung erfolgte ein Abgleich mit der recherchierten und aufgearbeiteten Literatur.

In einem dritten Schritt sollten neue Geschäftsmöglichkeiten, sog. (New) Business Opportunities, identifiziert und evaluiert werden. Anhand von firmeninternen Kriterien der BKW AG ist eine Nutzwertanalyse erstellt worden. Der Best Case beziehungsweise die Business Opportunity, welche die Kriterien am besten erfüllt hat, wurde extrapoliert und in einem Konzept festgehalten.

Abschließend erfolgten in einem vierten und letzten Schritt die Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen im Elektromobilitätsbereich durch die Konzern- und Bereichsleitung der BKW AG.

4.2 Marktumfeldanalyse

Die Elektromobilität ist eine Schlüsseltechnologie auf dem Weg zur Energiestrategie 2050 und den angestrebten Netto-Null-CO₂-Emissionen im Jahr 2050. Der derzeitige Schweizer Strommix mit 60 % Wasserkraft bietet dafür die ideale Ausgangslage (Kallen, 2020). Die Treiber der Elektrifizierung scheinen demnach primär politisch und regulatorisch zu sein. Die nachfolgenden Abschnitte beleuchten die Ist-Situation der Elektromobilität in der Schweiz, die zu erwartenden mittelfristigen Trends sowie langfristig mögliche Entwicklungsszenarien unter Einbezug der PESTEL-Umweltfaktoren in Abschn. 4.2.2, welche diesen Markt beeinflussen.

Um die Ziele der Energiestrategie 2050 bezüglich Endenergieverbrauch erreichen zu können, stellt der Verkehrssektor die größten Stellschraube dar, denn er ist der bedeutendste

Emittent für CO₂. 2017 verursachte er 31,8 % aller CO₂-Emissionen in der Schweiz. Abb. 4.5 zeigt die Unterteilung auf.

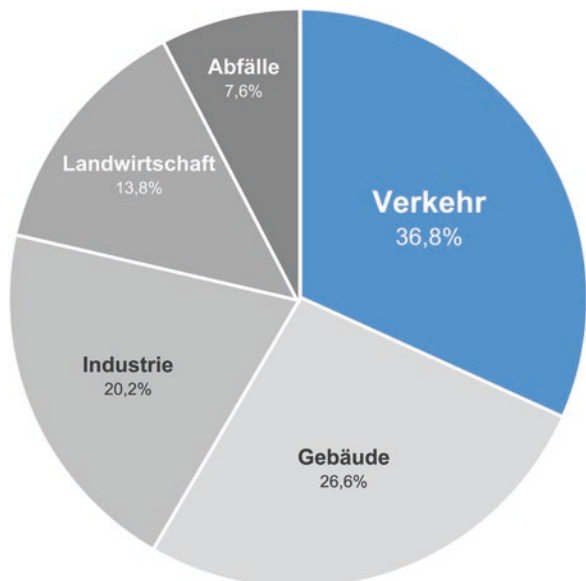
Eine Betrachtung der Verkehrsträger im Detail zeigt, dass die Pkws mit 76 % den größten Beitrag zu den CO₂-Emissionen im Verkehrssektor leisten (vgl. Abb. 4.6). Entsprechend stellen sie die größte Stellschraube aller Verkehrsträger dar (Previdoli, 2020, S. 51).

4.2.1 Sektorenkopplung und Veränderung der Wertschöpfungskette

Die Elektromobilität führt im Vergleich zu der bisherigen, mit fossilen Stoffen betriebenen Mobilität zu einer veränderten automobilen Wertschöpfungskette. Die Automobilbranche ist einerseits konfrontiert mit der neuen Technologie und einem neuen Geschäftsfeld und will andererseits das bestehende Geschäftsmodell weitertreiben. Existierende Verhaltensmuster und Prozesse müssen aufgebrochen und angepasst werden. Zudem gilt es, die individuellen Kundenbedürfnisse zu erkennen und die Expertise auf alternative Antriebe, Energieeffizienz und Mobilitätsdienstleistungen zu erweitern. Ein Beispiel ist der deutsche Automobilhersteller BMW, der mit BMW Energy Services eine eigene Sparte für intelligente Ladelösungen und Ökostromangebote aufbaut (Zugehör, 2019).

Durch die Elektrifizierung des Verkehrs entfällt der fossile Treibstoffbezug an Tankstellen. Für die Tankstellenbetreiber und die Treibstoffimporteure verlagert sich somit die Wertschöpfung innerhalb der Treibstoffherkunft, der Treibstoffart und unter Umständen des Bezugsortes. Durch die Verschiebung der Tankvorgänge ins Gebäude zur eigenen Ladestation sind die Elektromobilisten nicht mehr abhängig von öffentlichen Tankstellen mit fossilem Treibstoff. Dieser Wegfall soll kompensiert werden. Beispiele hierfür sind das

Abb. 4.5 CO₂-Emissionen nach Sektoren 2017 (Previdoli, 2020, S. 51)



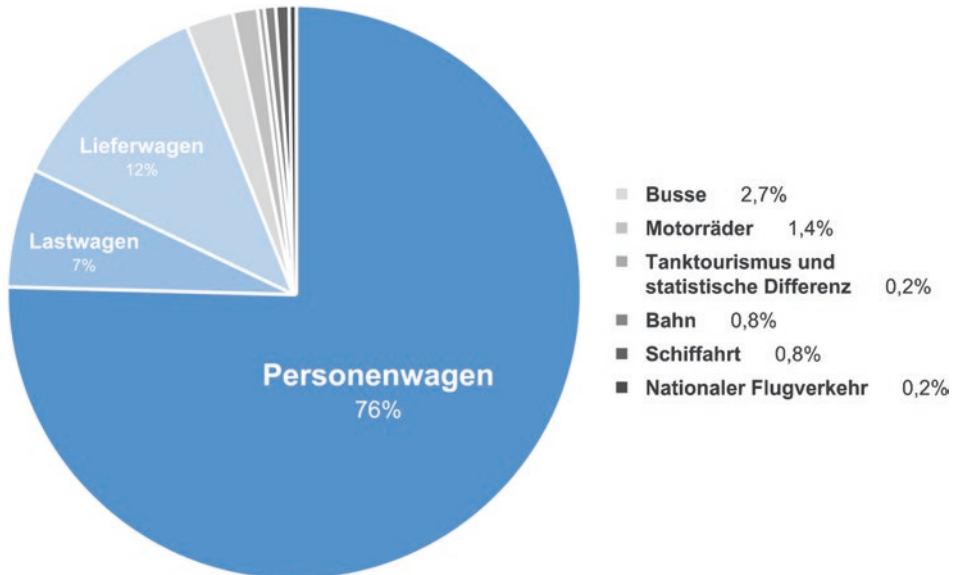


Abb. 4.6 CO₂-Emissionen des Verkehrs (Previdoli, 2020, S. 52)

Unternehmen SOCAR, welches in ein flächendeckendes Schnellladenetz bei Rastplätzen in der Schweiz investiert, oder die Firma Shell, welche mit NewMotion seit 2017 eine eigene Tochtergesellschaft mit umfassenden Elektromobilitätslösungen in der Unternehmensgruppe hat (NewMotion, 2020).

Energieversorgungsunternehmen können durch die steigende Elektrifizierung des Verkehrs mehr Strom produzieren und absetzen. Sofern sie eine eigene Installationsabteilung besitzen, findet sich in der Installation der benötigten Ladeinfrastruktur weiteres Wertschöpfungspotenzial. Zusätzlich können sie ihren Kunden das Erlebnis Elektromobilität aufzeigen, wie das Beispiel Alpiq SA zeigt. Mit ihrer Tochtergesellschaft Alpiq E-Mobility AG bietet sie ihren Kunden ein Elektroautoabonnement mit zugehörigen Dienstleistungen rund um die Ladeinfrastruktur an (Alpiq Gruppe, 2020). Das Potenzial der Elektromobilität haben auch ursprünglich branchenfremde Marktteilnehmerinnen und -teilnehmer für sich entdeckt. So war Teleboy bislang für TV-/Internet- und Streamingangebote bekannt, bietet nun aber ebenfalls Elektroautoabonnements an – auf Wunsch mit Wallbox (Teleboy, 2020).

Diese Beispiele zeigen auf, wie die bekannten Systemgrenzen der bisherigen fossilen Mobilität aufweichen und dadurch eine Sektorenkopplung entsteht. Abb. 4.7 zeigt die Wertschöpfungskomponenten, die benötigt werden, um das Elektromobilitätsangebot als Marktleistung anzubieten. Die unterschiedlichen Stakeholder können sich durch die aufgelösten Systemgrenzen der Elektromobilität in der Wertschöpfungskette horizontal und vertikal einfacher bewegen.

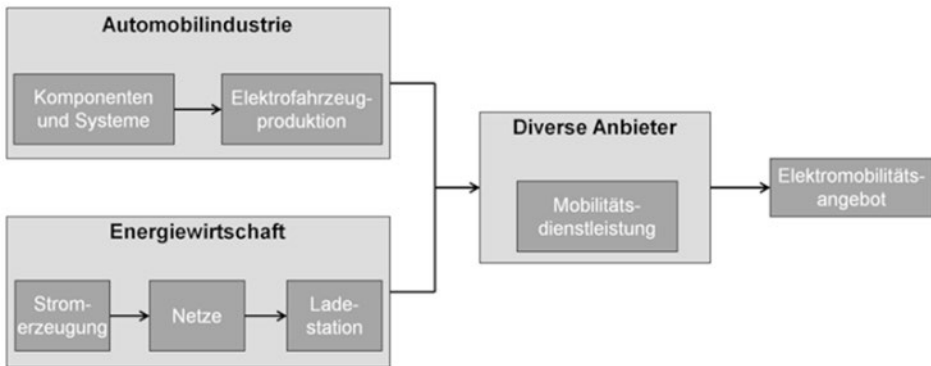


Abb. 4.7 Sektorkopplung für Elektromobilitätsangebot (Kampker, Vallée & Schnettler, 2018, S. 52)

4.2.2 PESTEL-Analyse

Die PESTEL-Analyse bildet eine Übersicht der bisher erkannten und bekannten Umweltfaktoren (Stand 04/2020) rund um das Ökosystem der Elektromobilität ab (vgl. Tab. 4.1). Diese Faktoren ermöglichen eine Gesamtsicht auf die aktuellen und zukünftig absehbaren Entwicklungen.

4.2.3 Zwischenfazit

Die bisherigen Erkenntnisse aus dem Marktumfeld der Elektromobilität in der Schweiz lassen auf ein wesentlich verändertes Ökosystem der Automobilindustrie gegenüber dem vergangenen schließen. Die Sektorkopplung ermöglicht neuen und bestehenden Marktakteuren sowie Stakeholdern den Eintritt ins Mobilitätsgeschäft. Erste Positionierungsversuche und Geschäftsmodelle rund um das Elektroauto sind zu beobachten. Der entscheidende Treiber der weitergehenden Elektrifizierung der Fahrzeugflotte in der Schweiz ist die CO₂-Gesetzgebung. Tritt zudem die Totalrevision 17.071 ab 2021 in Kraft, beschleunigt dies den Elektrifizierungseffekt zusätzlich. Das erfordert eine rasche Anpassungsfähigkeit und Innovationsgeschwindigkeit, um Wertschöpfungspotenziale frühzeitig zu erkennen und sich eine Wettbewerbsposition zu sichern. In Bezug auf Abb. 4.7 stellt sich die Frage, wer in Zukunft die Rolle der Mobilitätsdienstleisterin oder des -dienstleisters einnehmen wird.

4.2.4 BKW-interne Marktanalyse zu Elektromobilität

In einer BKW-internen Marktanalyse aus dem Jahr 2019 wurde der Effekt von Elektromobilität auf den Endenergieverbrauch in der Schweiz und deren Einfluss auf den Elektri-

Tab. 4.1 Übersicht Umweltfaktoren Elektromobilität Schweiz (eigene Darstellung)

<p>Politische Einflussfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aktuelle CO₂-Gesetzgebung – Ausgang der Totalrevision 17.071 der CO₂-Gesetzgebung ab 2021 – Vollständige Strommarktöffnung (zweite Stufe Liberalisierung) – Energiestrategie 2050 – Pariser Klimaabkommen 2015 – Europäisches Rahmenabkommen mit der Schweiz 	<p>Wirtschaftliche Einflussfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung der Energiepreise (tendenziell steigend) – Inflationsrate (zurzeit unsicher) – Entwicklung der Automobilbranche durch die Elektrifizierung – Entwicklung der Erdölpreise (OPEC)
<p>Soziokulturelle Einflussfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wertewandel in der Gesellschaft – Erhöhte Social Responsibility – Nachhaltigkeitstrend bei jüngeren Generationen – Ressourcenbewusstsein – Auswirkungen eines Digitalisierungsschubs durch COVID-19-Situation – Informationszugang und -verfügbarkeit – Höherer Bildungsstand – Höhere Kaufkraft – Neue Arbeitsmethoden – Wohnverhältnis 	<p>Technologische Einflussfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vernetzung von Fahrzeugkomponenten – Alternative Antriebsmöglichkeiten – Neue Modelle BEV (Batterie Electric Vehicle) und PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) – Batterieentwicklung (höhere Energiedichte) – Breitere Modellpalette an Nutzfahrzeugen erhältlich – Steigende Stromproduktion aus erneuerbaren Energien (schwankende Produktion) – Öffentliches Ladenetz
<p>Ökologisch-geografische Einflussfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Klima- und Umweltschutz – Wahl der Verkehrsmittel – Integrierte Mobilitätslösungen – Marktberücksichtigung Auslieferung neuer E-Modelle 	<p>Rechtliche Einflussfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kantonale Unterschiede bei Bauvorschriften – Keine einheitliche Normierung der Werkvorschriften für die Installation von Ladeinfrastrukturen

tätsbedarf abgeschätzt. Die wesentlichen Treiber in diesem Zusammenhang sind die CO₂-Gesetzgebung, die Energiestrategie 2050 und die technologischen Fortschritte in den Bereichen Energieeffizienz, Gebäudetechnik und Mobilität. Abb. 4.8 zeigt die Entwicklung über die letzten Jahrzehnte und deren Substitutionsträger.

Der Bedarf an Erdölbrennstoffen reduziert sich beispielsweise durch den Wechsel von Öl- oder Gasheizung auf Wärmepumpen, und der Bedarf an fossilen Treibstoffen (u. a. Benzin und Diesel) reduziert sich durch die Elektrifizierung der Verkehrsmittel. Die unterschiedlichen Energieträger können sich jedoch nicht eins zu eins substituieren. Der zukünftig zu erwartende Elektrizitätsbedarf wird durch Berücksichtigung des Marktumfeldes, die Weiterentwicklung bestehender Technologien und die Effizienzgewinne neuer Technologien abgeschätzt. Dafür bezieht sich die BKW AG auf eigene Modellrechnungen, die auf eigenen Interpretationen der Marktentwicklung basieren. Für das Jahr 2035

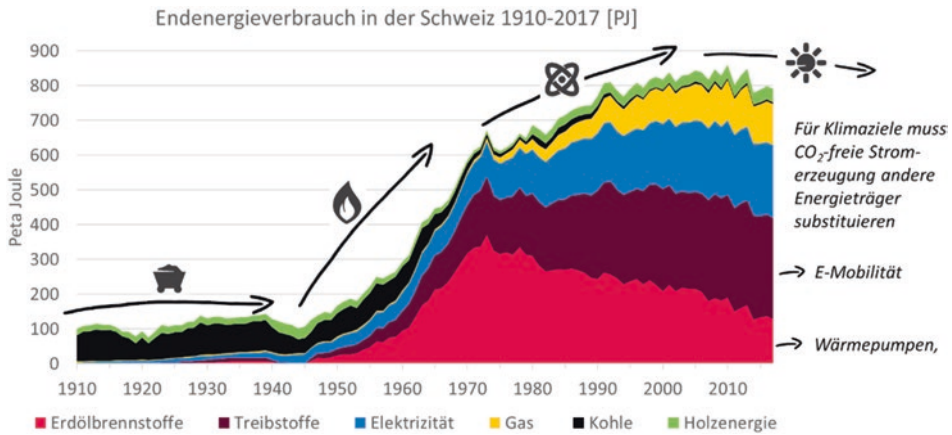
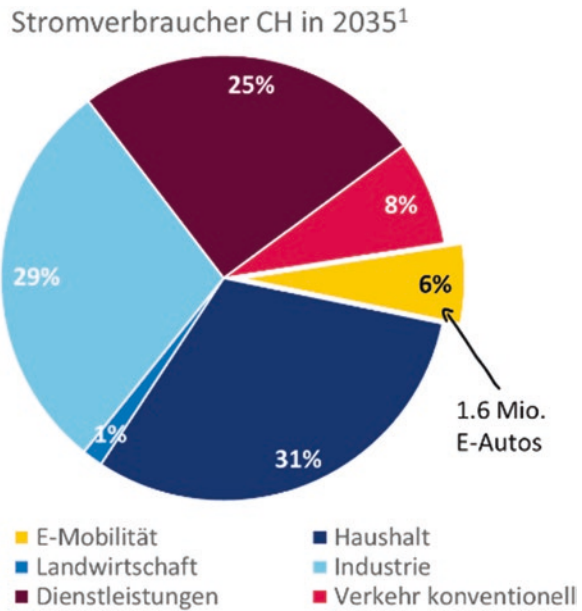


Abb. 4.8 Endenergieverbrauch in der Schweiz 1910–2017

Abb. 4.9 Stromverbrauch in der Schweiz 2035



geht sie von 1,6 Mio. Elektrofahrzeugen (voll- und teilelektrische Personenwagen) aus. Der dadurch resultierende Effekt auf den Strombedarf lässt sich Abb. 4.9 entnehmen.

Die Auswirkungen der zunehmenden Elektrifizierung des Verkehrs auf den Gesamtstromverbrauch im Jahr 2035 sind gering. Er erhöht sich um 6 % gegenüber 2017. Im selben Zeitraum nimmt der Börsenstrompreis um 7–8 % zu. Aus Sicht des Gesamtstrommarktes erfolgt durch die Elektromobilität folglich kein wesentlicher Paradigmenwechsel. Die Business Opportunities E-Mobility für die BKW AG würden demzufolge in anderen Bereichen liegen.

4.3 Organisationsentwicklung durch Corporate Entrepreneurship

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie etablierte größere Organisationen mit potenziellen unternehmerischen Chancen (Opportunities) umgehen. Dabei wird die wissenschaftliche Literatur aus der Sekundärforschung untersucht. Die Entstehung respektive die Ursachen von Opportunities können beispielsweise in Marktveränderungen oder im technologischen Wandel begründet sein. Die Elektromobilität führt zu Veränderungen im gesamten Ökosystem der Mobilität. Innerhalb dieser Untersuchung ist es zentral, herauszufinden, wie etablierte größere Unternehmen, zu denen die BKW AG zählt, auf solche Veränderungen reagieren und damit umgehen.

Die Befürchtung liegt nahe, dass bei gesunden Unternehmen die Innovationsfähigkeit abnimmt, eher risikoavers gehandelt wird und dadurch Trends verpasst werden. Um dem entgegenzuwirken, findet sich in der Forschungsliteratur der Ansatz von Corporate Entrepreneurship. Die Idee liegt darin, die Grundmuster und Implikationen junger Wachstumsunternehmen auf etablierte größere Unternehmen zu übertragen – im Sinne einer entrepreneurial (unternehmerisch) agierenden Organisation. Eine solche zeichnet sich durch eine innovative, proaktive und risikofreudige Ausrichtung aus, um neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen (Fuchs, 2012, S. 4).

Der Kern von Entrepreneurship liegt im Streben nach unternehmerischen Gelegenheiten, die auch als Business Opportunities bezeichnet werden (Stevenson & Jarillo, 1990, S. 23). Neben den Grundzügen von Corporate Entrepreneurship wird komplementär dazu der theoretische Hintergrund zur Anwendung von Business Opportunity Recognition im Hinblick auf eine mögliche Implementierung von Elektromobilität in der BKW AG erörtert. Die Erkenntnisse daraus bilden die Basis für die weiterführende Primärforschung und die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen.

4.3.1 Corporate Entrepreneurship

In den letzten Jahren hat sich das Marktumfeld der Energie- und Dienstleistungswirtschaft zu einer hochkompetitiven Marktconstellation entwickelt. Wettbewerbsvorteile sind in diesem schnelllebigen und dynamischen Umfeld – außerhalb des Monopolbereichs – schwer zu erreichen und zu verteidigen. Das Marktumfeld ist charakterisiert durch hohe Dynamik, Diskontinuitäten und Vielfalt. Die Dynamik und die Diskontinuitäten stehen hier für die Marktentwicklung der Elektromobilität, d. h. die externen Unternehmensfaktoren. Die Vielfalt steht für die Sektorenkopplung und deren (neue) Wechselwirkungen. Die Wechselwirkungen zwischen den drei Faktoren haben eine exponentiell ansteigende Komplexität der Unternehmensumwelt zur Folge (Fuchs, 2012, S. 1). Das bedeutet, dass sich Unternehmen auf die sich verändernden Umweltfaktoren vorbereiten und an diese anpassen müssen, um nachhaltig erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Hill und Rothaermel (2003, S. 257) beschreiben in ihrem Artikel im *Academy of Management Review*, dass in der Literatur weitestgehend Einigkeit darüber herrscht, dass insbesondere etablierte größere Organisationen durch Innovationsträgheit geprägt sind. Die Gründe dafür können in sogenannten Routinen und Pfadabhängigkeiten der Unternehmensprozesse liegen, welche durch anhaltenden Unternehmenserfolg entstanden sind. Die ursprüngliche Innovationsstärke, die rasche Anpassungsfähigkeit an die Unternehmensumwelt und die Risikobereitschaft sinken dadurch im Laufe der Zeit. Zum einen sind es komplexe Prozesse innerhalb dieser etablierten Unternehmen, zum anderen aber auch die Unternehmensgröße und hierarchische Strukturen, die solche Innovationsbarrieren darstellen können. Das Festhalten am Status quo und die zu starke Konzentration auf die bisherigen Kernkompetenzen gefährden die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit (Fuchs, 2012, S. 2).

Der Ansatz von Corporate Entrepreneurship sieht Unternehmen im 21. Jahrhundert mit zwei wesentlichen Herausforderungen konfrontiert:

1. Notwendigkeit zu flexibler Anpassung an Veränderungen im Unternehmensumfeld und Diskontinuitäten,
2. Überwindung intraorganisationaler Widerstände und Hemmnisse, welche einer Anpassung (im Sinne des 1. Punktes) im Wege stehen.

Mit geeigneten Gestaltungsmaßnahmen sollen im Corporate Entrepreneurship das unternehmerische Denken und Handeln – im Sinne von operativer Effizienz und innovativer Effektivität – in etablierten Unternehmen stimuliert und dauerhaft gesichert werden (Fuchs, 2012, S. 3 f.). Unternehmen können dadurch in der Folge auch ein erhöhtes Resilienzniveau hinsichtlich zukünftiger Bedrohungen aus dem Marktumfeld generieren.

Das Ziel dabei ist die Herbeiführung eines strukturellen Wandels, welcher die Rahmenbedingungen schafft, um zukünftige Wachstumspotenziale zu identifizieren und zu erschließen. Im Gegensatz dazu liegt die Optimierung bestehender Unternehmensprozesse hierbei nicht im Fokus (Austin & Reficco, 2009, S. 6).

4.3.2 Corporate Entrepreneurship als Managementansatz

Corporate Entrepreneurship – als Teilgebiet von Entrepreneurship – kann als Managementkonzept betrachtet werden, welches die Grundelemente von Entrepreneurship auf etablierte größere Unternehmen überträgt. Die Kernfunktion liegt in der Bereitstellung einer entsprechenden „entrepreneurial organization“ (Fuchs, 2012, S. 21). Als Managementansatz wird ein multidimensionales Konstrukt identifiziert, welches „entrepreneurial organizations“ kennzeichnet (Mes, 2011, S. 114):

- Innovativität: Förderung der Innovationsbereitschaft zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen,

- Proaktivität: nach Opportunitäten suchende Haltung, um Wettbewerberinnen und Wettbewerber zuvorzukommen,
- Risikobereitschaft: Bereitschaft, kalkulierte unternehmerische Risiken einzugehen,
- Erschließung neuer Geschäfte: kontinuierliche Erweiterung aktueller Geschäftsfelder.

Nun stellt sich die Frage, wie Corporate Entrepreneurship in Unternehmen konkret umgesetzt werden kann. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang von Gestaltungsansätzen gesprochen, die wie folgt unterschieden werden: organisations-, personen- und strategieorientiert (Fuchs, 2012, S. 21). Bei der BKW AG ist in bisherigen Projekten auch der personenorientierte Ansatz (Intrapreneurs) verfolgt worden, welcher allerdings aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen für diese Arbeit als nicht zielführend erscheint. Der strategieorientierte Ansatz im Corporate Entrepreneurship sieht einen ganzheitlichen und funktionsübergreifenden Managementansatz vor, welcher eine Integration in die Gesamtstrategie des Unternehmens verlangt. Die BKW AG hat im Jahr 2013 eine umfassende Unternehmensstrategie formuliert, die sie seither zielstrebig verfolgt und umsetzt. Da Elektromobilität jedoch zurzeit nicht in der Strategieplanung berücksichtigt wird, ist dieser Ansatz ebenfalls nicht zielführend. Innerhalb dieser Forschungsarbeit wird daher der organisationsorientierte Ansatz weiterverfolgt. Dieser sieht das unternehmerische Denken und Handeln durch bürokratische Organisationsstrukturen negativ beeinflusst. Darunter verstehen Forschende beispielsweise einen hohen Grad an zentralistisch bestimmter Entscheidungskompetenz sowie einen daraus resultierenden hohen Formalisierungs- und Spezialisierungsgrad bei den Mitarbeitenden. Weiter behindern interne Widerstände wie Opponenten, Ressourcenverteilung/-anspruch und Routinen die innovativen Aktivitäten. Das Ziel des organisationsorientierten Ansatzes ist es, diese Barrieren mit strukturellen Maßnahmen zu überwinden (Fuchs, 2012, S. 21).

Ein Instrument dazu ist das „Corporate Venturing“, dessen Grundidee darin liegt, neue (teil-)autonome Geschäftseinheiten zu schaffen. Sie sind klar vom Kerngeschäft getrennt und sollen dadurch Eigenschaften junger, unbürokratischer und flexibler Unternehmen erhalten. Je nach Grad der Institutionalisierung und Einbindung in die Muttergesellschaft wird zwischen internem und externem Corporate Venturing unterschieden. Der Vorteil liegt darin, dass die bestehenden, bewährten und historisch gewachsenen Strukturen des Unternehmens dadurch nicht komplett verändert werden müssen (Fuchs, 2012, S. 21).

4.3.3 Corporate Entrepreneurship im Kontext der Elektromobilität

In der strategischen Managementlehre werden mit dem ressourcen- und dem marktbasier-ten Ansatz zwei strategische Stoßrichtungen beschrieben. Der ressourcenbasierte Ansatz lässt den Unternehmenserfolg auf die vorhandenen Unternehmensressourcen zurückführen (Fokus auf interne Faktoren). Der marktbasier- te Ansatz sieht den Unternehmenserfolg als Folge der Branchenstruktur und der strategischen Wettbewerbsposition (Fokus auf externe Faktoren). Häufig wird der ressourcenbasierte Ansatz als Alternative statt als Ergän-

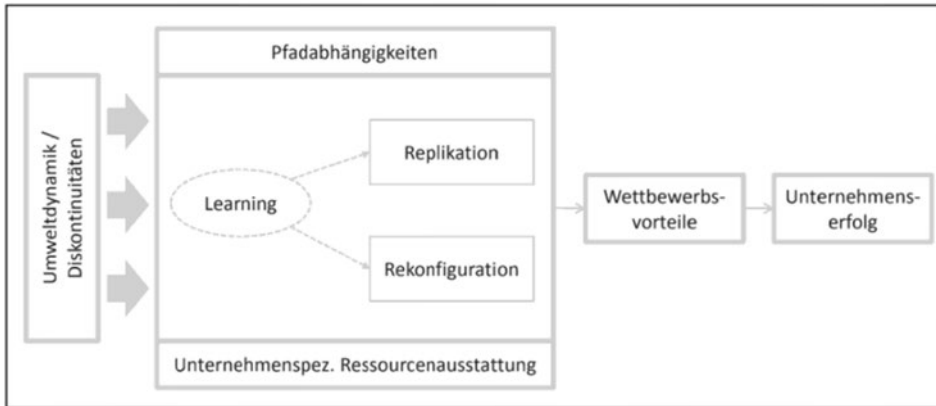


Abb. 4.10 Dynamic Capability Approach (Fuchs, 2012, S. 50)

zung zum marktbasierten Ansatz betrachtet. Ein Nachteil der Ansätze liegt in ihrer statischen Betrachtungsweise. Im Kontext der Elektromobilität mit seiner dynamischen Entwicklungsgeschwindigkeit wäre dies fatal.

In den letzten Jahren ist als Weiterentwicklung des klassischen ressourcenbasierten Ansatzes der „Dynamic Capability Approach“ in Erscheinung getreten. Dieser beschreibt die dynamischen Fähigkeiten als Potenzial eines Unternehmens. Dieser Ansatz ermöglicht es, interne und externe Kompetenzen und Ressourcen permanent auf die sich wandelnde Umwelt abzustimmen (Fuchs, 2012, S. 21).

In Abb. 4.10 stehen „Replikation“ (Integration) als organisationale Kompetenz und „Rekonfiguration“ für die Ressourcen- und Kompetenzausstattung. „Learning“ als organisationale Lernkompetenz ist als abhängige Komponente von Replikation und Rekonfiguration zu sehen. Je nach Ausprägung der drei Kompetenzen lassen sich dadurch strategische Wettbewerbsvorteile generieren sowie Wertschöpfungspotenziale antizipieren und wahrnehmen. Die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile führen schlussendlich zum Unternehmenserfolg (Fuchs, 2012, S. 51 f.).

4.3.4 Corporate Entrepreneurship für Elektromobilität bei der BKW AG

Als ganzheitlicher Managementansatz kann das Konzept des Corporate Entrepreneurship bei der BKW AG im Hinblick auf eine etwaige strategische Ausrichtung im Elektromobilitätsbereich angewendet werden. Das mit einem organisationsorientierten Ansatz versehene Konzept ermöglicht es, einerseits auf Veränderungen im Marktumfeld der Elektromobilität zu reagieren und andererseits die Anpassung der internen Ressourcen vorzunehmen, zu entwickeln oder sich anzueignen. Abb. 4.11 beschreibt das Konzept von Fuchs inhaltlich.

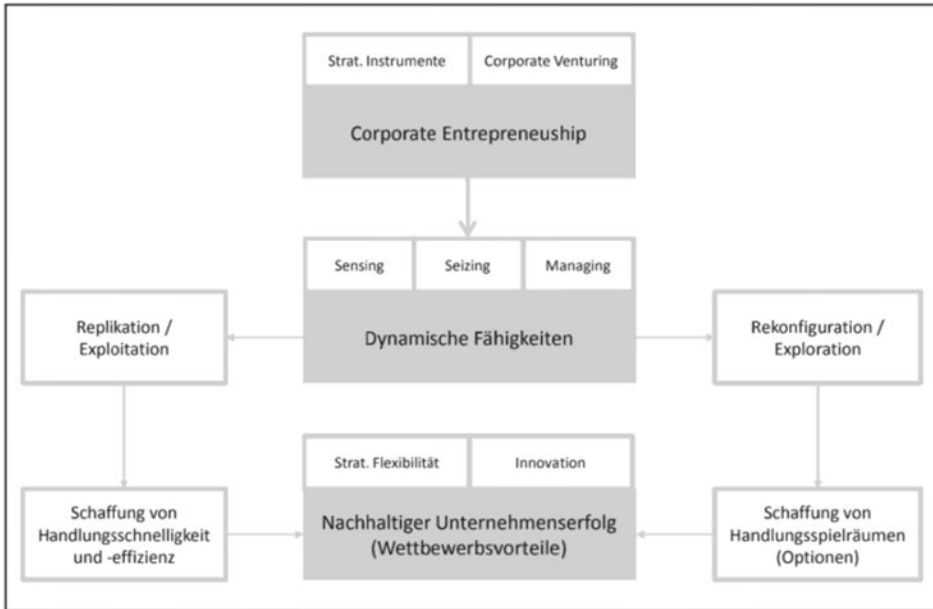


Abb. 4.11 Konzept Corporate Entrepreneurship (Fuchs, 2012, S. 61)

In dynamischen Märkten ist eine reine Fokussierung auf die Integration (Replikation) bestehender Kompetenzen nicht ausreichend. Es bedarf zusätzlich einer Umgebung, welche die Rekonfiguration von neuem Wissen und neuen Kompetenzen für Handlungsspielräume in neuen Bereichen ermöglichen (Dynamic Capabilities).

Wie in Abschn. 4.3.1 beschrieben, ist es notwendig, intraorganisationale Widerstände zu überwinden. Die Überwindung kann unter anderem durch die konsequente Trennung von Kernaktivitäten und innovativen Aktivitäten, sogenanntem Corporate Venturing, erreicht werden. Dies erweitert den Handlungsspielraum und die Flexibilität zur Erlangung neuer Erfolgspotenziale, ohne das profitable Kerngeschäft zu beeinträchtigen. Eine weitere Möglichkeit besteht zudem in Kooperationen und Akquisitionen innerhalb des Marktumfeldes. Für die BKW AG kann es daher sinnvoll sein, ein internes Corporate Venturing E-Mobility (eventuell in Kombination mit M&A-Aktivitäten) zu verfolgen, um den Bereich Elektromobilität aufzubauen. Um flexibel auf die Marktveränderungen und Diskontinuitäten reagieren zu können, empfiehlt sich innerhalb des Corporate Venturing die Ausrichtung nach dem Dynamic-Capability-Ansatz. Diese Ausgangslage schafft die erforderlichen Rahmenbedingungen, um als etabliertes größeres Unternehmen in einem dynamischen Markt einerseits neues Wertschöpfungspotenzial zu identifizieren und zu erschließen und andererseits flexibel auf die Marktbedürfnisse zu reagieren. Erweist sich eine Business Opportunity als potenziell profitabel, besteht der nächste Schritt in der Bereitstellung der für die Umsetzung notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten. Diese kön-

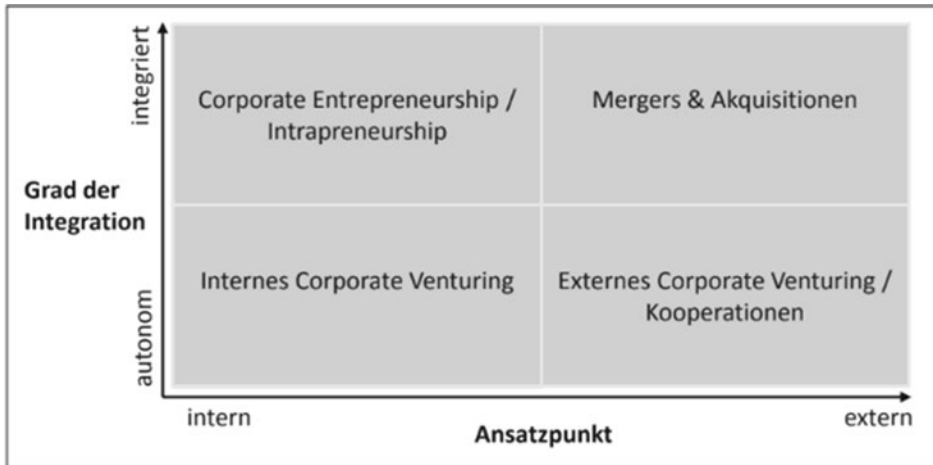


Abb. 4.12 Organisationsorientierte Strategien im Corporate Entrepreneurship (Fuchs, 2012, S. 243)

nen entweder selbst aufgebaut werden oder – je nach Integrationsgrad – im Sinne einer Akquisition oder Kooperation erfolgen (vgl. Abb. 4.12).

4.3.5 Zwischenfazit

Die Elektromobilität weicht ursprüngliche Branchenstrukturen des Automobilmarktes auf. Dies ermöglicht sowohl den bestehenden als auch den neuen Marktteilnehmern das Erschließen neuer Wachstumspotenziale. Die folgenden drei Aspekte müssen jedoch in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden:

1. Ist ein Anspruch auf eine Rolle im Ökosystem vorhanden?
2. Ist ein Wertschöpfungspotenzial zu identifizieren?
3. Wie kann dieses Potenzial genutzt werden?

Das bedeutet, dass sich ein Unternehmen zuerst seiner (möglichen) Rolle und Fähigkeiten im Ökosystem bewusst werden muss (1). Ist dies bekannt, gilt es anschließend, die nötigen Strukturen zu schaffen, um die Wertschöpfungspotenziale identifizieren zu können (2). Im Anschluss sind diese mit marktfähigen Produkten und Leistungen zu erschließen, wozu geeignete Ressourcen bereitgestellt werden müssen (3).

Für etablierte größere Unternehmen empfiehlt sich hierfür ein gangbarer Weg mit dem Corporate-Entrepreneurship-Ansatz, welcher Kernaktivitäten und innovative Tätigkeiten klar trennt. Ist das Topmanagement der BKW AG gewillt, eine strategische Ausrichtung im Elektromobilitätsbereich anzustreben (1), sind mit dem geeigneten Dynamic-Capability-Ansatz Wertschöpfungspotenziale zu identifizieren (2). Um diese zu entwi-

ckeln und rasch am Markt zu positionieren, macht ein internes Corporate Venturing E-Mobility Sinn, wobei dieser Entität (teil-)autonome Entscheidungskompetenzen und größere Handlungsspielräume ermöglicht werden (3). Das Erfolgspotenzial erscheint mit dieser Strategie für die BKW AG am erfolgsversprechendsten.

Zusammenfassend kann Corporate Entrepreneurship als praktikabler Managementansatz gesehen werden, der eine kontinuierliche Anpassung eines Unternehmens an sich verändernde Umweltfaktoren ermöglicht und somit auch im Sinne einer verbesserten Resilienz dabei hilft, potenzielle Krisenkonstellationen durch mangelnde Anpassungsfähigkeit zu vermeiden. Nach Fuchs (2012, S. 114) ist Corporate Entrepreneurship als Schlüsselfaktor für einen dauerhaft erhöhten finanziellen Unternehmenserfolg zu bezeichnen. Die Beurteilung des Unternehmenserfolges kann daneben auch nach subjektiven Erfolgsgrößen gemessen werden, z. B. wenn die Erwartungshaltung an ein Unternehmen groß ist, bestimmte Leistungen anzubieten. Dies kann beispielsweise bei EVU im Bereich der Elektromobilität der Fall sein.

4.4 Ergebnisse der empirischen Analyse für Energieversorgungsunternehmen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der eigenen empirischen Untersuchung dargelegt und die aktuellen organisationalen Entwicklungen innerhalb der BKW AG in Bezug auf die Elektromobilität beschrieben. Eine umfassende Marktumfeldanalyse, qualitative Experteninterviews sowie Case Studies bildeten den Kern der empirischen Untersuchung.

Bei der Auswahl der Interviewpartner galt es, einen differenzierten und vielfältigen Blick über die Elektromobilitätsbranche in der Schweiz und das Branchenumfeld zu erhalten. Der Fokus lag auf der Energiewirtschaft. Automobilunternehmen wurden nicht befragt. Es konnten Experten aus Energieversorgungs- und Beratungsunternehmen, der Politik, von Lösungsanbietern sowie Ladeinfrastrukturherstellern und -betreibern als Interviewpartner gewonnen werden.

Eine wesentliche Erkenntnis aus den Experteninterviews ist, dass die EVU automatisch mit Elektromobilität in Verbindung gebracht werden durch ihre Kernaktivitäten im Energiebereich. Aus diesem Grund sehen die Interviewpartner für sie unter anderem ein hohes Wertschöpfungspotenzial, werten sie aber nicht als „Game Changer“ der Elektromobilität. Durch die Sektorenkopplung findet ein Verdrängungsmarkt statt, welcher die nötigen Bausteine für ein elektrifiziertes Verkehrssystem schafft oder schaffen wird.

Im Zuge der Veränderungen in der Energie- und Automobilbranche ergeben sich unterschiedliche und teilweise neue Herausforderungen für die Marktteilnehmer. Die Konnektivität und die Digitalisierung stehen bei zukünftigen Geschäftsmodellen in diesen Bereichen im Zentrum. Verwässerte Systemgrenzen ermöglichen in bestimmten Bereichen den Markteintritt, ohne dabei auf große Hürden zu stoßen. Das Sammeln und Bewirtschaften von Daten wird zu einer der Kernaktivitäten eines Unternehmens. In diesem Bereich sind

Unternehmen aus der Branche Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) prädestiniert und wissen diesen Vorsprung in ihnen fremden Branchen gegenüber bestehenden Marktakteuren auszunutzen. So hat zum Beispiel die amerikanische Firma Tesla als ursprüngliches IKT-Unternehmen Bewegung in die Automobilindustrie gebracht. Ein weiteres Beispiel ist Amazon, welches sich an der Automobilherstellerin Rivian beteiligt und Elektrotransporter entwickelt (ecomento.ch, 2020). Es stellt sich daher die Frage, ob und wie solche ursprünglichen IKT-Unternehmen in die Energiebranche eintreten können. Durch bestehende regulatorische Beschränkungen wird dies zurzeit (Stand 2020) erschwert. Jedoch hängt der Schritt zukünftig im Wesentlichen von den Marktbarrieren ab, welche die EVU in der Schweiz aufbauen können. Damit werden sie einerseits das eigene Kerngeschäft schützen, andererseits können aber auch Business Opportunities in bisher fremden Branchen erschlossen werden.

In der Automobilbranche bereiten sich die etablierten Automobilhersteller auf die zukünftige Mobilitätswelt vor und positionieren sich. Aus der Marktumfeldanalyse und den Experteninterviews ging hervor, dass sich deren Vorgehensweise in ihrer Ernsthaftigkeit und Dringlichkeit maßgeblich unterscheidet. Unter den großen Automobilherstellern wird der Volkswagenkonzern als ernst zu nehmendes Beispiel gesehen, welches sich umfassend auf die Zukunft der Mobilität ausrichtet. Eine bemerkenswerte Aussage dazu traf Michael Jost, Leiter Konzern Strategie Produkt und Chief Strategy Officer Marke Volkswagen, am „Tag der Schweizer Garagisten 2020“, als er über die umfassende Investition des Konzerns (33 Mrd. Euro) in die Elektromobilität sprach. Folgendes antwortete er auf die Frage eines Besuchers, ob die vollständige Ausrichtung auf Elektromobilität nicht zu riskant sei (Jost, 2020): „Wissen Sie, wenn ein solch schwerer Tanker einen radikalen Strategiewechsel anstrebt und Milliarden investiert, dann machen wir das nicht einfach spontan, wir haben uns das genau überlegt.“

Entscheidend wird sein, in welcher Rolle sich die Akteure des Ökosystems Elektromobilität sehen und positionieren wollen. Der Elektromobilitätsmarkt in der Schweiz ist zurzeit noch klein, die unternehmerischen Gelegenheiten vage und die Entwicklung stark dynamisch. Die Mobilitätswelt verändert sich grundlegend. Eine Kopie des aktuellen Verkehrssystems von fossilen auf elektrische Antriebe anzustreben wäre fatal. Es gilt, sich ständig mit den sich verändernden Umweltfaktoren der Elektromobilität auseinanderzusetzen und ein neues Mobilitätsverständnis zu schaffen. Die Elektromobilität vernetzt bisher branchenfremde Unternehmen miteinander und bietet für EVUs Zugang zu neuen Branchen und Märkten.

In der Schweiz hat sich bisher kein EVU als Branchenleader durchgesetzt und beherrscht den hiesigen Elektromobilitätsmarkt. Pioniere mit einer strukturierten und umfassenden Elektromobilitätsstrategie finden sich in den beiden EVUs Primeo Energie und REPOWER. Beide Unternehmen haben sich in diesem Bereich diversifiziert und bieten zudem innovative und einzigartige Dienstleistungen an. Für die BKW AG bietet sich als größte Verteilnetzbetreiberin und eine der größten Energieversorgerinnen mit einer national bekannten Marke die Chance, sich grundlegend in der Elektromobilität zu behaupten.

Folgende Optionen sind als mögliche unmittelbare Schritte aus der empirischen Analyse hervorgegangen:

- Themenführerschaft im eigenen Marktgebiet überregional oder gar national anstreben.
- Die BKW AG organisiert sich im Sinne von Corporate Entrepreneurship mit einem internen Corporate-Venture- und einem Dynamic-Capability-Ansatz. Die Entwicklung der Elektromobilität sollte zentral stattfinden und dezentral umgesetzt werden können.

Aus den Experteninterviews wurde ersichtlich, dass die EVU in der Schweiz nicht die „Game Changer“ für den Durchbruch der Elektromobilität darstellen. Sie stehen somit nicht in der Pflicht, ein Dienstleistungsportfolio anzubieten. Durch die Sektorenkopplung übernehmen dies bisher branchenfremde Marktakteure. Energieversorgungsunternehmen können mit einem Dienstleistungsportfolio und den Grundvoraussetzungen aus dem Kerngeschäft aber einen komparativen Konkurrenzvorteil nutzen und zu einem „Enabler“ der Elektromobilität werden. Sollten sie von einer strategischen Ausrichtung hin zur Elektromobilität absehen, besteht die Gefahr, dass sie diesen Vorsprung aus der Hand geben und sich andere (branchenfremde) Akteure positionieren.

Die Sektorenkopplung eröffnet für sämtliche Marktakteure im Ökosystem Elektromobilität Wertschöpfungspotenziale. Zurzeit findet ein Positionierungswettkampf unter unklaren Wettbewerbsbedingungen statt. Es herrscht Unsicherheit, wie sich der Elektromobilitätsmarkt entwickelt und welche Einflüsse er auf die Kerngeschäftsaktivitäten eines EVU hat. Durch die Verwässerung ursprünglicher Systemgrenzen für EVUs in der Schweiz bleibt unklar, ob und wann sie zukünftig Konkurrenz im Energiebereich zu erwarten haben. Dabei ist eine Tendenz zu zurückhaltendem Verhalten zu beobachten. Das veränderte Marktumfeld des Energiesektors und die dynamische Entwicklung der Elektromobilität bieten sowohl Chancen als auch Gefahren für EVUs, die nachfolgend summarisch angeführt werden:

Gefahren für EVUs

- Markteintritt via Ökosystem Elektromobilität neuer Akteure in den Energiesektor (auch im Hinblick auf eventuelle volle Strommarktliberalisierung in der Schweiz).
- Konkurrenzierung der Kerngeschäftsaktivitäten.
- Verlust von Wissensvorsprung im Energiebereich.
- Verlust von Marktanteilen im Stromvertrieb durch engere Kundenbindung mit Services rund um das Elektroauto von neuen Marktakteuren.
- Neue Marktakteure sprechen Kundinnen und Kunden anders an und vermarkten den Wert „Strom“ hochwertiger bzw. mit anderen Ansätzen.
- Kontinuierliche Zurückdrängung in die Nische der bisherigen Kernaktivitäten, z. B. Netzbewirtschaftung.

Chancen für EVUs

- Neue Beteiligungsfelder eröffnen sich, um sich aus dem Kerngeschäft heraus zu differenzieren.
- Energieversorgungsunternehmen werden mit Elektromobilität assoziiert, was einen wesentlichen komparativen Konkurrenzvorteil darstellt.
- Loyalität zu und Abhängigkeit von einer Automarke nehmen ab. Funktionalität liegt vor Status. Mögliches Eintrittstor für EVU: Vermarktung und Vermittlung von Mobilität statt einer Automarke.
- Realitätsverweigerung bei den großen Händlernetzen: Festhalten am fossilen Verkehrssystem bleibt länger bestehen als erwartet, was für EVUs Wertschöpfungspotenziale bietet.
- Treibstoff für den Verkehr kann durch die Elektrifizierung im Inland hergestellt werden, was die lokale Wertschöpfung erhöht und gleichzeitig die Abhängigkeit aus dem Ausland verringert.

Der Automobil-, der Treibstoff- und der Energiesektor befinden sich in einer herausfordernden Dekade. Ursprünglich mit wenigen punktuellen Berührungspunkten ausgestattet, sehen sie sich durch die Elektromobilität direkt miteinander konfrontiert. Getrieben durch politische Rahmenbedingungen sowie gesellschaftliche und technologische Entwicklungen verändert sich das Marktgefüge unter Umständen grundlegend.

Aus Sicht eines Schweizer EVUs erregen die aktuellen Entwicklungen Aufmerksamkeit. Ausländische EVUs beobachten den Strommarkt in der Schweiz und sehen in der Elektromobilität Eintrittsfelder, insbesondere wenn die volle Strommarktliberalisierung in Kraft treten sollte (Strobel, 2020). Treibstofffirmen bauen Ladeinfrastrukturen auf und investieren in deren Ausbau, um den Wegfall des fossilen Treibstoffes durch die Elektrifizierung zu substituieren (SOCAR, 2019). Automobilhersteller kaufen EVUs, um ihre Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Elektromobilität bedienen zu können (Volkswagen AG, 2019) und (Clowes & Rudgard, 2020).

Innerhalb des Energiesektors ist unklar, welchen Effekt die volle Strommarktliberalisierung auf die Branchenstruktur haben wird. Im Automobilsektor ist nicht bekannt, wie sich die Differenzierungskriterien der Automobilhersteller in Zukunft unterscheiden, insbesondere dann, wenn die Motorenleistung weniger relevant wird und die Mobilitätsangebote stärker in den Fokus rücken. Im Treibstoffsektor kann noch nicht vorausgesagt werden, wie sich die Importeure sowie Tankstellenbetreiber positionieren werden, wenn der fossile Treibstoff allmählich durch Strom substituiert wird.

Folgende Fragen sollte sich deshalb im Themenkontext ein EVU stellen:

- Wer liefert zukünftig den Treibstoff für das Verkehrssystem? Automobilbranche, fossile Treibstoffbranche, EVU oder andere?
- Wer hat die Kundenbeziehung?
- Wo liegen die Marktbarrieren?

Die Wertschöpfungskette der Elektromobilität konvergiert stark mit der eines EVU. Es ist ein übergreifendes Thema, welches sequenziell und in zeitlichen Abständen mehr oder weniger Einfluss auf die jeweilige Kernaktivität eines EVU hat oder haben wird. Daher ist eine Gesamtsystembetrachtung notwendig, wo diese Einflüsse liegen und welche Wertschöpfungspotenziale sich dadurch ergeben beziehungsweise welche Risiken durch Nichtbeachtung entstehen. Das Beispiel der BKW AG soll in diesem Zusammenhang Klarheit schaffen. Ihre Kernaktivitäten sind in die Kompetenzmarken Power Grid, Energy, Engineering, Infra Services und Building Solutions unterteilt. Innerhalb dessen sind die Firmen im BKW-Firmennetzwerk teilweise eigene Profitcenter. Eine firmen- und bereichsübergreifende Initiative in einem Wachstumsmarkt zu starten gestaltet sich daher schwierig. Folgende Gesamtsystembetrachtung zeigt in einem beispielhaften möglichen Szenario die Abhängigkeiten der Aktivitäten der BKW AG im Ökosystem Elektromobilität:

Großes Wertschöpfungspotenzial wird in der Nutzung bereichsübergreifender Aktivitäten im Ökosystem Elektromobilität gesehen. Aus dem bestehenden Kerngeschäft heraus und mit der gesellschaftlichen Assoziation von EVU und Elektromobilität bilden diese beiden Aspekte potenzielle strategische Erfolgsfaktoren.

Wiederholt wurde im Rahmen der empirischen Befragungen von Experten geschildert oder in der Analyse erkannt, dass die EVUs in einer komfortablen Ausgangslage sind, um erhebliche Wertschöpfungspotenziale im Ökosystem Elektromobilität zu erschließen. Bei den Möglichkeiten dazu bleibt es allerdings wohl weitgehend. EVUs werden primär nicht als systemrelevant gesehen, um den Durchbruch der Elektromobilität entscheidend zu beeinflussen oder verhindern zu können. Ein EVU sollte sich dessen bewusst sein. Wenn es die benötigten Ladeinfrastrukturen, Mobilitätsservices, erneuerbare Energien und weitere Aspekte nicht bereitstellt, werden es andere tun. Dabei könnte es sich unter Umständen um bisher branchenfremde Marktakteurinnen und -akteure handeln, welche durch die Elektromobilität schlussendlich auch zur Konkurrenz im eigenen Kerngeschäft werden könnten. Aktuell sollte es aus EVU-Sicht das Ziel sein, geeignete Marktbarrieren zu kreieren, um künftig sowohl Marktanteile gewinnen als auch Anteilsverluste verhindern zu können. Die bisher fragmentierte Branchenstruktur der Energiewirtschaft in der Schweiz könnte durch eine volle Strommarktliberalisierung und innerhalb der Energiestrategie mit den politischen Anforderungen aufgeweicht werden. Dadurch könnte sich der Wettbewerb möglicherweise intensivieren, und Markteintrittsbarrieren könnten gesenkt werden.

Energieversorgungsunternehmen sollten sich also die Frage stellen, ob und weshalb sie sich – heute und zukünftig – im Elektromobilitätsmarkt positionieren sollten.

Die reine Betrachtung des Einflusses der Elektromobilität auf den Stromvertrieb und Energiehandel fällt bescheiden aus. Der BKW-internen Analyse in Abb. 4.9 in Abschn. 4.2.4 ist zu entnehmen, dass in der Schweiz im Jahr 2035 ca. 1,6 Mio. Personenkraftwagen (BEV und PHEV) elektrisch unterwegs sein werden. Am jährlichen Stromverbrauch 2035 beträgt ihr Anteil aber lediglich 6 %. Nun ist es aus Sicht der Energiewirtschaft schwer zu beurteilen, ob sich Investitionen in den massiven Ausbau öffentlicher Ladeinfrastrukturen lohnen, wenn die Auswirkung auf den Energiebedarf vergleichsweise gering erscheint. Die reine Betrachtung auf den Stromabsatz ist jedoch nicht zielführend. Viel-

mehr sind die Zusammenhänge und Einflüsse zu betrachten, die das Ökosystem Elektromobilität auf die Energiewirtschaft ausübt. Der Wettbewerb wird durch die volle Strommarktöffnung intensiviert. Durch die Sektorenkopplung drängen neue Marktakteure in die Energiebranche und konkurrieren mit den EVUs in deren Kerngeschäft. Effektiv geht es nicht nur darum, zu schauen, wo ein EVU noch mehr Marktanteile im Stromvertrieb erreichen kann, sondern mit welchen Maßnahmen es selber Marktbarrieren errichten kann. Es soll seine neu gewonnenen Marktanteile halten können und nicht in eine Nische seines Kerngeschäftes zurückgedrängt werden. Die Kundenbindung und damit verbundene Dienstleistungen im Elektromobilitätsbereich sind daher als strategische Erfolgsfaktoren für EVUs in der Schweiz zu sehen. Schlussendlich unterstützen und schützen sie auch das Kerngeschäft der EVUs.

Eine gesamtheitliche Systembetrachtung ist notwendig, woraus die erforderlichen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden können. Die Elektromobilität in der Schweiz befindet sich am Anfang eines dynamischen Wachstumsmarktes. Die Weichen für die elektromobile Zukunft der EVUs in der Schweiz können heute gestellt werden. Als Vorbild kann hier der bisher für EVU branchenfremde Volkswagen-Konzern betrachtet werden. Als einer der größten Autobauer der Welt findet innerhalb des Konzerns der größte Paradigmenwechsel der Unternehmensgeschichte statt. Dies hat eine vollständige Ausrichtung auf den elektrischen Antrieb und dessen zusätzliche Wertschöpfungspotenziale zur Folge. Das Festhalten an bestehenden und bisher erfolgreichen Geschäftsmodellen zeigt sich im veränderten Marktumfeld als nicht nachhaltig. Das neue Ökosystem und die Mobilitätszukunft eröffnen für bestehende und neue Marktakteurinnen und -akteure Chancen.

Die BKW AG sieht sich also mit einem herausfordernden und umkämpften Marktumfeld konfrontiert. Der Einfluss der Elektromobilität auf das Kerngeschäft ist noch nicht vollumfänglich bekannt. Wie sich die BKW AG als Entrepreneur auf die sich verändernden Umweltfaktoren einstellen kann, wurde im Abschn. 4.3.4 beschrieben.

Um nachhaltig erfolgreiche und bereichsübergreifende Geschäftsmodelle im Elektromobilitätsmarkt zu positionieren, sind die aktuellen Unternehmensstrukturen der BKW AG Unternehmensgruppe ungeeignet.

Basierend auf den Resultaten der empirischen Analyse wurde der Konzernleitung der BKW AG eine strategische Positionierung mit einer Top down formulierten Elektromobilitätsstrategie empfohlen. Parallel dazu wurde eine Bündelung der Geschäftsaktivitäten unter einer neuen Kompetenzmarke BKW E-MOBILITY als Option mit Leaderpotenzial für den Schweizer Markt aufgezeigt.

Seit dem 01.01.2021 verfolgt die BKW AG aktiv eine strategische Ausrichtung im Schweizer Elektromobilitätsmarkt. Die bestehende 100 %-BKW Tochter engytec AG wurde umbenannt und in der neuen Geschäftseinheit BKW Smart Energy & Mobility AG untergebracht. Nun ist sie das Kompetenzzentrum für vollintegrierte Elektromobilitätslösungen innerhalb der BKW-Gruppe. Verantwortlich für den Aufbau dieses Kompetenzzentrums ist der Elektromobilitätspionier Peter Arnet. Diese Geschäftseinheit bietet sektorübergreifende Full-Service-Energielösungen, welche beispielsweise die Planung,

Installation und Integration der Ladeinfrastruktur am Standort sowie auch deren Betrieb und die Abrechnung umfassen (BKW AG, 2020a, b).

Das neue Kompetenzzentrum greift auf ein schweizweit flächendeckendes Gebäude-techniknetzwerk zu und kann somit schlüsselfertige Elektromobilitätslösungen aus einer Hand anbieten.

4.5 Fazit

Abgeleitet aus den Erkenntnissen dieser Forschungsarbeit haben sich in Bezug auf die Organisationsentwicklung der BKW hinsichtlich der Elektromobilität die folgenden wesentlichen vier Handlungsempfehlungen ergeben:

1. Top-down-Formulierung einer umfassenden Elektromobilitätsstrategie und -ausrichtung durch die Konzernleitung:
 - Geeignete Organisationsform und -entwicklung (Corporate Venturing).
 - Kompetenzzentrum und langfristiges Zielbild.
2. Ausgehend von der Elektromobilitätsstrategie (Punkt 1) sollten Businessmodelle zentral entwickelt und dezentral umgesetzt werden (Kompetenzzentrum und/oder -marke BKW E-MOBILITY aufbauen als interne und externe Anlaufstelle):
 - Business Opportunity Recognition realisieren.
 - Marktbearbeitungsstrategie festlegen.
 - Marketingmix definieren.
3. Ausgehend von der Elektromobilitätsstrategie (Punkt 1) müssen ebenfalls neue Mitarbeitende beim Kompetenzzentrum BKW E-MOBILITY eingestellt werden, die ohne festgefahrene Routinen und Pfadabhängigkeiten neue Perspektiven mitbringen: Organisationales Lernen von Personen aus der Automobilindustrie, IKT- und Treibstoffbranche soll ermöglicht werden.
4. M&A-Opportunitäten müssen geprüft werden (anorganisches Wachstum). Eine Kuratierung von Start-ups im Ökosystem Elektromobilität gilt als Option.

Im Zusammenhang mit den Erkenntnissen der Untersuchung und der oben genannten Handlungsempfehlungen ist die Gründung der neuen Geschäftseinheit BKW Smart Energy & Mobility AG in der BKW-Gruppe mit dem internen Corporate-Venturing-Ansatz vergleichbar. Die neue Geschäftseinheit wäre unabhängig und würde sich mit dem neuen Brand am Markt positionieren. Dadurch würde sie ideale Voraussetzungen für die Akzeptanz und das Commitment der anderen Konzerngesellschaften schaffen, welche bisher ebenfalls im Elektromobilitätsbereich aktiv gewesen sind. Es würde somit eine konsequente Trennung der Kernaktivitäten der BKW AG und innovativer Aktivitäten wie z. B. die Ausrichtung im Wachstumsmarkt Elektromobilität resultieren. Die organisationalen Gegebenheiten würden nach und nach erlauben, die sektorübergreifenden Potenziale der BKW Gruppe zu nutzen und in der Elektromobilität zu vereinen.

Der Elektromobilitätsmarkt entwickelt sich in der Schweiz rasant, und mit dem strategischen Eintritt in diesen Markt hat die BKW AG die Weichen gestellt. Die Wettbewerbssituation, der Zeitpunkt und die Gelegenheit der Gründung der Geschäftseinheit sind derzeit für ein EVU ideal, um sich als Full-Service-Anbieter in diesem Bereich zu etablieren.

Dem Praxisfall BKW kann entnommen werden, wie sich große Unternehmen in der Schweiz trotz disruptiv veränderter Umweltfaktoren mit systemischer Resilienz den Markbedürfnissen anpassen können. Durch die Erschließung innovativer Wachstumsmärkte werden dabei ihre Transformationsprozesse umgesetzt. Die BKW AG hat ihr Potenzial in einem Bounce-forward-Ansatz für den Bereich Elektromobilität erkannt und ihr Konzept innerhalb weniger Monate realisiert. Für die Zukunft gilt es, die Entwicklung einer neuen Geschäftseinheit BKW Smart Energy & Mobility zu forcieren und Lerneffekte einer hiermit verbundenen Organisationsentwicklung im Zusammenhang mit der Resilienzstrategie zu nutzen.

Literatur

- Alpiq Gruppe. (2020). *Unsere Autos*. https://juicar.com/de-CH/?utm_expid=_RItqwwYQom-Jo3cY1Crclw.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.alpiq.com%2Fch-de%2Fenergiesdienstleistungen%2Felektromobilitaet%2F. Zugegriffen am 02.05.2020.
- Austin, J., & Reficco, E. (2009). *Corporate social entrepreneurship*. Harvard Business School.
- BKW AG. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. BKW AG. https://www.bkw.ch/fileadmin/user_upload/04_Ueber_uns/04_03_Investoren/Berichte___Praesentationen/2019/BKW_Geschaftsbericht_2019_Deutsch.pdf. Zugegriffen am 05.04.2021.
- BKW AG. (2020b). *Medienmitteilungen* (15. 12.2020). <https://www.bkw.ch/de/ueber-uns/aktuell/medien/medienmitteilungen/bkw-wird-zur-komplettanbieterin-im-bereich-der-elektromobilitaet>. Zugegriffen am 05.04.2021.
- Clowes, E., & Rudgard, O. (02. Mai 2020). Tesla applies for UK electricity provider licence. *The Telegraph*. <https://www.telegraph.co.uk/business/2020/05/02/tesla-applies-uk-electricity-provider-licence/>. Zugegriffen am 15.05.2020.
- ecomento.ch. (02. Juni 2020). Amazon gibt Einblick in Elektro-Transporter-Entwicklung mit Rivian. *ecomento.ch*. <https://ecomento.de/2020/02/06/amazon-rivian-entwickeln-elektroauto-transporter/>. Zugegriffen am 02.06.2021.
- Fuchs, A. (2012). *Das strategische Management von Corporate Entrepreneurship*. Springer Gabler. <https://play.google.com/books/reader?id=vUMiBAAQBAJ&hl=de&lr=&printsec=frontcover-&pg=GBS.PR3>. Zugegriffen am 02.06.2021.
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (01. April 2003). The performance of incubent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, S. 257–274.
- Jost, M. (2020). Entwicklung der Mobilität aus Sicht von Volkswagen. *Tag der Schweizer Garagisten 2020*. https://www.agvs-upsa.ch/system/files/agvs/Tag_der_Schweizer_Garagisten/2020/Referate_PDF/tdsg_2020_d_referat_jost_v2.pdf. Zugegriffen am 14.01.2020.
- Kallen, F. (28. Februar 2020). Was Avocados mit der E-Mobilität zu tun haben. *autotechnik days*, S. 29.
- Kampker, A., Vallée, D., & Schnettler, A. (Hrsg.). (2018). *Elektromobilität – Grundlagen einer Zukunftstechnologie* (Bd. II). Springer Vieweg.

- Lindner, D. (2019). *Studenten. Unternehmen* (24.01.2019). <https://agile-unternehmen.de/thema-ohne-literatur-bearbeiten/>. Zugegriffen am 12.01.2020.
- Mes, F. (2011). *Internal Corporate Venturing zur Steigerung der Innovationsfähigkeit etablierter Unternehmen*. Gabler.
- NewMotion. (2020). *Über uns*. https://newmotion.com/de_CH/ueber-uns-at/. Zugegriffen am 24.04.2020.
- Previdoli, P. (2020). *Der Garagist als Partner des Bundes*. BFE. https://www.agvs-upsas.ch/system/files/agvs/Tag_der_Schweizer_Garagisten/2020/Referate_PDF/tdsg_2020_d_referat_previdoli.pdf. Zugegriffen am 02.02.2020.
- Roth, F. (2020). *Blog* (23.04.2020). <https://www.isi.fraunhofer.de/de/blog/2020/resilienz-coronakrise.html>. Zugegriffen am 05.04.2021.
- SOCAR. (07. März 2019). *News*. <https://www.socarenergy.ch/artikel/article/socar-erhaelt-konzession-fuer-erstmaligen-bau-von-elektroladestationen-auf-autobahn-rastplaetzen/>. Zugegriffen am 02.04.2020.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2020). *Konjunkturtendenzen*. Bern: SECO. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/konjunkturtendenz/kt_sommer_2020.html.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- Strobel, J. (2020). Rolle eines Energieversorgungsunternehmens im Elektromobilitätsmarkt in der Schweiz (03.04.2020). (T. Steiner, Interviewer).
- Teleboy. (2020). *E-Auto*. <https://www.teleboy.ch/drive>. Zugegriffen am 24.04.2020.
- Volkswagen AG. (29. Januar 2019). Electric Life: Volkswagen-Tochter Elli bietet ab sofort bundesweit Volkswagen Naturstrom® an. *Volkswagen News*. <https://www.volkswagenag.com/de/news/2019/01/electric-life-volkswagen-subsidiary-elli-offers-volkswagen-natur.html#>. Zugegriffen am 26.03.2020.
- Zugehör, D. (20. Februar 2019). *News*. energate messenger. <https://www.energate-messenger.ch/news/189641/vision-bmw-will-fahrstrom-gratis-anbieten>. Zugegriffen am 24.04.2020.

Thomas Steiner M.Sc. Konsekutives Masterstudium in Business Administration an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate and Business Development (Abschluss im Sommer 2020). Davor Bachelorstudium in Wirtschaftsingenieurwesen/Innovation mit Vertiefung Informatik an der Hochschule Luzern. Mehrjährige Erfahrung im technischen Verkauf und in der Projektleitung in der Schweizer Energiebranche im Bereich der erneuerbaren Energien mit Fokus auf Elektromobilität. Aktuell innerhalb der Bouygues E&S Intec Schweiz AG in der Geschäftseinheit Helion als Bereichsleiter Elektromobilität tätig.

Dr. Etienne J. Rumo. Assoziierter Professor für Marketing und Sales Management an der Hochschule für Wirtschaft in Freiburg (HES-SO) und Dozent am konsekutiven Masterstudiengang der Berner Fachhochschule mit Studien (MBA) an der University of Edinburgh (UK) und (PhD) der Université de Lorraine (Frankreich). Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf Sales Management und International Entrepreneurship. Seit über 10 Jahren begleitet er als Berater KMUs und Großbetriebe in den Bereichen Verkauf, Vertrieb und International Business Development.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Resilienz durch soziale Innovation: Erfolgsfaktoren und Barrieren von sozialen Innovationen in der Stadtregion Bern

5

Lukas Steiner, Marc Alexander Landolf, Ingrid Kissling-Näf
und Nadine Hietschold

Zusammenfassung

Soziale Innovationen, definiert als neue Lösungen für soziale Probleme, können zur Resilienz einer Gesellschaft beitragen. Damit deren Potenzial genutzt werden kann, gilt es jedoch, die Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Umsetzung von sozialen Innovationen zu verstehen. Dieser Beitrag untersucht deshalb im Rahmen einer Interviewstudie die Erfolgsfaktoren und Barrieren für soziale Innovationen im Raum Bern und stellt heraus, wie konkret zur Förderung von sozialen Innovationen beigetragen werden kann.

5.1 Einleitung

Gemeinschaftliches Handeln und individuelle Mitgestaltung sind zentrale Pfeiler einer Gesellschaft. Sie äußern sich in der Partizipation und Co-Produktion der Bürger*innen in zivilgesellschaftlichen Initiativen. Durch diese Form der Mitgestaltung sehen sich Menschen nicht nur als Nutzer beziehungsweise Empfänger von Veränderungen, sondern auch als Initiatoren und aktive Gestalter ihrer Lebenswelt (Bornstein et al., 2014). In der

L. Steiner (✉)
Belp, Schweiz

M. A. Landolf (✉)
Münsingen, Schweiz

I. Kissling-Näf · N. Hietschold
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: ingrid.kissling@bfh.ch; nadine.hietschold@bfh.ch

Corona-Pandemie haben zivilgesellschaftliche Initiativen an Bedeutung gewonnen, beispielsweise in Form von nachbarschaftlicher Hilfe. Solche zivilgesellschaftlichen Initiativen, die neue Lösungen für soziale Probleme entwickeln und umsetzen, bezeichnen wir auch als *soziale Innovation* (in Anlehnung an (Van Wijk et al., 2019)). Gesellschaften können so in Zeiten der Krise innovativ agieren und soziale Innovationen wichtige Leistungen für die Gesellschaft erbringen. Soziale Innovation können somit zur Resilienz einer Gesellschaft beitragen, indem sie dort sozialen Mehrwert generieren, wo er in Zeiten von Krisen benötigt wird und nicht durch andere Institutionen gedeckt werden kann.

Der Beitrag beschäftigt sich mit sozialen Innovationen, die das primäre Ziel haben, physische Begegnungen von Menschen zu ermöglichen und zu unterstützen. Soziale Interaktionen beeinflussen das Wohlbefinden von Menschen maßgeblich; sind jedoch in der pandemischen Lage besonders eingeschränkt. Auch die Digitalisierung an sich verändert stetig, wie sich Menschen begegnen. Innovative Lösungen, die die wohltuende soziale Interaktion fördern, sind somit entscheidende Resilienztreiber einer gesunden Gesellschaft.

Das Beispiel „Nachbarschaft Bern“ zeigt auf, wie mittels sozialer Innovationen auf kostenneutrale Art ein gesellschaftlicher Mehrwert erbracht werden kann. Im Rahmen dieser sozialen Innovation werden Dienstleistungen angeboten, welche es älteren Menschen ermöglichen, länger im vertrauten Zuhause zu bleiben. Gleichzeitig wird die Begegnung zwischen Jung und Alt gefördert (Direktion für Bildung, Soziales und Sport et al., 2019, S. 4 ff.). Gemäß einer Studie aus Deutschland gewinnt die bedarfsgerechte Versorgung und Unterstützung von älteren Menschen im eigenen Quartier an Bedeutung. Dabei sollen die verschiedenen Akteure der Bereiche Dienstleistung, Freiwilligenarbeit und Gemeindeverwaltung vernetzt werden, um die älteren Menschen im Quartier mit altersassoziierten Beeinträchtigungen zu unterstützen, damit diese noch möglichst lange in der vertrauten Umgebung wohnen können (Fachinger et al., 2018, S. 65).

Soziale Innovationen bieten einen Mehrwert für die Gesellschaft; brauchen jedoch aufgrund ihrer oft auf Freiwilligenarbeit basierter Struktur eine besondere Förderung. Dieser Beitrag untersucht deshalb die Erfolgsfaktoren und Barrieren für soziale Innovationen im Raum Bern und stellt heraus, wie konkret zur Förderung von sozialen Innovationen beigetragen werden kann. Dazu wurden 20 Interviews mit relevanten Akteuren aus dem Bereich soziale Innovationen im Raum Bern geführt. Die empirische Analyse konzentriert sich somit auf die Fragestellung:

Welchen Erfolgsfaktoren und Barrieren sehen sich soziale Innovationen im Raum Bern gegenüber, und wie müssen (staatliche) Maßnahmen ausgestaltet werden, um soziale Innovationen zu fördern?

5.2 Soziale Innovation und deren Erfolgsfaktoren

Innovationen spielen in der Marktwirtschaft eine wichtige Rolle, denn sie stehen für Wachstum, Fortschritt und Wohlstand. Als Innovation werden in der Regel Veränderungen an neuartigen Produkten, Technologien und Dienstleistungen mit wertschöpfendem Charakter bezeichnet (Bornstein et al., 2014, S. 19 f.). Aufgrund der hohen Bedeutung von Innovation ist der Staat ein wichtiger Förderer, allerdings hauptsächlich im Bereich der Spitzentechnologie. In der Vergangenheit wurde jedoch immer deutlicher, dass die einseitig geförderten technologischen Innovationen die großen gesellschaftlichen Probleme nicht allein lösen können (Howaldt, 2019, S. 15). Im Gegensatz zur Produktivität von technischen Innovationen hängt die Produktivität von sozialen Innovationen von der menschlichen Kreativität und von symbolischen Ressourcen ab (Zapf, 1994). Mit den Initiativen entstehen Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme der Wachstumsökonomie, wie beispielsweise unmündige und abhängige Konsument*innen oder Energie- und Ressourcenverschwendung (Jaeger-Erben et al., 2017, S. 9).

Im Jahr 1980 prägte Peter Drucker den Begriff *soziale Innovation*. Dabei vertrat er die Überzeugung, dass soziale Werte und Gewohnheiten wichtig für erfolgreiche Innovationen sind (Bornstein et al., 2014, S. 30). Im Wort soziale Innovation steht allerdings heute weniger das „Soziale“ im Vordergrund, sondern vielmehr das Wort „Gesellschaft“. Aus diesem Grund ist das Hauptziel einer Innovation den Mehrwert oder der Mehrnutzen einer ganzen Gesellschaft (Rammert, 2010, S. 25 f.).

Soziale Innovationen erfahren immer größere Beachtung durch die Zivilgesellschaft und durch andere Entscheidungsträger wie beispielsweise die Politik. So gründete die amerikanische Regierung im Jahr 2009 das „Office of Social Innovation and Civic Participation“, welches sich dafür einsetzt, Probleme mit dem Wissen der Gemeinschaften zu lösen. Hierbei spielen die Akteure Non-Profit-Organisationen, Stiftungen, Wohltätigkeitsorganisationen, öffentliche Verwaltung und der Privatsektor eine zentrale Rolle. Solche Initiativen sind ein wichtiger Schritt, um den Herausforderungen wie der wachsenden Bevölkerung, regionalen Konflikte oder der Schere zwischen Arm und Reich zu begegnen. Zudem bestätigen Wirtschaftskrisen die Grenzen von wachstums- und profitorientierten Gesellschaften. Soziale Innovationen können dazu beitragen, die Lücke schließen, weil sie den primären Anspruch haben, der Gesellschaft einen Mehrwert zu geben.

Trotzdem fehlt in der Wissenschaft ein allgemeingültiges Verständnis für den Begriff soziale Innovation. Die Forschung ist sich zudem nicht einig, was genau die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung von sozialer Innovation ist und auch, welche Voraussetzungen zur Entstehung, praktischen Entwicklung und Verbreitung notwendig sind. Dennoch kann festgehalten werden, dass der Begriff soziale Innovation ein Teil der Alltagssprache geworden ist und sich rasant und global verbreitet (Bornstein et al., 2014, S. 19–29). In diesem Artikel beschreibt der Begriff die Entwicklung und Umsetzung von neuen Lösungen für soziale Probleme (Van Wijk et al., 2019), insbesondere solche, die die physische soziale Begegnung zwischen Menschen fördern.

Tab. 5.1 gewährt eine zusammenfassende Übersicht über einige Erkenntnisse aus der Literaturrecherche. Diese berücksichtigte eine breite Auswahl bestehender Erkenntnisse in der Erfolgsfaktorenforschung bei sozialen Innovationen und geschah ohne geografische Abgrenzung der Literatur.

Auffallend ist, dass die Relevanz der Kooperation mehrerer Akteur*innen aus verschiedenen Sektoren wie Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft in unterschiedlichen Beiträgen genannt wird. Dabei wird nicht nur die Vernetzung zwischen verschiedenen Arten von Akteur*innen, sondern auch innerhalb derselben Akteur*innengruppe wie z. B. verschiedenen Anbietern (Direktion für Bildung, Soziales und Sport et al., 2019, S. 11 f.), erwähnt. Zusätzlich werden politische beziehungsweise gesetzliche Voraussetzungen und Rahmenbedingung sowohl aufseiten der Erfolgsfaktoren als auch der Barrieren genannt. Die Literaturanalyse gewährt somit einen ersten Einblick in potenzielle Erfolgsfaktoren und Barrieren von sozialen Innovationen.

5.3 Soziale Innovationen und Resilienz

Die Förderung von sozialen Innovationen ist wichtig, weil diese einen entscheidenden Beitrag zur Resilienz einer Gesellschaft bieten können. Resilienz an sich ist ein Multi-Ebenen-Konzept und kann sowohl auf individueller, organisationaler als auch gesellschaftlicher Ebene konzeptualisiert werden. Auf individueller Ebene bezeichnet Resilienz oft die Fähigkeit, die persönliche Funktionsfähigkeit nach traumatischen Ereignissen wie dem Verlust einer nahestehenden Person aufrechtzuerhalten (Kimhi, 2016). Auf organisationaler Ebene bezeichnet Resilienz die Fähigkeit von Organisationen, potenzielle Risiken zu antizipieren, mit adversen Ereignissen umzugehen und sich geänderten Bedingungen anzupassen (Duchek, 2020), beispielsweise wenn sich Märkte ändern. Auf gesellschaftlicher Ebene hingegen bezeichnet Resilienz die kollektive Fähigkeit von Gemeinden mit Stressoren, wie z. B. einer Pandemie, umzugehen und zu einem alltäglichen gesellschaftlichen Leben zurückzukehren – oft durch Kollaboration und Vernetzung (Aldrich & Meyer, 2015). Die Corona-Pandemie zeigt, dass insbesondere solche Gesellschaften große Herausforderungen haben, die neue Situation zu meistern, die wenig resilient sind. Resilienz umfasst die Fähigkeit, unerwartete Ereignisse in bestehende Strukturen des eigenen Umfeldes zu integrieren. Gesellschaften mit vielfältigen Optionen und Strategien erweisen sich dabei als widerstandsfähiger als andere (Berkes & Ross, 2021). Beispielsweise gilt soziales Kapital und die Partizipation der Zivilgesellschaft als ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Krisenbewältigung (Aldrich & Meyer, 2015). Soziale Innovationen können ebenso dazu beitragen, soziales Kapital zu stärken, und eignen sich aus diesem Grund, die gesellschaftliche Resilienz zu stärken. Insbesondere soziale Innovationen, die auf die Vernetzung von Personen und den Aufbau von sozialem Kapital abzielen, können helfen, auf Stressoren zu reagieren und deren Konsequenzen abzufangen. Soziale Innovationen, die sich auf physische Begegnungen zwischen Menschen konzentrieren, können somit einen wichtigen Pfeiler darstellen, um die Resilienz einer Gesellschaft zu fördern.

Tab. 5.1 Erfolgsfaktoren und Barrieren aus ausgewählter Literatur (eigene Darstellung)

Quelle	Erfolgsfaktoren bzw. Fördermaßnahmen	Barrieren bzw. Schwierigkeiten
Zuhause in der Nachbarschaft Schlussbericht des Socius-Projekts Bern (Direktion für Bildung, Soziales und Sport et al., 2019, S. 9 ff.)	Bereitstellung von Räumen für Treffpunkt und Austausch Regelmäßige Präsenz der Quartierarbeit Unterstützung bei der Netzwerkbildung Unterstützung bei Anliegen, Organisation von Projekten Verankerung in Politik und Verwaltung Vernetzung zwischen Anbieter*innen von Dienstleistungen im Alters- und Gesundheitsbereich	Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage: große Nachfrage, wenig Freiwillige Kulturelle Gründe (Sprache, Lebensverhältnisse) erschweren Kommunikation Administrative Hürden
Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland: Möglichkeiten der Förderung Mercator Forscherverbund (Then et al., 2012)	Vernetzung (Staat, Investor*innen, Wohlfahrtsverbände, Unternehmen) Fördermaßnahmen unter Berücksichtigung der jeweiligen Entwicklungsphase der Organisation Gesetzlich geregelte Innovationsanreize Wirkungsmessung und Transparenz für Steuerung und Akquise von Fördermitteln Kompetenzförderung: Integration bürgerschaftliches Engagement und unternehmerisches Denken in Aus- und Weiterbildung	Wenig ausgeprägte Kultur der Philanthropie im Gegensatz zu UK bzw. USA Fehlende Förderstrukturen bei der öffentlichen Finanzierung für Organisationen an der Schnittstelle zwischen Markt, Zivilgesellschaft und öffentlichem Sektor Widerstände Dritter, fehlende Finanzierung und Behördenunterstützung
Soziale Innovation im Fokus nachhaltiger Entwicklung – die Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken für den Erfolg sozialer Innovationen (Howaldt, 2019; in: Netzwerke und soziale Innovationen, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik, Hrsg.)	Kooperationen zwischen Akteur*innen aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft Erarbeitung von (Innovations-) Netzwerken zur Bewältigung des steigenden „Innovationsdrucks“	

(Fortsetzung)

Tab. 5.1 (Fortsetzung)

Quelle	Erfolgsfaktoren bzw. Fördermaßnahmen	Barrieren bzw. Schwierigkeiten
Evaluation Sozialfirma Kanton Bern Pilotprojekt einer unternehmerisch geführten Sozialfirma im Kanton Bern (Ecoplan, 2015, S. 18 f.)	Beziehungen zur Wirtschaft Konstruktive Zusammenarbeit mit dem Kanton Standort (bezüglich Verfügbarkeit von Personal und/oder potenziellem Auftraggeber) Unternehmerisches Denken	Finanzielle Risiken, Abhängigkeit von der momentanen Wirtschaftslage Vermischung Angebot der Sozialfirma und BIAS-Angebot (Konkurrenz zu öffentlich angebotenen und erbrachten Leistungen) Hoher Aufklärungsaufwand zwischen Sozialfirma und der zuständigen bzw. zuweisenden Stelle
The Key Factors in Social Innovation Projects Orly Carvache-Franco, Glenda Gutiérrez Candela, Elsie Zerda Barreno, 2018 (Carvache-Franco et al., 2018, S. 110 f.)	Der Einfluss auf die Gesellschaft Wirtschaftliche Nachhaltigkeit Neuartigkeit Zusammenarbeit zwischen Akteuren verschiedener Sektoren Skalierbarkeit („scalability“) und Reproduzierbarkeit der Innovation	fehlendes technisches Know-how beim Gründerteam Risikoaversion Fehlende Finanzierung Fehlendes Selbstvertrauen Fehlende Diversität Fehlende Erfahrung mit Innovationen
Soziale Innovation im Quartier Community Center als Antwort auf soziale Probleme in benachteiligten Stadtteilen (Schulz, 2017, S. 362 ff.; in: Soziale Innovationen lokal gestalten. Hans-Werner Franz, Christoph Kaletka, Hrsg., 2018)	Prozessorganisation ist wichtig, da verschiedenste Akteur*innenkonstellationen existieren Bereitschaft der Akteure, Prozesse aktiv mitzugestalten Vorstellungen und Bedingungen der Fördergeber	Kein klares Verständnis der Akteure für sich selbst und die Aufgaben Nicht gesteuerter Austausch führt zu Doppelarbeit Verhindernde bzw. „verbrannte“ Akteure, welche aufgrund vergangener Enttäuschungen nicht mehr mitmachen wollen
Zur Messung sozialer Innovation (Schmitz, 2016, S. 40; in: Sozialer Fortschritt, Januar/Februar 2016, Vol. 65, S. 37–45)	Direkte oder indirekte politische Intervention Gesellschaftliche Kultur, z. B. soziale Bewegungen Institutioneller Rahmen (Normen, Werte, Gesetze) Verfügbarkeit Finanz-, Wissens-, Human- und Sozialkapital	

^aBeschäftigungs- und Integrationsangebote der Sozialhilfe.

5.4 Empirische Erhebung und Auswahl der untersuchten Initiativen

Um die Erfolgsfaktoren und Barrieren von sozialen Innovationen im Raum Bern sowie deren Förderung zu untersuchen, haben wir einen qualitativen Forschungsansatz gewählt. Die Datenerhebung geschah mittels Interviews, die Datenauswertung erfolgte auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse. Im Folgenden werden die Methodik und die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung näher vorgestellt.

Bei der empirischen Erhebung lag der Fokus auf der Ergründung genereller Erfolgsfaktoren und Barrieren bei sozialen Innovationen in der Agglomeration und im Raum Bern. Zusätzlich wurden aus den gewonnenen Erkenntnissen mögliche Fördermaßnahmen auf staatlicher Ebene abgeleitet. Basierend auf dem in der Literaturrecherche erarbeiteten Grundverständnis wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Bei der Bestimmung des Samples wurde der Schwerpunkt auf soziale Innovationen gelegt, bei denen der Gedanke der physischen sozialen Interaktion im Zentrum stand. Kontakte wurden dabei durch den Verein SIBA (Soziale Innovation Bern Accelerator) sowie durch bestehende Plattformen der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Universität Bern geschlossen. Die Interviews wurden semistrukturiert durchgeführt. Somit wurde der Interviewleitfaden im Verlauf der Untersuchung iterativ weiterentwickelt, um die gewünschten Informationen zu erhalten und eventuelle Zwischenerkenntnisse in die Gespräche miteinzubeziehen. Um eine breit abgestützte empirische Evidenz zu erreichen, wurden insgesamt 20 Interviews mit Gründern, Mitarbeitern, Vertretern und Experten sozialer Innovationen geführt. Diese werden in Tab. 5.2 namentlich erwähnt.

Die aus den semistrukturierten Experteninterviews erhobenen Daten wurden mittels induktiver qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Interviews wurden dabei zunächst wörtlich transkribiert und danach mithilfe der Software atlas.ti kodiert. Mithilfe der Kodierung haben wir so verschiedene Kategorien von Erfolgsfaktoren, Barrieren und Fördermaßnahmen identifizieren können.

5.5 Ergebnisse

Die Ergebnisse unserer Studie decken sich zu großen Teilen mit den in der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnissen. Es besteht weitgehend Einstimmigkeit bezüglich der Wichtigkeit einer hohen Abstützung der sozialen Innovation in der Gesellschaft. Konkret ist der Aufbau von Netzwerken mit und innerhalb von Organisationen essenziell. Tatsächlich können Partnerschaften mit Interessensverbänden, Plattformen oder sozialen Innovationen in ähnlichen Tätigkeitsfeldern zur Förderung der Bekanntheit und gegenseitigem Erfahrungsaustausch beitragen. Auf diese Weise können Kompetenzen gestärkt und vor allem ergänzt werden, was sich bei den teilweise willkürlich zusammengestellten Teams (bedingt durch die Freiwilligenarbeit) als besonders hilfreich erweist. Ebenso kann der Zugang zu weiteren finanziellen oder nicht-finanziellen Mitteln durch Kontakte zu

Tab. 5.2 Übersicht über befragte Organisationen (eigene Darstellung)

Initiativen Datenbank	Initiative
SIBA	Quartieroase
SIBA	CAFÉ MONDIAL Zollikofen
SIBA	Kultur im Koffer
SIBA	Dorfladen Mittelhäusern
SIBA	Frei_Raum
SIBA	Fondation KISS
SIBA	Spaziergang im Quartier für ein gesundes Altern
SIBA	ZEITWERK THEATER
SIBA	Generationenwohnen im Holliger
SIBA	Generationendorf
SIBA	Pumpipumpe
Uni Bern	Swiss Tavolata
Uni Bern	Deux im Schnee
Uni Bern	AlpenWoche
Übersicht Kernregion Bern (FHNW)	Nachbarschaft Bern
Übersicht Kernregion Bern (FHNW)	TAN-DEM
Übersicht Kernregion Bern (FHNW)	Männerplattform für Migranten
Sonstige	Impact Hub Bern
Sonstige	Berner Generationenhaus
Sonstige	Teil dein Style

potenziellen Förder*innen und Gönner*innen erleichtert werden. Die Agglomeration Bern erfüllt dabei aufgrund der kulturellen und politischen Denkart der Gesellschaft die Grundvoraussetzungen, um diesen Austausch zu fördern.

Klassische ökonomische Prinzipien wie Nachfrage und Angebot sind auch bei sozialen Innovationen von Bedeutung und wurden oftmals als essenziell für das Überleben einer Initiative eingeschätzt. Zwar steht die Erschaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes und die Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse per Definition im Zentrum, gleichzeitig muss langfristig jedoch eine Nachfrage nach der durch die soziale Innovation angebotene Leistung oder das angebotene Produkt generiert werden. Nachfrage muss dabei nicht zwingend mit Erlös in monetärer Form gleichgesetzt werden, jedoch sollten die angebotenen Leistungen auch in Anspruch genommen werden, damit ein gesellschaftlicher Nutzen geschaffen werden kann und die Projekte nicht als reiner Selbstzweck betrieben werden.

Damit soziale Innovationen bestehen und sich weiterentwickeln können, ist die Abstimmung auf die mit der Initiative angesprochenen Kundengruppe als auch auf sich verändernde Umwelteinflüsse wichtig. Die Bevölkerung in der Agglomeration Bern wird in dieser Hinsicht als offen bezeichnet. Diese Offenheit wie auch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit innerhalb der Bevölkerung stellen sich im heutigen Kontext, nicht zuletzt auch aufgrund der Corona-Pandemie, als Erfolgsfaktor heraus. Auf der individuellen und

persönlichen Ebene sind eine hohe intrinsische Motivation und Identifikation mit der Organisation der involvierten Personen Voraussetzung, um eine soziale Innovation langfristig und erfolgreich zu betreiben. Dieser Aspekt ist unter Berücksichtigung der Tatsache, dass soziale Innovationen oftmals auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind, besonders wichtig. Ebenso waren sich die interviewten Personen einig, dass gewisse Kompetenzen wie Fachkenntnisse im jeweiligen Tätigkeitsgebiet, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sowie Kompetenzen im Bereich Kommunikation und Vermarktung in die Organisation eingebracht werden müssen, um die Bekanntheit der Initiative zu steigern, diese zu entwickeln und bestmöglich finanziell selbsttragend zu gestalten. Dies bestätigt die vorher erwähnte Wichtigkeit von übergeordneten Partnerschaften, welche die Ergänzung eben dieser Kompetenzen ermöglichen.

Tab. 5.3 gewährt einen Überblick über die identifizierten Erfolgsfaktoren.

Trotz der starken regionalen Verbundenheit der Bevölkerung stellt sich die Suche nach Geldgebern und finanziellen Mitteln als vielleicht größtes Hindernis dar. Es kann sich jedoch auch schnell eine Abhängigkeit gegenüber Geldgebern entwickeln. So können beispielsweise staatliche Beiträge Sparmaßnahmen zum Opfer fallen und somit mit Unsicherheit belastet sein.

Damit soziale Innovationen effizient geführt werden können, ist administrative Professionalität gefragt, welche wiederum mit Kosten verbunden ist. Indem klare und einfach

Tab. 5.3 Identifikation von Erfolgsfaktoren aus der empirischen Erhebung (eigene Darstellung)

Kategorie	Erfolgsfaktor
Gesellschaftlicher Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> – Generierung eines gesellschaftlichen Nutzens – Befriedigung von Zielgruppenbedürfnissen, Übereinstimmung Angebot und Nachfrage – Soziale Interaktion und Austausch – Timing, Innovation ist zeitgemäß, trifft den Nerv der Zeit – Skalierbarkeit und Bekanntheit der Initiative
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Finanzielle Ressourcen (abhängig davon, ob die finanzielle Rentabilität als Voraussetzung bzw. Ziel der sozialen Innovation gesehen wird) – Netzwerke zu Organisationen, Personen, Plattformen und Interessensverbänden mit ähnlichen Zielsetzungen – Zusammenarbeit, sowohl im Team, mit externen Organisationen aus der Privatwirtschaft sowie mit dem Staat – Gewisse ökonomische Effizienz
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Offenheit gegenüber sich verändernden Umwelteinflüssen – Fachwissen im jeweiligen Tätigkeitsgebiet – Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse für Wachstum und Entwicklung der Innovation – Kommunikations- und Vermarktungsfähigkeit
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> – Intrinsische Motivation durch Möglichkeit zur Partizipation und gemeinsamem Einsatz für etwas „Gutes“ – Identifikation mit der Organisation und deren Werten

verständliche gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, kann der administrative bürokratische Aufwand für soziale Organisationen minimiert werden.

Im Gegensatz zur Beschaffung finanzieller Mittel ergeben sich Hindernisse bezüglich personeller Ressourcen nicht notwendigerweise bei der Suche nach der Anzahl genügend Freiwilliger, sondern bei der Zusammenarbeit mit diesen. Die Suche nach passenden Mitarbeitern stellt sich als schwierig heraus. Die Herausforderung bei der Freiwilligenarbeit liegt insbesondere darin, dass praktisch jeder mitmachen kann. Dies ist aus einer sozialen Perspektive betrachtet als positiv einzuschätzen. Auf der anderen Seite ergeben sich so die Teams oft von selbst, und das gezielte Suchen nach bestimmten Kompetenzen gestaltet sich schwierig. Eine weitere Herausforderung in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen stellt die Tatsache dar, dass diese oftmals nicht in einem Vertragsverhältnis arbeiten und somit deren Aufgaben und Verpflichtungen nicht klar geregelt sind und vielfach auf Vertrauen basieren.

Tab. 5.4 fasst die identifizierten Barrieren zusammen.

Tab. 5.4 Identifikation von Barrieren aus der empirischen Erhebung (eigene Darstellung)

Kategorie	Barriere
Finanzielle Mittel	<ul style="list-style-type: none"> – Finanzielle Mittelbeschaffung durch oftmals unrentable Konzepte – Gefahr der Abhängigkeiten z. B. durch staatliche Unterstützung mit dem Risiko, bei Sparmaßnahmen die eigene Existenz in Gefahr zu sehen – Hoher administrativer Aufwand durch unterschiedliche und teils unklare Regulierungen
Freiwilligenarbeit und personelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Verpflichtungen sind nicht vertraglich geregelt, Vertrauen in freiwillige Mitarbeiter ist nötig – z. T. schwierig, geeignete Freiwillige zu finden, Team kann nicht beliebig zusammengestellt werden – Herausforderung, Personen zu finden, die sich mit ihren Fähigkeiten ergänzen und interdisziplinäre Teams bilden können – Engagement geschieht meistens nebenberuflich, es besteht die Gefahr der Überlastung – Bei fortgeschrittenem Reifegrad der Organisation manchmal Wechsel von freiwilliger zu bezahlter Arbeit, führt zu zunehmendem Druck
Administrativer Aufwand/ Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Zielkonflikt zwischen Effizienz, Basisdemokratie und Partizipation – Unklare oder anspruchsvolle Strukturen – Hoher Aufwand bei Anträgen für staatliche Hilfe (Staat kann Innovation oftmals nicht klar zuteilen)
Gesetzliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> – Unterschiedliche Handhabung in verschiedenen Kantonen (erschwert Skalierbarkeit) – Datenschutzvorgaben erschweren teils die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben (z. B. bei Nachbarschaftshilfen im Bereich Einkaufshilfe oder Begleitung bei Arztbesuchen)

In diesem Zusammenhang wäre die Einrichtung einer öffentlichen Plattform denkbar, um die Suche nach geeigneten Personen zu erleichtern. Generell ist der Aufbau und die Einführung einer städtischen oder überregionalen Austauschplattform zu prüfen, welche soziale Organisationen aus Stadt und Region miteinander verbindet und in einen Austausch bringt. Diese könnte die vorher angesprochenen Vorteile der Vernetzung stärker fördern und zu einem übergeordneten Austausch von Kompetenzen beitragen. Dabei kann von der Projektinitiierung bis zur Durchführung von Erfahrungen anderer profitiert werden. Gleichzeitig treten ähnliche Initiativen somit nicht zueinander in Konkurrenz, sondern können sich gezielt ergänzen und gegenseitig von Synergien profitieren. Im Optimalfall würden sich die Innovationen auf diese Weise nicht mehr als isolierte Einheiten, sondern als Netzwerk von gesellschaftlichen Nutzenstiftern wiederfinden.

Tab. 5.5 gibt einen Überblick über weitere mögliche Fördermaßnahmen.

Wie Tab. 5.6 aufzeigt, wird die generelle kulturelle und politische Ausrichtung in der Stadt- und Vorstadtbevölkerung von Bern als fördernd für die Entwicklung und den Erfolg sozialer Innovationen eingeschätzt. So werden die tendenziell sozial orientierte politische Ausrichtung eines Großteils der Berner Bevölkerung wie auch die kulturelle Vielfalt als Vorteile genannt, welche einen Nährboden für die Entwicklung sozialer Innovationen

Tab. 5.5 Identifikation möglicher Fördermaßnahmen aus der empirischen Erhebung (eigene Darstellung)

Kategorie	Fördermittel/Fördermaßnahme
Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> – Austauschplattform für Vernetzung unter Initianten – Zentrale Übersicht über bestehende Initiativen, um Synergien nutzen zu können und Zusammenarbeit zu fördern – Zusammenlegung mehrerer kleinerer und ähnlicher Initiativen – Support bei der Projektentwicklung durch Pitches, Reality Checks etc.
Finanzielle Mittel	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeindebudget für Kulturförderung und Förderung sozialer Innovationen – Einführung von Quotenvorteilen für gemeinnützige/soziale Organisationen (z. B. Prozentsatz für Baurechte) – Minimierung von Regulierungen und Standards für Beantragung finanzieller Mittel – Längerfristiger Zuspruch von Unterstützung, Erhöhung der Planungssicherheit
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> – Indirekte Unterstützung durch öffentliche Bereitstellung von Infrastruktur und Sicherheit – Bereitstellung ungenutzter Immobilien oder Räume
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> – Ergänzung der materiellen und finanziellen Förderung durch Beratung und Coaching – Erschaffung einer Plattform bzw. eines „Marktplatzes“ für Coaching, z. B. durch Hochschulen, welche eine praktische und wissenschaftliche Sicht beitragen können
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> – Partizipationsmodelle durch den Staat bereitstellen – Bürokratische Hürden minimieren, Anträge und Prüfungen verkürzen und vereinfachen

Tab. 5.6 Identifikation standortspezifischer Merkmale in der Agglomeration Bern für den Erfolg sozialer Innovationen (eigene Darstellung)

Merkmal	Ausprägung
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> – Offenheit und Toleranz innerhalb der Berner (Stadt-)Bevölkerung – Hoher Wert des Zusammenlebens innerhalb der Gesellschaft und Nachbarschaft – Reitschule als unkonventionell geführtes größtes Kulturzentrum in Bern weist auf Experimentierfreudigkeit hin – Nähe zu französischer Sprachregion fördert Offenheit gegenüber Anderem
Politische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> – Tendenziell linke, „soziale“ Ausrichtung eines Großteils der Bevölkerung – Regierung ist offen für Neuentwicklungen und Innovationen, auch im sozialen Bereich – Nähe zur Politik in der Bundesstadt ergibt Möglichkeiten zur politischen Einflussnahme – Universität und Fachhochschule in Bern forschen im Bereich sozialer Innovationen, dies führt zu erhöhtem Bewusstsein
Verbundenheit	<ul style="list-style-type: none"> – Starke Verbindung zu Stadt und Region in der lokalen Bevölkerung – Initiativen werden als Bestandteil der Umgebung bzw. des Quartiers angesehen

darstellen. Dies äußert sich nicht nur in der Bevölkerung, auch die Regierung wird in dieser Hinsicht als sehr offen und fördernd beschrieben. Als Beispiel wird oftmals die umstrittene Berner Reitschule genannt, welche das größte Kulturzentrum in Bern darstellt und in der Berner Bevölkerung Unterstützung findet.

Nicht zuletzt ist die Existenz von Hochschulen und die Nähe zur Politik in der Agglomeration Bern ein begünstigender Faktor für soziale Innovationen. Sowohl die Universität Bern als auch die Berner Fachhochschule forschen im Bereich sozialer Innovationen und nehmen somit eine wissenschaftliche Perspektive ein. Damit vermitteln sie ein Bewusstsein für soziale Initiativen, welches stärker ausgeprägt ist als in anderen Regionen der Schweiz. Die geografische Nähe zum Bundeshaus und zur Politik in der Bundeshauptstadt Bern begünstigt zudem die Möglichkeit einer politischen Einflussnahme, die soziale Innovation bekannt zu machen und bessere Rahmenbedingungen für diese zu schaffen.

5.6 Fazit und Ausblick

Um die Resilienz einer Gesellschaft zu erhöhen, ist die Partizipation an Gemeinschaftsprojekten grundlegend, da diese unter anderem das soziale Kapital stärken. Soziale Innovationen können hier einen großen Beitrag leisten. Aufgrund verschiedenster Hindernisse können sie jedoch aktuell nicht ihr volles Potenzial entfalten, und deshalb bedarf es deren Unterstützung und Förderung. Im Rahmen unserer Studie haben wir Erfolgsfaktoren, Barrieren und Fördermaßnahmen von sozialen Innovationen, die sich auf die physische Begegnung von Menschen fokussieren, im Raum Bern untersucht.

Initiant*innen von sozialen Innovationen und deren Helfer*innen sind oft gleichzeitig mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, welche neben allen anderen familiä-

ren und beruflichen Verpflichtungen zusätzlich und während der Freizeit zu bewältigen sind. Dies führt zu einer starken Belastung von Initiant*innen und Helfer*innen. Erfolgreiche Initiant*innen können durch diese Erfahrung und den teilweise anspruchsvollen Weg profitieren, sodass sich dies auch positiv auf die individuelle Resilienz auswirken kann. Initiant*innen müssen besonders bei der anspruchsvollen Suche nach geeigneten Unterstützern, welche oft mit vielen Rückschlägen verbunden ist, widerstandsfähig sein. Zu den Herausforderungen der Berner Initiativen gehört der Aufbau eines guten Netzwerks, um die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten zu finden, die Bekanntheit der Initiative zu steigern, trotz knappen Mitteln wirtschaftlich stabil zu bleiben und die Bedürfnisse der Gesellschaft zu erkennen, um mit der Idee attraktiv und anerkannt zu bleiben. Barrieren der Berner Initiativen stellen dabei hauptsächlich die stets knappe Finanzierung, die Herausforderung, genügend Mitarbeiter mit hoher Motivation zu finden, und der Durchhaltewille, auch in schwierigen Zeiten die Idee voranzutreiben, dar. Da oftmals die freiwilligen Helfer auch bei anderen gemeinnützigen Initiativen unterstützen und entsprechend von Erfahrung profitieren, kann auch Resilienz auf organisationaler Ebene aufgebaut werden.

Auch wenn soziale Innovationen sich langfristig selbst tragen sollten, kann der Staat durch unterschiedliche Maßnahmen Unterstützung für die sozialen Initiativen leisten. Dabei muss keineswegs nur finanzielle Förderung im Vordergrund stehen, sondern Unterstützung kann auch in den Bereichen der Vernetzung und Kooperation erfolgen (siehe Tab. 5.5). Ebenso braucht es innerhalb des Staats eine klarere Struktur und Zuständigkeit, um die Initiant*innen zu unterstützen. Durch ein Zusammenrücken von allen Akteur*innen, um an sozialen Initiativen teilzuhaben und diese zu fördern, kann eine Gesellschaft ihre Resilienz erhöhen.

Literatur

- Aldrich, D., & Meyer, M. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254–269.
- Berkes, F., & Ross, H. (2021). Community resilience: Toward an integrated approach. (Routledge Taylor & Francis Group, Hrsg.). *Society & Natural Resources*, 26(1), 5–20.
- Bornstein, N., Pabst, S., & Sigrist, S. (2014). *Zur Bedeutung von sozialer Innovation in Wissenschaft und Praxis* (S. 1–84). W.I.R.E.
- Carvache-Franco, O., Gutiérrez Candela, G., & Zerda Barreno, E. (2018). The key factors in social innovation projects. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(5), 107.
- Direktion für Bildung, Soziales und Sport et al. (2019). *Programm Socius*. https://www.programmsocius.ch/fileadmin/user_upload/files/08_Bern/AVA_Bericht_Zuhause_in_der_Nachbarschaft.pdf. Zugegriffen am 08.06.2020.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Ecoplan. (2015). *Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion Kanton Bern*. https://www.gef.be.ch/gef/de/index/soziales/soziales/publikationen/berufliche_und_sozialeintegration.assetrefdam/documents/GEF/SOA/de/Soziales/BSI/SF_Schlussbericht_Evaluation_Sozialfirma_de.pdf. Zugegriffen am 08.05.2021.

- Fachinger, U., Mähs, M., & Michalik, T. (2018). *Dienstleistungsstrukturen und Versorgungsprozesse im Quartier, Handbuchreihe „Ältere als (Ko-)Produzenten von Quartiersnetzwerken – Impulse aus dem Projekt QuartiersNETZ“*, No. 2. Fachhochschule Dortmund/Forschungsinstitut Geragogik.
- Howaldt, J. (2019). Soziale Innovation im Fokus nachhaltiger Entwicklung – Die Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken für den Erfolg sozialer Innovationen. In C. Neugebauer, S. Pawel & H. Biritz (Hrsg.), *Netzwerke und soziale Innovationen – Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (S. 13–30). Springer Fachmedien.
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., & Schäfer, M. (2017). *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kimhi, S. (2016). Levels of resilience: Associations among individual, community, and national resilience. *Journal of Health Psychology*, 21(2), 164–170.
- Rammert, W. (2010). Die Innovation der Gesellschaft. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 21–50). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmitz, B. (2016). *Zur Messung sozialer Innovationen*. https://www.jstor.org/stable/45018154?seq=1#metadata_info_tab_contents. Zugegriffen am 25.05.2020.
- Schulz, F. (2017). Soziale Innovation im Quartier – Community Center als Antwort auf soziale Probleme in Stadtteilen. In H.-W. Franz & C. Kaletka (Hrsg.), *Soziale Innovationen lokal gestalten* (S. 345–366). Springer VS.
- Then, V., Scheuerle, T., Schmitz, B., et al. (2012). *Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland: Möglichkeiten der Förderung* (S. 1–15). Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship/Mercator Forscherverbund.
- Van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., De Bakker, F. G., & Marti, I. (2019). Social innovation: Integrating micro, meso, and macro level insights from institutional theory. *Business & Society*, 58(5), 887–918.
- Zapf, W. (1994). *Über soziale Innovationen* (W. B. Center, Hrsg.). Berlin. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/122762/1/209671.pdf>. Zugegriffen am 11.06.2020.

Lukas Steiner, MScBA.) Konsekutives und berufsbegleitendes Masterstudium in Business Administration mit der Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule. Daneben seit mehreren Jahren in leitenden Positionen im Bereich Kundenbetreuung bei einem der größten Krankenversicherer in der Schweiz tätig.

Marc Alexander Landolf, MScBA.) Konsekutives Masterstudium in Business Administration mit der Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule. Daneben im Bereich Bahnproduktion Personenverkehr bei den Schweizerischen Bundesbahnen tätig.

Prof. Dr. Ingrid Kissling-Näf ist die Direktorin der Berner Fachhochschule Departement Wirtschaft und hat die Co-Leitung des Instituts Sustainable Business inne. Neben dem Thema Nachhaltigkeit liegt ihr die Förderung von sozialen Innovationen besonders am Herzen.

Dr. Nadine Hietschold. PostDoc an der Berner Fachhochschule Departement Wirtschaft. Neben Lehrtätigkeiten im Bereich Innovation und Entrepreneurship forscht sie in den Bereichen Affordable Innovation, soziale Innovation und Konsumentenwiderstand.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Resilience through Innovation

6

The Promise and Pitfalls of Agility for Innovation

Elena Bangerter and Nada Endrissat

Abstract

It is often claimed that in order to survive today's highly complex, uncertain and volatile business environment, companies need to be agile and continuously innovate. To do so, organizations are required to shift their innovation process to a decentral organization using agile methods and management. However, this shift is not without its challenges especially for companies who are used to operate centrally. In this chapter, we take a closer look at the relationship between innovation and agile methods and try to understand the advantages but also challenges that teams might experience when adopting agility to heighten their innovation and ultimately, the resilience of their unit. Based on empirical research conducted at a Swiss telecom company, we examine the positive effects as well as the tensions caused by competing demands that agile methods place on the teams. We conclude by outlining the lessons learned from implementing agile methods.

6.1 Introduction

Globalization, digitization, new ways of working, knowledge culture, mobility, and connectivity are so-called "Megatrends" that are changing the world and thus also how companies and organizations operate (Horx, 2020). These trends and constant changes in

E. Bangerter (✉)
Bern, Schweiz

N. Endrissat
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
e-mail: nada.endrissat@bfh.ch

the environment emphasize the importance of innovation as an essential part of long-term survival for every company in today's VUCA World (Jöhri, 2020). The acronym VUCA stands for V = Volatility; U = Uncertainty; C = Complexity; A = Ambiguity and was first introduced in 1987 by Warren Bennis and Burt Nanus (Wikipedia, 2020). The need to constantly adapt and innovate is especially true for small countries like Switzerland (Jöhri, 2020). Continuous adaptation understood as agility is crucial as stagnation implies "going backwards" (Jöhri, 2020). Consequently, organizations must seek out solutions in order to survive and stay competitive. Carroll (2019) specifically identified agile management as one possible way of dealing with the challenges in today's fast-moving economy. More than ever companies need to refine and innovate. Agile methods are often introduced as a means to support continuous innovations and refinements (Wilson & Doz, 2011, pp. 6–26). As innovation play a major role and are crucial for the resilience and success of every organization, agile methods are introduced to support a decentralized and faster moving innovation processes. However, recent research has pointed out that despite agile methods increasing speed and efficiency, team dynamics are equally important (Baldauf, 2020). And others have highlighted that every change, including the implementation of agile methods, can involve unintended consequences. This begs for a closer examination of the empirical consequences and challenges of implementing agile methods to improve the innovation process and long-term organizational resilience. The chapter will address this research opportunity and present empirical findings that help the reader better understand the promise and potential pitfalls of agile methods. Before we present our findings, we will provide the reader with a short definition of the key terms and existing research.

6.2 Theoretical Background

Schumpeter (1934, p. 13) known as the father of innovation, defined innovation as "the commercial or industrial application of something new – a new product, process, or method of production; a new market or source of supply; a new form of commercial, business, or financial organization". Since its introduction in 1934, the focus on innovation has become one of the key success factors for every organization. Furthermore, Kahn (2018, pp. 453–460) defined innovation as "an outcome, a process, and a mindset". Yet, despite having many creative ideas, many organizations don't successfully implement innovation processes (Aslam et al., 2020, pp. 1–24). Aslam et al. (2020, pp. 1–24) investigated this phenomenon and identified the absence of effective innovation management frameworks as the key barrier to innovation. Agility is seen by some as offering such a framework and is therefore introduced next.

6.2.1 Agility

According to Ravichandran (2018, p. 25) agility is a “firm’s capacity to respond with speed to environmental changes and opportunities”. It should be noted that to achieve operational agility, the relation among the following three dimensions seems important: customer responsiveness, operational flexibility and strategic flexibility (Ravichandran, 2018, p. 25). Customer responsiveness is defined as an ability to identify customer needs and preferences and hence to respond quickly with a product or a service; operational flexibility is the ability to optimize processes and achieve improvements in the speed of product development, delivery and logistics processes; finally, strategic flexibility is the ability to locate and access new markets and redefine the scope of business (Ravichandran, 2018, p. 25). Furthermore, agility has been indicated as a suitable framework for innovation in today’s economy because of its positive impact on firm performance (Ravichandran, 2018, pp. 22–42). Some of the most innovative companies such as Apple, Microsoft, Amazon, Google employ agile methods and trust agile teams to create new competitive advantages (Rigby et al., 2018, pp. 1–10). Many organizations try to follow their model and attempt to become more agile. According to Lee (2020, pp. 85–87) the road to an agile organization involves an organizational transformation including a new organizational culture that breaks with the traditional vertical organizational structure and shifts responsibility and decision power to small self-responsible teams (Lee, 2020, pp. 85–87). Moreover, agile methods and its utilization by the teams within an agile working environment are of great importance for operating in an agile manner. Consequently, agile methods support the daily work of the agile teams and are essential for the innovation. Although some organizations are born agile and use agile methods from the beginning of their operations, most of them must go through an agile transformation in order to operate in an agile manner (McKinsey, 2019, p. 3). Below, we specify the implications and meanings of an agile transformation as key for becoming more agile.

6.2.1.1 Agile Transformation

Agile organizations differ considerably from traditional organizations and transition to an agile organization usually requires a fundamental, lengthy shift (McKinsey, 2019, pp. 1–10). According to McKinsey (2019), the process of agile transformation affects every part of the organization: people, processes, strategy, structure and technology. Therefore, it is necessary to be comprehensive and iterative in the process of agile transformation, since not everything can be planned in advance (McKinsey, 2019, p. 2). Although organizations have different approaches to agile transformation, some components such as aspiration, design and agile pilots are the same for every organization (McKinsey, 2019, pp. 2–3). These elements can be seen below as part of a two phase iterative approach to transformation (Fig. 6.1). As stated above the process of agile transformation requires sufficient time and efforts in order to overcome the challenges. Especially problematic are barriers that revolve around employees’ knowledge of agility, their attitudes towards it

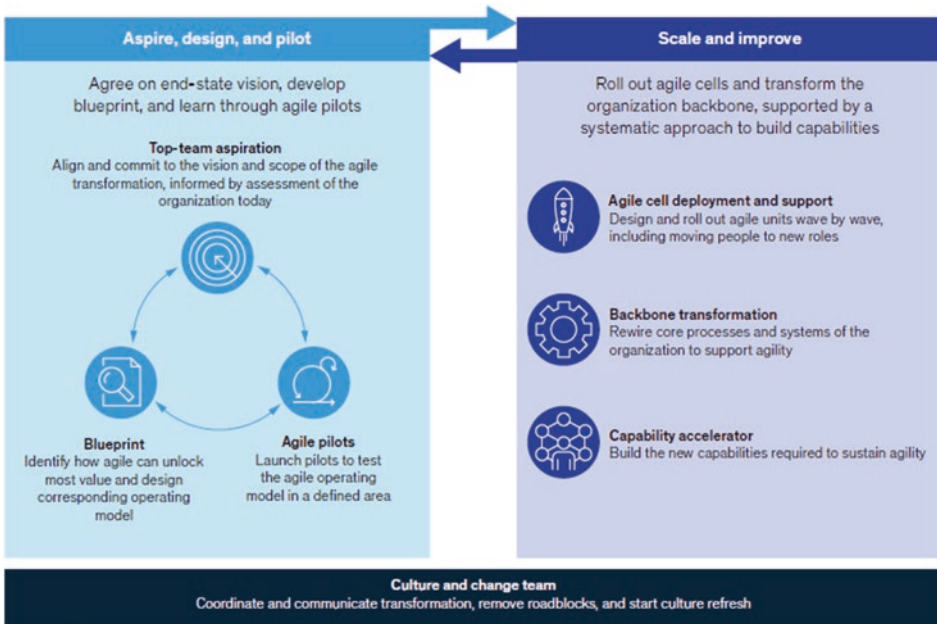


Fig. 6.1 Two components make up an iterative approach that requires the organizations to continuously test, learn, and course correct. (McKinsey, 2019, p. 3)

(their mindsets which are generally negative towards any kind of change) and cultural issues (Gandomani & Nafchi, 2016, pp. 257–266).

One of the crucial factors that determines the success of agile transformation is the self-organized team. Lindsjørn, Sjøberg, Dingsøy, Bergersen, and Dybå (2016) investigated the quality of agile teamwork and its impact on team achievement and knowledge development. Moreover, they also compared the performance of agile teams with teams not using agile methodology. Surprisingly, they concluded that there is no significant difference between the quality of work within agile teams and other teams (Lindsjørn et al., 2016, pp. 274–286). Such results beg for a closer examination of the factors that help teams improve their innovation via agile methods.

6.2.2 Agility and Innovation

Innovation is no longer a choice, but a necessity. Companies must constantly innovate to survive (Brand et al., 2021, pp. 157–187). Because the framework of agility places great emphasis on reacting quickly, flexibly and iteratively it has often been identified as the ideal framework for constant innovation (Fisher, 2019). Moreover agile methods give credence to the customer and their feedback, which strengthens the process of innovation (Fisher, 2019) and authors such as Denning (2017) have shown the effectiveness of agility

and strategic management in encouraging innovation. Besides the impact of agility on innovation in the software industry, studies have shown the positive impact of agility on the process, product and business model innovation (Bouncken et al., 2019, pp. 1–14).

The agile manifesto places emphasis on the importance of individuals and interactions over tools and processes (Beck et al., 2001). Grass, Backmann, and Hoegl (2020, pp. 324–351) investigated the role of agile team members, leaders and their interactions. Their study found that empowerment was crucial in the process of adapting to the new agile working environment (Grass et al., 2020, pp. 324–351). They also identified the importance of external factors such as customers and organizational environment to team adaptability (Grass et al., 2020, pp. 336–343). As a result, the authors created a model of continuous agile team innovation in which adaptability is the most important capability for fostering innovations (Grass et al., 2020, p. 337). This model is presented in Fig. 6.2.

Research by Vishnubhotla, Mendes, and Lundberg (2020, pp. 1–18) on agile team climate suggests that positive team atmosphere depends on the personality of the team

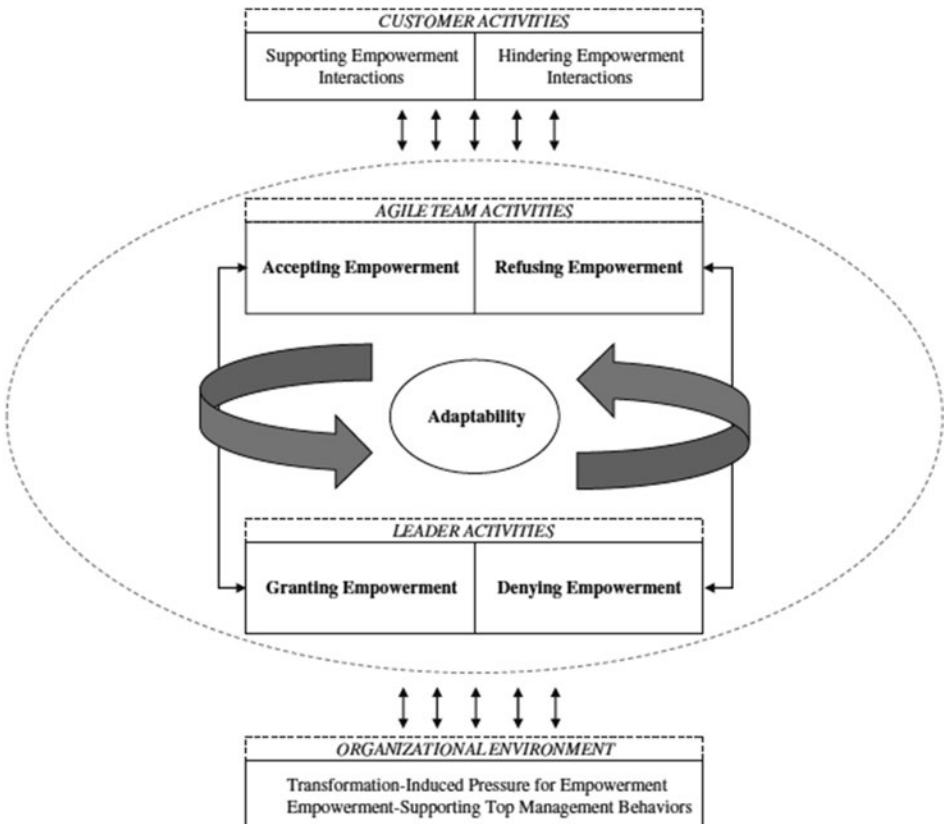


Fig. 6.2 Model of the Continuous Agile Team Innovation Process (CATIP). (Grass et al., 2020, p. 337)

members, above all on their agreeableness – the ability to get along easily with other team members. Something that seems reasonable also for teams who are not explicitly working with agile methods. Furthermore, they found that there is a positive correlation between team members' personalities such as open-mindedness and the willingness to experience in the process of supporting innovations (Vishnubhotla et al., 2020, pp. 1–18).

To sum up, the current state of research identifies agility as a suitable framework for continuous innovation. However, there are significant challenges on the road to fully adopting agile methods. This study therefore set out to explore the practical effects of agile methods on innovation by asking the following research question: *What are the practical experiences of working with agile methods in innovation?* Before we report the findings, we briefly present the research methodology.

6.3 Research Methodology

To answer the research question, we conducted qualitative interviews. Qualitative interviews systematically collect data through conversation based on an interview guideline, ensuring that all interviews address the same question while also leaving freedom to adapt the interview to the situation (Bryman & Bell, 2011).

A total of 15 interviews with an average duration of 1 hour were conducted with employees of a Swiss telecom company that went through an agile transformation 5 years ago. The specific selection of the interview partners was based on their availability, team affiliation and on the indications of who could provide additional information concerning the main topics. An overview of the selected interviewees, their function and department is presented in Table 6.1.

Table 6.1 Overview of the data collection. (Own illustration)

Interviewee	Current function	Department
1	Technologist cloud	Outpost
2	Customer experience designer	Human Center Design
3	DevOps engineer	Dev Enabling
4	Scrum master	Dev Enabling
5	Human resources expert	Human Resources
6	Customer experience maker	Experience Excellence
7	Experience innovation expert	Experience Excellence
8	Transformation coach	Digital Transformation
9	Consultant	Business Transformation
10	Programm manager	Sales & Services
11	Corporate innovation expert	Innovation
12	Intrapreneurship expert	Innovation & Growth
13	Business intelligence architect	Data, Analytics & AI
14	Agile coach	Enabling Services
15	Product owner	Enabling Services

Because of the COVID-19 pandemic, all interviews were conducted via online communication channels such as Skype, Zoom and Microsoft Teams. The interviews were carried out in German or English, depending on the interviewee's preference. All interviews were recorded electronically and transcribed verbatim. Following the transcription of the interviews, a systematic content analysis of the data was carried out, identifying themes and codes to answer the research question with a focus on advantages and challenges and the tensions that arose from their juxtaposition.

6.4 Results

The results of this research project are presented with a focus on the research question. Key topics or findings are directly supported by statements from the interviews and additional aspects are described in the discussion.

6.4.1 Agility and Innovation: A Necessity or Support Function?

To better identify the effects of agility management on innovation, we asked the respondents to share their opinion on whether agility is a necessity or a supporting factor for innovation. The majority of respondents saw in agility a supporting function for innovation (Fig. 6.3). Moreover, it was indicated that to focus on agility alone is not sufficient and that some additional factors should be considered in the innovation process.

As presented in Fig. 6.3, agile methods can *support* innovation, but are not a necessity for innovation. Furthermore, agility was seen by the interviewees as part of the *zeitgeist*; a fashion or popular trend that does not guarantee more innovation. Moreover, some noted that agility and agile methods are not having an impact on the innovation, as innovation can be encouraged with other methods such as the waterfall approach. Consequently, it was indicated that innovation needs the right people who are motivated, curious, and open to new things. In addition, the notion of “free spaces” for innovation including time to think and experiment were mentioned as essential for innovation and could be considered as a necessity, since innovation cannot happen overnight. Besides the free spaces for innovation, the type of innovation was highlighted as an important factor.

6.4.2 Agility Management and Its Effects on Innovation

Agile methods have not only positive effects but also create several challenges. First, we will deal with the positive aspects of agile management which we identified as cooperation, customer focus and internal product and process innovation, see Fig. 6.4. Our research concludes that that with agile transformation teams cooperate better and are thus better equipped to innovate products and processes. Furthermore, interaction with the

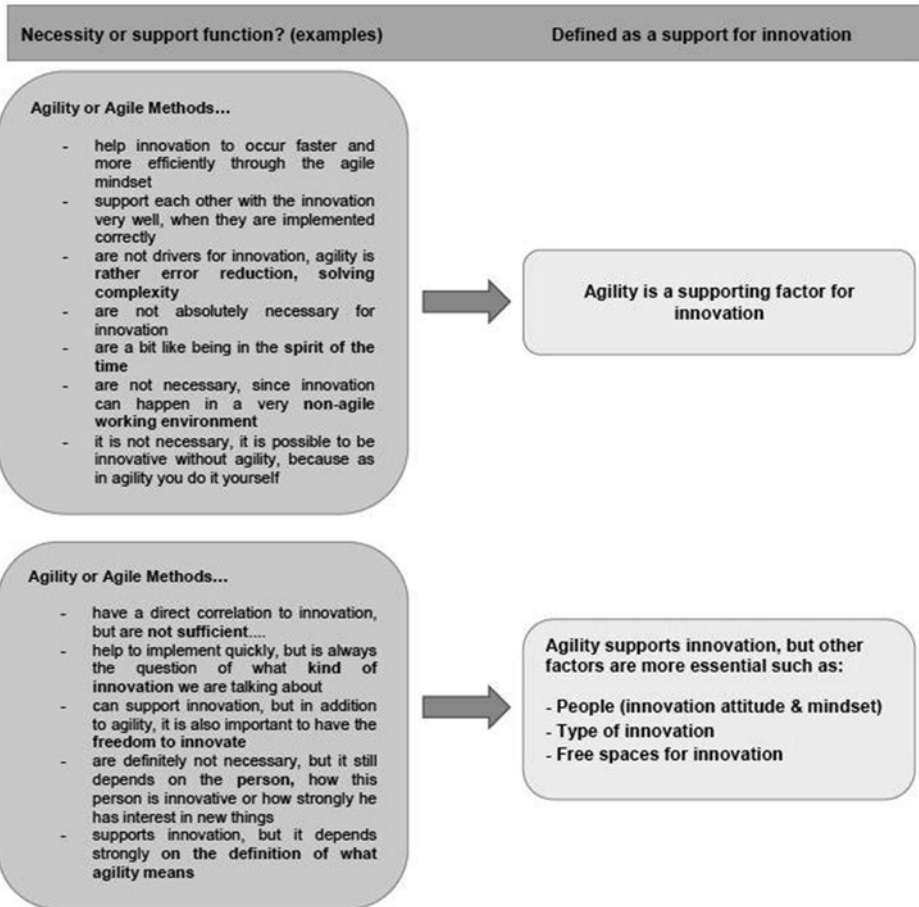


Fig. 6.3 Agility as a support function for innovation. (Own illustration)

customer was also identified as an advantage, since operating agile the customer focus is in the forefront.

This citation explains one interviewee's view of customer focused innovation:

I think what we do much better today through agility is really to innovate in a customer-oriented way, hey, what does the customer want anyway, where should it go, and then to iterate again, in other words to be prepared to say, hey, the idea wasn't so good, but that's not bad, we've only invested a few thousand francs, not yet a million, so we can change it again and thereby actually have a broader portfolio for innovations, many of which will fail, but some of which can really take off because they are very close to what the customers really need. 31:53 (I12)

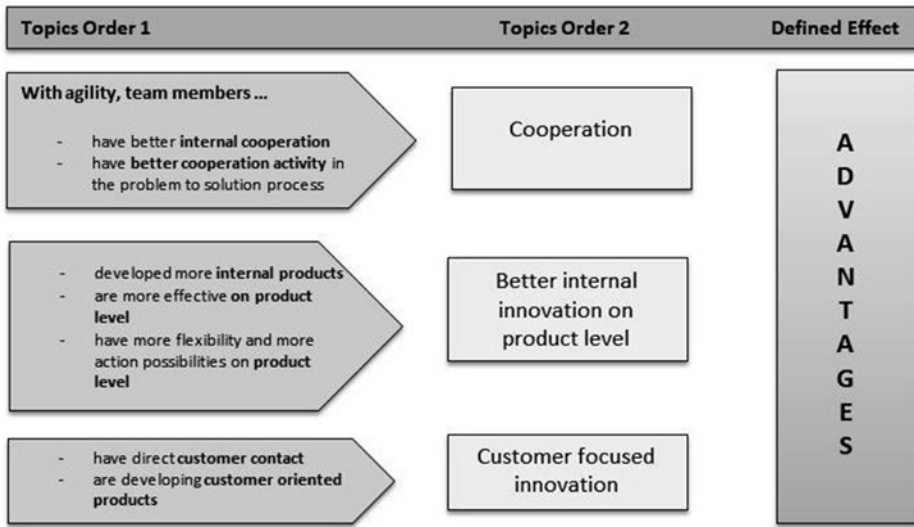


Fig. 6.4 Advantages of agility on innovation. (Own illustration)

As mentioned previously not everything is positive in the realm of agile management. The following challenges were identified: innovation attitude & mindset, innovation focus, error & learning culture and innovation support departments (Fig. 6.5).

Firstly, the results suggest that without the right innovation attitude & mindset, agile methods do not achieve their full potential. In other words, if teams are not motivated to innovate because they do not have the (time) resources to do so, agile methods have no positive effect. In addition, some employees experienced of not feeling “free enough” to innovate and are therefore not willing to leave their comfort zone. Secondly, and quite paradoxically, it was indicated that with the agile transformation the primary focus shifted to a focus on performance and delivery of output, emphasizing daily operations rather than strategic development and innovation. Thirdly, the cultural shift towards a learning culture was not made and so the tolerance of mistakes and errors remained low despite the existence of agile methods. Last but not least, it was indicated that teams lacked support, for example a department where everyone could turn to for help regarding innovation.

The following cites not only the lack of error & learning culture, but also the lacking innovation focus:

I see this rather critically at the moment, the point is that at the moment there is more pressure to deliver. Especially with Scrum, the point is the burn down rates, so Scrum clearly has the focus on delivery instead of innovation. Scrum is about working through your story points as efficiently and well as possible, it's not about getting innovative solutions at the end of the day, but more about working solidly with your people to solve problems based on the requirements. The simpler, the better i.e. in the end the team is successful that has implemented its story points with as few mistakes as possible, with no mistakes 37:37 and I don't think that now and with us that's exactly what happens because the windows that are also set aside for

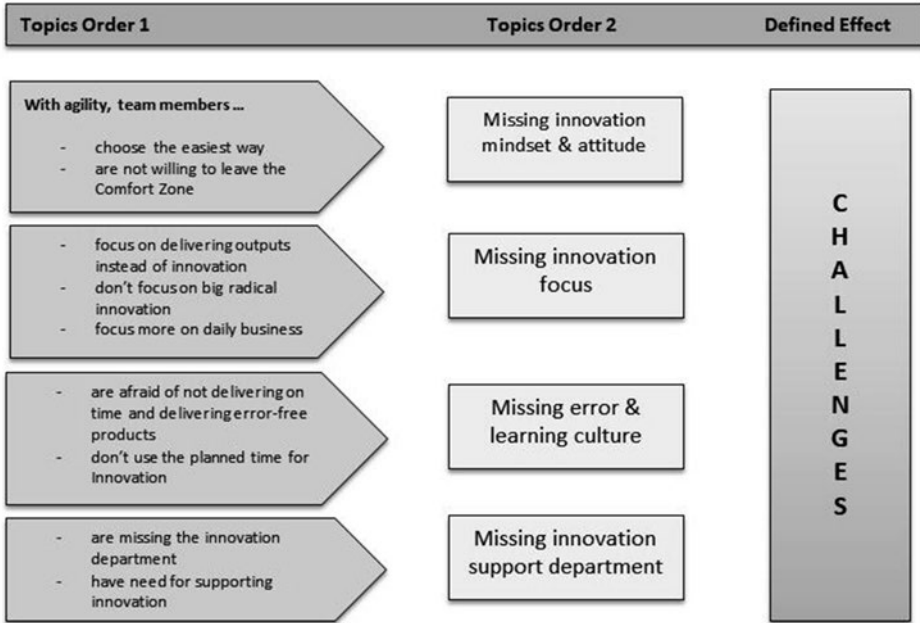


Fig. 6.5 Challenges of agility on innovation. (Own illustration)

innovation are also used to implement further stories 38:01 I don't know how many innovations that promotes? I can imagine, the vessels to promote innovation, but then you also had to live them or demand them like the inspection adaptivity, the IP Sprint, Innovation Sprint is currently simply used to deliver more stories.38:40 (17)

In addition, the emphasis on decentralization within an agile working environment was experienced by some as drawback for introducing radical business innovation. The following quote illustrates this contradiction between the advantage of decentralization for innovation emergence on the one hand and its disadvantage for the implementation of innovation on the other.

But at the moment it's difficult to really drive radical innovations or bigger things because it's like being caught between two stools and sometimes it gets lost in the day-to-day business 22:15 and we also have a very hard time with innovation because... there are simply different framework factors that play into it, so where do we want to innovate? At the moment, a lot happens decentrally, which is great, but to really drive the big innovations or to have to think from the customer's point of view, then perhaps a central coordination or the definition of innovation would be important and really put the focus on that 22: 47 That's a bit of a danger that I see now with the agile transformation and the very strong decentralisation of innovation, that small incremental issues are tackled everywhere, that topics are triggered by innovation, but you have to be careful not to lose sight of the big picture, that you really drive innovation across the board and then set the focus so that you don't get bogged down and also have the necessary impact 23:13 (110)

To summarize the use of agile methods has an impact on the innovation. However, and quite paradoxically, rather than just supporting innovation, it can lead to the contradictory effect, making it harder for the teams to innovate. In the final next section of our findings, we zoom in on some of those contradictions that the teams experienced.

6.4.3 Experienced Tensions Between Agility Management and Innovation

Of particular interest were the practical tensions and contradictions that respondents experienced in their everyday working context between the demands of agility on the one hand and its effects on innovation on the other. To fully realize the promise of agility for innovation and avoid the potential pitfalls it is important to better understand the underlying dynamics. Figure 6.6 provides a summary of the main contradictions that are labeled “group innovation”; “group decision-making” and “group quality”.

As shown in Fig. 6.6, the first and most important set of contradictions is labelled “group innovation”. It includes: “Outcome versus Innovation”; “Outcome Conditions versus Being Innovative”; “Delivering versus Best Innovation Solution” and “Daily Business versus Innovation”. The defining dilemma across this first set of contradictions is the strong focus on delivering outcomes and managing daily business. Dealing with everyday operative issues often requires different priorities than focusing on agility and innovation so that daily tasks get in the way of innovation. It suggests that the introduction of agility methods does not automatically increase the innovation capability of firms. Rather, agility is a long



Fig. 6.6 Contradictions between agility management and innovation. (Own illustration)

journey that requires a comprehensive transformation and new approach across all organizational levels. For this reason, highlighting these contradictions provides important insight for any organization which is in the process of an agile transformation.

The following citations represent the first group of contradictions <<group innovation>>:

We have a lot, the management says you should be innovative but still the products have to be delivered at the same time interval or that you should work agile and respond to the customer but when it comes to adapting something you suddenly have a “summer freeze” or a “winter freeze” and you can’t roll out anything ... or for several weeks, we had no authority to develop something new and get this into production, I think that is a bit contradictory 1:00:15 (I3)

So I think the point with Scrum is that Scrum is very much focused on delivering story points, features 1:00:15 From my point of view, part of Scrum works great in IT, but innovation or things like that can be prevented from prioritising delivery 1:00:33 From my point of view, Scrum has a very strong effect that you deliver. With innovations, you need more time or you can only implement 15 story points instead of 20, but you might be 4 steps further along. (I7)

The second group <<decision-making>> suggests that despite agility empowering decision-making, teams continue, in practice, to be limited in their decision-making power when it comes to innovation. In fact, the findings suggest that decisions regarding innovations continue to be taken by management. In other words, while the organization under study has formally introduced agile methods, those methods are not fully translated “into practice” as old hierarchical structures continue to be in place, leading to tensions between the expectation of empowerment and the reality of still having to get clearance from management. Below are two examples that illustrate these tensions from the respondents’ point of view:

You still have no matter if somehow in one area of the company, agile unit exists, it’s still, it’s the top management, if the top management says, you yeah... don’t do it, then we don’t do it 1:10:57 and that’s not agile then. (I9)

Yes, top down vs. bottom up, I think it’s one of these contradictions that you encounter, that you want to give more competences to the employees, but sometimes you can’t because of organisational circumstances and then you have to decide top down again, so to say 47:47 concrete example, we had a reorganisation, new team formation and we wanted to make it democratic i.e. employees choose. However, there were organisational circumstances that led to the top down having to override again and that’s a bit, you have to find the balance, I think 48:12 it’s not easy. (I14)

The third group of contradictions labelled “quality” is closely related to the first group “innovation”, as innovation requires delivering new competitive high-quality products or solutions on the market. It should be noted that delivering high-quality products as well as being innovative within an agile working environment such as the Scaled Agile Framework (SAFe) was identified as hard or almost impossible.

Since the respondents emphasized that SAFe’s strong focus on features, quick delivery of products combined with the existing challenges of daily business tend to lead to a work

overload. The lack of space and time for innovation was seen, again quite paradoxically, as a direct consequence of operating within the Scaled Agile Framework (SAFe). The following citations provide a good illustration of that tension:

Many, there are many. Productivity vs. quality, are you quick to deliver a lot of the product and neglect the quality or do you want to keep the quality high and deliver a bit less, these are two tensions we are dealing with 1:14:18 (I13)

Yes, there is always this opposite pole, a bit of First Time Right and Agile fast fast ... bringing something 80% to the market, and for our company it is a challenge, because our brand stands for quality 48:55 (I14)

The pressure to perform and deliver limits the capacity and resources to drive innovation with potential long-term negative effects for the organization. It can thus be concluded that the implementation of agile methods needs to be aligned with an explicit focus on innovation to avoid latent tensions.

6.5 Discussion

Our study provides an in-depth understanding of the everyday practices and dynamics around agility and innovation in an IT firm. Rather than promising only positive outcomes, the findings provide a nuanced picture illustrating the key factors and challenges that companies face when implementing agile methods when attempting to foster their innovation. As we show, to be innovative within an agile working environment is not easy, because the new set-up can emphasize the delivery and continuous improvement of existing products and services rather than to innovate new ones. Furthermore, working with the agile methods, teams sometimes feel overloaded and do not have the time and resources to drive innovation. For example, scrum as an agile method includes the last sprint that is meant for innovation, but in the reality, almost no team uses this sprint for innovation, but rather it tends to be employed for last minute adjustments to the product. This leads to the paradoxically situation that the introduction of agility can *decrease* rather than increase innovation.

Another aspect that we deem highly relevant is the importance of attitude and mindset. An insufficient innovation attitude and mindset were highlighted in different parts of this research as one of the most important elements for encouraging innovation. This underscores the need to link the introduction of agile methods to a broader cultural change that supports proactive behavior and self-efficacy. Unfortunately, in the case study we explored, this element of the agile transformation did not receive sufficient attention. Furthermore, the need for an innovation support department is questionable since innovation should be decentralized within an agile organization. Moreover, the lack of management communication and top-down transparency were also considered barriers to innovation. Many decisions related to innovation continue to be made by management, whereas agile transformation should shift decision making power to the teams. Agile working environ-

ments should feature a learning culture. However, due to the history of the organization as centrally organized firm that did not focus on developing a learning culture this transformation was not fully put in place.

In contrast to the existing research, agile methods do not automatically lead to more innovation but rather serve as one among several support functions that drive innovation, rather being the single most important factor. In fact, highlighting the tensions, we noted how the implementation of agile methods without transforming the culture can lead to tensions and detrimental effects. We also found that employees, their mindsets and attitudes towards innovation as well as the available resources (time, space) are of greater or at least equal importance than agile methods.

Overall, we can conclude that if an organization chooses to implement agile methods it should do so consistently. If it fails to do so, the implementation of agile methods could inhibit the process of innovation.

Based on our findings and a comparison with existing literature, we identify areas for future improvement that are likely to support innovation in an agile working environment. We outline those suggestions below.

6.5.1 Practical Implications: Areas of Improvement

In line with research by Lawson and Samson (2001, p. 388) we identified areas for future improvement that may help the case organization achieve heightened agility and improved innovation processes (for overview see Fig. 6.7).

The results suggest that the success of agile transformation is closely linked to “organizational structures and systems” and is the priority for the suggested improvement. Following this, management of technology was identified as another important area, because technology is the DNA of the company in this investigation. Apart from this, three additional areas were identified that would help to encourage innovation:

- creativity & idea management;
- vision & strategy & organizational intelligence;
- and culture & climate.

Although some decentralized activities already address creativity & idea management, several respondents pointed out that this needs improvement. Creativity & idea management is an important category and can motivate and inspire employees to come with new ideas.

Vision & Strategy and Organizational Intelligence is another important area for improvement. According to the analysis of the results, the teams within an agile working environment are lacking a vision that provides them with a sense of direction for promoting innovation and developing their innovation capability. Not only vision & strategy, but also the future focus on the organizational intelligence and the use of its full potential was in-

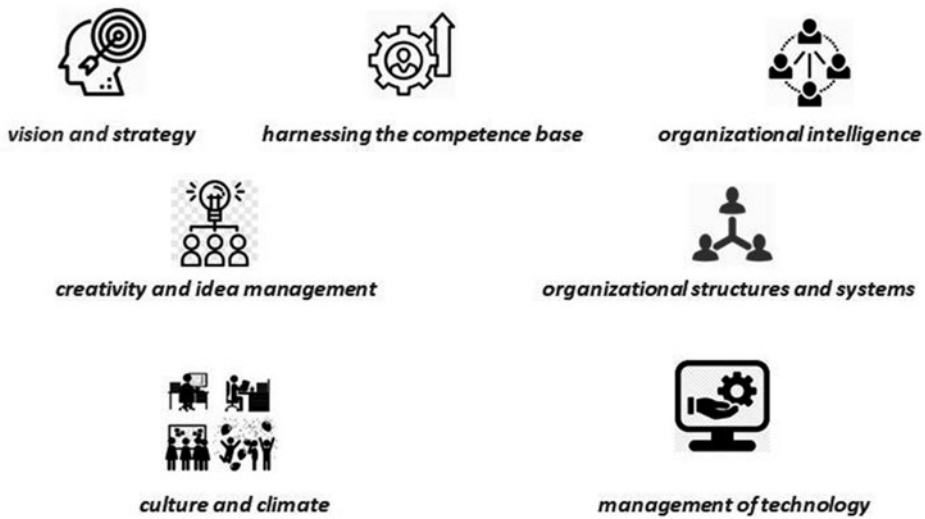


Fig. 6.7 Categories of innovation. (Own illustration according to Lawson and Samson (2001, p. 388))

dedicated as a “must have” for the organization. The focus on the organizational intelligence will help companies develop learning and smart organizations where innovation is the focus and obtaining resilience through innovation the main goal.

Culture & climate is the final area for future improvement. In line with the analysis of the results we found that teams need a good work climate, where they feel secure and free in a “culture of trust” indicated as an essential for creating new competitive advantages.

In conclusion, our study provides insights in the contradictory reality of agility and innovation and gives helpful guidance for organizations that are in the process towards an agile transformation. Taking our findings into account and focusing on the identified areas for improvement will help organizations promote agility and innovation in order to stay competitive in the coming industry 5.0, in which agile innovation processes are likely to prove even more critical for resilience.

References

- Aslam, F., Aimin, W., Li, M., & Ur Rehman, K. (2020). Innovation in the era of IoT and industry 5.0: Absolute innovation management (AIM) framework. *MDPI*. <https://doi.org/10.3390/info11020124>
- Baldauf, J. (2020). Agilität & Innovation. *Innovation thinking*. <https://innovationthinkings.com/2020/03/17/agilitat-innovation/>. Accessed 15 Mar 2021.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Grenning, J. (2001). *Manifesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org/>. Accessed 17 Mar 2021.

- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2019). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15, 1–14.
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M., & Brem, A. (2021). Agility as an innovation driver: Towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, 15, 157–187.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Carroll, J. (2019). 19 trends for 2019: #3The era of agility. <https://jimcarroll.com/2019/01/19-trends-for-2019-3-the-era-of-agility/>. Accessed 19 Mar 2021.
- Denning, S. (2017). The next frontier for agile: Strategic management. *Strategy & Leadership*, 45(2), 12–18.
- Fisher, J. (2019). *Innovation strategy: Agile methodology and innovation*. Idea Drop. <https://ideadrop.co/innovation-strategy/developing-agile-innovation-strategy/>. Accessed 17 Mar 2021.
- Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A grounded theory approach. *Computers in Human Behavior*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.009>
- Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From empowerment dynamics to team adaptability: Exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 7(4), 324–351.
- Horx, T. (2020). Megatrends. Zukunftsinstitut. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>. Accessed 11 Mar 2021.
- Jöhri, L. (2020). *Innovation, Strategie; Warum ist Innovation wichtig?* Baloise Group. <https://www.baloise.com/de/home/news-stories/news/blog/2020/warum-ist-innovation-wichtig.html>. Accessed 10 Mar 2021.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lee, J. Y. (2020). A study on agile transformation in the new digital age. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8, 82–88.
- Lindsjörn, Y., Sjöberg, D., Dingsøy, T., Bergersen, G., & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *The Journal of Systems and Software*, 122, 274–286.
- McKinsey. (2019). *The journey to an agile organization*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>. Accessed 10 Mar 2021.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(2018), 22–42.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Change management: Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96 (3), 88–96.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers.
- Vishnubhotla, S. D., Mendes, E., & Lundberg, L. (2020). Investigating the relationship between personalities and agile team climate of software professionals in a telecom company. *Information and Software Technology*, 126, 1–18.
- Wikipedia. (2020). *VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity)*. https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity. Last edited 14 Feb 2021.
- Wilson, K., & Doz, Y. L. (2011). Agile innovation: A footprint balancing distance and immersion. *California Management Review*, 53(2), 6–26.

Elena Bangerter (MBA, MSc in Business Management) Bachelorstudium in Volkswirtschaftslehre sowie Masterstudium in Business Management an der American University of Europe – FON in Skopje, Nordmazedonien. Berufsbegleitendes Masterstudium in Business Administration mit Vertiefung in Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule. Hauptinteresse in den Bereichen Agilität, Innovation und Digitalisierung.

Nada Endrissat (Prof. Dr. rer. pol Dipl.-Psych.) Dozentin am Institut New Work der Berner Fachhochschule. Lehrtätigkeit in den Masterstudiengängen und der Weiterbildung des Departements Wirtschaft zu den Themen New Work, Digital HR und Human Resource Development. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich neue Arbeits- und Organisationsformen und befassen sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt, darunter neue Mensch-Maschine-Kollaborationen, Coworking Spaces und Hackathons.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Mit agilem Mindset zur Resilienz

7

Wie Initiativen zur Agilisierung gestaltet sein müssen, um zu gelingen

Alexander Hunziker und Carole Steiner

Zusammenfassung

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden fünf mehr oder weniger erfolgreiche Agilisierungsprojekte untersucht. Die Analyse dieser fünf Wege zu mehr Agilität und organisationaler Resilienz ergab, dass die agilen Methoden an sich kaum ein Problem darstellen, aber dass Verbesserungspotenzial in drei Bereichen besteht. Erstens haben sich einige Organisationen durch den Aufbau ihres Changeprojektes in eine schwierige Lage gebracht. Zweitens musste die Beteiligung der Mitarbeitenden neu gedacht werden, weil Führungskräfte paradox gefordert sind: Sie sollten gerade wegen der Verunsicherung ihre Führungsrolle explizit wahrnehmen, aber gleichzeitig sollten sie Führung abgeben – anderenfalls findet keine Selbstorganisation und somit keine wirkliche Agilisierung statt. Drittens zeigte sich, dass „Inner Work“ von entscheidender Bedeutung ist. Gemeint ist damit die Entwicklung auf individueller Ebene und auf Ebene der Teamkultur, um Teams zu befähigen, mit den wegfallenden äußeren Strukturen zielführend umzugehen.

A. Hunziker
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: alexander.hunziker@bfh.ch

C. Steiner (✉)
Bern, Schweiz

7.1 Einleitung

Agilität und Digitalisierung sind zentrale Themen für Unternehmen und Verwaltungen. Während Start-ups mit digitalen Geschäftsmodellen und einem agilen Selbstverständnis in dem Markt drängen, tun sich etablierte Unternehmen und öffentliche Verwaltungen eher schwer, agiler und digital affiner zu werden. Das ist wenig verwunderlich. Sie weisen hierarchische Strukturen auf, denn sie sind auf Effizienz ausgerichtet und nicht auf Agilität (Kotter, 2014, S. 13). Besonders Verwaltungen haben für Stabilität und Verlässlichkeit zu sorgen und sind weniger starkem Innovations- und Konkurrenzdruck ausgesetzt (Bartonitz et al., 2018, S. 41). In der zunehmend komplexen Welt erweisen sich aber herkömmliche Arbeitsformen und hierarchische Strukturen als ungeeignet. Einerseits sind hierarchische Strukturen nur mit großem Aufwand veränderbar und folglich strukturell träge. Andererseits bieten sie nur geringe Möglichkeiten für Mitarbeitende, sich im Interesse der Organisation situationsgerecht und kreativ zu engagieren. Im Gegenteil, durch administrative Vorgaben entstehen als sinnlos empfundene Arbeiten, die von der eigentlichen Aufgabe abhalten. Daraus resultiert ebenfalls motivationale Trägheit, welche die Reaktionsfähigkeit der Organisation schwächt. Diese kann sich selbst weiter verstärken, wenn in der Folge vorwiegend Mitarbeitende und Führungskräfte mit Sinn für Autonomie und Selbstorganisation frustriert werden und kündigen. Der Fachkräftemangel und das Fehlen von geeignetem Nachwuchs werden damit akzentuiert (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 13). Es steht also viel auf dem Spiel.

Man möchte nun meinen, dass bewährte Modelle des Changemanagements zur Verfügung stünden, um den erforderlichen Wandel zu bewältigen. Praktische Erfahrungen zeigen aber, dass dies nicht der Fall ist. Mit der Einführung von neuen Instrumenten ist es auf jeden Fall nicht getan. Selbst eine sorgfältige Einführung neuer Methoden greift zu kurz, weil damit die erhoffte systemverändernde Wirkung nicht zu erzielen ist. Die bekannten Methoden des Changemanagements könnten Teil des Problems sein (Laloux, 2014, S. 4). Bei dieser Problemlage setzt die vorliegende Forschungsarbeit an.

7.2 Zielsetzung

Es wird untersucht, wie der Wandel in Unternehmen resp. Organisationen hin zu mehr Agilität gelingt. Dabei interessieren vor allem psychologische Faktoren im Zusammenspiel mit Strukturen neuer Technologien. Speziell das Entwickeln eines „agilen Mindsets“ steht im Fokus, weil sich aus bisherigen Erfahrungen vermuten lässt, dass dies besonders schwierig und entscheidend ist.

Durch das Erheben von fünf mehr oder weniger erfolgreichen Agilisierungsprojekten im Rahmen von Fallstudien werden Erfahrungen mit verschiedenen Vorgehensweisen transparent gemacht. Durch eine vergleichende Analyse werden Erkenntnisse erarbeitet,

die zu handlungsorientierten Schlussfolgerungen für das Gestalten von Agilisierungsprojekten führen.

7.3 Theoretische Einbettung

In diesem Abschnitt werden die relevanten Konzepte erläutert, anhand derer die Interviews zu den Fallstudien geführt und später ausgewertet werden. Es sind dies Agilität, Inner Work, Führungsverständnis, Organisationskultur und Technologie.

7.3.1 Agilität

Ausgegangen wird von der Feststellung, dass die Welt zunehmend als volatil, unsicher, komplex und ambivalent wahrgenommen wird (VUKA) und die Digitalisierung dafür ein wichtiger Treiber ist (Heller, 2019, S. 51). In diesem Umfeld entsteht Resilienz durch Agilität: Unternehmen verkraften Krisen gut und rasch (Resilienz), indem sie fähig sind, sich an nicht vorhergesehene Veränderungen anpassen zu können (Agilität) (Baltes & Freyth, 2017; Schmid, 2019).

Damit agile Arbeitsformen wirklich funktionieren, sind aber nicht nur entsprechende Instrumente und Abläufe wichtig, sondern – wie verschiedene Autoren postulieren – weiche Faktoren (Hofert, 2018; Laloux, 2014; Breidenbach & Rollow, 2019). Hervorgehoben wird das „agile Mindset“, verstanden als eine bestimmte Denklöge, welche „(...) beweglich ist und jederzeit in der Lage ist, sich ein Update aufzuspielen, wenn bessere Informationen, neue Erfahrungen, anderes Erleben das nötig machen“ (Hofert, 2018). Der Wegfall von äußeren Strukturen und Regeln muss mit einer inneren Haltung kompensiert werden.

Die dazu relevanten Faktoren werden im Sinne eines Frameworks in Abb. 7.1 präsentiert und im Folgenden erläutert.

7.3.2 Inner Work

„Inner Work“ bezeichnet gleichzeitig einen Prozess der „(...) menschlichen Reifung, im Zuge derer Mitarbeitende innerlich stärker und selbstbewusster werden“, der sich auf die Einzelnen wie auch auf das Team als Ganzes bezieht (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 15). Er wird als notwendig erachtet, damit die Mitarbeitenden damit klarkommen, dass sie keine klaren Aufgaben und Jobprofile haben und keine Vorgesetzten, die ihnen sagen, was sie zu tun haben. Wer nicht zufrieden ist mit dem Verhalten von anderen, kann sich also nicht bei der Chefin beschweren. Er oder sie muss mit der betreffenden Person auf sozial kompetente Art Klartext sprechen können, das Gegenüber darf aber dabei nicht überempfindlich reagieren, und das Team muss derartige Prozesse gutheißen und unterstützen.

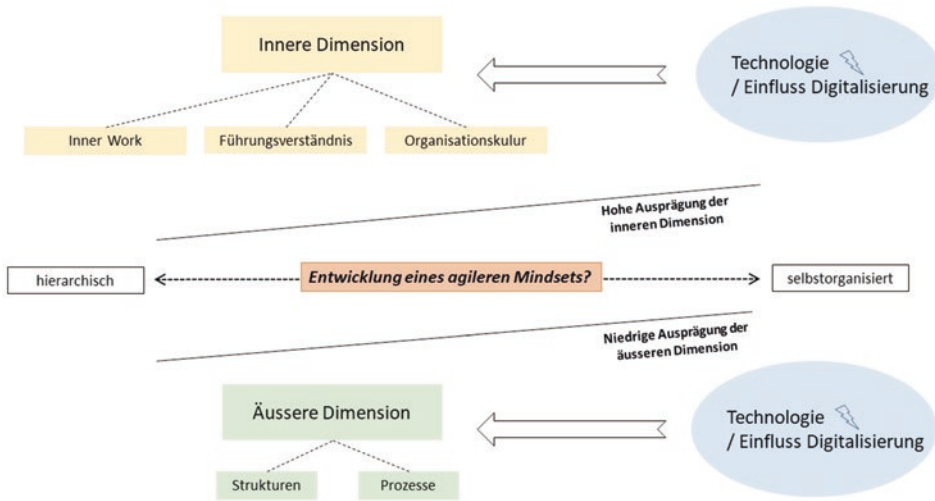


Abb. 7.1 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Breidenbach & Rollow, 2019)

Drei Faktoren sind aus der Literatur bekannt, die für das Funktionieren von „Inner Work“ hilfreich sind: Achtsamkeit, psychologische Sicherheit und Resilienz.

Achtsamkeit bezeichnet die Fähigkeit, mental präsent zu sein, ohne zu werten (Kabat-Zinn (2003); Hunziker, 2018). Achtsamkeitstrainings sind bestens erforscht. Durch sie ergeben sich zahlreiche positive Folgen für Mitarbeitende und Unternehmen: Beispielsweise helfen sie bei der Reduktion von Stress und haben damit einen gesundheitsfördernden Effekt. Sie erhöhen das Glücksgefühl und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und steigern die Fähigkeit zu Empathie. Durch die gesteigerte Fähigkeit zu Mitgefühl ermöglicht Achtsamkeit persönliches Wachstum, indem sie beispielsweise Verantwortungsübernahme und das Bewusstsein über die eigenen Handlungen und ihre Folgen steigert, und verbessert das Wohl der Allgemeinheit. Achtsamkeit steigert zudem die Kollaborationsfähigkeit und fördert die Offenheit für Neues, wodurch sie Mitarbeitende beim Umgang mit Veränderungen unterstützt (Hunziker, 2018; Dopfer, 2019; Sammon et al., 2012). Zum Training von Achtsamkeit gibt es verschiedene Ansätze. Weit verbreitet ist der Ansatz „Mindfulness Based Stress Reduction“ (kurz: MBSR). Das Programm beinhaltet Praktiken wie Yoga und Meditation, Tagebuchschreiben, Reflexionen und Gruppengespräche.

Psychologische Sicherheit ist „(...) die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen“ (Edmondson, 1999, S. 354). Psychologische Sicherheit ist hilfreich, um schwierige Gespräche zu führen, statt sie zu vermeiden, um unangenehme Tatsachen oder kreative Ideen auszusprechen, statt sie aus Angst vor Ablehnung zu verschweigen. Sie fördert kontinuierliches Lernen, rasche Prozessveränderungen sowie hohes Engagement (Goller & Laufer, 2018, S. 14). Um die psychologische Sicherheit zu stärken, können Unternehmen Feedbacksessions nach Meetings einführen, vermehrt Wertschätzung ausdrücken oder

Vertrauenslandkarten entwerfen. Bei der Entwicklung von psychologischer Sicherheit wird empfohlen, gleichzeitig auch die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden zu fördern, damit eine passive Haltung entsteht (Goller & Laufer, 2018).

Resilienz beschreibt die Toleranz von Mitarbeitenden gegenüber Turbulenzen und belastenden Situationen (Heller, 2019, S. 8). Sie entsteht durch einen Mix aus Eigenschaften und Fähigkeiten, welcher den Mitarbeitenden hilft, sich in herausfordernden Situationen anzupassen und an neuen Erfahrungen innerlich zu wachsen. Diese Widerstandskraft kann mithilfe von Meditation oder Charakterstärkentrainings trainiert werden (Niemic, 2018) und gilt als Voraussetzung für eine wirksame Selbstführung der Mitarbeitenden (Hofert, 2018).

7.3.3 Führungsverständnis

Im Rahmen des Wandels hin zu einem agileren Mindset spielt neben den soeben erläuterten Faktoren von „Inner Work“ das Führungsverständnis eine tragende Rolle. Unter Führung wird „(...) das Bestimmen der Richtung von Bewegung und wirksame Einflussnahme in kritischen Situationen“ verstanden (Hofert, 2018, S. 95). Entsprechend geht es also nicht um die Führungskraft in einem hierarchischen Sinne, welche an eine Rangordnung gekoppelt ist – ganz im Gegenteil. Aus der Definition geht hervor, dass alle Mitarbeitenden täglich führen müssen/dürfen und damit die Rolle einer Führungsperson einnehmen. Zeitgemäße Führung spielt eine zentrale Rolle im Unternehmenswandel, denn Agilität fordert ein Mindset, welches die Fähigkeit zur Führung beinhaltet.

Es werden nach Hofert (2018) vier Führungsrichtungen unterschieden: (1) „Führung von oben“ beinhaltet die Kommunikation von Visionen und gibt einen Rahmen vor. Es handelt sich also um eine kommunikative und nicht etwa eine kontrollierende Aufgabe. Dazu gehört auch, den Mitarbeitenden im Rahmen des Wandels hin zu einem agileren Mindset die Transformationsvision zu kommunizieren. Ziel ist es, bei den Mitarbeitenden positive Gefühle wie zum Beispiel Neugier hervorzurufen und negative Gefühle wie beispielsweise Ängste oder Misstrauen zu verringern. (2) Unter „Führung von der Seite“, auch laterale Führung genannt, wird das Führen mithilfe von Strukturen und über die Motivation und Teamentwicklung verstanden. Dabei wird die Art der Führung je nach Selbstständigkeit und Motivationsgrad der Mitarbeitenden variiert. Bei hoher Selbstständigkeit und Motivation ergibt eine dienstleistende Führung Sinn, welche Hindernisse beseitigt, insbesondere im Bereich Konfliktlösung und Teamentwicklung. Sind Selbstständigkeit und Motivation jedoch weniger stark ausgeprägt, wird stärker auf Coachingansätze sowie auf feste Strukturen und Strategien gesetzt. (3) Die „Führung von unten“ bezieht sich auf Initiativen der Mitarbeitenden, welche von sich aus Teams erzeugen und innovative Ideen oder Vorschläge hervorbringen. Inwieweit dies als Führung gilt (also Bewegung erzeugen kann), ist abhängig von der Umsetzung. (4) Die „Führung aus der Mitte“, oder auch Selbstführung, bedeutet, „dass sich ein Mensch selber in Bewegung setzen und wirksam auf sich selbst Einfluss nehmen kann“ analog zur Definition von Führung (Ho-

fert, 2018, S. 123). Damit ist Selbstführung Ausgangslage und zwingende Voraussetzung für die (Selbst-)Entwicklung von Menschen. Es lässt sich entsprechend festhalten, dass Selbstführung als zentrale Voraussetzung für die Veränderung des persönlichen Mindsets gilt und damit die Verschiebung hin zu mehr Agilität ermöglicht.

Die größte Veränderung der Führung liegt darin, dass man als führende Person an keinen Führungsansatz mehr gebunden ist. In dieser simplen Tatsache liegt zeitgleich eine enorme Herausforderung, denn es bedeutet auch, dass situationsabhängig und flexibel der jeweils korrekte Ansatz gewählt werden muss oder sogar zeitgleich mehrere Ansätze gelebt werden müssen. Führende Personen sind in der VUKA-Welt daher stark gefordert, denn sie müssen (stärker denn je) eine Balance finden zwischen Veränderung und Bewahrung (Heller, 2019, S. 59) und müssen zudem ein dynamisches Mindset entwickeln, um situationsgerecht zu führen.

7.3.4 Organisationskultur

Neben den Faktoren zur inneren Entwicklung und dem Führungsverständnis, welches sich in seiner neuen Ausprägung und vor allem mit der Thematik der Selbstführung zu einer grundlegenden Voraussetzung für Agilität entwickelt, spielt auch die Organisationskultur eine relevante Rolle bei der Weiterentwicklung des Changemanagements. Damit bei den Mitarbeitenden ein agileres Mindset etabliert werden kann, muss nämlich das Unternehmensmindset verändert werden. Grund dafür ist, dass das Unternehmensmindset die Mitarbeitenden prägt, indem es (ähnlich den Strukturen einer Familie) seine Denk- und Handlungslogik auf die Mitarbeitenden abfährt (Hofert, 2018, S. 7).

7.3.5 Technologie

Die Technologie wirkt sowohl auf die äußere als auch auf die innere Dimension. Sie beeinflusst auf entscheidende Art und Weise die Entwicklung des Changemanagements und spielt damit eine bedeutende Rolle in der Entwicklung hin zu einem agileren Mindset.

Abschließend lässt sich also festhalten, dass all diese Faktoren (und vermutlich noch etliche weitere) rund um die Themenschwerpunkte „Inner Work“, Führungsverständnis, Organisationskultur und Technologie, zusätzlich zu den Aspekten der äußeren Dimension, Einfluss auf die Entwicklung eines agileren Mindsets haben. Sie sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Sie sind hoch komplex und doch so naheliegend.

7.4 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen orientiert sich an einem praktisch-gestaltungsorientierten Ansatz. Das Unternehmen wird somit als offenes und lebendiges System betrachtet. Die offene Formulierung der Forschungsfrage bringt ein qualitatives Forschungsdesign mit sich, wodurch sich der Forschungsprozess verstärkt auf eine Exploration fokussiert und die Forschenden weniger die Rolle von Experten einnehmen. Mithilfe qualitativer Methoden werden fünf Fallstudien zu Agilisierungsprojekten erarbeitet, mit dem Ziel der Ausarbeitung einer Interventionsstrategie für einen Wandel hin zu einem agileren Mindset. Der Mehrwert der Forschung liegt somit nicht in gesicherten Aussagen aus dem Testen von bereits bestehenden Modellen (denn das Feld ist noch zu wenig reif dafür). Vielmehr geht es darum, Einzelfälle zu analysieren und zu vergleichen sowie die Erkenntnisse (beobachtete Unterschiede etc.) theoriebasiert zu begründen, respektive festzustellen, ob das Beobachtete an die Literatur anschlussfähig ist. Dadurch wird ein vertieftes Verständnis der Einzelfälle erlangt. Die wissenschaftliche Position, welche im Rahmen der Forschung vertreten wird, ist somit diejenige des Konstruktivismus. Dies lässt sich auch am Ziel der Forschung erkennen, welches unter anderem in der Schaffung eines lebensnahen Abbildes von verschiedenen Agilisierungsprojekten (und damit von der Realität) liegt. Damit soll einerseits die Forschungsfrage beantwortet werden. Andererseits soll eine Interventionsstrategie bestehend aus differenzierten und verbindlichen Handlungsempfehlungen für Unternehmen entstehen (Theory-Building-Ansatz), welche im Rahmen zukünftiger Forschung wiederum getestet werden kann.

Die zirkuläre Struktur des qualitativen Forschungsprozesses verunmöglicht eine vollständig vorab determinierte Vorgehensweise. Folglich sind Anpassungen während des Forschungsprozesses möglich und, je nach Teilerkenntnissen, sogar wünschenswert. Unter Berücksichtigung dieser Ausgangslage lässt sich das methodische Vorgehen folgendermaßen beschreiben:

Anhand der theoretischen Einbettung wird ein breites Vorwissen generiert und eine Sensibilisierung für die Datenerhebung generiert. Dabei kommt der Thematik „agiles Mindset“ natürlich besondere Bedeutung zu. Die Rolle von „Inner Work“ und das „Führungsverständnis“ sowie die „Organisationskultur“ und die „Technologie“ werden in diese Thematik eingebettet. Zudem werden die innere und äußere Dimension sowie insbesondere deren Zusammenspiel theoretisch aufgearbeitet. Auf der Basis der theoretischen Einbettung wird der Bezugsrahmen erarbeitet. Dieser Bezugsrahmen dient als Bindeglied zwischen den Erkenntnissen aus der theoretischen Einbettung und den Erkenntnissen aus der Praxis. Er hilft bei der Einordnung und Analyse der Fallstudien. Die Erarbeitung des Bezugsrahmens folgt einem klaren Vorgehen. Er wird mithilfe von „Microsoft Excel“ erstellt, wobei auf die Kongruenz der Kategorienabfolge, abgeleitet aus der thematischen Einbettung, geachtet wird. Auf dieser Grundlage werden die erforderlichen Codes im Programm Atlas.ti analog zu den Kategorien des Bezugsrahmens als Vorbereitung für die spätere Auswertung erstellt. Der Bezugsrahmen beinhaltet folgende sieben Vergleichska-

tegorien, wobei jede Vergleichskategorie wiederum aus drei bis neun Codes besteht: Vorgehen, Inner Work, Führungsverständnis, Organisationskultur, Technologie, projektspezifische Besonderheiten, Reflexion. Die Abfolge der Vergleichskategorien findet sich in gleicher Form in der thematischen Einbettung, in Atlas.ti und schließlich auch im Leitfaden. Damit wird die notwendige Übersicht in diesem umfangreichen und breit ausgelegten Forschungsansatz sichergestellt.

Im Anschluss an die Ausarbeitung der theoretischen Einbettung und die Erarbeitung des Bezugsrahmens wurden relevante und interessante Projekte gesucht. Dieser Prozess geschah anhand einer theoretisch begründeten Vorabfestlegung. Das bedeutet, es wurden bereits vor Beginn der Datenerhebung fünf Verwaltungen und/oder Unternehmen zur Untersuchung definiert. Für die Suche wurde das persönliche Netzwerk kontaktiert, und es wurden mithilfe von Social-Media-Kanälen (insbesondere LinkedIn) neue Kontakte geknüpft. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass es sich um etablierte Organisationen (keine Start-ups) handelt, welche ein Projekt in Richtung „mehr Agilität“ durchgeführt hatten. Die Definition der Projekte wurde bewusst offengelassen. Das bedeutet, dass auch der Umfang der Projekte variieren durfte. Jedes Projekt sollte seine Eigenheiten haben, und nur die Richtung der Projekte sollte bei allen Fällen dieselbe sein, nämlich Agilisierung. Dieses Vorgehen empfehlen Baumgarth et al. (2009, S. 88).

Der eigentliche Projektfindungsprozess erschien eingangs schwierig, da einerseits die Zeit kurz vor Weihnachten nicht optimal war für solche Anfragen und sich andererseits nicht so einfach die Kontaktdaten der Ansprechpersonen finden ließen. Umso erfreulicher war die durchwegs positive Reaktion der angefragten Unternehmen, deren Offenheit und Begeisterungsfähigkeit für das Thema und die Forschung.

Im Anschluss an die schriftlichen Anfragen und den ersten digitalen Austausch über LinkedIn, E-Mail etc. wurden mit Vertreterinnen und Vertretern von sieben Unternehmen/öffentlichen Verwaltungen Erstgespräche per Telefon oder direkt vor Ort geführt. Diese Telefonate/Begegnungen halfen bei der Evaluation der Tauglichkeit möglicher Agilisierungsprojekte für die Fallstudienerarbeitung, sodass schließlich fünf dieser sieben möglichen Projekte sowie die zu interviewenden Personen (nach Zugangsmöglichkeiten) ausgewählt werden konnten.

Der Leitfaden wurde vor dem Hintergrund der theoretischen Einbettung und in Anlehnung an den definierten Bezugsrahmen ausgearbeitet, das heißt es wurden für jede Vergleichskategorie und die dazu definierten Codes verschiedene Fragen ausgearbeitet. Da es sich um halbstrukturierte Interviews handelte, gliedert sich der Leitfaden in drei Teile (Hunziker, 2020, S. 100): Der erste Teil behandelt das Projektvorgehen. Dieser Teil gestaltete sich größtenteils sehr spontan, das heißt die interviewten Personen erzählten frei von ihren Agilisierungsprojekten. Im zweiten Teil liegt der Fokus auf den Teilaspekten Inner Work, Führungsverständnis, Organisationskultur und Technologie. Dieser Teil ist strukturierter als der erste, wobei immer zuerst auf den Zustand vor dem Projektstart eingegangen wird, anschließend auf die Ergebnisse, welche sich aus der Dynamik des Projektes selbst entwickelten, und abschließend auf konkrete Interventionen der Projektleitenden zur Steigerung der Faktoren innerhalb dieser vier Teilaspekte. Zudem wird in diesem Zusammen-

hang erfragt, ob es Dinge gibt, die hätten passieren sollen, die aber nicht passiert sind. Damit soll sichergestellt werden, dass „über den Tellerrand“ hinausgedacht und diskutiert wird, um ein reflexives Denken der befragten Personen zu fördern. Im dritten Teil werden anhand einer umfassenden Reflexion das Agilisierungsprojekt und dessen größte Herausforderungen, Erkenntnisse und Schlüsselmomente sowie dessen Erfolg an sich diskutiert.

Während der Datenerhebung wurden pro Agilisierungsprojekt jeweils innerhalb weniger Tage zwischen zwei und vier Interviews durchgeführt. Die Durchführung hätte optimalerweise vor Ort bei den ausgewählten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen erfolgen sollen, da dies einen authentischen und lebensnahen Eindruck der realisierten Agilisierungsprojekte ermöglicht hätte. Aufgrund des Ausbruchs der globalen COVID-19-Pandemie war dies allerdings nicht möglich. Die Interviews fanden deshalb alle mithilfe digitaler Hilfsmittel (insbesondere Microsoft Teams und Skype for Business) statt. Die Erhebungsphase dauerte ungefähr einen Monat. Insgesamt wurden 13 Interviews durchgeführt, welche je rund 75 Minuten dauerten.

Anschließend wurden die Interviews transkribiert und zusammen mit zusätzlichen Unterlagen zum Projekt (Leitbilder, Fortbildungsprogramme, Präsentationen, Reflexionen von den Projektleitenden etc.) in die Software Atlas.ti eingespeist. Dort wurden die Dokumente codiert und mithilfe von sogenannten Memos analysiert. Der Vorteil hierbei ist, dass sich für die projektvergleichende Analyse bereits Unterschiede und Ähnlichkeiten festhalten lassen und erste Bezüge zur theoretischen Einbettung möglich werden.

Bevor mit den Interviews des nächsten Agilisierungsprojekts gestartet wurde, wurde ein erster Entwurf der Fallstudie erstellt. Beim Verfassen wurde darauf geachtet, einen objektiven Blickwinkel auf das Agilisierungsprojekt zu gewährleisten. Gleichzeitig wurden, wo möglich, Verknüpfungen mit theoretischen Hintergründen vorgenommen und für die Formulierung der Einzelanalyse zurechtgelegt. Dieser Schritt ist besonders wichtig, da Fallstudien keineswegs im theorieleeren Raum entstehen sollten. Ganz im Gegenteil: Wichtig ist es, während des Verfassens einer Fallstudie Zusammenhänge mit der theoretischen Einbettung zu erkennen und sich diese für die Analyse zu notieren (Hunziker, 2020, S. 104). Weiters wurde darauf geachtet, die in den Fallstudien verwendeten Personennamen und die Organisationsbezeichnungen zu anonymisieren.

Nach Abschluss der Erarbeitung aller Fallstudien und der ausformulierten Einzelanalysen, wurden die Fallstudien anhand des Bezugsrahmens verglichen. Durch die zeitgleiche Erhebung und Analyse der Daten, konnte der Forschungsprozess laufend hinterfragt werden und der Leitfaden sowie der Bezugsrahmen konnte, wo nötig, ergänzt werden, so dass eine aussagekräftige und gehaltvolle Interventionsstrategie, bestehend aus differenzierten und verbindlichen Handlungsempfehlungen, entwickelt werden kann.

Die reflexive Dokumentation des Forschungsprozesses und der Erkenntnisse begünstigt verschiedene Vorteile zur Erfüllung der qualitativen Gütekriterien: Es wird nämlich ersichtlich, welche Daten aus der Erhebung und welche aus eigener Interpretation entstanden sind (prozedurale Reliabilität). Die Datenerhebung und deren Auswertung wird vergleichbar gemacht, und die Interpretation der Ergebnisse wird begründet. Dadurch kann die Rekonstruktion ermöglicht werden (prozedurale Validität).

7.5 Fallstudien

7.5.1 Fall 1: Die Verbindung zweier Welten beim Bahnunternehmen Musterbahn

Die Musterbahn (kurz: MB) ist ein Unternehmen mit rund 650 Mitarbeitenden, welches in der traditionellen Eisenbahnverkehrsbranche tätig ist. Die Verbindung von schnelllebigen Kundenbedürfnissen mit starren sicherheitsgetriebenen Bereichen in hierarchischen Strukturen erfordert eine Kombination von alten und neuen Welten. Aus diesem Grund zielt die MB bewusst auf ein duales System ab, bei dem sowohl traditionelle als auch agile Arbeitsweisen flächendeckend kombiniert werden. Damit dies gelingt, ist die MB darum bemüht, im Sinne von pragmatischen Initiativen bei ihren Mitarbeitenden ein agileres Mindset zu etablieren. Doch wie genau macht sie das?

Die MB investiert schon 2016 viel in die eigene Kulturentwicklung. Hierfür definiert sie als Schwerpunktthema die Zielsetzung „Sicherstellen einer agilen und stabilen Organisation“ und entwickelt die seit 15 Jahren bestehenden Werte in gemeinsamen Grundsätzen der Zusammenarbeit. Aber damit nicht genug. In einem weiteren Schritt erarbeitet die MB basierend auf den agilen Grundsätzen ein gemeinsames Führungsverständnis und initialisiert eine Führungswerkstatt für neue Führungskräfte. Zur gleichen Zeit stellt die Verantwortliche für Organisationsentwicklung im Austausch mit den Agilisten fest, dass es besser ist, das Wort „Agilität“ in den Hintergrund zu stellen und stattdessen den verbalen Fokus auf die Grundsätze der Zusammenarbeit zu legen. Nach dieser grundlegenden Investition in die Kulturentwicklung konzentriert sich die MB 2017 verstärkt auf die Digitalisierung. Hierzu wird eine Digitalstrategie ausgearbeitet und im Herbst 2017 in Form von Informationsanlässen den Mitarbeitenden präsentiert. Für einen erfolgreichen Austausch werden Marktstände zu verschiedenen Themen der Digitalstrategie aufgebaut, bei denen die Mitarbeitenden ihre Ängste, Befürchtungen und Ideen hinsichtlich der Digitalisierung besprechen können.

Im Folgejahr 2018 startet die MB mit dem Projekt „Content Factory“. Es handelt sich dabei um ein Projekt der Abteilung Marketing, welche sich verstärkt mit der Customer Journey auseinandersetzen will und dabei die Zusammenarbeit zwischen den klassisch nach 4Ps organisierten Marketingbereichen verbessern will. Dazu wird ein Sitzungszimmer für die gemeinsame Arbeit rudimentär eingerichtet, und es werden erste agile Methoden wie beispielsweise das „Daily“ eingeführt. Das operative Geschäft lässt allerdings die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Veränderung der Prozesse, Strukturen und Denkweisen der Mitarbeitenden kaum zu. Aus diesem Grund entscheidet sich die Marketingabteilung rund ein Jahr nach dem Start der Content Factory für die Einführung eines agilen Teams. Die Geschäftsleitung unterstützt dieses Vorhaben, und so startet das agile Team im September 2019 mit seiner Arbeit. Das Team beinhaltet acht Mitglieder, darunter verschiedene Vertreter aus anderen Abteilungen. Ein Teilnehmer ist der Ressortleiter Betrieb der Gornergrat Bahn. Er arbeitet „in der traditionellen Welt“, und seine Abteilung ist daher sehr klassisch hierarchisch aufgebaut. Er wird via Outlook-Anfrage und ohne aus-

fürliche Erklärungen für die Teilnahme am Team angefragt. Natürlich ist er zuerst etwas verunsichert und bespricht die Angelegenheit mit seinem Vorgesetzten. Dieser lässt ihm alle Freiheiten, die er für die Teilnahme am agilen Team braucht, und motiviert ihn, dieses Experiment zu wagen. Der Ressortleiter Betrieb sieht die Chance vor allem darin, das operative Alltagsgeschäft durch die direkte Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen zu vereinfachen, um Missverständnisse und Doppelarbeiten künftig zu vermeiden. Er entschließt sich deshalb, dem Team beizutreten.

Trotz der Begleitung und methodischen Unterstützung durch den Leiter Personal- und Organisationsentwicklung fühlen sich die Teammitglieder zu Beginn des Pilotprojektes verloren. Es gibt viele Diskussionen, denn insbesondere das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Abteilungen ist noch nicht vorhanden. Zudem gibt es Auseinandersetzungen aufgrund der gemeinsamen Entscheidungsfindung. Viele der Teammitglieder sind es gewohnt, alltägliche Entscheidungen selber zu treffen. Der neu gewonnene Austausch innerhalb der Sprints wird somit zu Beginn als störend und anstrengend und nicht als bereichernd wahrgenommen. Das Team investiert daher sehr viel Energie und Zeit in diese Anfangsphase. Doch mit der Zeit verbessert sich das Verständnis, und es entsteht daraus eine Vertrauensbasis. Durch die Arbeit auf Augenhöhe und die gewonnene psychologische Sicherheit im Team sowie die Inexistenz von hierarchischen Strukturen entsteht eine effektive Arbeitsumgebung, welche für die Mitglieder des agilen Teams in einem Mehrwert im Alltag resultiert. Der Ressortleiter Betrieb arbeitet von da an in zwei Welten: der traditionellen Welt im Ressort Betrieb und der neuen Welt im agilen Team.

Nicht alle Führungskräfte sind gleichermaßen begeistert von diesen Initiativen. Tatsächlich ist der Ressortleiter Betrieb bisher der einzige Betriebsleiter, welcher sich im agilen Team engagiert. Viele arbeiten stattdessen stark nach traditionellen konservativen Führungsansätzen und zeigen kein Interesse an diesen neueren Ansätzen. Es braucht daher immer wieder Lobbying seitens der Abteilung Marketing und der beteiligten Mitglieder des agilen Teams sowie der Geschäftsleitung. Hierzu werden nebenher Kurse zu Basisanwendungen im Bereich digitaler Zusammenarbeit angeboten. Auf diese Weise wird nicht nur die agile, sondern auch die digitale Zusammenarbeit weiter gestärkt; insbesondere deshalb, weil die Marketingabteilung im Frühjahr 2020 beschließt, mehr agile Teams zu gründen. Damit will die Abteilung ihre äußeren Strukturen aufbrechen und einen Anstoß für Prozessveränderungen liefern sowie das gesamtunternehmerische traditionelle Projektmanagement weiterentwickeln. Nur so ist es aus Sicht der Leiterin der Content Factory möglich, die Agilität weiter im Unternehmen zu verankern.

Während die zwei weiteren agilen Teams gegründet und mit Mitgliedern aus dem gesamten Unternehmen besetzt werden, arbeitet die Geschäftsleitung an der Überarbeitung der im Jahr 2017 definierten Digitalstrategie. Sie soll sich neu auf Governancethemen beschränken und damit zur Steuerung von digitalen Projekten sowie zur Weiterentwicklung des Projektmanagements dienen.

Im März 2020 sind die drei agilen Teams mit jeweils sechs bis acht Mitgliedern startklar. Damit arbeiten nun alle Mitarbeitenden der Marketingabteilung in agilen Teams. Gleichzeitig wird das erste agile dreitägige Camp vorbereitet. Die Idee ist, einerseits die

Geschäftsleitung in das Camp einzubinden und andererseits die Kundschaft an der Produktentwicklung im Camp durch Experimente und Tests direkt teilhaben zu lassen. Unterstützt wird die Marketingabteilung vom Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, welcher gemeinsam mit einer externen Beraterin die Moderation übernimmt. Unglücklicherweise muss das Camp aufgrund der vom Schweizer Bundesrat verkündeten Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie abgebrochen werden. Aufgrund der sich aus der Pandemie ergebenden Krisensituation sind die weiteren Schritte des Projektes und insbesondere der Digitalisierungstag gefährdet.

Zudem werden die Mitarbeitenden nun erst recht in der digitalen Zusammenarbeit gefordert. Die noch vor wenigen Monaten durchgeführten Kurse zu technischen Hilfsmitteln der Zusammenarbeit müssen heute von allen Mitarbeitenden angewendet werden. Ob es die Musterbahn trotz dieser zusätzlichen Herausforderung schafft, die Denkhaltung der Mitarbeitenden innerhalb dieses dualen Systems zwischen traditioneller und moderner Welt zu verändern, und wie stark die äußeren Strukturen der Musterbahn aufgebrochen und abgebaut werden, wird sich zeigen.

7.5.2 Fall 2: Die Reise der Stadtwerke hin zur Holokratie

Die Stadtwerke (kurz: SW) haben eine 100 Jahre lange Tradition und zeichnen sich durch feste Strukturen und eine gefestigte Denkhaltung der Mitarbeitenden aus. Das Fachwissen steht für die Stadtwerke an oberster Stelle. Führungskräfte werden daher hauptsächlich anhand ihrer Fach-, nicht ihrer Sozialkompetenz ausgewählt. Schleichend entwickelt sich dies zu einem flächendeckenden Führungsproblem. Im Jahr 2002 spalten sich die Stadtwerke von der Stadtverwaltung ab und werden zu einer eigenständigen GmbH. Die Stadtwerke genießen während vieler Jahre eine sehr erfolgreiche Zeit. Es gibt kaum Krisen oder existenzbedrohende Hürden. Nichtsdestotrotz stehen sie heute vor Herausforderungen wie der Digitalisierung, der Dekarbonisierung und der Energiewende. Aus diesem Grund müssen sie, wie viele andere Unternehmen, ihre Prozesse beschleunigen, um sich in der vorherrschenden VUKA-Welt weiterhin profilieren und für die Zukunft am Markt attraktiv bleiben zu können. Der Geschäftsführer erkennt sofort, dass es an der Zeit ist, sich den Herausforderungen der VUKA-Welt zu stellen. Er gründet dazu Anfang 2018 ein Strategieteam aus Mitarbeitenden der obersten Führungsebene.

Durch die Auseinandersetzung mit Themen wie der Entwicklung einer Fehlerkultur oder der Einführung von agilen Arbeitsweisen kommt dieses Team zum Schluss, dass die Holokratie als Organisationsform näher beleuchtet werden soll. Inspiriert wird das Strategieteam bei dieser Entscheidung von einem Beratungsunternehmen, welches kurz zuvor selbst holokratische Strukturen bei sich einführte und dem Geschäftsführer am Mittagstisch beiläufig davon erzählt.

Es folgt ein denkwürdiger Moment: Der Geschäftsführer verkündigt im Mai 2018 die Entscheidung für die Einführung von Holokratie bei den Stadtwerken mit Start ab 1. Januar 2019. Ein denkwürdiger Akt, der dem Geschäftsführer nicht leichtfällt, denn alle

Anwesenden wissen – dieser Entschluss wird viele Veränderungen mit sich bringen. Und doch will man diesen Schritt wagen, diesen Meilenstein in Angriff nehmen, diese Revolution ins Rollen bringen – um die Zukunft der Stadtwerke durch schnellere, kundennähere Entscheidungen zu sichern. Gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen werden folgende Zielsetzungen definiert:

- Bis Ende 2019 arbeitet die gesamte Unternehmung in holokratischen Strukturen.
- Eine holokratische Verfassung, in welche der Geschäftsführer seine gesamte Entscheidungskompetenz einbringt, wird erarbeitet.
- Durch die neue Organisationsform sollen „Burgen eingerissen werden“, die holokratischen Kreise sollen sich verzahnen und dadurch die Zusammenarbeit stärken.

Damit ist der Grundstein gelegt, und die operative Umsetzung, sprich die Einführung und Vertiefung der holokratischen Praxis im Unternehmen, kann starten.

Es folgt, ebenfalls im Mai 2018, eine Schulung der Führungskräfte aller Abteilungen in Form eines zweitägigen Workshops zur Holokratie. Bei dieser Schulung wird sehr stark auf die Vorteile der Holokratie fokussiert. Die Werkzeuge werden vorgestellt, und die Ideen und Prinzipien sowie Rollen werden aufgezeigt. Aus zeitlichen Gründen ist ein tieferer Einblick in das Verständnis der einzelnen Rollen und das damit einhergehende, sich verändernde Führungsverständnis an diesen Tagen nicht möglich. Es sind ohnehin bereits sehr viele Informationen auf einmal, und die Führungskräfte sind dementsprechend irritiert und überfordert. Trotzdem erhalten sie direkt den Auftrag, bis im November 2018 einen Vorschlag über die Implementierung der holokratischen Kreisstrukturen bei sich in der Abteilung zu erstellen.

Während sich die Führungskräfte diese Überlegungen machen (sollen), werden die beiden Organisationseinheiten „Geschäftsbereich Markt“ und „Hauptabteilung Marketing und Kommunikation“ zu einem Geschäftsbereich „Marketing und Vertrieb“ verschmolzen. Ziel ist es, dass dieser neue Geschäftsbereich als Pilotorganisation dienen kann.

Es wird entschieden, eine Überführung der bestehenden Strukturen in die holokratischen Kreisstrukturen zu vollziehen. Somit verzichten die Stadtwerke auf einen Neustart „auf der grünen Wiese“. Grund dafür ist der Wunsch nach einem Back-up, auf welches die Stadtwerke bei einem Abbruch des Projektes zurückgreifen können. Folglich wird die Abteilung Marketing und Vertrieb mit all ihren bestehenden Stellen und Funktionen lediglich in den neuen Kreis „Marketing und Vertrieb“ und in die neuen Subkreise Marketing, Kundenservice, Vertrieb, Ökosystem/Produktentwicklung, Energie, Telekommunikation, Mobilität und Tourismus überführt. Dabei werden die in Rollen gebündelten subkreisübergreifenden Verantwortlichkeiten (wie beispielsweise Rechnungsbearbeitung) direkt im Marketing-Vertriebs-Kreis (ohne Subkreiszugehörigkeit) verortet.

Am 1. Juli 2018 ist es so weit, und der (von da an als Kreis bezeichnete) Marketing-Vertriebs-Kreis startet mit ersten Durchführungsversuchen der sogenannten Tactical Meetings und später auch Governance-Meetings. Als Pilot kann der Marketing-Vertriebs-Kreis viele spannende Erkenntnisse gewinnen, wie etwa zum Thema Rollenverständnis. Eine

wichtige Rolle in der holokratischen Struktur ist der sogenannte „Lead Link“. Den Mitarbeitenden fehlt ein vertiefter Einblick in das Verständnis dieser Rolle des Lead Links, und sie assoziieren sie automatisch mit der früheren Führungskraft. Das ist falsch, denn es entspricht nicht dem holokratischen Verständnis, bei dem Führungsverantwortung auf verschiedene Rollen aufgeteilt werden soll. Was folgt, ist eine falsche Erwartungshaltung an die Person in der Rolle des Lead Links sowie Neid aufgrund gewohnter Machtstrukturen (unter anderem Prestige von Führungspositionen in linearen Organisationen).

In der Zwischenzeit ist es Oktober geworden. Die Führungskräfte der anderen Abteilungen haben sich aus Zeitgründen noch keine Gedanken zu Implementierungsmöglichkeiten der holokratischen Kreisstrukturen gemacht. In der Konsequenz erarbeiten die Führungskräfte innerhalb eines Monats rudimentäre Kreisstrukturvorschläge. Basierend auf diesen Vorbereitungen und den ersten Erkenntnissen aus dem Pilotkreis erfolgt die Kommunikation an die Belegschaft. Dabei wird auf die Vermittlung der Zielsetzung geachtet, dass sämtliche Bereiche der Stadtwerke bis Ende 2019 *komplett holokratisch* agieren sollen.

Im Anschluss an diese Kommunikation gibt es diverse Veranstaltungen und Schulungen. Dabei wird den Mitarbeitenden der „Werkzeugkasten Holokratie“ aufgezeigt und vorgestellt. Die Stadtwerke verzichten an dieser Stelle auf die Arbeit am Menschen. Das heißt, Themen wie die persönliche Reifung oder auch das Führungsverständnis, welches sich mit der Einführung von Holokratie grundlegend verändern soll, werden nicht begleitet. Grund dafür ist einerseits, dass die Stadtwerke kurz zuvor, in den Jahren 2016 und 2017, Führungsentwicklungsprogramme mit verschiedensten Schulungen durchgeführt hatten. Andererseits stützen sich die Stadtwerke bei dieser Entscheidung auf die Aussagen des Beratungsunternehmens, nach welchen sich mit den veränderten Strukturen auch die Kultur verändern würde und sich Themen wie die persönliche Reifung oder das angepasste Führungsverständnis organisch weiterentwickeln würden.

Auf dieser Basis starten die Stadtwerke im Januar 2019 mit der Einführung von Kreisstrukturen in den Abteilungen Personal, Controlling, Rechnungswesen, aber auch auf der obersten Führungsebene, wo der sogenannte Unternehmenskreis entsteht.

Der Initiativkreis macht in der folgenden Zeit laufend Reviews zur Einschätzung der neuen Kreise. Probleme werden insbesondere im Bereich des Führungsverhaltens erkannt. Dieses wird nicht nach den holokratischen Grundsätzen im Sinne von eigenständigen Entscheidungen der Mitarbeitenden auf Basis von Informationen und Transparenz gelebt, sondern nach wie vor durch traditionelle hierarchische Machtverhältnisse ausgeübt. Die Stadtwerke reagieren aber auf das Fehlverhalten, welches nicht böswillig, sondern aus Gewohnheit angewandt wird, nicht. Grund dafür ist ein nach wie vor bestehender Glaube daran, dass sich nach ein bis zwei Jahren dieses Verständnis der Holokratie von selbst entwickeln würde.

Gleichzeitig spitzt sich die Situation im Subkreis Marketing des Marketing-Vertriebskreises weiter zu. Die Machtkämpfe, welche bereits vor der Einführung der holokratischen Strukturen zu zwischenmenschlichen Konflikten führten, verstärken sich aufgrund der Fehlinterpretation der Lead-Link-Rolle zusätzlich. Im Oktober 2019 ist die Situation

so angespannt, dass sich das Team dazu entschließt, den Konflikt über ein mehrtägiges Teambuilding mit externer Unterstützung zu bearbeiten. Um den Konflikt zu entflechten und der Fehlinterpretation der Lead-Link-Rolle vorzubeugen, entscheidet sich der Kreis für einen Wechsel in der Besetzung der Lead-Link-Rolle.

Der Initiativkreis schöpft viele Erkenntnisse aus diesen beobachteten Erfahrungen. Aus der Situation des Marketing-Vertriebs-Kreises stellt der Initiativkreis beispielsweise fest, dass diese angespannte Situation aus einem falschen Rollenverständnis und nicht zuletzt aus einem falschen Verständnis von Holokratie heraus entstanden ist. Dieses Verständnis nachträglich zu implementieren fordert viel Zeit und intensive Arbeit.

Eine weitere Erkenntnis bezieht sich auf die bereits vor der Einführung der Holokratie vorhandenen zwischenmenschlichen Probleme. Die Hoffnung der Mitarbeitenden ist, dass diese (bisher verdeckten Konflikte) durch die Einführung der Holokratie wegfallen. Tatsächlich werden sie durch die Einführung der Holokratie jedoch oftmals erst sichtbar. Dies birgt Vorteile, denn durch die Aussprache können die Konflikte nachhaltig beseitigt werden. Es bedeutet aber, dass auch hier sehr viel Zeit und Kraft in die Auflösung der Konflikte investiert werden muss.

Gegen Ende 2019 stellt der Initiativkreis ernüchtert fest, dass eine Überführung des gesamten Unternehmens in holokratische Strukturen bis Ende des Jahres nicht realistisch ist. Grund dafür sind einerseits die entstandenen Konflikte und Missverständnisse in den bereits bestehenden Kreisen, welche einer intensiven Aufarbeitung bedürfen. Andererseits liegt der Grund in den praktischen Herausforderungen wie beispielsweise rechtlichen Problemstellungen. Die Stadtwerke stellten nämlich fest, dass die Holokratie nicht vollständig mit der aktuellen Rechtsstruktur vereinbar ist (beispielsweise Haftungs- und Datenschutzprobleme).

Aufgrund dieser praktischen Herausforderungen können nicht alle Abteilungen sofort in holokratische Strukturen umgewandelt werden. Es wird folglich entschieden, einen Strategiewechsel vorzunehmen und ein hybrides Modell, bestehend aus holokratischen und traditionell hierarchischen Strukturen, zuzulassen. Dieser Strategiewechsel wird gegen Ende 2019 der Belegschaft kommuniziert, was viele Emotionen auslöst. Insbesondere diejenigen, welche die Holokratie bereits eingeführt haben und im täglichen Alltag leben, sehen dieses hybride Modell als Rückschritt. Dazu kommt, dass es sich um einen neuen Begriff handelt, den niemand kennt. Dadurch erschwert sich für den Initiativkreis die Kommunikation einer einheitlichen Geschichte, hinter der alle Mitarbeitenden stehen können.

Das Jahr 2020 soll für folgende zwei Schwerpunkte genutzt werden: Einerseits die Stabilisierung bestehender Kreise und andererseits die Überführung weiterer Abteilungen in Kreisstrukturen. Zur Umsetzung sind zwei Maßnahmen notwendig: Im Rahmen der ersten Maßnahme wird die Führungsentwicklung angegangen, um das Führungsverständnis der Holokratie und das damit einhergehende Rollenverständnis zu vertiefen. Im Rahmen der zweiten Maßnahme wird der Arbeit am Menschen mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Somit werden Themen wie Selbstführung und Verantwortungsübernahme oder auch Entscheidungsfindung vertieft mit den Mitarbeitenden angegangen.

Bezüglich der Überführung weiterer Abteilungen in die Kreisstruktur ist eine verbesserte Begleitung durch den neu entstandenen Transformationskreis vorgesehen. Wann immer sich eine Abteilung zur Überführung entscheidet, stellt der Transformationskreis den notwendigen Schutzraum, eine Art Labor, zur Verfügung. Mithilfe dieses Schutzraumes wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitende eine innere Reifung durchleben, bevor die Implementierung im Alltag erfolgt. Zudem beinhaltet sie innerhalb des Schutzraumes die frühzeitige Entfaltung und nachhaltige Behebung von sichtbar werdenden Konflikten.

Nach wie vor ist es aber das Ziel, letztendlich eine komplett holokratisch aufgestellte Organisation zu werden. Einen ersten Schritt in diese Richtung haben die Stadtwerke innerhalb der letzten zwei Jahre getan. Auf ihrer revolutionären Reise haben sie erste Meilensteine erreicht, sind auf viele Ungewissheiten gestoßen und mussten viele Schwierigkeiten meistern, konnten aber auch große Erfolge verbuchen. Ob sie es schaffen, mithilfe des gewählten Strategiewechsels ihr Reiseziel zu erreichen und das bislang noch fehlende agile Mindset bei den traditionell ausgerichteten Mitarbeitenden zu entwickeln, um sich dadurch die eigene Zukunft zu sichern, bleibt offen.

7.5.3 Fall 3: Agilisierungsstrategie einer Stadtverwaltung

Die Stadtverwaltung – Agilitätspionierin der deutschen Kommunen und Vorreiterin der Digitalisierung – hat heute, rund zwei Jahre, nachdem sie diese Themen angegangen ist, einen besonders guten Ruf. Sie hat rund 2700 Mitarbeitende und zeichnet sich durch feste Strukturen und ausgeprägte Hierarchiestufen sowie dementsprechend lange Dienstwege aus. Die oberste Instanz ist der Oberbürgermeister, der die Verwaltung führt und besonders die politisch relevanten Themen in den Vordergrund stellt.

Als politisch relevantes Thema gilt im Sommer 2017 das Thema Agilität. Der Oberbürgermeister beschäftigt sich im Rahmen einer zweitägigen Klausurtagung gemeinsam mit den Bürgermeistern und den rund vierzig Amtsleiterinnen und Amtsleitern mit diesem Thema. Es wird beschlossen, dass die Stadtverwaltung die Herausforderung einer Agilisierung annehmen will. Der Oberbürgermeister hält jedoch klar fest, dass die hierarchischen Strukturen und insbesondere das Organigramm der Stadtverwaltung nicht verändert werden sollen. Die Stadtverwaltung solle einfach innerhalb dieser Strukturen agiler werden.

Im Anschluss an diese Klausurtagung wird die getroffene Entscheidung mithilfe der internen Hauszeitung den Mitarbeitenden kommuniziert. Zudem wird im Herbst 2017 die für die operative Umsetzung dieser Entscheidung notwendige Abteilung „Strategische Personalentwicklung und Changemanagement“ vom Personal- und Organisationsamt eingerichtet. In dieser Abteilung wird das Thema „Agilität einführen“ verortet. Im Sommer 2018 besetzt das Personal- und Organisationsamt die erste der insgesamt zwei Stellen in dieser Abteilung.

Die neue Abteilungsleiterin startet im September 2018 mit der Analyse der Ausgangslage. Das Ergebnis besteht aus sechs Handlungsfeldern, welche die Abteilungsleiterin bis Ende 2019 umsetzen will:

1. In konkreten Themen und Projekten mit agilem Arbeiten starten und Erfahrungen sammeln.
2. Führungskräfte und Beschäftigte für agiles Arbeiten sensibilisieren und qualifizieren.
3. Spielräume und Bedingungen für agiles Arbeiten in der Stadt im Rahmen einer Großgruppenkonferenz entwickeln, diskutieren und vereinbaren.
4. Kollaborationsräume und moderne Arbeitswelten einrichten – Räume, die mit entsprechender Einrichtung und Materialien sofortiges Arbeiten mit agilen Methoden ermöglichen und Kooperation fördern.
5. Die Führungsklausur 2019 mit agilen Methoden gestalten.
6. Aufbau eines internen, agilen Netzwerks, in der „Peer Groups“ gebildet werden, die pilotweise bis zu einem Jahr mit agilen Methoden an konkreten Themen der Stadt arbeiten.

Die Abteilungsleiterin verzichtet auf die Definition von klaren Zielen und auf das Erarbeiten einer gemeinsamen Vision. Grund dafür ist die Befürchtung eines zu kleinen Engagements der oberen Führungsebene, welche für einen derart umfassenden Erarbeitungsprozess die notwendigen Ressourcen nicht hat. Stattdessen beginnt die Abteilungsleiterin auf pragmatische Art und Weise mit der Umsetzung erster Initiativen: Beispielsweise wird extern ein Weiterbildungskurs zur Scrum-Methode eingekauft und projektaktiven Mitarbeitenden angeboten. Zudem wird das Fortbildungsprogramm 2019/2020 erarbeitet. Dabei achtet die Abteilungsleiterin darauf, möglichst viele Themen zur Agilität einzubauen, um ein Sensibilisieren und Qualifizieren der Mitarbeitenden für agiles Arbeiten zu ermöglichen (Handlungsfeld 2). Weiters wird im Rahmen dieser ersten Initiativen in einem Dienstgebäude der Stadt ein Kreativraum (Handlungsfeld 4) eingerichtet.

Am 5. November 2018 stellt die Abteilungsleiterin die sechs Handlungsfelder in der Montagrunde des Oberbürgermeisters dem Oberbürgermeister, den Bürgermeistern und den Amtsleitenden vor. Diese Präsentation wird als Aufschlag der Agilisierung wahrgenommen, weil hier zum ersten Mal intern sichtbar wird, wie man die im Sommer 2017 definierte Herausforderung angehen will. Die Anwesenden sind zufrieden mit den ausgearbeiteten Handlungsfeldern.

Anfang 2019, rund 1,5 Jahre nach der erstmaligen Kommunikation an die Mitarbeitenden, erscheint in der Februar-Ausgabe der Hauszeitung der Stadtverwaltung ein Beitrag zu den laufenden Agilisierungsinitiativen. Darin wird zum Beispiel der neue Kreativraum mit dem Slogan: „Im RApp-Raum (Name des Kreativraums) sprudeln die Ideen“ vorgestellt. Weiter wird ein spezifisches Projektteam vorgestellt, welches sich gemäß Artikel durch agile Arbeitsmethoden auszeichnet. Begeistert wird beschrieben: „Mit agilen Arbeitsmethoden entstehen innovative Ideen“. Diese Artikel ruft gemischte Gefühle bei den Mitar-

beitenden hervor. Der Grund hierfür liegt in der Diskrepanz zwischen Schein und Sein: Im Artikel wird das Projektteam prominent als „agiles Team“ bezeichnet und präsentiert. Die Realität zeigt allerdings ein anderes Bild. Denn die Denkhaltung der Teammitglieder und die Arbeitsweisen werden von den übrigen Mitarbeitenden überhaupt nicht als agil wahrgenommen.

Diese gemischten Gefühle machen es für die Abteilungsleiterin schwierig, dem Thema und den Initiativen weiterhin eine positive Note zu verleihen. Trotzdem bleibt sie optimistisch und startet intensiv mit den Vorbereitungen für die Großgruppenkonferenz vom 18. März 2019 (Handlungsfeld 3). Ihr Ziel ist es, mit den Teilnehmenden dieser Großgruppenkonferenz über Hoffnungen und Befürchtungen zu diskutieren sowie die Spielräume, Kriterien und Rahmenbedingungen der agilen Arbeitsweisen gemeinsam mit den Teilnehmenden zu definieren.

Während der Durchführung der Großgruppenkonferenz am 18. März 2019 nimmt die Abteilungsleiterin bei den Teilnehmenden eine große Unsicherheit bezüglich der Thematik Agilität wahr. Sie sieht den Grund dafür in den fehlenden Berührungspunkten der Teilnehmenden mit dem Thema in deren Berufsalltag. Es wird offensichtlich, dass sie nicht wissen, wie Agilität funktioniert, wie sie sich anfühlt, und vor allem, wie sie in der Praxis implementiert wird. Es wird daher entschieden, diese Unsicherheiten bezüglich der Agilität bei der Führungsklausur (Handlungsfeld 5) im Mai 2019 erneut auf Führungsebene anzugehen. Ziel ist es also, die „Leitplanken agilen Arbeitens“ nochmals gemeinsam zu besprechen.

Während rund drei Monaten bereitet die Abteilungsleiterin sich auf diese Klausur vor. Überraschend stellt sie in der Abstimmung der Klausurthemen mit dem Oberbürgermeister fest, dass dieser nicht auf einer Changemanagementebene das Thema Agilität besprechen möchte, sondern dass er inhaltliche Schwerpunkte setzen will. Diese Erkenntnis macht eine Veränderung des Konzeptes der Führungsklausur unumgänglich und führt am Ende dazu, dass lediglich eine Stunde der Klausur für das Besprechen der „Leitplanken agilen Arbeitens“ verwendet wird. Das Ergebnis der Klausur ist folglich die Zusammenstellung von vier Projektgruppen zum Thema Klimaschutz – ein Ergebnis, das von der Abteilungsleiterin weder angestrebt noch beabsichtigt war, und das zur Agilisierung an sich keinen Beitrag leistet. Sie stellt im Anschluss an diese Klausur daher ernüchtert fest, dass sich die politischen Prioritäten der Stadtverwaltung und des Oberbürgermeisters verändert haben.

Zur gleichen Zeit startet die Initiative „Digitallotsen“. Diese Initiative soll mittels Digitalisierung die Mitarbeitenden dabei unterstützen, agiler zu werden. Aus allen Abteilungen werden diejenigen Mitarbeitenden für diese Rolle ausgewählt, die an den Themen Agilität und Digitalisierung besonderes Interesse zeigen. Trotz dieser etwas schleppend vorangehenden Agilisierung stellt die Abteilungsleiterin im Herbst 2019 die sechs Handlungsfelder inklusive des aktuellen Stands auf einer externen Konferenz des Forums „Agile Verwaltung“ vor. Die Zuschauerinnen und Zuschauer sind begeistert, wodurch das Image der Stadtverwaltung (kontrovers zur tatsächlichen verwaltungsinernen Stimmung und Entwicklung) stark positiv geprägt wird.

Im Oktober 2019, ein Jahr nach der Definition der Handlungsfelder, wird die zweite Stelle der Abteilung Personalentwicklung und Changemanagement mit einer Abteilungsmitarbeiterin besetzt. Gemeinsam definieren die beiden Changemanagerinnen die Umsetzung der noch verbleibenden Handlungsfelder 1 und 6. Für die Initialisierung erster agiler Projekte (Handlungsfeld 1) planen sie für den 29. Januar 2020 eine weitere Großgruppenkonferenz. Es ist angedacht, dass die rund 100 Teilnehmenden vorab Projektideen, welche sie mit agilen Methoden bearbeiten möchten, bei der Abteilung Personalentwicklung und Changemanagement einbringen. Die Großgruppenkonferenz wird von einer der Hauptakteurinnen des Forums „Agile Verwaltung“ und der Gründerin der Initiative „Verwaltungsrebellen“ moderiert. Die Teilnehmenden zeigen sich sehr interessiert und nehmen die Informationen begeistert auf. Am Nachmittag werden die 10 eingereichten Projektideen präsentiert, woraufhin sich 10 Arbeitsgruppen bilden. Diese Arbeitsgruppen erarbeiten das Canvas-Business-Modell zur jeweiligen Projektidee. Die Arbeitsgruppen überlegen sich dabei, mit welchen agilen Methoden sie die Projektideen umsetzen können. Diese Verbindung von Theorie und Praxis während der Großgruppenkonferenz hat einen positiven Effekt. Die Gruppen arbeiten nämlich nach der Konferenz in denselben Arbeitsgruppen an diesen Projekten weiter. Sie stoßen allerdings relativ schnell auf strukturell bedingte Hindernisse, was große Frustration auslöst. Sie bemängeln, dass ihnen das agile Arbeiten aufgrund der einschränkenden hierarchischen Strukturen, welche eine Ausdehnung der agilen Denkhaltung auf die Gesamtorganisation verunmöglichen, stark erschwert wird. Die Abteilungsleiterin und ihre Mitarbeiterin versuchen, dieses Strukturproblem zu umgehen, indem sie den Schwerpunkt beim Projektmanagement setzen und Aufklärungsarbeit im Bereich von Rollenbesetzungen betreiben. Sie versuchen mit diesem Vorgehen von der Seite her, und um die Strukturen herum, Agilität in der Verwaltung zu etablieren, um den Mitarbeitenden in den Arbeitsgruppen im kleinen Rahmen agiles Arbeiten zu ermöglichen. Kein einfaches Unterfangen.

Zur Unterstützung der Gruppen wird im Anschluss an die Großgruppenkonferenz im Januar 2020 das interne agile Netzwerk (Handlungsfeld 6) aufgebaut. Dieses Netzwerk trifft sich jeden zweiten Monat zu einem Meet-up und stellt damit eine Plattform einerseits für einen Erfahrungsaustausch und andererseits für Inputs seitens der Abteilung Personalentwicklung und Changemanagement dar. Das Netzwerk wird vor allem von operativ tätigen Mitarbeitenden genutzt und weniger von Führungskräften. Grund dafür ist der hohe Arbeits- und Zeitdruck. Grundsätzlich besteht seitens der Führungskräfte eine positive Haltung dem Thema Agilität gegenüber, aber „man hat einfach keine Zeit“, sich intensiv mit den neuen Methoden auseinanderzusetzen. Mit der Umsetzung des agilen Netzwerks ist das letzte Handlungsfeld umgesetzt.

Kurz darauf werden die Changemanagerinnen mit einer globalen Pandemie konfrontiert. Aufgrund der sich einstellenden Krisensituation rückt die Thematik Agilität nun leider nicht nur politisch, sondern auch operativ weiter in den Hintergrund. Die Abteilungsleiterin und ihre Mitarbeiterin haben zwar die Hoffnung, dass durch die Krise und das täglich geäußerte Bedürfnis nach einer verstärkten Digitalisierung die Initiative „Digitallotsen“ neuen Aufschwung erfährt. Leider muss aber krisenbedingt das einjährige Re-

view zu dieser Initiative im März 2020 abgesagt werden. Trotz dieser verfahrenen Situation bleiben die Changemanagerinnen optimistisch und nutzen insbesondere das externe Netzwerk, um die umgesetzten Handlungsfelder inklusive der getätigten Initiativen zur Agilisierung der Öffentlichkeit gegenüber positiv zu kommunizieren. Und das mit Erfolg: Was intern nicht funktioniert, wird extern über eine ausgeprägte Symbolsprache umso besser verkauft. Zwangsläufig stellt sich dadurch die Frage, was passiert, wenn die Stadtverwaltung – Agilitätspionierin der deutschen Kommunen und Vorreiterin der Digitalisierung – den eigenen Ansprüchen nicht genügen kann. Wie lässt sich eine wahre Transformation der Denkhaltung innerhalb dieser Strukturen umsetzen?

7.5.4 Fall 4: Wandel zum agilen IT-Produktmanagement im eidgenössischen Departement am Beispiel HR-Agile Cluster

„Von der Steinzeit ins 21. Jahrhundert katapultiert – und das mit viel Spaß und Freude!“ So lässt sich der Entwicklungsprozess des Human Resource Management (kurz: HRM) des eidgenössischen Departements (kurz: ED) in der Zeit von 2018 bis 2020 beschreiben. Es erlebt einen großen Innovationssprung in der Zusammenarbeit mit der Informatikabteilung.

Das ED ist eine hierarchisch ausgerichtete Organisation, deren Mitarbeitende sich durch einen hohen Führungsanspruch über die Hierarchie auszeichnen. Gleichzeitig unterliegt das ED dem Departementsziel „eine lernende Organisation“ zu werden. Von Agilität wird im ED viel gesprochen. Aber von einer Verankerung in der DNA kann noch nicht die Rede sein, denn über Agilität zu sprechen und Agilität zu leben – das ist ein großer Unterschied.

Das Projektmanagement der Informatikabteilung ist nach „Hermes“ aufgebaut. Die Zusammenarbeit mit dem HRM ist umständlich. Sie ist geprägt von Missverständnissen und schwacher Kommunikation. Bei der Erarbeitung von Produkten für das HRM übernimmt niemand aus dem HRM die Verantwortung – diese liegt einzig bei der Informatikabteilung. Die Folge davon ist die Fehlinterpretation der Bedürfnisse des HRM durch die Informatikabteilung. Es werden Produkte ausgeliefert, die das HRM zurückweist, und so geht es frustrierend hin und her. Die Situation spitzt sich zu. Gleichzeitig kämpft das HRM jährlich mit dem sehr aufwendigen, manuell durchzuführenden Versetzungsprozess. Ziel dieses Prozesses ist die Sicherstellung der jährlichen Rotation der rund 350 diplomatischen Mitarbeitenden. Dies geschieht bis 2018 mithilfe magnetischer Tafeln, auf denen die HR-Beratenden mit roten und blauen Klebezetteln versuchen, eine passende Lösung zu finden. Der Prozess zeichnet sich durch seine Komplexität und die Beteiligung mehrerer Direktionen des HRM aus. Im Wissen um diese schwierige Voraussetzung startet die Informatikabteilung des ED daher im Jahr 2018 gemeinsam mit dem HRM ein Projekt namens „HR-Agile Cluster“.

Ziel des Projektes ist es, das Projektmanagement der Informatikabteilung in ein agiles Produktmanagement zu verwandeln. Dabei soll die Projektleitung der Informatikabteilung

vom HRM psychologisch als weniger wichtig wahrgenommen werden. Gleichzeitig soll das HRM stärker in die Verantwortung genommen werden, indem eine Person als Product Owner definiert wird. Dadurch soll die Kommunikation zwischen dem HRM und der Informatikabteilung verbessert werden, und das gegenseitige Verständnis soll zunehmen, um eine positive Zusammenarbeit entstehen zu lassen. Unterstützt wird die Erreichung dieses Ziels durch den Einsatz des technischen Hilfsmittels „Azure Devops“, welches neu eingeführt wird und als Drehscheibe des Projektes verwendet wird. Die Kommunikation der Anforderungen, sämtliche Diskussionen und Rückfragen, aber auch die Tests laufen über dieses technische Hilfsmittel.

Basierend auf diesen Zielsetzungen arbeitet die Informatikabteilung im Mai 2018 einen Projektauftrag für den Aufbau des „HR-Agile Clusters“ aus. Im Projektauftrag werden drei mögliche Vorgehensvarianten beschrieben – eine davon beinhaltet das agile Vorgehen mittels Scrum. Zudem werden der angestrebte Nutzen definiert und eine Kostenschätzung sowie ein Zeitplan beigelegt.

Das „HR-Agile Cluster“ besteht aus verschiedenen Bedürfnissen des HRM, welche durch die Entwicklung von technischen Anwendungen gedeckt werden sollen. Der Löwenanteil macht dabei die Anwendung zum Versetzungsprozess aus. Diese Anwendung wird „ED Transfer“ genannt und genießt erste Priorität im „HR-Agile Cluster“.

Die Geschäftsleitung bewilligt den Projektauftrag sowie die notwendigen finanziellen Mittel im Mai 2018. Zu diesem Zeitpunkt führt die Informatikabteilung das technische Hilfsmittel „Azure Devops“ ein, ein Tool, welches den Aufbau eines agilen Produktmanagements in der Informatikabteilung ermöglicht und als Drehscheibe im Projekt dient. Die Entwickler der Informatikabteilung werden geschult und erhalten Einblicke in das agile Arbeiten mittels Scrum. Im Januar 2019 entscheidet sich das HRM offiziell für die Variante des agilen Vorgehens mittels Scrum, womit die Entwicklung der Anwendung „ED-Transfer“ starten kann. In einem ersten Schritt wird zwischen Februar 2019 und August 2019 das Konzept des „ED Transfers“ erarbeitet. Dazu erhebt der extern angestellte Projektleiter die Bedürfnisse des HRM. Am meisten betroffen vom „ED-Transfer“ sind innerhalb des HRM die Direktion für Entwicklungszusammenarbeit sowie die Direktion für konsularische und diplomatische Aufgaben. Der Projektleiter führt bei diesen Direktionen verschiedene Design Thinking Workshops durch und erhebt die Bedürfnisse mittels Methoden wie beispielsweise Lego Serious Play sowie im Rahmen von Mitarbeitendeninterviews. Diese Konzeptphase ist geprägt von einer starken Strukturiertheit und wird sehr ausgiebig verarbeitet. Sie wird insbesondere von der Informatikabteilung als wichtig empfunden, weil sich dadurch eine neue Kultur bei den Mitarbeitenden des HRM entwickelt und das Verständnis für die Einbringung in den Entwicklungsprozess der Anwendung „ED-Transfer“ wächst. Die Informatikabteilung und das HRM sind gleichermaßen begeistert vom Vorgehen des externen Projektleiters. Und obwohl die Ungeduld gegen Ende dieser Konzeptphase steigt, ist man sich einig, dass sich die investierte Zeit bei der Entwicklung des „ED-Transfers“ auszahlen würde.

Gleichzeitig erarbeitet die Informatikabteilung gemeinsam mit dem Projektleiter als methodische Grundlage das Konzept zum neuen agilen IT-Produktmanagement. Es bein-

haltet zwei Seiten: die agile Produktentwicklungsseite, bestehend aus dem Entwicklerteam inklusive dem ebenfalls extern angestellten Scrum Master, und die hierarchische Produkt-Compliance-Seite.

Als wichtige Schlüsselperson wird die Rolle des Product Owner hervorgehoben. Der Product Owner arbeitet im HRM und übernimmt damit die Verantwortung für die inhaltliche Entwicklung des Produktes seitens HRM. Er übernimmt zudem die Verantwortung für die Ausarbeitung des Backlogs, damit das Entwicklungsteam innerhalb des jeweils dreiwöchigen Sprints weiß, welche neuen Entwicklungsschritte umgesetzt werden sollen. Damit ist diese Rolle eine wichtige Schnittstelle zwischen dem HRM (dessen Bedürfnisse der Product Owner aufnimmt) und der Informatikabteilung (der er die in Anforderungen formulierten Bedürfnisse des HRM vermittelt).

Die Compliance-Seite ermöglicht es, die Mitarbeitenden höherer Hierarchiestufen in das agile IT-Produktmanagement zu involvieren, ohne deren Alltag zu verändern. Es gibt weiters einen Projektausschuss, welchem der externe Projektleiter regelmäßig den Projektstand präsentiert. Der Ausschuss ist verantwortlich für die Freigabe von zusätzlichen finanziellen Mitteln, hat aber kein Mitspracherecht bei der Entwicklung der Anwendung „ED-Transfer“.

Bevor die Informatikabteilung gemeinsam mit dem Product Owner in den ersten Sprint startet, erhält Letzterer eine zweistündige Schulung durch den Projektleiter. Diese Schulung beinhaltet einerseits eine Aufklärung über die Anforderungen an die Rolle als Product Owner. Andererseits umfasst sie eine Einführung in das neue Tool „Azure Devops“. Im August 2019 ist es soweit. Der Projektleiter erstellt zusammen mit dem Product Owner den Backlog und bildet die Bedürfnisse des HRM mithilfe des Tools „balsamic“ in Form von Mock-ups ab. Dadurch weiß das Entwicklerteam, was es in den nächsten drei Wochen erarbeiten soll, und startet noch im selben Monat mit dem ersten Sprint.

Die ersten zwei Sprints sind sehr technisch. Der Product Owner ist trotz des fehlenden Detailwissens anwesend und nimmt seine Verantwortung aus dem HRM heraus wahr. Doch dann kommt der Moment, in dem der Product Owner das erste Mal auf dem Bildschirm die Anwendung „ED-Transfer“ sieht. Sofort ist er begeistert und erkennt, dass dieses Projekt, diese Zusammenarbeit und das Ergebnis den hohen Initialaufwand wert sind. Für das Entwicklerteam ist die Umstellung auf das agile Vorgehen mittels Scrum nicht leicht. Die Entwickler zeigen sich anfänglich etwas ängstlich aufgrund des ungewissen Vorgehens. Sie wissen immer nur für die nächsten drei Wochen, was der Plan ist. Darüber hinaus können sie nichts planen – sie wissen nicht, was kommt. Doch auch bei ihnen löst sich der Knoten nach den ersten zwei Sprints, weil sie merken, wie viel Spaß die Zusammenarbeit mit dem HRM macht, und wie wertvoll es ist, jemanden aus dem HRM involviert zu haben, der die Verantwortung übernimmt.

Mit jedem nachfolgenden Sprint nimmt die Vertrautheit innerhalb des Entwicklerteams und gegenüber dem Product Owner weiter zu. Der Projektleiter unterstützt den Product Owner in seiner Rolle, sowohl beim Aktualisieren des Backlogs als auch in den jeweiligen Sprint-Meetings. Auch übersetzt er weiterhin die Anforderungen des HRM mithilfe des Tools „balsamic“ in Mock-ups.

Anfang 2020 sind die ersten 12 Sprints abgeschlossen, und das Fazit lautet: Es macht Spaß, und die Ziele sind erreicht. Die Zusammenarbeit hat sich durch die gewonnene Nähe zwischen dem HRM und der Informatikabteilung stark verbessert. Man kennt sich, man arbeitet gemeinsam in einem Umfeld, das geprägt ist von einer gesunden Fehler- und Feedbackkultur sowie der nötigen psychologischen Sicherheit zur Äußerung von kritischen Aussagen. Die persönliche Reifung der Entwickler und die zunehmende Kompetenz des Product Owners sowie die sich im Drei-Wochen-Takt wiederholenden Erfolgserlebnisse ermöglichen eine positive Zusammenarbeit.

Nach Abschluss des „ED-Transfers“ wird die Entwicklung weiterer Anwendungen folgen. Dabei werden die hierarchischen Strukturen nicht gestört, denn die Vorgesetzten erhalten weiterhin alle nötigen Sicherheiten und die Möglichkeit, finanzielle Entscheidungen zu treffen. Allerdings wird der externe Projektleiter nicht für immer als Unterstützung vor Ort sein. Im Gegenteil, diese Stelle soll langfristig durch eine Person aus der Informatikabteilung des ED ersetzt respektive durch den Product Owner selber übernommen werden. Ob sich dadurch an der positiven Umsetzung des Projektes „HR-Agile Cluster“ etwas ändern wird, bleibt offen.

Ziel der Informatikabteilung ist es nun, sowohl das „HR-Agile Cluster“ weiterhin auf diese Weise umzusetzen als auch eine Ausweitung auf Projekte mit anderen Linienvertretenden auszuweiten. Gestartet wurde damit bereits, wodurch die gesamte Organisation begonnen hat, sich zu verändern. Das kommende Jahr soll nun genutzt werden, um in die Details des agilen Produktmanagements einzutauchen und mittels quartalsweiser Informationsveranstaltungen den Mitarbeitenden des ED diese Zusammenarbeitsform näherzubringen. Dadurch soll das ED Schritt für Schritt in Form eines Bottom-up-Ansatzes agiler werden. Zur Unterstützung des jeweiligen Product Owners werden sogenannte „Proxy Product Owner“ vonseiten der Informatikabteilung eingesetzt. Diese sollen dem jeweiligen Product Owner, in ähnlicher Form wie der externe Projektleiter in der Entwicklung des „ED-Transfers“, unterstützend zur Seite stehen.

Ob durch die Ausweitung dieser Arbeitsweise Schritt für Schritt die Etablierung eines agileren Mindsets bei den Mitarbeitenden des ED, welche sehr traditionell unterwegs waren, ermöglicht wird, ist ungewiss. Aber zumindest scheint sich das ED auf dem richtigen Weg zu befinden und ist nicht mehr so stark in traditionellen Hierarchien und Prozessen verhaftet.

7.5.5 Fall 5: Die EAS-Transformation der DevOps@Software bei der Swisscom

„Mit Herzblut und Motivation zu einer Tribe werden, dabei neue Rollen einnehmen, Flexibilität gewinnen und ein agiles Mindset entwickeln“ – so lautet die Zielsetzung eines auf mehrere Jahre angelegten Agilitätsprojektes bei der Swisscom AG.

Swisscom ist das führende Telekommunikations- und eines der führenden IT-Unternehmen der Schweiz. Es ist ein innovatives Großunternehmen, welches sich durch

moderne Arbeitsweisen und flache hierarchische Strukturen auszeichnet. Das Management der Überorganisation „DevOps@Software“ der Swisscom entscheidet sich im Jahr 2016 dafür, eine gestaffelte Transformation auf Basis des Organisationsmodells von Spotify umzusetzen. Das Ziel ist es, die rund 1500 Mitarbeitenden der Überorganisation in ungefähr 14 Tribes aufzusplitten. Während der Vorbereitungszeit kommuniziert das Management der DevOps@Software laufend transparent das Vorgehen und die Ziele. Dies geschieht in Form von Blogbeiträgen im Intranet und mithilfe von Präsentationen zu den neuen Rollen. Für die meisten Mitarbeitenden handelt es sich dabei aber noch größtenteils um Schlagworte des Managements, mit denen sie sich nicht direkt identifizieren können, respektive deren Impact auf ihre tägliche Arbeit für sie noch nicht ersichtlich ist.

Das Vorgehen der Transformation ist schrittweise. Das heißt, die neue Organisationsform wird 2016 zuerst bei einem Stream, dem Swisscom TV-Team, ausgetestet. Es handelt sich dabei um das bekannte Produkt des InOne-Portfolios. Dies zeigt einen großen Erfolg und wird im Anschluss als „success story“ für die weiteren Tribe-Transformationen der „DevOps@Software“ verwendet. Überhaupt gilt das Swisscom TV-Team während der Transformation der restlichen Tribes als Leuchtturm und verkörpert die Transformationsvision.

Knapp zwei Jahre später, Anfang 2018, fehlt nur noch eine Tribe, die aus den noch übrig gebliebenen Teams entstehen soll. Es handelt sich um die „Enterprise Application Services Tribe“ (kurz: EAS-Tribe). Die EAS-Transformation betrifft 140 Mitarbeitende, welche Anfang 2018 noch in sechs klassischen Teams arbeiten.

Aufgrund der bereits umgesetzten Tribe-Transformationen bestehen viele Erkenntnisse bezüglich des Vorgehens. Dies erweist sich als Vorteil, da während der EAS-Transformation ein reger Erfahrungsaustausch mit den bereits bestehenden Tribes stattfinden kann. Gleichzeitig führt das lange Warten jedoch zu einer gewissen Ungeduld beim Führungsduo der entstehenden EAS-Tribe, welche diesen spannenden Wandel kaum erwarten kann.

Für die EAS-Transformation werden keine separat messbaren Ziele definiert. Stattdessen werden die aus den bereits umgesetzten Tribe-Transformationen vorhandenen Ziele übernommen:

- Abbau von äußeren Strukturen durch das Wegstreichen von Führungsebenen.
- Zusammenschluss von Betrieb und Entwicklung.
- Verkürzung der Projekte durch die Verlagerung des Projektmanagements in eine Ablauforganisation/einen Value Stream.

Implizit will die EAS-Tribe damit folgende Unterziele erreichen:

- Die übergreifende Zusammenarbeit zwischen den neu entstehenden Squads und den einzelnen Tribes wird verbessert.
- Die neu formierten Squads und insbesondere die darin enthaltenen Rollen übernehmen mehr Verantwortung und haben entsprechend auch mehr Kompetenzen.

- Die Flexibilität nimmt zu, wodurch sich die EAS-Tribe schnell auf neue Marktgegebenheiten hin anpassen kann.
- Die Mitarbeitenden entwickeln sich in ihren Fähigkeiten laufend weiter.

Die EAS-Transformation startet mit einem Kick-off im April 2018. Erste Squads werden aber bereits ab Januar 2018 formiert. Diese gestaffelte Vorgehensweise hat sich gemäß Erfahrungsaustausch bei den anderen Tribe-Transformationen bewährt und wird daher auch in der EAS-Transformation angewendet. Der Kick-off wird dennoch als wichtiger Meilenstein zur Schaffung einer gemeinsamen Basis angesehen. Im Rahmen eines halbtägigen Workshops werden alle rund 140 Mitarbeitenden über die EAS-Transformation und die grundlegenden Ziele informiert sowie über die neuen Rollen und Prozessabläufe instruiert. Zwei Botschaften sind für den Agile Coach zentral:

- Die Tribe strebt eine hohe Flexibilität an und nicht eine Effizienz um jeden Preis.
- Die Mitarbeitenden sollen die Chance erkennen, sich weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten zu fördern.

Letztere Botschaft ist nicht ganz einfach in einem Plenum von rund 140 Mitarbeitenden allen verständlich und überzeugend zu vermitteln. Dafür braucht es, wie sich später herausstellt, mehr Zeit. Überhaupt wird an diesem Kick-off der Fokus mehr auf die Rollen und Prozesse sowie die damit einhergehenden neuen Kompetenzregelungen gelegt als auf die Arbeit am Mindset und die Vermittlung von zugrunde liegenden Werten. Diese Arbeit am Menschen soll erst in einem zweiten Schritt, und nur wo nötig, in den Vordergrund treten.

In den nächsten Monaten werden weitere Squads formiert, bis Ende Mai die gesamte EAS-Tribe mit ihren 14 Squads aufgebaut ist. Begleitet werden die Squads insbesondere vom Agile Coach und von internen Experten, welche die Squads vor allem im Bereich von Teambuildingmaßnahmen unterstützen. Des Weiteren gibt es innerhalb von DevOps@Software eine „Enabling Tribe“, welche die Mitarbeitenden beispielsweise beim Einsatz von technischen Hilfsmitteln wie Jira oder Microsoft Teams unterstützt. Aber auch externe Schulungen werden zur Förderung des Verständnisses der neuen Rollen und Prozesse durchgeführt. Für den Agile Coach wirkt diese Zeit unstrukturiert und sehr intensiv, da er von einem Standort zum nächsten geht, um die neue Denkhaltung so gut es geht zu etablieren.

Die EAS-Tribe bewegt sich in einem Umfeld vieler kritischer Services für Geschäftskunden. Der Aufbau der EAS-Tribe gliedert sich in 14 Squads, welche mit verschiedenen Rollen ausgestattet sind. Teamleader gibt es in den Squads keine. Die EAS-Tribe hat ein Führungsduo, bestehend aus einem Tribe Chief und einem Agile Coach. Dieses Führungsduo wird anfangs 2018 besetzt.

Die Kompetenzen werden während dieser Zeit von den Squads selbstständig verteilt, und auch die verschiedenen Rollen werden gemeinsam mit dem Führungsduo der Tribe aufgeteilt. Dabei fällt es vor allem schwer, die ehemaligen Teamleader in ihre neuen Rol-

len zu transferieren, da es diese Rolle im neuen Organisationsmodell nicht mehr gibt. Viele werden in die Rolle des Product Owners oder Scrum Masters überführt. Insbesondere beim Scrum Master handelt es sich um eine Schlüsselrolle der Transformation. Scrum Master werden vom Agile Coach befähigt, jeweils 2–3 zugeteilte Squads zu betreuen, psychologische Sicherheit aufzubauen und sich um das Wohlergehen der Mitarbeitenden in den zugeteilten Squads zu kümmern. Zur Befähigung der Scrum Master trifft sich der Agile Coach mit ihnen im Dreiwochentakt zu einem Chapter Sync. Die Scrum Master können während dieses Chapter Syncs mit spezifischen Fragen an den Agile Coach herantreten, und er kann sie wiederum in bestimmten Themen, wie beispielsweise hinsichtlich der Wichtigkeit der Etablierung einer Fehlerkultur, schulen. Die Scrum Master sollen dieses Wissen an die Mitarbeitenden der einzelnen Squads transferieren. Dieser Transfer stellt sich jedoch als sehr schwierig heraus, da die Scrum Master neu in dieser Rolle sind und nicht von heute auf morgen etwas transferieren können, das sie selbst noch nicht verstehen. Ein weiteres Problem dieses Transfers liegt in der Wahrnehmung der Rolle des Scrum Masters durch die Mitarbeitenden in den Squads. Das Problem ist nämlich, dass die Scrum Master, welche oft ehemalige Teamleader sind, weiterhin in ihrer früheren Rolle gesehen werden und dementsprechend um Entscheidungen gebeten werden. Dies widerspricht jedoch den Aufgaben des Scrum Masters und der agilen Denkhaltung, welche der Scrum Master transferieren sollte. Insbesondere Entscheidungen sollten dabei eben nicht nach „command and control“ ablaufen. Stattdessen sollte die Entscheidungsfindung rollen- oder konsensbasiert geschehen, und die entsprechende Verantwortung sollte bei den Mitarbeitenden liegen. Folge dieser ersten Monate in den Squads ist, dass verdeckte Konflikte ans Licht treten, welche auf die bisherige Hortung von Know-how bei ehemaligen Teamleadern zurückzuführen sind. Dass diese Konflikte transparent werden, birgt aus Sicht des Agile Coachs eine große Chance, weil durch die geeigneten Teambildungsmaßnahmen neue Dynamiken entstehen können und man sich als Squad insgesamt weiterentwickelt. Allerdings macht es die Transformation auch um Einiges schwieriger als ursprünglich erwartet und verzögert die Etablierung einer neuen Denkhaltung. Insbesondere weil die EAS-Transformation die letzte Tribe-Transformation der DevOps@Software ist, hat man mit einer schnelleren Entwicklung und Etablierung des agilen Mindsets gerechnet. Doch für die Mitarbeitenden der EAS-Tribe ist diese Arbeitsweise und Denkhaltung genauso neu wie für die Mitarbeitenden der ersten Tribe-Transformation zwei Jahre zuvor. Dazu kommt, dass die Mitarbeitenden der EAS-Tribe während der letzten Jahre mehrere Reorganisationen erlebt haben, bei denen lediglich oberflächliche Änderungen vorgenommen wurden. Dadurch haben sie nicht nur eine Toleranz gegenüber Veränderungen, sondern vor allem eine gewisse Resistenz entwickelt.

Die ersten Monate nach dem Aufbau der Squads sind aus den genannten Gründen für den Tribe Chief und insbesondere den Agile Coach äußerst herausfordernd. Die Transformation ist schleppend, und aufgrund des noch nicht optimal funktionierenden Transfers via den Scrum Masters sieht sich der Agile Coach gezwungen, bei den 140 Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten in der Schweiz die neue Denkhaltung und das neue Rollenverständnis zu entwickeln. Dabei muss er deren Ängste und Befürchtungen auffangen und

ihre Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und fördern. Dies alles muss der Agile Coach tun, während er selber neu ist in dieser Rolle und viele der 140 Mitarbeitenden erst seit kurzer Zeit kennt. Zu all dem zeichnet sich mit der Zeit eine weitere Herausforderung in der entstehenden Fluktuation ab. Nicht alle Mitarbeitenden fühlen sich in der neuen Organisationsform wohl, weshalb sie sich teilweise eine Versetzung wünschen. Insbesondere bei den ehemaligen Teamleadern, welche neue Rollen einnehmen, gibt es viele Wechsel. Tatsächlich ist nach zwei Jahren kein ehemaliger Teamleader mehr dort, wo er nach dem ersten Rollenwechsel war. Folge davon ist ein großer Zeit- und Ressourcenaufwand für die Rekrutierung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden – eine Aufgabe, die in erster Linie ebenfalls dem Agile Coach zukommt und die den Transfer zu den Mitarbeitenden umso schwieriger macht.

Ein Schlüsselmoment ereignet sich im Herbst 2018, als der Tribe Chief der EAS-Tribe wechselt. Dadurch gibt es neue Impulse in die Transformationsarbeit. Während man in den ersten sechs Monaten laufend neue Transformationsthemen angegangen ist, wird nach der Einführung des neuen Tribe Chiefs auf einen Zehn-Wochen-Rhythmus umgestellt. Das heißt, das Führungsduo der Tribe entscheidet sich jeweils für zwei oder drei Transformationsthemen, welche die Squads während zehn Wochen neben dem laufenden Tagesgeschäft angehen sollen. Ein solches Thema ist beispielsweise die Koordination der Zusammenarbeit zwischen den Squads, wobei neue Abläufe definiert werden.

Im Anschluss an die zehn Wochen soll jeweils ein Rückblick stattfinden. Dieser wird aktuell jedoch noch nicht optimal umgesetzt. Zudem sollen erfolgreiche Beispiele von Umsetzungen innerhalb der Tribe kommuniziert werden, damit ein gegenseitiges Lernen stattfinden kann. Durch diese Umgestaltung der Transformationsarbeit kommt nochmals Bewegung in die EAS-Tribe. Den Squads wird vor Augen geführt, dass alle gemeinsam dieselbe Arbeitsweise anwenden, auch auf Transformationsebene, und dass man sich gemeinsam weiterentwickeln will und agiler und flexibler auch an sich selbst arbeiten möchte. Neben diesen Transformationsthemen, welche im Zehn-Wochen-Rhythmus behandelt werden, wird auch ein Team Mastery durchgeführt. Es ist dazu gedacht, Tribeübergreifend strategische Entwicklungsthemen anzugehen. Dies soll dabei helfen, dass die Mitarbeitenden durch den Austausch mit anderen Tribes die volle Wirkung ihrer Rollen als Scrum Master, Product Owner, Agile Coach etc. entfalten können.

Im Jahr 2019 werden laufend Detailspekte der neuen Organisationsform ausgearbeitet. Beispielsweise wird ein Regelwerk für die Entscheidungsfindung erarbeitet, wobei genau definiert wird, welche Aspekte die Squads demokratisch und selbstständig entscheiden dürfen und bei welchen sie eine Empfehlung an das Führungsduo der Tribe abgeben dürfen, das jedoch ein Vetorecht besitzt, etc. Es handelt sich bei diesen Aspekten hauptsächlich um Entscheidungen, welche früher ein Teamleader oder eine Teamleaderin getroffen hatten und die nun auf die neue Organisationsform angepasst werden müssen. Natürlich gibt es auch Entscheidungen, die komplett vom Führungsduo der Tribe bestimmt werden, wie beispielsweise Gehaltsfragen oder übergeordnete Strategiethemata.

Im Jahr 2019 wird zudem eine zweite Führungsebene innerhalb der DevOps@Software abgebaut. Somit verschlankt sich die Organisation nochmals. Dies hat allerdings zur

Folge, dass weitere Linienaufgaben neu verteilt werden müssen und größtenteils auf das Führungsduo der Tribe fallen. Diese übernehmen somit mehr Verantwortung, welche sie wiederum auf die Squads delegieren können.

Nach knapp zwei Jahren der konstanten Transformation entscheidet sich der Agile Coach für einen Wechsel innerhalb der Swisscom. Damit verlässt er Ende 2019 die EAS-Tribe mit der Erkenntnis „Agile Werte sind wichtiger als agile Praktiken“ und übergibt an den neuen Agile Coach. Dieser startet am 1. Februar 2020 und steht nun wiederum vor der Herausforderung, das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Squads zu gewinnen und die Scrum Master zum Transfer des Rollenverständnisses und der zugrunde liegenden Denkhaltung zu befähigen.

7.6 Analyse

Mithilfe der vergleichenden Analyse werden die Gemeinsamkeiten der Fallstudien ebenso hervorgehoben wie die Unterschiede. Dabei werden sowohl das Vorgehen als auch die Bedeutung der Rolle von „Inner Work“, des „Führungsverständnisses“, der „Organisationskultur“ und der „Technologie“ verglichen. Der Vergleich geschieht unter Berücksichtigung der theoretischen Einbettung, wodurch Abweichungen erklärt und die Argumentationen unterstützt werden. Beim Vergleich des Projekterfolgs muss der unterschiedliche Umfang der Projekte und somit die unterschiedliche Anzahl betroffener Bereiche berücksichtigt werden.

7.6.1 Vorgehen

In den fünf dokumentierten Fallstudien lassen sich bezogen auf die innere und äußere Dimension verschiedene Vorgehensweisen erkennen. Abb. 7.2 zeigt den Hauptfokus der jeweiligen Organisation im Rahmen des dokumentierten Projektes.

Die problematische Projektentwicklung der SW und der Swisscom stützt den Hinweis von Breidenbach und Rollow (2019, S. 37), nach welchem „Unternehmen einen hohen Preis dafür zahlen, dass sie die inneren Dimensionen (...) ignorieren“. Während die SW in einem ersten Schritt bewusst keine Interventionen zum Aufbau der inneren Dimension vornehmen, liegt es bei der Swisscom weniger am Bewusstsein für die Wichtigkeit dieser Dimension als vielmehr an der Befähigung und dem Transfer mittels Multiplikatoren.

Die MB ist das einzige Unternehmen, welches ansatzweise beide Dimensionen kombiniert. Mit einem ursprünglich starken Fokus auf die innere Dimension wird im Rahmen eines Pilotprojektes grünes Licht für mehrere agile Teams gegeben und damit eine dynamische Vermischung der hierarchischen Strukturen gewährt. Der positive Stand der Unternehmensentwicklung stärkt die Aussage von Breidenbach und Rollow (2019, S. 22), nach welcher diese Reihenfolge (zuerst Aufbau der inneren Dimension und anschließend Ab-

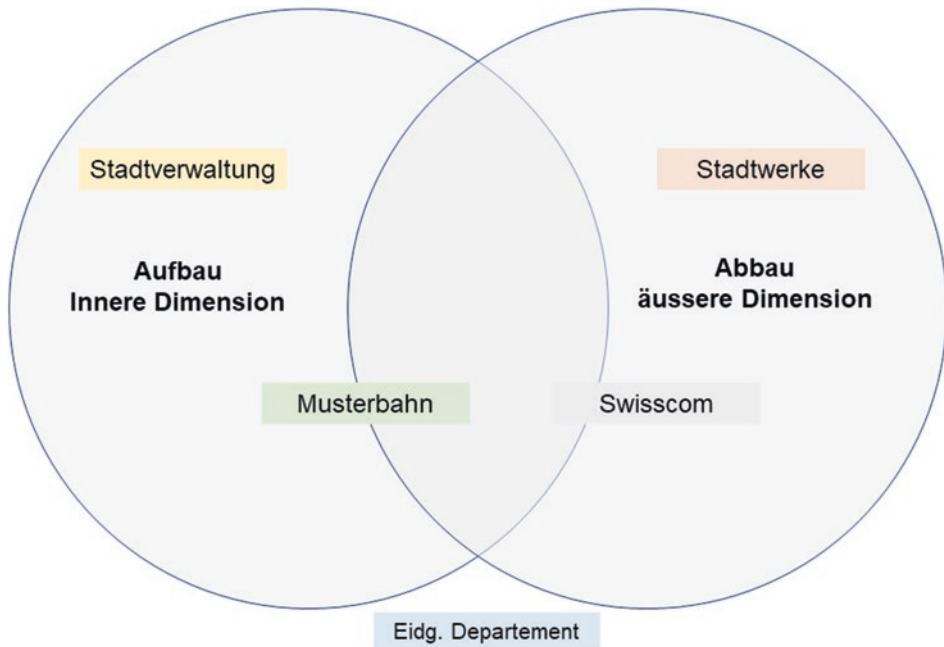


Abb. 7.2 Hauptfokus der dokumentierten Projekte (eigene Darstellung)

bau der äußeren Dimension) eine nachhaltige Veränderung ermöglicht. Es lässt sich beobachten, was Breidenbach und Rollow wie folgt beschreiben: „In diesem Fall bemerken Teams und Leitung, dass die etablierten Managementprozesse – formale Strukturen, mechanische Prozessabläufe und Kontrollen – den Bedürfnissen der Mitarbeiter nicht mehr gerecht werden, da sie zu eng sind und Kreativität, Eigeninitiative und Potenzialentfaltung im Weg stehen“ (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 22). Durch die Tätigkeit von Mitarbeitenden sowohl in hierarchischen Strukturen als auch im agilen Team fördert die MB deren Fähigkeit, situativ den richtigen Ansatz (agiles Vorgehen oder Standardprozesse) zu wählen (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 37).

Die Stadtverwaltung fokussiert lediglich auf die innere Dimension. Damit ist ihr Vorgehen mit dem anfänglichen Fokus der MB vergleichbar. Inhaltlich unterscheiden sich die Maßnahmen dennoch grundlegend: Während sich die MB des Themas grundsätzlich annimmt und systematisch die Grundlagen der inneren Dimension (Grundsätze der Zusammenarbeit, gemeinsames Führungsverständnis, Vision, Seitenwechsel etc.) erarbeitet, startet die Stadtverwaltung zur Entwicklung der inneren Dimension mit der Umsetzung kosmetischer Maßnahmen wie der Einrichtung eines Kreativraums oder dem begrenzten Einsatz von Kanban Boards. Der aktuelle Stand beider Entwicklungen zeigt die Folgen deutlich: Während sich bei der MB eine langsame Verlagerung des Fokus auf die äußere Dimension beobachten lässt, gelingt es der Stadtverwaltung nicht, zum Kern der Herausforderung vorzudringen und somit einen grundlegenden Wandel anzustoßen. Diese Beob-

achtung entspricht beeindruckend genau den Ausführungen von Breidenbach und Rollow (2019, S. 3 f.).

Spannend ist auch die Entwicklung beim ED, welches weder die innere noch die äußere Dimension direkt angeht. Anstelle dessen setzt die Informatikabteilung des ED auf die Möglichkeiten technologischer Hilfsmittel und erreicht mithilfe des Einbezugs des HRM in die agile Arbeitsmethode „Scrum“ eine hervorragende Zusammenarbeit, welche sich nun langsam über das gesamte ED ausbreitet.

Spannend ist an dieser Stelle die Frage nach den Gründen, weswegen die Organisationen so unterschiedliche Vorgehensweisen wählen. Ein erster Zusammenhang lässt sich zwischen dem gewählten Vorgehen und der Initialisierung erkennen: Sowohl die SW als auch die Swisscom initialisieren ihr Projekt mit Fokus auf die äußere Dimension top-down. Ein zweiter Zusammenhang findet sich in der Betrachtung der Ziele der jeweiligen Projekte. Die SW und die Swisscom sind die einzigen Unternehmen, welche ein organisationsweites agiles System etablieren wollen. Die Vermutung liegt nahe, dass sie dadurch von Beginn an die äußere Dimension stärker ins Zentrum rücken, ohne zu erkennen, dass für die Etablierung des agilen Systems auch die innere Dimension notwendig ist.

7.6.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Interessant ist die Gemeinsamkeit der Fallstudie der SW und der Swisscom bezüglich des Auftauchens von bis dahin verdeckten Konflikten. Die Literatur erklärt das in beiden Projekten auftretende Phänomen: Durch die unzureichende Analyse der vor Projektstart vorherrschenden Führungskultur inklusive der vorhandenen Konflikte und Spannungen „wird diese Schieflage in neuem Gewand fortschreiten“ (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 52). Die in beiden Fallstudien dokumentierte Hoffnung des Verschwindens solcher Probleme durch die Änderung der äußeren Strukturen wird enttäuscht.

Die unzureichende Analyse hat eine weitere Gemeinsamkeit zur Folge, und zwar bezüglich unerfüllter Erwartungen. Durch die fehlende Analyse der Ausgangslage und die starke Kommunikation der Transformationsvision werden hohe Erwartungen gefördert, die anschließend nicht erfüllt werden können.

Eine weitere Gemeinsamkeit liegt im Bereich des Führungsverständnisses. In allen Fallstudien, mit Ausnahme der ED-Studie (dort werden aufgrund des Projektumfangs bislang die Führungskräfte nicht einbezogen), wird der Transfer des Wandels via Führungskräfte als zentral erkannt. Dabei gilt insbesondere das gemeinsame Führungsverständnis als Schlüsselaspekt für einen erfolgreichen Projektverlauf oder als Grund für das momentane Scheitern. Spannend ist, dass nur die MB aktiv Initiativen zur Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses umsetzt. Zudem lernen bei der MB die Führungskräfte durch die aktive Beteiligung im agilen Team und in den hierarchischen Strukturen, was gemäß Literatur eine Voraussetzung für die Etablierung eines agilen Mindsets ist: Nämlich situativ den richtigen Führungsansatz anzuwenden (Hofert, 2018, S. 111).

Bezüglich der Technologie werden zwei weitere Gemeinsamkeiten festgestellt: Einerseits betrifft dies die aktuelle Krisensituation der Organisationen aufgrund der vorherrschenden globalen Pandemie. Sie zwingt die Unternehmen zur Anwendung der technischen Hilfsmittel und weckt dadurch bei allen Organisationen die Hoffnung eines positiven Einflusses auf ihre jeweilige Projektentwicklung. Andererseits betrifft es die bei der Stadtverwaltung und den SW festgestellte Sprachproblematik. Da viele der technischen Hilfsmittel auf Englisch angeboten werden, wächst die Hemmnis der Anwendung enorm. Allgemein scheint die Sprachthematik bei der Umsetzung von Agilisierungsprojekten in der Praxis relevant zu sein, und das nicht nur im Kontext technischer Hilfsmittel. Die SW, die Stadtverwaltung und die MB weisen auf Probleme in diesem Bereich hin. Zum einen liegen die Probleme an der negativen Behaftung von gewissen Begriffen, welche ein Hindernis darstellen. So entschließt sich die MB etwa dazu, sich vom Begriff „Agilität“ zu entfernen. Die Stadtverwaltung hat zudem das Problem, dass Teams als „agile Teams“ bezeichnet werden, die es gar nicht sind. Zum anderen hat die Einführung von methodisch geprägten Ausdrücken, wie beispielsweise „hybrides Modell“ bei den SW, negative Folgen im Projekt, da sie von den Mitarbeitenden nicht verstanden werden.

Eine weitere Gemeinsamkeit liegt auf organisationaler Ebene bei der Ausgangslage. Die Organisationen befinden sich alle in einer stabilen Umgebung. Dies wird als förderlich angesehen, weil man „Zeit hat“ für die Organisationsentwicklung. Ein Vergleich zur Situation eines Start-ups zeigt das Interessante dieser Einschätzung. Denn während Start-ups diese Stabilität noch nicht besitzen und auch „nicht die Zeit haben“, sind sie dennoch agiler, wie eine Studie von Lohse et al. (2019, S. 4) zeigt.

Die Fallstudie der MB und diejenige des ED beschreiben den Aufbau eines dualen Systems. Dabei besteht ein großer Unterschied im Vorgehen: Während die MB um den Projekteinbezug von Mitarbeitenden beider Systeme (agil und hierarchisch) bemüht ist, nutzt das ED die Kluft zwischen den Systemen bewusst als Argument einer „Win-win Situation“. Sie sieht es als optimale Lösung, weil dadurch die Mitarbeitenden des hierarchischen Systems unbeirrt in der bisherigen Denkhaltung weiterarbeiten können, die Mitarbeitenden des agilen Systems aber dennoch die Möglichkeit einer agilen Zusammenarbeit mit der Informatikabteilung haben.

Die Fallstudien der SW, der Swisscom und der Stadtverwaltung beschreiben den Aufbau eines organisationsweiten agilen Systems. Auch hier bestehen Unterschiede im Vorgehen: Während die Stadtverwaltung keine Änderungen an den äußeren Strukturen vornehmen darf, liegt der Fokus der SW und der Swisscom genau darauf.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Kommunikation. Insgesamt fällt auf, dass die Art und Weise der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden in allen fünf Projekten stark variiert. Die Entwicklung der MB zeigt einen ruhigen beständigen Wandel mit Konzentration der Kommunikation auf das Innere. Sie kommuniziert auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden und bewirkt im Dialog mit ihnen Schritt für Schritt eine Abnahme der Angstgefühle bei den Mitarbeitenden. Gegenteiliges ist bei der Stadtverwaltung ersichtlich. Sie setzt auf eine starke Kommunikation nach außen, etwa durch die Teilnahme an Konferenzen. Dadurch fördert sie zwar ein gutes Image, jedoch auch eine Erwartungshal-

tung, welche im Anschluss aufgrund fehlender Kommunikation nach innen zu Frustrationsgefühlen bei den Mitarbeitenden führt.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Wahrnehmung des Einflusses der Verwurzelung von Mitarbeitenden. Während die MB diese Verwurzelung und Sicherheit als positive Ausgangslage für die Entwicklung von Resilienz und Achtsamkeit erkennt, empfinden die SW und die Stadtverwaltung die langjährige Verwurzelung eher als Faktor zur Entstehung von Resistenz der Mitarbeitenden gegenüber neuen Themen. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen tragen gewissermaßen zu den Projektentwicklungen bei, da sie sich je nach Interpretation als Freund (Unterstützung) oder als Feind (Hemmnis) entfalten.

7.7 Resultate

Für die erfolgreiche Etablierung eines agileren Mindsets zeigten sich im Hinblick auf die zwei Forschungsunterfragen drei Themenbereiche als entscheidend: (1) der Aufbau eines Agilisierungsprojektes, (2) Faktoren der Organisationsentwicklung und (3) Inner Work. Während der Aufbau des Agilisierungsprojektes mit überschaubaren Schnittstellen separat gedacht werden kann, hängen die anderen zwei Themenbereiche eng miteinander zusammen. Das Auseinanderhalten dient vor allem einer umfassenden Beleuchtung.

Der *Aufbau eines Agilisierungsprojekts* bezieht sich einerseits auf das Zusammenspiel der äußeren und inneren Dimension. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Kombination der beiden Dimensionen unumgänglich ist. Es scheint zudem von sehr hoher Wichtigkeit zu sein, die „richtige“ Vorgehensvariante zu wählen und umzusetzen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Folgen einer Nichtbeachtung der inneren Dimension stark unterschätzt werden und deren Entwicklung als selbstverständlich wahrgenommen wird. Es scheint daher sinnvoll zu sein, mit dieser Dimension zu beginnen. Andererseits bezieht sich der Aufbau eines Agilisierungsprojekts auf die Notwendigkeit der Klärung und Übermittlung der Vision und Ziele an die Mitarbeitenden sowie Überlegungen zum Einbezug der übergeordneten Ebenen (Governancestruktur). Das mag zunächst banal erscheinen. Es ist aber durchaus eine reelle Gefahr, dass ein paar Begeisterte, die den Zeitgeist in ihrem Rücken wissen, ein Agilitätsprojekt ohne betriebliche Notwendigkeit starten und mehr mit Duldung statt Support von weiter oben anfangen. Diese Basics des Changemanagements gelten also auch hier.

Der relevanteste *Faktor der Organisationsentwicklung* ist das (A) *Führungsverständnis*. Es wird von den betreffenden Führungskräften im Nachhinein als enorm wichtig wahrgenommen. Das bedeutet nicht, dass die Führungskräfte im traditionellen Verständnis wichtiger werden, sondern dass die Verantwortung von Führung auf alle Mitarbeitenden verteilt werden muss und diese ganzheitliche Führung wichtiger wird. Hier lohnt es sich, eine große Anstrengung und Zeit zu investieren, um eine stabile Ausgangslage zu generieren. Dies ist elementar für den Erfolg des Projektes. Die Analyse der Fallstudien zeigt, dass Unternehmen und öffentliche Verwaltungen offenbar das Gefühl haben, man könne einfach mit einem Agilisierungsprojekt starten und sich dieses neue Gewand über-

streifen und dann darauf hoffen, dass die alten Probleme von allein verschwinden. Aber meist ist ja gerade das Gegenteil der Fall. Die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses von Führung zeigt sich als größte übergreifende Herausforderung aller Fallstudien. Umso erstaunlicher ist es, dass in fast keinem der Fälle ein agiles Führungsverständnis besonders gefördert wurde. Aktive Interventionen zur Verbesserung des Verständnisses verschiedener Führungsrichtungen wurden kaum umgesetzt. Selbstführung etwa wurde als „Zeitmanagement“ abgehandelt. Das weist auf ein zentrales Dilemma der Etablierung eines agileren Mindsets auf: Einerseits werden die Führungskräfte wichtiger, weil sie nun neben dem Tagesgeschäft auch Vorbild für etwas Neues sein müssen. Sie müssen die Vision als Multiplikatoren nach außen tragen und vertreten, um die Mitarbeitenden auch auf kultureller Ebene zu bewegen. Andererseits werden sie weniger wichtig, denn sie geben ihre formelle Macht mindestens teilweise ab, sonst findet inhaltlich keine wirkliche Agilisierung statt. Am Abgeben von Macht haben manche Führungskräfte, je nach Persönlichkeit, nur begrenzt Interesse. Widerstände bis hin zur Sabotage sind nicht auszuschließen. Was sie dabei gewinnen können, ist nicht allen automatisch klar, und es sind ja vermutlich auch je nach Sichtweise unterschiedliche Dinge. Führungskräfte brauchen also offenbar zunächst eine Extraportion Macht, um ihre Macht danach abgeben zu können, wobei der zweite Schritt nicht allen gleich leichtfällt. In den beobachteten Fällen findet sich erstaunlich wenig professionelle Vorbereitung auf diese kritische und eigentlich vorhersehbare Problematik.

Ein weiterer Faktor der Organisationsentwicklung knüpft hier an: *(B) die Beteiligung der Betroffenen*. Dies ist eine schon lange empirisch belegte Grunderkenntnis, und es scheint offensichtlich, dass Agilisierung kaum auf andere Art gelingen wird. Trotzdem ist dieser Aspekt nicht lapidar, weil die Führungskräfte, welche die Agilisierung umsetzen sollen, gleichzeitig ihre eigenen Rollen- und Verhaltensmuster verlassen müssen. Gerade unter Druck ist es herausfordernd, nicht in alte Muster zurückzufallen. Das Paradox ist, dass sich die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden nicht durch Führungskräfte anordnen lässt. Man kann die Mitarbeitenden nur an die Selbstständigkeit heranführen und sie dann gewähren lassen und unterstützen.

Dies führt zum Themenbereich *Inner Work*. Damit ist die „Arbeit am Individuum und an der Teamkultur“ gemeint, welche auf eine „(...) menschliche Reifung, im Zuge derer Mitarbeiter innerlich stärker und selbstbewusster werden“, abzielt (Breidenbach & Rollow, 2019). Es braucht also Maßnahmen, die zur Entwicklung eines neuen Mindsets beitragen. Dies betrifft einerseits die einzelnen Mitarbeitenden, andererseits die Teamebene, also etwa die gemeinsam geteilte Vorstellung davon, welche Verhaltensweisen normal sind, welche tolerierbar sind und welche nicht. Bemerkenswert ist, dass in allen Fällen dieser Faktor unterschätzt worden ist und im Nachhinein nachgebessert werden musste. Es spricht einerseits für die Führungskräfte, die dieses Fehlen bemerkt und reagiert haben, andererseits scheint dieser konsistent begangene Fehler durch das Berücksichtigen dieser Erfahrungen vermeidbar.

Die Faktoren der Organisationskultur kristallisieren sich als sekundär heraus. Die Entwicklung einer lernenden Organisation und der Aufbau einer Fehlerkultur zeigen sich

vielmehr als Ergebnis einer jahrelangen Entwicklung. Beides kann als sinnvolles Ziel betrachtet werden, nicht aber als aktiver Einflussfaktor auf die Entwicklung eines agileren Mindsets. Die Technologie hat ebenfalls eine sekundäre Bedeutung. Sie wird wohl als hilfreich wahrgenommen, hilft allerdings nicht wirklich bei der Entwicklung eines agileren Mindsets.

7.8 Fazit

Wie kann anhand einer Interventionsstrategie beim Gros der Mitarbeitenden, welches bis dahin „traditionell“ unterwegs war, ein agileres Mindset etabliert werden?

Unter Bezugnahme auf diese ursprünglich gestellte Leitfrage macht die Analyse der Fallstudien deutlich, dass ein agileres Mindset bei traditionell ausgerichteten Mitarbeitenden nur durch die aktive Umsetzung von Interventionen zur Stärkung der inneren Dimension möglich wird. Dabei spielen in erster Linie die Führung, und als Voraussetzung dafür, die Themen von „Inner Work“ eine entscheidende Rolle. Letztlich muss der Abbau von äußeren Strukturen kontinuierlich und iterativ mit dem Aufbau der inneren Dimension einhergehen. Dies fordert einen soliden Aufbau eines Agilisierungsprojekts und eine große Ausdauer der Projektleitung sowie den Einbezug und eine gewisse Beharrlichkeit aller Beteiligten. Für die erfolgreiche Entwicklung eines agileren Mindsets ist es wichtig, dass die entscheidenden Faktoren einzeln, aber auch in ihrem Zusammenwirken gut verstanden und als bedeutungsvoll erkannt werden. Bei den untersuchten Agilisierungsprojekten war dies nur teilweise bis gar nicht der Fall. Umwege, Spannungen und Belastungen hätten mit den nun vorliegenden Erkenntnissen vermieden werden können. Diese können anderen Organisationen helfen, Agilisierungsprojekte leichter und erfolgreicher einzuführen und so zu deren organisationaler Resilienz beitragen.

Literatur

- Baltes, G., & Freyth, A. (Hrsg.). (2017). *Veränderungsintelligenz*. Springer Fachmedien.
- Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., & Wagner, L. (Hrsg.). (2018). *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*. Springer Gabler.
- Baumgarth, C., Eisend, M., & Evanschitzky, H. (2009). *Empirische Mastertechniken*. Gabler.
- Breidenbach, J., & Rollow, B. (2019). *New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation* (2. Aufl.). Franz Vahlen.
- Dopfer, M. (2019). *Achtsamkeit und Innovation in integrierten Organisationen. Ein Leitfaden für digitale Pioniere und bewusste Zukunftsgestalter* (S. 1). Gabler.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), S. 350. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Goller, I., & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Springer Gabler (essentials). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1743495>. Zugegriffen am 20.01.2022.

- Heller, J. (Hrsg.). (2019). *Resilienz für die VUCA-Welt*. Springer Fachmedien.
- Hofert, Svenja (2018). *Das agile Mindset*. Springer Fachmedien.
- Hunziker, A. W. (2018). *Positiv Führen, Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg*. SKV Verlag.
- Hunziker, A. W. (2020). *Spass am wissenschaftlichen Arbeiten* (8. Aufl.). SKV Verlag.
- Kabat-Zinn, J. (2003). *Constructivism in the human sciences* (Bd. 8(2), S. 73–83). Denton.
- Kotter, J. P. (Hrsg.). (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (1. Aufl.). Nelson Parker.
- Lohse, B., Leicht, M., & Köhler, R. (2019). Was Großunternehmen von Startups lernen können. *Projekt Magazin*, 24, 1–11.
- Niemiec, R. M. (2018). *Character strengths interventions: A field-guide for practitioners*. Hogrefe.
- Sammon, D., Nagle, T., & McAvoy, J. (2012). The ISD process as a live routine? The mindless behaviours of a narrative network. *ECIS 2012 proceedings*. 211. <https://aisel.aisnet.org/ecis2012/211>. Zugegriffen am 20.01.2022.
- Schmid, A. (Hrsg.). (2019). *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung*. Springer Fachmedien.

Prof. Dr. Alexander Hunziker. Dozent für Leadership, Achtsamkeit und Positive Psychologie am Institut New Work der BFH Wirtschaft. Studium der Volkswirtschaftslehre mit Nebenfach Psychologie, Promotion in Management-Wissenschaften (Organisation und Strategie) an der Universität Zürich. Arbeit als Berater, Trainer und Assessor für Führungs- und Organisationsentwicklung. Weiterbildungsaufenthalt in den USA (Harvard University), diverse Weiterbildungen in Psychologie (Master of NLP, MBSR-Lehrer).

Carole Steiner M.Sc. Berufsbegleitendes Masterstudium an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development. Mehrjährige Tätigkeit im Projektmanagement. Aktuell tätig als Projektverantwortliche im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Stadtverwaltung Langenthal.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Resilienz durch kontinuierliche Prozessoptimierung

8

Explorative Erkenntnisse zur Erzeugung widerstandsfähiger Organisationen durch Kaizen und einer kollaborativen Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine

Roman von Burg und Kim Oliver Tokarski

Zusammenfassung

Durch die Digitalisierung und digitale Transformation finden vermehrt Maschinen, physische Roboter und Softwareroboter Einzug in die Arbeitswelt. Dies führt auch zu einer Erhöhung der organisatorischen Resilienz im Zusammenhang mit Unternehmensprozessen. Speziell im Bereich Kaizen, wo der Mensch stets im Mittelpunkt steht, wird sich diese Thematik herausfordernd gestalten. Neben der technischen Machbarkeit stellt sich die Frage, inwieweit Digitalisierung und Automatisierung in der Kaizen-Philosophie Platz finden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die digitale Anwendung der aktuell eingesetzten Tools und Methoden der Kaizen-Beratung limitiert ist. Daneben beeinträchtigt das fehlende Know-how der Menschen über die Funktionsweise der maschinellen Tätigkeiten die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. Für die Kaizen-Beratung wird es zukünftig gelten, die Balance zwischen kontinuierlichen kleinen Schritten und der Optimierung ganzer Prozesslandschaften zu finden.

R. von Burg (✉)
Kirchberg BE, Schweiz

K. O. Tokarski
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

8.1 Einleitung

Aktuell werden in Literatur und Praxis Konzepte und deren Auswirkungen, wie beispielsweise „Arbeit der Zukunft“ oder „New Work“, diskutiert. Mit dem Thema „Arbeit der Zukunft“ sind aktuell noch viele (offene) Fragen verbunden. Eine der wichtigsten Fragen ist, welche Zukunft unsere heutige Arbeitsweise haben wird, wie wir sie heute kennen und im Arbeitsalltag realisieren. Zu sehen und zu spüren ist, dass die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert und weiter verändern wird. Dies gilt nicht nur für die Fertigungsindustrie mit „klassischen“, physischen Robotern, sondern auch für den Officebereich und die Arbeit mit Softwarerobotern (Bots), wie beispielsweise etwa Chat Bots oder der Bereich der „Robotic-Process-Automation“ (siehe zu Robotic-Process-Automation beispielsweise Graf et al., 2021). Mit den Chancen und Möglichkeiten, welche die digitale Zukunft bietet, sind jedoch umfassende Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen verbunden. Dies gilt sowohl im Bereich des Wissens als auch in Bezug auf technische Fertigkeiten und Fähigkeiten. Zudem stellen Ängste vor einem Jobverlust und Konkurrenzdruck seitens der Arbeitnehmenden weitere Hürden dar. Ein wichtiger Faktor, um diese Hürden erfolgreich zu überwinden, sind resiliente Unternehmensprozesse und ein agiles Mindset (Hoffmann, 2017, S. 2; Unkrig, 2020, S. 110). Denn resiliente Unternehmen passen ihre Prozesse und Strukturen laufend an und sind dadurch besser auf Herausforderungen vorbereitet. Im Kontext dieser kontinuierlichen Verbesserung ist das Konzept bzw. die Denkhaltung des Kaizen von besonderer Bedeutung. Ausgehend von den Ursprüngen in Japan hat sich Kaizen als etablierte Lebensphilosophie in den letzten Jahrzehnten auch in Europa weit verbreitet (Kaizen Institute, 2020). In diesem Zusammenhang beeinflusst Kaizen die organisatorische Resilienz, indem Mitarbeitende befähigt werden, Verschwendungen in Prozessen zu identifizieren und konkrete Handlungsmaßnahmen daraus abzuleiten. Eine rein theoretische Konzeption einer organisationalen Resilienz, ohne Berücksichtigung einer handlungstheoretischen Perspektive, ist dabei ein unwirksamer Ansatz (Hoffmann, 2017, S. 76).

In resilienten Unternehmensstrukturen sind Mensch und Maschine keine Konkurrenz zueinander, sondern sie ergänzen sich gegenseitig. Dadurch können auch im digitalen Zeitalter neue Arbeitsplätze, innovative, neue Geschäftsmodelle sowie damit verbundene Effizienzgewinne und mehr Wohlstand generiert werden. Ziel ist die Generierung einer „intelligenten“ sowie kollaborativen Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine – eine Kooperation, in der beide Seiten ihre Stärken auf effiziente Weise vernetzen und kombinieren (Schneider, 2018). Von besonderem Interesse sind diese Entwicklungen in der Kaizen-Beratung im Officebereich (beispielsweise Administration, Verwaltung und Dienstleistung; also im Bereich außerhalb der Produktion, in der Kaizen seinen Ursprung hat), wo der Anspruch besteht, dass der Mensch trotz fortschreitender Digitalisierung stets im Mittelpunkt stehen soll. Denn aus Sicht der Kaizen-Beratung steht der Mensch im Mittelpunkt (ob in der Produktion oder im Officebereich). Die (historische) Ursprungsidee

von Kaizen war, dass Mitarbeitende ihre Arbeit nicht verlieren (durch schlankere Prozesse und mehr Technik), sondern hochwertigere Arbeit verrichten.

Im vorliegenden Kapitel und der zugrunde liegenden explorativen empirischen Untersuchung werden die Auswirkungen der Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen auf die Kaizen-Beratung mit Fokus auf den Officebereich untersucht. Als Grundlage dienen Experteninterviews aus den Bereichen Kaizen, Lean Management und Qualitätsmanagement. Das Ziel ist es, (erste) richtungsweisende Tendenzen zu erkennen und verschiedene Lösungsansätze zum Umgang hiermit ableiten zu können. Zusätzlich fließen praktische Erkenntnisse, die im Rahmen von Workshops gewonnen wurden, in die Analyse und Aufarbeitung mit ein.

8.2 Theorie

Nach Horne (1997) ist Resilienz eine fundamentale Eigenschaft von Einzelpersonen, Gruppen und Systemen, mit Veränderungen nicht nur umzugehen, sondern in positiver Art und Weise darauf zu reagieren. Horne versteht Resilienz demnach nicht nur als Robustheit und Widerstandskraft, sondern im Zusammenhang mit Gestaltungspotenzialen (Hoffmann, 2017, S. 77). Diesen Ansatz der aktiven Mitgestaltung verfolgt auch die Kaizen-Philosophie. Dabei sollen alle involvierten Personen jeden Tag kleine Verbesserungen anbringen und ihren Arbeitsalltag sowie die Prozesse mitgestalten (Miller et al., 2014, S. 129 f.). Insbesondere im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung gewinnen Ansätze, die Resilienz von Unternehmensorganisationen fördern, an Bedeutung. Denn nur wer seine Prozesse laufend den technologischen Entwicklungen anpasst, wird langfristig am Markt konkurrenzfähig bleiben. Durch die fortschreitende Digitalisierung wird der Mensch „gezwungen“, sich anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier setzt die Kaizen-Beratung (zukünftig vermehrt) an. Die „Optimierung“ des Faktors Mensch mit Einbezug von technologischen Hilfsmitteln.

8.2.1 Resilienz durch Organisation und Kultur

Hollnagel et al. (2006) sehen Hornes Positionierung als gedanklichen Vorläufer des heute als „resilience engineering“ bekannten Ansatzes. Dabei wird Resilienz nicht nur als bestimmte Fähigkeit gesehen, sondern stark „performanceorientiert“ (Hoffmann, 2017, S. 77). Um diese resiliente Performance zu ermöglichen, nennt Hollnagel (2010) vier Grundpotenziale (Hoffmann, 2017, S. 77–78):

Antwortpotenzial („potential to respond“)

Das Antwortpotenzial umfasst die Fähigkeit, zu reagieren, zu wissen, was zu tun ist, oder in der Lage zu sein, auf regelmäßige und unregelmäßige Veränderungen, Störungen und

Gelegenheiten zu reagieren, indem auf vorbereitete Maßnahmen zurückgegriffen oder die aktuelle Funktionsweise der Situation anpasst wird.

Beobachtungspotenzial („potential to monitor“)

Das Beobachtungspotenzial beschreibt die „Überwachungskompetenz“. Dabei gilt es, zu wissen, worauf zu achten ist, und in der Lage zu sein, zu erkennen, was die Leistung des Systems in naher Zukunft ernsthaft positiv oder negativ beeinträchtigen wird oder könnte. Die Überwachung bezieht sich sowohl auf die Systemleistung als auch auf die Umgebung.

Lernpotenzial („potential to learn“)

Als Lernpotenzial wird die Fähigkeit verstanden, aus der Erfahrung zu lernen und die richtigen Lehren aus der richtigen Erfahrung zu ziehen.

Antizipationspotenzial („potential to anticipate“)

Um in der Lage zu sein, zukünftige Entwicklungen, wie z. B. potenzielle Störungen, neue Anforderungen, Einschränkungen, veränderte Betriebsbedingungen oder neue Möglichkeiten zu erkennen und darauf zu reagieren, ist ein hohes Antizipationspotenzial nötig.

Die vier Grundpotenziale stehen in gegenseitiger Wechselwirkung und bewirken eine spezifische Leistungsfähigkeit von Organisationen. Das Lernpotenzial wird im Kontext des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) als wichtige Eigenschaft erachtet. Kaizen fokussiert sich auf kleine, kontinuierliche Veränderungen und kann als eine „Ausprägung“ des KVP betrachtet werden (obwohl der Anspruch und die Methodik unterschiedlich sind). Kaizen als Philosophie der stetigen Veränderung und Verbesserung in kleinen Schritten unterstützt diese resilienten Organisationsstrukturen (siehe beispielsweise zu den Konzepten im Allgemeinen als Überblick: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, 2016, sowie zum KVP im Speziellen: Marks, 2016). Die unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Potenziale nach Hollnagel et al. (2006) spiegeln sich in unterschiedlichen Typen von Organisationen wider. Das Zusammenwirken der Prinzipien der Beantwortung resp. Reaktion und Beobachtung bewirken passive Veränderungen innerhalb von Organisationen. Bereits die alleinige Reaktion auf Veränderungen kann eine Form der Organisationsanpassung sein. Organisationen, die einen ausgereifteren „Resilience-Engineering-Ansatz“ verfolgen, reagieren nicht nur passiv, sondern leiten aus ihren Erfahrungen konkrete Lösungsansätze ab. Ein kontinuierlicher und konsequenter Lernprozess ist Voraussetzung, um die Qualität der Beobachtung und die Anpassungsreaktionen zu verbessern. Daneben ist der Zeitpunkt der gesetzten Maßnahmen von Bedeutung. Ein und dieselbe Maßnahme hat unterschiedliche Wirkungen. Wird diese zu früh, zu spät, zu kurz oder zu lang gesetzt, kann dies unerwünschte Folgen nach sich ziehen. Somit ist das „Timing“ auch von besonderer Bedeutung. Organisationale Resilienz beruht auf der Überzeugung einer positiven Zukunft, auf dem Bewusstsein für vorhandene Potenziale und Ressourcen, auf der Umsetzungskraft der konkreten Schritte, auf der Fähigkeit, auch Unveränderbares anzuerkennen und der Bereitschaft, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen (Hoffmann, 2017, S. 144).

Daher ist das Lernen speziell im dynamischen Organisationsumfeld von großer Bedeutung, um eine resiliente Unternehmenskultur zu schaffen (Hoffmann, 2017, S. 78). Um zukünftige organisatorische und kulturelle Herausforderungen besser bewältigen zu können, verfolgt auch Kaizen als ganzheitliche Philosophie den Ansatz des täglichen Lernens und Optimierens in kleinen Schritten (Miller et al., 2014, S. 130 f.)

8.2.2 Kaizen als Unternehmensphilosophie

Kaizen ist ein zusammengesetzter Begriff aus den beiden japanischen Worten „Kai“ und „Zen“. Der Wortbestandteil „Kai“ bedeutet übersetzt „Veränderung“, mit „Zen“ ist so viel wie „zum Besseren“ gemeint. Kaizen steht somit für die „Veränderung zum Besseren“ und ist auch als „der japanische Schlüssel zum Erfolg“ bekannt. Der Kaizen-Weg beruht auf dem Prinzip der kleinen Schritte. Es gilt, stets kleine Faktoren respektive Momente zu beobachten und in Form von Veränderungen wahrzunehmen, um schlussendlich zum großen Erfolg zu gelangen (Brunner, 2017, S. 11).

Den internationalen Durchbruch erlangte der Kaizen-Ansatz durch das Buch *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, verfasst vom Organisationstheoretiker und Gründer des Kaizen Institute Masaaki Imai (Kaizen Institute, 2020). Seit Anfang der 1990er-Jahre wird Kaizen im europäischen Raum vor allem unter dem Begriff „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) angewandt. Der Kaizen-Ansatz spielt eine bedeutende Rolle in der sogenannten schlanken Produktion und trug speziell in der japanischen Automobilindustrie (Beispiel: Toyota) zu großen Erfolgen bei (Gründerszene, 2020).

Erwähnenswert ist, dass der Terminus „Kaizen“ lediglich eine Verbesserung impliziert, jedoch keinen konkreten Hinweis auf deren Kontinuität gibt. Es war Masaaki Imai, der den Aspekt der Kontinuität als Notwendigkeit betonte, wodurch er auch als „Vater der kontinuierlichen Verbesserung“ bekannt ist. Zudem soll sich diese stattfindende Verbesserung nicht nur auf das Arbeitsleben, sondern auf alle Lebensbereiche beziehen. Des Weiteren sollen bei der Implementierung von Kaizen im Unternehmen alle Beteiligten miteinbezogen werden – Manager genauso wie jeder einzelne Angestellte (Kaizen Institute, 2020). Kaizen ist demnach keine reine Arbeitsphilosophie, sondern eine eigene Lebensphilosophie, die neben der kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitspraktiken auch die persönliche Effizienz umfasst.

Brunner (2017, S. 11) beschreibt Kaizen als „permanente Reise in PDCA-Zyklen“. Diese systematische Anwendung von Verbesserungsprogrammen geht auf eine ursprüngliche Idee von W. E. Deming zurück, dem Gründervater des „PDSA-Zyklus“ (Plan, Do, Study, Act). Der Verbesserungsprozess wird dabei als dynamisches Rad mit vier Grundaktivitäten dargestellt. Weithin bekannt ist der sogenannte „PDCA-Zyklus“ (Plan, Do, Check, Act) oder auch „Deming-Zyklus“, wie in Abb. 8.1 dargestellt, welcher jedes Mal von Neuem beginnt, wenn die Umsetzung nicht den gewünschten Erfolg bringt oder weitere Verbesserungsmöglichkeiten erkannt werden (Brunner, 2017, S. 7).

Abb. 8.1 PDCA- bzw. Deming-Zyklus (in Anlehnung an Brunner, 2017, S. 7)



Das bekannteste Beispiel für eine erfolgreiche Implementierung von Kaizen innerhalb eines Unternehmens ist Toyota. In den 1950er-Jahren geriet der Konzern in eine Krise und musste aufgrund des gesetzlichen Verbotes von Massenentlassungen andere innovative Wege finden, weiterhin erfolgreich wirtschaften zu können. Toyota offerierte den Mitarbeitenden umfangreiche Weiterbildungen, um ihnen neue Möglichkeiten aufzuzeigen, Autos effizienter und günstiger zu produzieren (Hässig, 2007). Durch Toyotas gesamtes System von Techniken für das Produktionsmanagement, das sogenannte TPS (Toyota Production System), konnte sich das Unternehmen kontinuierlich verbessern und entwickelte erfolgreiche Managementsysteme, die zum Ziel haben, Verbesserungen in endlosen Zyklen zu generieren, zu erfassen und zu überprüfen (Liker, 2004, S. 3–9). Eines der Grundprinzipien, auf denen das TPS basiert, ist Kaizen resp. die kontinuierliche Verbesserung (Liker, 2004, S. 24). Der Erfolg war durchschlagend, sodass die Methode der kontinuierlichen Verbesserung unter dem Namen „Kaizen“ zum Kernelement bei Toyota wurde (Hässig, 2007). Jedes Kaizen-Tool und jede Kaizen-Verhaltensweise basiert auf fünf fundamentalen Prinzipien des Kaizen, die auch als „Core of Kaizen“ bezeichnet werden und den Kern der Philosophie bilden (Kaizen Institute, 2020):

1. Know your Customer

Das Schaffen eines Mehrwertes für den Kunden ist essenziell. Dazu müssen deren individuelle Bedürfnisse identifiziert werden, um ein Kundenerlebnis zu kreieren.

2. Let it flow

Das Ziel dieses Prinzips ist es, einen „Fluss“ im Prozess herzustellen und jegliche Art von Verschwendung bestmöglich zu vermeiden. Verschwendung bezieht sich hierbei auf die (grundlegenden) „7V der Verschwendung“: Überproduktion, (Lager-)Bestände,

Transport, Wartezeiten, Herstellungsprozess, Bewegungen (im Arbeitsprozess), Fehler/Reparaturen (Conrad, 2016, S. 8).

3. Go to Gemba

Das Prinzip besagt, dass am „Ort des Geschehens“ mit der Optimierung begonnen werden soll, beispielsweise in der Leistungserstellung, an der Produktionslinie oder im Officebereich. Damit ist gemeint, dass die kontinuierliche Verbesserung an der Prozessstufe mit der größten Wertschöpfung ansetzt und anschließend schrittweise zu Prozessstufen mit geringerer Wertschöpfung übergegangen wird.

4. Empower People

Organisierte Teams sind grundlegende Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung. Alle an einem Prozess beteiligten Teams sollen das gleiche, klar definierte Ziel verfolgen und nicht gegenteilig agieren. Dem Austausch der Teams untereinander kommt dabei ein besonders hoher Stellenwert zu. Um diesen Austausch erfolgreich zu gestalten, sind entsprechende Instrumente (Tools) und Systeme bereitzustellen.

5. Be transparent

Transparenz von Prozessen und Daten ist für Kaizen zentral. Nur wenn die Daten für alle Prozessmitarbeitenden bzw. Prozessbeteiligten einsehbar sind, können Verbesserungen stattfinden und messbar gemacht werden.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser fünf Prinzipien in jeder Organisation ist grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, die einen Wendepunkt im Fortschritt von Qualitäts-, Produktivitäts- und Arbeitsmanagementbeziehungen markiert (Kaizen Institute, 2020). In Abb. 8.2 ist eine schematische Übersicht über die fünf Kernwerte von Kaizen skizziert.

Kaizen wird vielfach mit „Lean Management“ in einem Atemzug genannt. Im Gegensatz zu Kaizen ist das oberste Ziel des Lean Managements die konsequente Kostensenkung bei stärkerer Kundenorientierung. Die Grundprinzipien sind dabei die Dezentralisierung und Simultaneität. Dieses sogenannte „schlanke Management“ erstreckt sich sowohl auf unternehmensinterne als auch auf unternehmensübergreifende Strukturen (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). Das bedeutet, dass nicht-wertschöpfende Funktionen ausgedünnt werden. Dazu muss sich das Unternehmen von einer rein funktionsorientierten Organisation lösen und eine Prozessorganisation einführen. In dieser werden wertschöpfende Prozesse und Prozesseigentümer genau definiert und die Prozesse zu Prozessketten mit internen Kunden-Lieferanten-Verhältnissen verbunden (Brunner, 2017, S. 62).

Auch bei KVP steht das Verschlanken und Vereinfachen von Prozessen im Mittelpunkt, um die Wertschöpfung zu verbessern. Im Gegensatz zu Lean Management basiert KVP auf den Fundamenten von Kaizen und dem PDCA-Zyklus nach Deming. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse stellen vielfach eine Weiterentwicklung von Kaizen durch westliche Industrien bzw. Unternehmen und Denkweisen dar. Insbesondere Industrieunternehmen in Deutschland haben KVP nach eigenen Ideen und Strategien gestaltet und erfolgreich eingeführt. Es kann durchaus von einer westlichen KVP-Strategie gesprochen werden, die ihre eigene Dynamik entwickelt hat (Brunner, 2017, S. 39).



Abb. 8.2 Die fünf Kernwerte von Kaizen (in Anlehnung an Kaizen Institute, 2020)

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass sowohl bei Kaizen als auch bei KVP und Lean Management die Verbesserung der Wertschöpfung angestrebt wird. Herangehensweise und konkrete Umsetzung sind jedoch unterschiedlich.

8.2.3 Digitalisierung, digitale Transformation und Prozessmanagement

Im Folgenden werden Digitalisierung, digitale Transformation und Prozessmanagement betrachtet. Zudem werden die Termini „Machine Learning“, „Robotic Process Automation“ und „Artificial Intelligence“ kurz beschrieben bzw. in den Kontext eingeordnet.

Die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation sind bereits seit geraumer Zeit vielfach genutzte Schlagworte und Konzepte – nicht nur in Unternehmen und der Wirtschaft, sondern auch in der Gesellschaft. Die Digitalisierung schreitet in Europa und weltweit rasant voran. Dies ermöglicht Unternehmen, neuartige Prozesse zu designen und diese technisch zu optimieren. Hierbei spielt das Prozessmanagement eine entscheidende Rolle. Der Fokus verlagert sich von manuellen menschlichen Tätigkeiten zu automatisierten maschinellen Prozessen, welche die Prozesslandschaft nachhaltig verändern können (economiesuisse, 2017).

Der Beginn des digitalen Zeitalters wird von Fritz und Schulze (2015) auf das Jahr 2002 datiert. Grund dafür ist, dass im Jahr 2002 erstmals mehr digitale als analoge

Informationen gespeichert wurden (Fritz & Schulze, 2015, S. 11). Digitalisierung im informatischen, naturwissenschaftlichen und technischen Sinn bezeichnet in unterschiedlichen Quellen die Überführung analoger in digitale Werte zu dem Zweck, diese elektronisch zu übertragen, zu speichern und zu verarbeiten (Mertens et al., 2017, S. 35). Die Digitalisierung wird als großer Megatrend des 21. Jahrhunderts angesehen und als Paradigmenwechsel im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung betrachtet (Grünert & Sejdíć, 2017, S. 30). Sie hat jedoch nicht nur Einfluss auf Informationsgewinnung. Gemäß Wörwag und Cloots (2020, S. 33 ff.) ist festzustellen, dass 86,7 % der 21- bis 25-Jährigen aber auch 88,9 % der über 65-Jährigen annehmen, dass ihr Alltag und/oder Beruf von der Digitalisierung betroffen sein wird. Bei den 15- bis 20-Jährigen stimmen 71,9 % der Befragten dieser Aussage zu, bei der Gruppe der 31- bis 35-Jährigen 76,4 % (Wörwag & Cloots, 2020, S. 32–36).

Für Unternehmen ändern sich mit neuen Technologien vor allem Wege der Wertschöpfungserzeugung. Richtig eingesetzt, können immer günstiger und besser einsetzbare Technologien, wie Robotik, Robotic Process Automation, Big Data oder künstliche Intelligenzen, zu völlig neuen Produkten und Anwendungen führen (Raveling, 2019). Der rasche technologische Fortschritt verändert nicht nur das Verhalten von Unternehmen, Konsumenten und Arbeitnehmenden, sondern ganze Geschäftszweige und Arbeitsplatzprofile wandeln sich (economiesuisse, 2017). Nach dem Grundsatz „Automatisiert wird, was automatisiert werden kann“ wandelt die fortschreitende Digitalisierung auch die Arbeitswelt zunehmend. Durch die neuen Technologien werden nicht nur Produktionsarbeitsplätze automatisiert, was schon seit Jahrhunderten geschieht, sondern zunehmend auch „geistige“ bzw. „denkende“ Tätigkeiten, die lange Zeit dem Menschen „vorbehalten“ waren (Raveling, 2019).

Der Einfluss auf die Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten ist enorm und ermöglicht den Unternehmen neue Kreationen von Produkten und Dienstleistungen (Porter & Heppelmann, 2015, S. 58). In diesem Kontext ist die digitale Transformation zu sehen, bei der auf Basis neuer Technologien neue (radikale) Geschäftsmodelle entwickelt werden (Tokarski et al., 2021). Dabei kann die digitale Transformation auf Basis von vier Säulen betrachtet werden: digitale Daten, Automatisierung, digitaler Kundenzugang und Vernetzung. Die digitale Transformation der Geschäftsprozesse verfolgt neben der Umsatzsteigerung u. a. eine starke Kostenreduktion, wie eine Studie unter 300 deutschen Topmanagern gezeigt hat (Roland Berger Strategy Consultants, 2015). In dieser Entwicklung der digitalen Transformation ist die Nähe des „Gipfels“ vermutlich noch lange nicht erreicht. Die Digitalisierung und digitale Transformation haben gerade erst begonnen und werden noch lange Zeit anhalten (Raveling, 2019). Umso wichtiger ist es, dass sich Organisationen jetzt verstärkt mit ihren Unternehmensprozessen und dem damit verbundenen Prozessmanagement auseinandersetzen, um Prozesse sowie das Prozessmanagement resilient und zukunftsfähig zu gestalten.

Prozessmanagement bezeichnet die Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Unternehmensziele (Wirtschaftslexikon, 2020). In den Unternehmenszielen ist oft beschrieben, Prozesse

hinsichtlich Geschwindigkeit, Kosten und Qualität besser zu gestalten (Jochem & Knothe, 2014). Zur Realisierung dieser Ziele werden im digitalen Zeitalter bzw. im Kontext der digitalen Transformation vermehrt Technologien eingesetzt, welche zu Veränderungen in der Prozesslandschaft führen. Ein Beispiel hierfür ist Robotic Process Automation (RPA). Darunter wird die Automatisierung wiederkehrender Routineaufgaben mittels Softwarerobotern (Bots) verstanden, die schneller und weniger fehleranfällig als Menschen repetitive Aufgaben erledigen können. Das spart Zeit und beschleunigt Reaktionszeiten. RPA erlebt derzeit einen regelrechten Boom. Gründe für den rasant ansteigenden Einsatz dieser Technologie sind das Wachsen der zu verarbeitenden Datenmengen und der Druck des Marktes, der nach immer effizienteren Prozessen verlangt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass RPA der am stärksten wachsende Bereich von Business-Software ist. Dabei ist zu betonen, dass RPA einzelne Arbeitsschritte automatisiert und nicht mit „Business Process Optimization/Automation“ (BPO/BPA) zu verwechseln ist. BPO/BPA zielt nämlich darauf ab, ganze Prozesse automatisiert abzuwickeln. Demnach wird RPA in den meisten Fällen eingesetzt, um einen bestehenden manuellen Prozess zu beschleunigen, ohne dessen bestehenden Ablauf zu verändern (Heer, 2019; siehe für ein Anwendungsbeispiel in der Praxis Graf et al., 2021).

Der Einsatz von Bots ist eine junge Methode der Prozessautomatisierung, die Anwen- derrollen übernimmt und mit anderen Softwaresystemen über Systemgrenzen hinaus in- teragiert. Der Vorteil dabei ist, dass Roboter im Vergleich zu Menschen in der Regel um 50 Prozent schneller arbeiten und zudem nicht an zeitliche Barrieren gebunden sind. Die Idee von RPA ist jedoch nicht, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr sollen Tätig- keiten zwischen Mitarbeitenden und (teil-)autonomen Systemen sinnvoll aufgeteilt wer- den, sodass sich die Mitarbeitenden anspruchsvolleren, komplexeren Aufgaben widmen können (Wertschöpfungssteigerung). RPA soll demnach einen Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeitende darstellen (Thole & Woelke, 2020). Die Nutzung von RPA resp. Bots ist vor allem bei Prozessen sinnvoll, bei denen regelmäßig große Datenmengen manuell erfasst oder mutiert werden müssen. Die Einsatzmöglichkeiten von RPA gehen jedoch über die reine Datenverarbeitung hinaus. Kombiniert mit Modellen der künstlichen Intel- ligenz können Softwareroboter auch manuelle Entscheidungsprozesse automatisieren, beispielsweise die Verarbeitung von Störungsmeldungen. Menschliche Ressourcen kom- men erst dann zum Einsatz, wenn manuelle Eingriffe erforderlich sind (Heer, 2019).

Den Anwendungsbereichen für die Automatisierung zeitintensiver Geschäftsprozesse sind kaum Grenzen gesetzt, da die Roboter lernfähig sind. Diese Lernfähigkeit der Robo- ter wird als „Machine Learning“ oder maschinelles Lernen bezeichnet (Thole & Woelke, 2020). Dies beschreibt unterschiedliche Formen des Selbstlernens bei Systemen der künst- lichen Intelligenz (KI) und der Robotik nach menschlichem Vorbild. Dazu zählt das Er- kennen von Regel- und Gesetzmäßigkeiten in den Daten und das Ableiten von Konklusio- nen und Aktionen daraus (Gabler Wirtschaftslexikon, 2019). Dieses „Machine Learning“ ermöglicht den Einsatz von Bots beispielsweise in Finance- und Accountingabteilungen, im Human Resources Management sowie im Marketing. Auch Controlling, Kundenser- vice und Risikomanagement sind weitere typische Anwendungsgebiete (Thole & Woelke,

2020). RPA ist die Vorstufe der KI, welche die höchste und komplexeste Ebene (auch im Bereich der Prozessautomatisierung) darstellt. Demzufolge findet die RPA ihre Grenzen bei komplexen Programmabläufen, die viele Ausnahmen und unstrukturierte Eingabedaten umfassen. Auch Ermessensentscheidungen sowie neue, noch nicht aufgezeichnete Prozesse übersteigen die Einsatzmöglichkeiten von Bots (Thole & Woelke, 2020). Vor diesem Hintergrund ist es denkbar, dass vor allem die Weiterentwicklung jener Fähigkeiten, die den Menschen gegenüber KI auszeichnen, wie etwa Kreativität, Empathie oder strategisches Denken, zukünftig an Bedeutung gewinnen werden.

8.3 Empirische Studie

8.3.1 Methodik

Um weiterführende Erkenntnisse zu gewinnen, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine in den nächsten Jahren verändern wird, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das sich in zwei Teile gliedert. In einem ersten Schritt wurden sechs Experteninterviews in staatsnahen Großunternehmen der Schweiz durchgeführt:

- Interviewpartner 1 (2020): Head of Services & Quality Management,
- Interviewpartner 2 (2020): Qualitäts- und Ideenmanager,
- Interviewpartner 3 (2020): Lean Management Expert,
- Interviewpartner 4 (2020): Lean Management Expert,
- Interviewpartner 5 (2020): Kaizen Headcoach,
- Interviewpartner 6 (2020): Prozessmanager & Kaizen Coach.

Das Experteninterview ist eine Erhebungsmethode in der empirischen Sozialforschung, bei der das Wissen von Expertinnen und Experten erfragt wird und anschließend eine systematische Auswertung der Inhalte folgt (Gläser & Laudel, 2009). In diesem Zusammenhang sind Expertinnen und Experten als Angehörige einer „Funktionselite“ (Meuser & Nagel, 1994, S. 181) zu verstehen. Damit sind jene Menschen gemeint, die durch die Funktion, die sie ausüben, auf besonderes Wissen in ihrem jeweiligen Bereich zurückgreifen können.

Dabei lag der Untersuchungsfokus auf dem Gegenstand der Kaizen-Beratung im Officebereich. Ziel der Experteninterviews war es, Erfahrungswerte aus der Praxis zu gewinnen, da dieses Thema nicht durch reine Literaturrecherche bearbeitet werden kann. Die Interviews wurden als Leitfadenterviews via Skype geführt und die Gespräche als Tonmitschnitt aufgezeichnet. Der Interviewleitfaden bestand aus drei Fragenfeldern mit insgesamt 15 Fragen. Nach der Durchführung der Interviews folgten deren Transkription sowie die Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Untenstehend wird der Forschungsablauf nach Gläser und Laudel (Abb. 8.3) schematisch dargestellt.

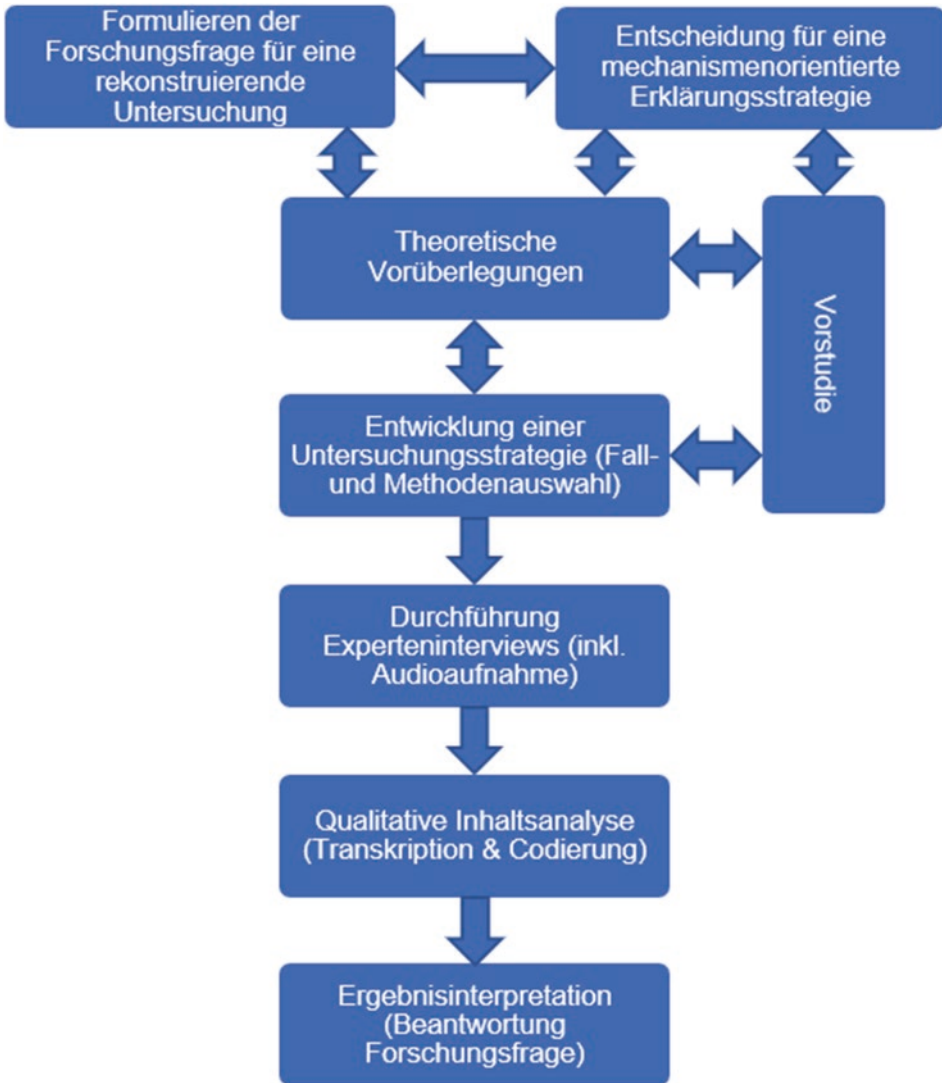


Abb. 8.3 Forschungsablauf Experteninterview (in Anlehnung an Gläser & Laudel, 2009, S. 38)

Im zweiten Teil folgte die Durchführung eines virtuellen Kaizen-Workshops (KWS), um zusätzliche Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen und etwaige Limitierungen der digitalen Kaizen-Beratung zu eruieren. Im Workshop sollten erste Lösungsansätze erarbeitet werden, wie die Kaizen-Beratung in einem digitalen und automatisierten Arbeitsumfeld einen Mehrwert generieren kann. Zur Durchführung des Workshops wurden zwei operative Ist-Prozesse (Teilprozesse) analysiert, welche bereits teilautomatisierte Elemente (Bots) beinhalten. Die Analyse erfolgt unter Berücksichtigung des aktuellen und zukünftigen technologischen Fortschrittes, um mögliche Lösungsansätze und Arbeitsmethoden auszuarbeiten.

8.3.2 Ergebnisse der Untersuchung

In den folgenden Abschnitten werden die im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews und des Kaizen-Workshops gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst. Diese sollen dazu dienen, erste Ansätze abzuleiten, welche Vorgehensweisen und Methoden für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine erfolgversprechend sein könnten. Des Weiteren sollen die Ergebnisse Kaizen-BeraterInnen dabei helfen, teil- und voll automatisierte Arbeitsprozesse erfolgreich zu optimieren. Vor diesem Hintergrund ergeben sich drei Untersuchungsbereiche mit zugehörigen übergeordneten Forschungsfragen, die im Rahmen der Untersuchung näher betrachtet und differenziert wurden:

- **Bereich 1: Relevanz und Veränderung:**
Wie wird sich die Kaizen-Beratung im Officebereich in den nächsten Jahren verändern?
- **Bereich 2: Tools und Methoden:**
Welche Tools und Methoden in der Kaizen-Beratung bieten zukünftig, bei steigendem prozessuellem Automatisierungsgrad, einen Mehrwert für den Auftraggeber resp. die Kaizen-Beratung?
- **Bereich 3: Zusammenarbeit Mensch und Maschine:**
Wie verändert sich die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine in den nächsten fünf Jahren? Worauf liegt der Schwerpunkt?

8.3.2.1 Experteninterviews

Nachfolgend sind die obigen Untersuchungsbereiche und Forschungsfragen nach thematischen Bereichen in aggregierter Form über die Antworten der Interviewpartner 1–6 dargestellt. Die Ergebnisse sind explorativ zu betrachten und dienen als mögliche Anknüpfungspunkte für eine weitergehende, tiefere Betrachtung.

Bereich 1: Relevanz und Veränderung

*Wie wird sich die Kaizen-Beratung im Officebereich in den nächsten Jahren verändern?
Bedeutung und Fokus*

Die sich verändernden Aspekte beziehen sich vor allem auf den Officebereich. Die Relevanz von Daten wird in Zukunft zunehmen, da Kaizen im Bereich der Ideenentwicklung mehr leisten kann, wenn mehr Informationen für das System vorhanden sind. Ein Aspekt, der in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, ist die Agilität im Sinne von agilen Teams und agilen Settings. Daneben gewinnen Flusseffizienz, Flussoptimierung und Flusststeuerung sowie Wertstromanalysen und die Ressourceneffizienz an Bedeutung. Der Kundenbezug ist ein weiterer Aspekt, der in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen wird. Auch Tätigkeitsstrukturanalysen werden zukünftig eine höhere Bedeutung zukommen. Kleinere Methoden, wie z. B. 5S, das Kaizen-Board oder „Waste-Walks“, werden zukünftig an Bedeutung verlieren.

Treiber der Veränderung

Ein wesentlicher Treiber ist die gesamte Wirtschaftsproblematik und der damit verbundene Kostendruck. Mit dem Kostendruck steigt auch der Druck seitens der Geschäftsleitung, was zu höheren Erwartungen der Auftraggeber führt und es notwendig macht, dass die Kosten der Kaizen-Beratung transparent ausgewiesen werden müssen. Dass in der Produktion bereits überall optimiert wurde und dennoch das Gefühl herrscht, dass noch mehr optimiert werden kann, stellt einen weiteren Treiber dar. Die Umweltthematik und damit verbundene Tools wie Skype oder Homeoffice allgemein werden als weitere Treiber, jedoch nicht als die Haupttreiber, angesehen. Neue Vorgaben, wie etwa Umweltauflagen, werden sich in den Prozessen niederschlagen, was zur Folge hat, dass diese Prozesse dann wieder angepasst werden müssen. Ein weiterer großer Treiber wird der Zeitfaktor und die damit verbundene Anforderung sein, Verbesserungen zeit- und ortsunabhängig voranzutreiben. Die Experten betonen die Digitalisierung als wichtigen Treiber sowie damit verbundene technologische Aspekte wie etwa Bots oder Sprachassistenten. Die Innovation treibt den Fortschritt voran. Von Bedeutung sind neben der Technologie die gesellschaftlichen Veränderungen und die Kultur

Einfluss technologischer Entwicklungen auf die Kaizen-Beratung

Speziell die Robotik und Automatisierung, insbesondere Machine Learning, könnten die Kaizen-Beratung verändern. War Kaizen immer auf kleine Schritte fokussiert, stellen Digitalisierung und Automatisierung nun potenzielle Türöffner für weitergehende Veränderungen dar. Technologische Tools, wie z. B. Apps, ermöglichen es, ortsunabhängig sowie team- und bereichsübergreifend Ideenflüsse oder Ähnliches zu steuern. Des Weiteren sehen einzelne Befragte ebenso den starken Fokus auf den Onlinebereich und „nicht mehr physisch vor Ort zu sein“ als Veränderung, die sich auf die Kaizen-Beratung auswirken könnte. Zudem wird die reine Wissensvermittlung wegfallen, da das Wissen, wie man etwa eine ABC-Analyse durchführt, auch durch ein kurzes YouTube-Video vermittelt wird. Der Fokus wird dann eher auf Tipps und Tricks in der Anwendung liegen und von der reinen Wissensvermittlung abweichen.

Auswirkungen von Umwelteinflüssen und Trends auf die Kaizen-Beratung

Allen voran stehen hier politische und ökologische Bereiche im Vordergrund. Speziell hinsichtlich der Ökologie sind neue Rechtsgrundlagen zu erwarten, die Einfluss ausüben werden. Hinzu kommt, dass die Gesellschaft diesbezüglich immer mehr sensibilisiert ist und jede Dienstleistung und jeder Service hinterfragt wird, z. B. ob der Außendienst resp. der/die Beratende CO₂-neutral anreist. Dazu gesellt sich das steigende unternehmerische Bedürfnis nach Transparenz. Weiteren Einfluss übt die Globalisierung und der daraus resultierende Kostendruck aus. Dies birgt die Gefahr, dass Kaizen aus Sicht des Auftraggebers vorwiegend zur Realisierung von Sparmaßnahmen dienen soll. Es werden auch die Digitalisierung und Automatisierung als wesentliche Veränderungsfaktoren betont.

Erwartungshaltung künftiger Auftraggeber an die Kaizen-Beratung

Die zukünftige Erwartungshaltung wird sich dahingehend verändern, dass Kaizen-Beratende selbst aktiv mitwirken und anpacken müssen. Dies gilt sowohl für die aktive Kundenakquise als auch für das selbstständige Anpacken im Bereich der Projektleitung. Gleichzeitig steigen mit dem erhöhten Kostendruck seitens der Auftraggeber die Erwartungen an den Output.

Die Befragten sehen Kaizen-Beratende auch in Zukunft im Hintergrund agieren und dass die Umsetzung von anderen Spezialisten übernommen wird. Der Auftraggeber möchte handfeste Resultate in kurzer und knapper Form sehen. In Summe bedeutet das, dass der Auftraggeber mehr Leistung zu geringeren Auftragskosten erwartet. Folglich erwartet der Auftraggeber, dass Kaizen-Beratende konkret auf die Problemstellung eingehen, sich intensiv mit dem Unternehmen, dem Produkt und den Mitarbeitenden auseinandersetzen und aktiv als Problemlöser agieren. Hinzu kommt, dass der Auftraggeber mit noch mehr Commitment und höherer Loyalität von Kaizen-Beratenden gegenüber der beauftragenden Firma rechnet. Kaizen-Beratende werden vielmehr als Dienstleister verstanden, wodurch umfassendes Wissen in verschiedenen Bereichen vom Auftraggeber vorausgesetzt wird.

Die Auftraggeber werden von Kaizen-Beratenden in Zukunft erwarten, dass sie den Spagat zwischen inkrementellen, kontinuierlichen, stetigen, kleinen Schritten und ganzen Geschäftsmodellen in dieser schnelllebigen Zeit schaffen. Demnach wird eine gewisse Weitsicht von Kaizen-Beratenden verlangt, die auch Trends bezüglich neuartiger Methoden und Tools innerhalb der Kaizen-Beratung auf dem Radar haben sollen.

Kompetenzprofile von Kaizen-Berater*innen

Soft Skills, wie etwa Empathie oder Überzeugungskraft, werden von Kaizen-Beratenden der Zukunft benötigt. Ebenso wird eine ausgeprägte Akquisefähigkeit, um aktiv Aufträge an Land zu ziehen, von großer Bedeutung sein. Zudem müssen Kaizen-Beratende ambitioniert sein und mit Komplexitäten und Unsicherheit gut umgehen können. Außerdem müssen sie sich spezifisch auf den/die Kund*in einlassen. Die Funktion, Coach bzw. Trainer und nicht nur Beratende/r zu sein, gewinnt zunehmend an Bedeutung und ist damit verbunden, Dinge kritisch zu hinterfragen und aktiv anzusprechen.

Neben einer guten Ausbildung ist die Erfahrung sehr wichtig. Es benötigt zukünftig „Senior“-Kaizen-Beratende, um ganzheitliches Verständnis aufbringen zu können und die Bedürfnisse und Ziele des Auftraggebers zu kennen und zu verstehen. Umfassendes Wissen in den Bereichen Digitalisierung und Automatisierung (z. B. Bots, Office Automation etc.) wird in Zukunft nötig sein, um Methoden und Tools spezifisch adaptieren zu können. Es gilt, den Nutzen bereits vorhandener Tools und Methoden anzupassen. Des Weiteren wird dies als Faktor, der zukünftig „matchentscheidend“ sein wird, gesehen. Dazu müssen Kaizen-Beratende zukunftsorientierte Geschäftsmodelle auf dem Radar haben und in

Richtung „Design Thinking“ gehen (siehe zum Design Thinking beispielsweise Plattner et al., 2009).

Zudem sind gewisse Kenntnisse im Bereich Digitalisierung, Automatisierung und Robotik notwendig. Es ist denkbar, dass sich ein „Kaizen-Coach der Zukunft“ vom Beraternen bzw. Coach/Trainer*in zum Intrapreneur entwickelt.

Bereich 2: Tools und Methoden:

Welche Tools und Methoden in der Kaizen-Beratung bieten zukünftig, bei steigendem prozessuellem Automatisierungsgrad, einen Mehrwert für den Auftraggeber resp. die Kaizen-Beratung?

Veränderungen eingesetzter Tools und Methoden in der Kaizen-Beratung

Bei dieser Frage gehen die Expertenmeinungen auseinander. Ein Interviewpartner meint, dass sich die Tools und Methoden von ihrer jetzigen analogen Form zu digitalen Versionen entwickeln werden. Die Methoden werden sich in Zukunft auch agiler gestalten müssen. Methoden, wie beispielsweise Gemba und Gembutsu, könnten sich in Zukunft in Richtung digitale Simulation entwickeln. Auch ein weiterer Interviewpartner sieht eine Entwicklung der klassischen Tools zu einer digitalen Form, in der Brown Paper und Post-its der Vergangenheit angehören. Er betont jedoch, dass die gleichen Tools in Verwendung sein werden, sich die Inhalte jedoch verändern werden.

Daneben kann sich der Fokus von Prozessmapping und Wertstromanalysen zur Analyse der „Customer Journey“ und der entsprechenden Emotionskurve verschieben. Plattformen und Netzwerke, die den Austausch untereinander und das gleichzeitige Arbeiten erlauben, könnten eine bedeutende Rolle für zukünftige Methoden spielen. Weiters wird gesehen, dass zukünftig keine Veränderungen in den Methoden vorgenommen werden, es wird aber deren Durchführung in digitaler Form betont. Der Kaizen-Workshop wird auch in Zukunft ein zentrales Element sein, ohne das Kaizen nicht durchgeführt werden kann. Retros und Reviews, die heutzutage aufgrund von Zeitdruck vielfach abgesagt werden, werden zukünftig zunehmen, um Verschwendung sichtbar zu machen und Ideen zu tracken.

Es ist denkbar, dass der jetzige Kaizen-Methodenkoffer mit anderen Methoden, wie etwa aus dem Lean Management, ergänzt wird. Agile Methoden sind insbesondere dann essenziell, wenn die auftraggebenden Unternehmen ebenso agil arbeiten und bereits stark digitalisiert sind. Teilweise wird die Eignung der heutigen Tools nicht als zukunftsfit gesehen. Es wird in Einzelstimmen bei den Befragten aber angenommen, dass keine weitere Einbindung digitaler Methoden bzw. Tools notwendig sein wird. Zusätzlich werden sich die von Kaizen angewendeten methodischen Hilfsmittel und Tools nicht verändern.

Integration von technologischen Hilfsmitteln in den Werkzeugkasten der Kaizen-Beratung

Backlogs und Do-its können zur Realisierung eines digitalen Kaizen-Boards dienen. Die Verwendung von Mobile Devices bzw. Apps anstatt Post-its und Stift ist ein weiteres Beispiel dafür, wie technologische Hilfsmittel in den Kaizen-Werkzeugkasten integriert werden können, speziell wenn dezentral gearbeitet wird. Dies bietet den Vorteil, dass Ideen

direkt digital verarbeitet und bis zu deren Realisierung getrackt werden können. Auch der Einsatz von Touchscreens oder anderen Bildschirmen sowie digitaler Whiteboards für z. B. Wertstromanalysen ist durchaus denkbar. Der Einsatz von Kameras im Rahmen von Gemba-Prozessen stellt ein mögliches Zukunftsszenario dar. Dass die Durchführung von Wertstromanalysen oder Value-Stream-Mapping-Prozessen auf Onlinekanäle verlagert wird, kann eine mögliche Integration technologischer Hilfsmittel darstellen.

Rolle des Kaizen-Coachs

Ein wichtiger Punkt für die Befragten ist, dass Prozesse optimiert bzw. verschlankt werden müssen, bevor diese digitalisiert werden können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Prozesse, die erst digitalisiert wurden, im Nachhinein einer Optimierung bedürfen und somit der gesamte Optimierungsprozess von vorne begonnen werden muss. Der Mehrwert von Kaizen-Beratenden liegt in Zukunft bei der Entwicklung des Prozessdesigns. Mit einem umfangreichen Wissen über Datenmanagement, Big Data und digitale Tools treiben Kaizen-Beratende zukünftig eine schnellere Automatisierung voran und liefern einen Weitblick. Das Verständnis für die digitalen Tools bietet für den Auftraggeber eine große Marktchance, wobei der menschliche Faktor generell nicht zu unterschätzen sein wird. Ergänzend dazu wird der Mehrwert der objektiven Sicht von außen in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Mehrwertgenerierung von Mensch und Maschine im Verbesserungsmanagementumfeld

Der Mehrwert der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine im Verbesserungsmanagementumfeld liegt darin, dass der Mensch Daten resp. Ideen eingibt und die Maschine Rückmeldung gibt, welche davon bereits existieren. Der Mensch programmiert also, und die Maschine lernt. Umgekehrt lernt der Mensch wiederum von den Erfahrungswerten, welche die Maschine liefert, und kann dieses Wissen bei der Eingabe neuer Daten nutzen. Dieses Machine Learning kann vor allem für den Bereich der Strategieentwicklung einen Mehrwert generieren. Zu betonen ist, dass die Maschine komplexe Prozesse schneller lösen kann, der Mensch aber die Daten liefern muss. Nicht außer Acht zu lassen ist dabei der Kostenfaktor.

Bereich 3: Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine

Wie verändert sich die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine in den nächsten fünf Jahren? Worauf liegt der Schwerpunkt?

Gründe der Veränderung der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine

Die Veränderung der Zusammenarbeit ist vor allem durch das verändernde Business selbst und Innovationen getrieben. Die Zeitersparnis, die durch den Einsatz von Maschinen im weitesten Sinne erreicht werden kann, z. B. durch Reduktion von Geschäftsreisen und Verzicht auf Vor-Ort-Meetings, ist ein weiterer Grund für die sich verändernde Zusammenarbeit. Der Technologieanteil wird vor allem in Bereichen, in denen er heute schon hoch ist, weiter ansteigen.

Es kommt zu einer Allokation menschlicher Ressourcen, wobei der Mensch eine andere Rolle einnehmen wird, seine Skills verändern und seinen Haupttätigkeitsbereich im Strategischen haben wird. Alle Tätigkeiten, bei denen die Maschine den Menschen entlasten kann, werden zukünftig von dieser übernommen werden. Dies bezieht sich auf die Produktion genauso wie auf andere Bereiche. Zudem wird das Wissen über die Steuerung von Maschinen keine Kernkompetenz des Menschen mehr sein, nachdem die Maschinen in Zukunft via einfacher Sprachbefehle gesteuert werden können.

Obwohl mit dem Einsatz von Maschinen viele Arbeitsplätze verloren gehen, entstehen gleichzeitig ganz neue Berufsfelder und Jobs, und der Mensch kann sich wieder vermehrt den zwischenmenschlichen Aspekten widmen und präziser auf Kundenbedürfnisse etc. eingehen. Darüber hinaus ist die Effizienzsteigerung ein Grund dafür, dass gewisse Arbeiten, die nicht wertschöpfend sind, von einer Maschine anstatt vom Menschen durchgeführt werden. Repetitive Aufgaben resp. Tätigkeiten, die nicht wertschöpfend sind und trotzdem zu erledigen sind, sollen und können durch Maschinen effektiver und effizienter erledigt werden.

Einer der Hauptgründe ist vor allem, dass Innovation stark mit Technologie, Digitalisierung und Automatisierung in Verbindung steht. All die technischen Hilfsmittel, die daraus hervorgehen, bieten für einen Großteil der Befragten einen Mehrwert im Sinne einer Vereinfachung der Arbeitsprozesse. Innovation und Technologie üben somit direkten Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine aus. Zudem führt Innovation dazu, dass nicht nur Prozessveränderungen im Sinne einer Adaption stattfinden, sondern Prozesse ganzheitlich hinterfragt und teilweise obsolet gemacht werden.

Arbeitsprozesse, Ressourceneinsatz und Interaktionen zwischen Mensch und Maschine

Generell werden zukünftig in vielen Sektoren Bots statt Menschen zum Einsatz kommen. Etwa wird der Kundendienst vermehrt auf Bots ausgelagert werden, sodass diese Funktion nahezu „robotermäßig“ ablaufen wird. Auch im Bereich des Datentransfers werden zukünftig Maschinen statt Menschen eingesetzt. Es ist denkbar, dass auch im Überwachungsbereich KI zum Einsatz kommt und bestimmte Mimiken und Gestiken nicht mehr vom Menschen interpretiert werden müssen.

Bei den gesamten Prozesssteuerungen sind ähnliche Entwicklungen zu erwarten. Der Einsatz von Interfaces wird in Zukunft ansteigen und das Benutzen von Tastaturen überflüssig machen. All dies ist mit Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit der Menschen und die Anzahl involvierter Personen verbunden und beeinflusst die „Freiheitsgrade“ der Menschen stark, welche die Tätigkeiten zunehmend monoton und fließbandartig durchführen werden.

Grenzen der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine

Die Grenzen liegen für einige Befragte unter anderem im Ethischen und im Rechtlichen. Eine ethische Grenze sind z. B. Chips, die den Menschen eingepflanzt werden könnten. Wenn es um ethische Bedenken bzw. Grenzen geht, spielt der Datenschutz eine wesentli-

che Rolle, wodurch nicht das volle Potenzial der Technologie ausgeschöpft werden kann. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass der Mensch ohne diese Richtlinien die Kontrolle über die Daten verliert.

Einen weiteren Punkt stellen halbautomatisierte Prozesse dar, bei welchen der Mensch die Vorgehensweise der Maschine nicht mehr nachvollziehen kann. Dadurch kommen Zweifel beim Menschen auf, ob die Maschine tatsächlich besser bzw. schneller arbeitet. Dieses Zweifeln führt zu geringerem Vertrauen in die Maschine, wodurch sich beim Menschen eine gewisse Unzufriedenheit ausbreitet. Die Unzufriedenheit wird auch dadurch gefördert, dass die Kreativität des Menschen und seine eigenständige Denkweise durch den Einsatz von Technologie bzw. Maschinen zunehmend eingeschränkt werden. Umgekehrt werden alle Bereiche, in denen Kreativität gefragt ist, wie etwa bei Design oder Musik, Maschinen den Menschen vermutlich nicht ersetzen können. Die Maschine ersetzt die dahinterstehenden menschlichen Denkprozesse nicht. Diese menschlichen Denkprozesse sind auch der Grund dafür, weshalb der Mensch der Maschine die Ausgangslage und ein definiertes Ziel vorgeben kann und die Maschine zwar einen entsprechenden „Flow“ liefern kann, aber dies allein kann das menschliche Denken nicht ersetzen. Es wird in Zukunft immer noch der Mensch sein, der die Verbesserungspotenziale aufzeigt und an die Maschine weitergibt.

Daneben liegt eine Grenze der Zusammenarbeit immer dort, wo Sicherheits- oder Qualitätsaspekte unter dem fehlenden Einfluss des Menschen leiden. Zudem werden die Einsatzmöglichkeiten von Technologie wesentlich durch die Akzeptanz der Menschen limitiert. Solange die Maschine den Menschen aktiv unterstützt, ist die Akzeptanz durchaus gegeben, allerdings nicht, wenn es darum geht, dass die Maschine den Menschen vollständig ersetzen soll.

Eine weitere Grenze kann das Unternehmen oder die Unternehmensbranche selbst darstellen. Im Baugewerbe werden beispielsweise menschliche Ressourcen immer notwendig sein, um tatsächlich ein ganzes Haus bauen zu können. Es obliegt immer noch dem Unternehmen, ob und wie viel Technologie oder Maschinen im Betrieb eingesetzt werden sollen und ob es überhaupt im Sinne der Unternehmensstrategie ist, den Menschen aus dem Geschäftsmodell zu drängen.

Gesellschaftliche Akzeptanz beim Zusammenspiel von Mensch und Maschine

Es ist naheliegend, dass die Akzeptanz gegenüber neuen Technologien etc. bei den jüngeren Generationen, die bereits damit aufwachsen, im Vergleich zu den Älteren wesentlich höher ist. Die mit der Technologie verbundenen Vorteile, wie z. B. Homeoffice inkl. Onlinemeetings, können die Akzeptanz neuer Technologien in Zukunft weiter erhöhen, insbesondere bei Personen mit Kindern.

Die Gewährleistung der Datensicherheit spielt bei der gesellschaftlichen Akzeptanz eine wichtige Rolle, um das Vertrauen in die Technik zu erhöhen. Die allgemein herrschende Angst vor dem Arbeitsplatzverlust durch Technik kann die gesellschaftliche Akzeptanz he-

rabsetzen. Denkbar ist jedoch, dass bei staatsnahen Betrieben der erhöhte Technikeinsatz trotz damit verbundenem Arbeitsplatzverlust vor dem Hintergrund der Kostenersparnis für die Allgemeinheit gesellschaftlich akzeptiert wird. Es stellt sich die Frage, inwieweit der Verlust von Arbeitsplätzen von den Unternehmen akzeptiert wird. Im Endeffekt ist es der Mensch, der selbst entscheidet, wie weit Technik vorangetrieben wird. Eine kritische Haltung gegenüber dieser Thematik bedeutet, dass der technologische Fortschritt beeinträchtigt wird und die Maschinen den Menschen nicht bestmöglich unterstützen können.

Einzelnen wird vermutet, dass das Volk global gesehen kein Mitspracherecht mehr haben wird. Es liegt dann an den Menschen bzw. an den Unternehmen selbst zu entscheiden, ob und wie viel der vorhandenen Technologie eingesetzt werden soll.

8.3.2.2 Kaizen-Workshop

Um praxisrelevante Einblicke zu erhalten, die zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage „*Welche Tools und Methoden in der Kaizen-Beratung bieten zukünftig, bei steigendem prozessuellem Automatisierungsgrad, einen Mehrwert für den Auftraggeber resp. die Kaizen-Beratung?*“ beitragen, wurde ein Kaizen-Workshop bei Prozessen mit maschinellen Tätigkeitsschritten innerhalb eines staatsnahen Großunternehmens durchgeführt. Bislang beschränkte sich der Einsatz von Kaizen-Workshops ausschließlich auf Geschäftsprozesse, die nur menschliche Ressourcen beinhalten. Eine neue Herausforderung für die Kaizen-Beratung zur Prozessoptimierung ergibt sich, wenn Mensch und Maschine beispielsweise in Form von Bots, RPA etc. zusammenarbeiten. Da der Kaizen-Workshop die am häufigsten eingesetzte Methode darstellt, ist die Untersuchung anhand dieser Methode besonders relevant.

Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass der Kaizen-Workshop bei maschinellen Arbeitstätigkeiten momentan nur eingeschränkte Methoden zur Hand hat, um mit diesem Aspekt umzugehen. Eine mögliche Optimierung bzw. Verschlinkung eines Ist-Prozesses scheitert aktuell an der Komplexität der Bots und am entsprechend benötigten Know-how. Die Mitarbeitenden im Ist-Prozess können nur begrenzt Informationen liefern, da ihnen die Funktionsweise des Bots häufig nur rudimentär bekannt ist. Eine Aufteilung der Stakeholder in einzelne Fachgruppen, beispielsweise Prozessmitarbeitende und IT-Spezialisten, führt wiederum zu einer eingeschränkten Sicht aufgrund der homogenen Gruppenzusammensetzung. Es bedarf daher zukünftig bei halb- oder vollautomatisierten Prozessen der Einbeziehung von Workshopteilnehmenden mit entsprechendem Hintergrundwissen. Optimalerweise sollten diejenigen, welche die Bots programmiert resp. auf die Arbeitstätigkeit adaptiert haben, eingebunden werden. Diese verfügen über das nötige Verständnis für die maschinellen Tätigkeiten und Funktionsweisen. Die Notwendigkeit, technische Spezialisten in die Kaizen-Workshops miteinzubeziehen, ist bis dato beim Auftraggeber sowie Kaizen-Coach zu wenig präsent. Ohne Einbeziehung solcher Spezialisten läuft der Kaizen-Workshop Gefahr, seine Wirkung zu verlieren, da automatisierte Tätigkeiten als „Black Box“ betrachtet werden und somit in der Gesamtoptimierung des Prozesses überhaupt nicht berücksichtigt werden können. Im Umkehrschluss könnte dies bedeuten, dass menschliche Arbeitsschritte den automatisierten Tätigkeiten angeglichen werden, um eine

langwierige und kostspielige Anpassung der maschinellen Tätigkeiten zu vermeiden. Demnach lässt sich festhalten, dass der zukünftige Kaizen-Workshop die Einbindung relevanter Aspekte im menschlichen sowie maschinellen Umfeld braucht, um Verschwendung zu identifizieren und den Gesamtprozess aus End-to-End-Sicht zu optimieren.

8.4 Diskussion und Reflexion

Der prozessuale Digitalisierungs- und Automatisierungsfortschritt ist in der Praxis noch nicht so weit fortgeschritten, wie dies in der Literatur dargestellt wird. Viele Firmen befinden sich in puncto Digitalisierung noch in den „Kinderschuhen“, verglichen mit dem aktuell möglichen Digitalisierungspotenzial. Die Kaizen-Beratung, die als Optimierungsprogramm in einem Unternehmen verankert ist, muss sich zwangsläufig dem internen Prozessniveau anpassen. Als Berater*in und Coach ist es daher unabdingbar, sich auf Augenhöhe mit dem Auftraggeber auszutauschen. Der Automatisierungsgrad der Geschäftsprozesse hängt stark von der jeweiligen Branche und der Unternehmensphilosophie selbst ab. Die Kaizen-Philosophie ist in ihren Grundprinzipien noch genau gleich wie in ihren Anfängen, da sich die Methoden in der Praxis bis dato bewährt haben.

8.4.1 Veränderungen von Kaizen „im System“ und „am System“ der Kaizen-Beratung

Die Veränderungen, welche die Kaizen-Beratung in Zukunft vor Herausforderungen stellen könnte, sind vielfältig. Nicht nur, dass die Auftraggeber schnellere, sofort umsetzbare Lösungen erwarten, welche nach der Kaizen-Philosophie von den Auftraggebern selbst kommen, sondern auch Zielkonflikte in der Ressourcenallokation (zeitliche und finanzielle) sind vorhersehbar. Der Kostendruck wird in Zukunft voraussichtlich weiter zunehmen, und firmeninterne Optimierungsprogramme werden unabhängig von KVP, Lean Management oder Kaizen unter Leistungs- und Finanzdruck geraten. Je nach Branche fallen diese Aspekte unterschiedlich stark ins Gewicht. Es kann davon ausgegangen werden, dass es zwangsläufig zu Veränderungen in der Kaizen-Beratung kommen wird.

Es ist möglich, dass die Kaizen-Beratung in Zukunft nicht nur Berater*innen resp. Coaches einsetzen wird, sondern Persönlichkeiten erfordert, welche die angedachte Prozessoptimierung aktiv begleiten und mitgestalten. Dies würde mit einem Bruch der klassischen Kaizen-Methodik einhergehen, wo die methodische Vorgehensweise in der Obhut von Kaizen liegt und die fachlichen Inputs vom Auftraggeber kommen und somit beide Bereiche klar getrennt sind. Der zukünftige Auftraggeber ist anspruchsvoll und verlangt eine Gesamtansicht resp. eine End-to-End-Betrachtung seiner Prozesse. Diese Aufgabe wird an Komplexität gewinnen, da Prozesse automatisiert werden und immer mehr Technik zum Einsatz kommt. Das fachliche Verständnis für die Prozesse und deren Funktionalität wird zweifellos ein kritischer Erfolgsfaktor bleiben. Soft Skills wie etwa Verhandlungsgeschick, Ein-

fühlvermögen oder das Verständnis für Kundenbedürfnisse werden immer wichtiger. Die reine Methodenkompetenz bleibt im Kern erhalten, verliert jedoch an Relevanz.

Veränderungen im Kaizen-System sind erforderlich, um den Mehrwert für die Auftraggeber aufrechtzuerhalten. Den Fokus auf den zwischenmenschlichen Bereich zu verstärken sowie der Aufbau notwendiger Fachkompetenz im technischen Bereich sind zwei entscheidende Elemente. Dass ein/e Kaizen-Berater*in zukünftig auch als „Projektleiter*in light“ agieren könnte, ist mit der gegenwärtigen Kaizen-Philosophie nicht gänzlich vereinbar. Aus der Praxis heraus lässt sich aktuell dennoch eine Tendenz in diese Richtung erkennen. Marktveränderungen, die beispielsweise eine stärkere Einbindung von Kaizen-Beratenden in den Umsetzungsprozess verlangen, können für die Kaizen-Beratung eine Chance sein, den Mehrwert für den Auftraggeber nochmals zu steigern. Aus der Position des Dienstleisters heraus ist die Kenntnis über Kundenbedürfnisse zentral und für die Akquise besonders dienlich.

Schwieriger gestalten sich Veränderungen am System. Die Kaizen-Beratung wird häufig seitens der Auftraggeber angefragt, d. h. eine aktive Kundenakquise findet selten statt. Es ist möglich, dass speziell die Prozesseigner größerer Konzerne die Kaizen-Beratung nicht wahrnehmen und dadurch Beratungsmandate verloren gehen. In der Praxis kann beobachtet werden, dass der Mehrwert von Kaizen vielfach erst nach einer Workshop-Teilnahme klar wird. Der aktive Auftritt als Dienstleister mit klar kommunizierten Vorteilen für den Auftraggeber wird ins Zentrum der Kaizen-Beratung rücken. Zusätzlich sind organisatorische Veränderungen in der Kaizen-Beratung wahrscheinlich, da die Unternehmen sich weiterentwickeln und Organisationsformen einem ständigen Wandel unterliegen. Auch die Zusammenarbeit zwischen Kaizen-Beratenden und internen Prozessmanager*innen sowie Prozesseigner*innen könnte an Relevanz zunehmen.

8.4.2 Grenzen der Kaizen-Beratung

Die möglichen Grenzen innerhalb der Kaizen-Beratung werden in der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitsprozesse gesehen. Kaizen als Philosophie, mit dem Menschen im Mittelpunkt, könnte mit sich selbst in Konflikt geraten, wenn Prozesse zu automatisiert sind oder verbleibende menschliche Ressourcen durch weitere Automatisierung gefährdet werden. Fakt ist, dass durch die zunehmende Automatisierung der Arbeitsprozesse differenzierte Perspektiven erforderlich sein werden, um Prozesse ganzheitlich zu optimieren. Es werden vermehrt Spezialist*innen, wie etwa Prozessdesigner*innen oder IT-Programmier*innen, erforderlich sein und nicht nur Mitarbeitende, die im zu optimierenden Prozess eingebunden sind. Je nach Situation ist es erforderlich, als Kaizen-Berater*in tiefer ins Fachliche einzutauchen, um Optimierungen treffend aufeinander abzustimmen. Die Fähigkeit, zwischen den Ebenen zu wechseln, etwa von der Metaebene zur spezifischen Tätigkeit, kann dabei helfen, den Prozess ganzheitlich zu erfassen und zu optimieren. Mit allen relevanten Stakeholdern auf Augenhöhe zu kommunizieren und zu arbeiten wird die zentrale Herausforderung der Kaizen-Beratung sein.

8.4.3 Veränderungen bei Tools und Methoden

Die klassischen Tools und Methoden könnten zukünftig einer veränderten Anwendungsweise unterliegen, da in einem hochdigitalisierten Zeitalter analoge Tools und Methoden an Bedeutung verlieren. Ein mögliches Risiko dabei könnte die eingeschränkte Kreativität sein. Die Arbeit mit analogen Tools kann je nach Bedarf individuell, sofort und meist mit wenigen Handgriffen optimiert werden. Auf der anderen Seite kann das Arbeiten mit digitalen Tools weiteren Zusatzaufwand auslösen, beispielsweise wenn während eines Kaizen-Workshops nicht genug Zeit bleibt, diesen digital abzubilden.

Neue Plattformen und digitale Hilfsmittel drängen auf den Markt, worüber sich die Kaizen-Beratung im Klaren sein muss. Die heutigen und zukünftigen Auftraggeber sind preissensitiv und haben erhöhte Erwartungen an Kaizen Coaches in Bezug auf das Optimierungspotenzial ihrer Prozesse. Das Wissen und die Fähigkeiten zu besitzen, mit neuartigen technologischen Hilfsmitteln Prozessoptimierung zu betreiben, kann einen gewichtigen Wettbewerbsvorteil bringen. Die Veränderung der Tools und Methoden hängt stark von der jeweiligen Unternehmensbranche und -philosophie ab. Die Frage, ob eine halb- oder voll automatisierte Prozesslandschaft überhaupt möglich ist und gewünscht wird, fällt sehr unterschiedlich aus. Klar ist, sollten Prozesse weiterhin in großem Stil analog von Menschen durchgeführt werden, sind die aktuell eingesetzten Tools und Methoden ausreichend. Sofern die Automatisierung zunimmt, ist auch eine Veränderung der Tools und Methoden hin zum Digitalen notwendig. Die Nutzung verschiedener Plattformen könnte eine Möglichkeit darstellen, vielseitige und kreative Lösungen anzubieten.

Weiter ist anzunehmen, dass die aktuell eingesetzten analogen Methoden, wie beispielsweise A3, Kanban oder Gemba-Walk, je nach Automatisierungsgrad komplett verschwinden könnten. Einzelne Bestandteile eines Kaizen-Workshops, wie etwa Wertstromanalysen, könnten in eine digitale Form überführt werden. Auch virtuell durchgeführte Kaizen-Workshops stellen eine Möglichkeit dar, sofern geeignete digitale Tools zur Verfügung stehen. Durch den Einsatz dieser digitalen Komponenten soll die vom Auftraggeber erwartete Zeit- und Kostenersparnis erzielt werden. Die Methode der Wertstromanalyse scheint unabhängig vom Automatisierungsgrad relevant zu bleiben und gegebenenfalls häufiger zur Anwendung zu kommen, da Prozesse laufend an Bedeutung gewinnen. Der persönliche Austausch vor Ort mit den relevanten Stakeholdern bleibt jedoch weiterhin das zentrale Element in der Kaizen-Beratung, da viele Optimierungen auch zwischenmenschliche Aspekte beinhalten und somit die Vertrauensbasis eine wichtige Rolle spielt.

8.5 Fazit und Ausblick

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Relevanz von Daten sowie Ressourceneffizienz, Wertstrom- und Tätigkeitsstrukturanalysen an Bedeutung gewinnen werden. Als großer Treiber der Veränderung innerhalb der Kaizen-Beratung lässt sich der immer weiter steigende Kostendruck definieren. Es ist denkbar, dass dies zu einem Wegfall der

rein methodischen Wissensvermittlung in der Kaizen-Beratung führt und die Kompetenzen der Kaizen-Berater*innen resp. Coaches im Bereich der praktischen Anwendung liegen wird. Ob der Kaizen Coach zukünftig weiterhin im Hintergrund agieren wird oder selbst eine aktive Rolle übernimmt, wird sich erst in Zukunft zeigen. Vermutlich hängt dies stark vom jeweiligen Auftraggeber und dessen Erwartungshaltung ab.

Dass die Kaizen-Beratenden der Zukunft über umfassendes Wissen im Bereich der Digitalisierung und Automatisierung verfügen müssen, ist unumstritten. Dieses Know-how ist Voraussetzung dafür, Methoden und Tools zeitgemäß modifizieren zu können. Spätestens im Zusammenhang mit der immer präsenteren Umweltthematik wird Wert auf digitale, „ressourcenschonende“ Methoden gelegt werden. Um diesem Anspruch gerecht zu werden gilt es, vom analogen Brown Paper und Post-its abzukommen und digitale Tools anzuwenden, die zeit- und ortsunabhängig eingesetzt werden können. Die Experten sind sich einig, dass der Kaizen-Workshop jedoch das zentrale Element der Kaizen-Methodik bleiben wird, ohne welches Kaizen nicht existieren kann. Umso wichtiger ist es, hierfür digitale Anwendungsmöglichkeiten zu finden, die zukunftsfit sind.

Speziell die mit der Corona-Krise verbundenen Umstände haben gezeigt, dass auf viele Meetings vor Ort verzichtet werden kann. Es ist denkbar, dass diese Umstände zu einem sprunghaften Fortschritt der Digitalisierung beigetragen haben. Mitarbeitende konnten feststellen, dass viele Tätigkeiten ortsunabhängig durchgeführt werden können, Unternehmen haben große Summen in technisches Equipment für die Mitarbeitenden investiert. Anzunehmen ist, dass dies zu einem Umdenken geführt hat, an das sich die Kaizen-Beratung über kurz oder lang anpassen muss. Folglich wird der Anspruch gelten, die neu angeschaffte Hard- und Software in möglichst viele Prozesse zu integrieren, damit die Anschaffungen nicht als einmalige Investition gelten, sondern als langfristige Assets eingebunden werden. Umso wichtiger ist es, spätestens zum jetzigen Zeitpunkt die bewährten Kaizen-Methoden mittels digitaler Tools zu adaptieren. „Design Thinking“ könnte demnach eine große Rolle im Aufgabengebiet von Kaizen-Beratenden spielen.

Dass das Verständnis des Menschen für die detaillierten maschinellen Abläufe Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine ist, konnte im Workshop gezeigt werden. Eine mögliche Optimierung bzw. Verschlankung eines Ist-Prozesses scheitert nämlich vielfach an der Komplexität der Technik hinter der Automatisierung und am entsprechend benötigten Know-how der zuständigen Mitarbeitenden. Es ist daher zukünftig unerlässlich, technische Spezialist*innen in die Kaizen-Workshops miteinzubeziehen. Werden automatisierte Tätigkeiten oder Prozesse im Kaizen-Workshop nicht beachtet, erfüllt dieser nicht mehr seine vollumfängliche Wirkung. Bei virtuell durchgeführten Kaizen-Workshops gilt es, diese möglichst interaktiv zu gestalten, damit der persönliche Austausch nicht unter der räumlichen Distanz leidet. Hierfür geeignete Tools zu finden wird in Zukunft ein wichtiger Bestandteil des Aufgabebereiches der Kaizen-Beauftragten sein.

Eine Organisation, welche resiliente Strukturen aufweist, ist ein komplexes und flexibles System mit verschiedensten voneinander abhängigen Faktoren. Diese Faktoren üben Einfluss auf das Verhalten und Handeln von Mitarbeitenden sowie auf das Gesamtergebnis

aus. Hier kann der große Mehrwert von Kaizen der Grundsatz sein, dass Prozesse erst verschlankt werden müssen, bevor sie digitalisiert werden. Anderenfalls wird das gewünschte Ergebnis nicht realisiert werden können, womit der ganze „Verbesserungsprozess“ wieder von Neuem beginnt. Die organisationale Resilienz und die damit verbundene Organisationskultur stellen deshalb wichtige Kernressourcen jedweder Organisationen dar (Hoffmann, 2017, S. 144).

Ob Kaizen zukünftig dazu dienen sollte, Prozesse weiter zu optimieren und schlussendlich auch zu automatisieren, womit wohlmöglich eine Reduktion von Arbeitsplätzen einhergeht, ist eine Diskussion, die weiterer Untersuchungen bedarf. An dieser Stelle ist jedoch zu erwähnen, dass sich Kaizen nicht nur auf die Prozessoptimierung allein beschränkt, sondern auf die Optimierung der gesamten Organisation samt deren Systemen, Methoden und Unternehmenskultur. Da Verbesserungsvorhaben sowohl von Unternehmen als auch von deren Mitarbeitenden Veränderungen fordern, ist es unerlässlich, diese im Veränderungsprozess miteinzubeziehen. Die besondere Herausforderung wird darin liegen, den erfolgreichen Spagat zwischen kleinen Schritten und ganzen Prozessen zu schaffen. Nur dadurch ist es möglich, Krisen innerhalb der Organisation präventiv zu begegnen.

Literatur

- Brunner, F. J. (2017). *Japanische Erfolgskonzepte. KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance Shopfloor Management, Toyota Production System, GD3 – Lean Development* (4. Aufl.). Carl Hanser.
- Conrad, R. W. (2016). Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)/Kaizen. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) *5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* (S. 7–14). Springer.
- Economiesuisse. (2017). Der digitale Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. <https://www.economiesuisse.ch/de/dossier-politik/der-digitale-wandel-wirtschaft-und-gesellschaft>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Fritz, H. A., & Schulze, G. (Hrsg.). (2015). *Fertigungstechnik* (11. Aufl.). Springer.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2018): Lean Management. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lean-management-37747/version-261178>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2019). Machine Learning. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/machine-learning-120982>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). Springer VS.
- Graf, P., Meier, M. A., & Tokarski, K. O. (2021). Robotic Process Automation (RPA): Implementierung von Software-Robotern am Beispiel des Finanzbereichs der BKW AG. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder* (S. 85–118). Springer Gabler.
- Gründerszene. (2020). Kaizen. https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/kaizen?interstitial_click. Zugegriffen am 04.04.2020.
- Grünert, L., & Sejdíć, G. (2017). *Betriebswirtschaftliche Aspekte von Industrie 4.0*. Springer Fachmedien.
- Hässig, L. (2007). Kaizen: Auf den Spuren Toyotas. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/kaizen-auf-den-spuren-toyotas>. Zugegriffen am 04.04.2020.

- Heer, A. (2019). *Einführung RPA: Wenn Roboter Routinearbeiten rationalisieren*. <https://www.swisscom.ch/de/business/enterprise/themen/digital-business/robotic-process-automation-definition.html>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Hoffmann, G. P. (2017). *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*. Springer.
- Hollnagel, E. (2010). RAG. The resilience analysis grid. In E. Hollnagel, J. PARIÈS, D. D. Woods & J. Wreathall (Hrsg.), *Resilience Engineering in Practice. A Guidebook*. Ashgate. Epilog.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. C. (Hrsg.). (2006). *Resilience engineering. Concepts and precepts*. Ashgate.
- Horne, J. F. (1997). The coming age of organizational resilience. *Business Forum*, 22, 24–28.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.). (2016). *5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses*. Springer.
- Jochem, R., & Knothe, T. (Hrsg.). (2014). *Prozessmanagement. 100 Fragen – 100 Antworten*. Symposium Publishing.
- Kaizen Institute. (2020). What is KAIZEN. <https://www.kaizen.com/what-is-kaizen.html>. Zugegriffen am 04.04.2020.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Marks, T. (2016). Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)/Kaizen. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* (S. 41–49). Springer.
- Mertens, P., Barbian, D., & Baier, S. (2017). *Digitalisierung und Industrie 4.0. Eine Relativierung*. Springer.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1994). Expertenwissen und Experteninterviews. In R. Hitzler, A. Hohner & C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen* (S. 180–192). Westdeutscher Verlag.
- Miller, J., Wroblewski, M., & Villafuerte, J. (2014). *Creating a Kaizen Culture. Align the Organization, Achieve Breakthrough Results, and Sustain the Gains*. McGraw-Hill.
- Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2009). *Design thinking: Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*. mi-Wirtschaftsbuch.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). Wie smarte Produkte Unternehmen verändern. *Harvard Business Manager*. Ausgabe 12, 52–73. <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-139802391.html>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Raveling, J. (2019). Die Geschichte der Digitalisierung – Teil II. <https://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/geschichte-der-digitalisierung-teil-zwei>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Roland Berger Strategy Consultants. (2015). Die digitale Transformation der Industrie. Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist. <https://bdi.eu/publikation/news/die-digitale-transformation-der-industrie/>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Schneider, O. (2018). Wie die Digitalisierung Mensch und Maschine zum Supergehirn vernetzt. <https://www.netzwoche.ch/news/2018-09-17/wie-die-digitalisierung-mensch-und-maschine-zum-supergehirn-ernetzt>. Zugegriffen am 04.04.2020.
- Thole, F., & Woelke, C. (2020). Mit RPA und Bots Prozesse automatisieren. <https://www.springer-professional.de/unternehmensprozesse/transformation/mit-bots-unternehmensprozesse-automatisieren/17303944>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Tokarski, K. O., Kissling-Näf, I., & Schellinger, J. (2021). Digital Business in der Praxis: Modell, Analyse und Handlungsfelder. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis* (S. 1–13). Springer Gabler.
- Unkrig, E. R. (2020). *Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität*. Springer Gabler.

Wirtschaftslexikon. (2020). Prozessmanagement. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/prozessmanagement/prozessmanagement.htm>. Zugegriffen am 06.04.2020.

Wörwag, S., & Cloots, A. (Hrsg.). (2020). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Springer Gabler.

Roman von Burg, BSc. Neben seiner beruflichen Tätigkeit als Key Account Manager widmet sich Roman von Burg dem konsekutiven Masterstudium in Corporate Development an der Berner Fachhochschule. Davor absolvierte er ebendort das Bachelorstudium in Business Administration mit Vertiefung Management in Practice: Strategy. Als diplomierter Bankkaufmann spezialisierte er sich während seiner mehrjährigen Praxiserfahrung in der Kundenbetreuung und Organisationsentwicklung auf die Prozessoptimierung mit Fokus auf kontinuierliche Werteflussverbesserung von teil- oder vollautomatisierten Prozessen.

Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski. Dozent für Innovation, Entrepreneurship, Strategie, Unternehmensentwicklung, Organisation & Leadership. Er ist Leiter der Abteilung Weiterbildung am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule sowie in dieser Funktion Mitglied der Departementsleitung. Des Weiteren ist er Studiengangsleiter unterschiedlicher Weiterbildungsprogramme. Kim Oliver Tokarski war lange Jahre Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Bukarest (ASE Bukarest), Rumänien. Er ist Vorstandsmitglied des Consulting Cluster Bern, Mitgründer und ehemals Beiratsmitglied des Social Ventures Rock Your Life! Schweiz GmbH sowie Vizepräsident des Impartiality Committee der IQNet Ltd. Kim Oliver Tokarski ist Mitglied des Editorial (Review) Boards des International Journal of Entrepreneurial Venturing (IJEV) sowie des International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE) und Gutachter der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA). Seine Forschungs-, Dienstleistungs- und Lehrtätigkeiten sowie Publikationen liegen in den genannten Themenkontexten.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Kann ein Growth Mindset die Agilität im Unternehmen erhöhen?

9

Marina Dujmovic-Bracak und Deane Harder

Zusammenfassung

Die Studie untersucht die Verbindung von Growth Mindset und Agilität von vier Teams einer Schweizer Bank. Es wird gezeigt, dass für echte Agilität ein Growth Mindset notwendig ist, jedoch das Konzept Agilität schwer greifbar ist. Weiter zeigt die Studie, wie das Mindset kontextabhängig ist. Es gibt also einen Zusammenhang zwischen Growth Mindset und Agilität einerseits und Growth Mindset und Arbeitsumfeld andererseits. Dennoch konnte kein direkter Zusammenhang zwischen einem Growth Mindset und Arbeitsumfeld festgestellt werden. Daraus lässt sich schließen, dass oft Agilität gefordert wird, allerdings das Mindset zu wenig beachtet wird und konventionelle Strukturen bzw. das Arbeitsumfeld meist ungeeignet sind, diesen zu fördern. Deshalb wurden Handlungsempfehlungen in den Bereichen Mensch, Unternehmensstruktur und Flexibilität erarbeitet. So können Unternehmen besser auf veränderte Arbeitsanforderungen und Umwelteinflüsse reagieren und ihre organisatorische Resilienz erhöhen.

9.1 Ausgangslage und Problemstellung

Eine Transformation ist ein Wandel auf vielen Ebenen. Um den Anforderungen der digitalen Transformation zu genügen, wird häufig die Forderung gestellt, dass Mitarbeitende „agiler“ werden. Jedoch reicht die Einführung des Konzeptes *Agilität* allein nicht aus,

M. Dujmovic-Bracak (✉)
Bern, Schweiz

D. Harder
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: deane.harder@bfh.ch

denn es bedarf mehr als eines bewussten, intellektuellen Verständnisses: Es braucht ein geeignetes Mindset (bevorzugte Denkweise) dazu. Es stellt sich die Frage, ob Mitarbeitende, die über Jahre oder Jahrzehnte anders gearbeitet haben, ihr typisches Mindset für agiles Arbeiten ändern oder anpassen (können). Die richtige Grundhaltung ist ausschlaggebend, damit agile Vorgehensweisen ihre volle Wirkung entfalten können. Ein in Zusammenhang mit flexibler Verhaltensweise oft genanntes Modell ist das „Growth Mindset“, das beschreibt, wie neue Erfahrung gesucht und Nicht-Erfolg in Situationen als Lernerfahrung bewertet werden. Ein solches Mindset kann die Resilienz von Unternehmen deutlich erhöhen, da eine kontinuierliche Weiterentwicklung angestrebt wird. Komplementär dazu verhält es sich mit der Agilität, die eine kontinuierliche Anpassung an unternehmerische Anforderungen erleichtert und so zur Resilienz beiträgt. In der vorliegenden Studie wird deshalb untersucht, inwiefern ein Growth Mindset bei Mitarbeitenden einer Bank im Arbeitsumfeld typisch ist und welchen Einfluss dies auf die wahrgenommene Agilität der jeweiligen Teams hat. Die empirische Erhebung liefert Erkenntnisse zum Zusammenhang von Growth Mindset und Agilität, um daraus Empfehlungen für die Praxis abzuleiten. So können Unternehmen den transformativen Wandel leichter bewältigen und ihre organisatorische Resilienz stärken.

9.2 Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen zum Konzept der Agilität, Mindset und Resilienz kurz dargelegt.

9.2.1 Agilität vs. hierarchische Organisationen

Das Konzept der Agilität ist mittlerweile in vielen Organisationen etabliert. Damit ist nicht gemeint, dass tatsächlich agil gearbeitet wird oder eine klare Definition bekannt ist. Es ist jedoch häufig ein grundlegendes, implizites Verständnis vorhanden, was Agilität sein soll. Für die vorliegende Studie wird auf die Charakterisierung von Goldman et al. (1996) Bezug genommen. Diese stellen fest, dass Agilität in einer Organisation vier Aspekte hat: 1) Wert für den Kunden liefern, 2) bereit sein, sich zu verändern, 3) menschliches Wissen und Fähigkeiten wertschätzen und 4) virtuelle Partnerschaften aufbauen. Agilität hilft demnach Organisationen, rasch auf Veränderungen zu reagieren, die Wettbewerbsfähigkeit laufend anzupassen und das Element des Wandels als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu sehen (Junker & Harder, 2020). Eine mögliche Definition lautet: „Agilität ist die Fähigkeit eines komplexen Systems, beispielsweise eines Unternehmens, sich unmittelbar auf Veränderungen der auf sie einwirkenden Umwelt anzupassen“ (Slogar, 2020). Andere verstehen unter dem Begriff „agil“ lediglich agile Arbeitsmethoden wie z. B. Scrum (Graf et al., 2019). Im alltäglichen Gebrauch wird Agilität häufig als Synonym für Flexibilität verwendet. Es gibt jedoch einen klaren Unterschied: Flexibilität bezieht

sich eher auf eine passive Haltung oder berücksichtigt nur das sichtbare Ergebnis, wogegen Agilität eine aktive Haltung ist, die nicht nur im Ergebnis, sondern auch in der Einstellung gegenüber Veränderungen deutlich wird. Konkret kann jemand flexibel agieren, jedoch die ständigen Abweichungen von einem Plan als störend und Stress verursachend wahrnehmen. Wirkliche Agilität erwartet dagegen die Änderung; der stetige Wandel ist normal und beeinträchtigt nicht den Arbeitsfluss. In diesem Fall beschreibt sie eine Sichtweise auf die Welt, die es gilt, in der Unternehmenskultur zu verankern (Junker & Harder, 2020).

Traditionelle bzw. hierarchisch gegliederte Unternehmen verfügen oft über träge Organisationsstrukturen und aufwendige administrative Prozesse. Diese bremsen ein Unternehmen aus, wenn es darum geht, kurzfristig originelle und ergebnisorientierte Ideen, Produkte oder Leistungen zu entwickeln und umzusetzen (Slogar, 2020). Starre Strukturen und Prozesse erschweren Kreativität und limitieren langfristig die Problemlösefähigkeit der Organisation (Hofert, 2018). Das führt dazu, dass bei immer kürzer werdenden Veränderungszyklen der Wirtschaft die Unternehmen diesen Nachteil nicht mehr selbstständig ausgleichen können, die Resilienz nimmt ab. Daher bewähren sich zunehmend Modelle von Organisationsformen, die selbstorganisierte, selbstverantwortliche und hierarchiearme Strukturen fördern. Den einzelnen Mitarbeitenden wird dabei mehr Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz für ihre Arbeitstätigkeit übertragen (Slogar, 2020). Diese Rahmenbedingungen sind entsprechend notwendig, aber nicht hinreichend für organisatorische Agilität.

Ein Merkmal von hierarchisch strukturierten Teams ist, dass Mitarbeitende mit derselben Funktion in einer spezialisierten Abteilung zusammengefasst werden. Dabei koordiniert eine Führungsperson die Aufgabenverteilung der Mitarbeitenden und prüft die Arbeitsqualität. Häufig gibt es dabei keine Funktionstrennung aufgrund von Führungs- und Fachkompetenzen. Es bestehen kaum gemeinsame Ziel- und Leistungsmotivationen unter den Abteilungen, da es keine gemeinsamen Verantwortungen bzw. Arbeitsschritte wahrzunehmen gilt. Treten Fehler im Arbeitsergebnis auf, entsteht somit eine Abgrenzung zwischen Abteilungen und Mitarbeitenden. Dies führt zu Zielkonflikten sowie Abgrenzungen der Abteilungen untereinander (Silobildungen) (Harder & Tokarski, 2018). Außerdem wird durch fachlich spezifische und zum Teil monotone Aufgabenstellungen ein Perspektivenwechsel behindert. Es fällt den Mitarbeitenden schwer, sich mit den Ergebnissen ihrer Arbeit auseinanderzusetzen und die Auswirkungen auf benachbarte Unternehmensabteilungen nachzuvollziehen. Als positiv kann betrachtet werden, dass Zuständigkeiten klar geregelt und Prozessabläufe erprobt sowie eingespielt sind. Dies bedeutet, dass effizientes Arbeiten ermöglicht wird und keine Zeitverluste durch Koordinationsaufwände entstehen (Slogar, 2020).

In interdisziplinären Teams sind sämtliche Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitenden kombiniert, die benötigt werden, um eine bestimmte Gruppe von Aufgaben effizient und effektiv zu erledigen. Konkret heißt dies, dass Funktionen wie beispielsweise die Angebotserstellung, das Backoffice, der Fachsupport, das Beschwerdemanagement oder der Vertrieb in einer Gruppe zusammengefasst sind. Dabei werden Fach- und

Führungskompetenzen voneinander getrennt. In dieser interdisziplinären Gruppe koordinieren die eingesetzten Mitarbeitenden ihre Arbeitstätigkeiten, Funktionen sowie Prozesse eigenständig, eigenverantwortlich und selbstorganisiert. Im Gegensatz zu spezialisierten Teams bzw. Abteilungen, in denen es Experten mit spezifischem und detailliertem Fachwissen gibt, das jedoch auf die eigenen Arbeitsschritte beschränkt ist, sind bei interdisziplinären Teams die Kombinationen der Wissensbereiche auf fachliche Vielfalt ausgerichtet und können so ein weites Spektrum an Inputs verarbeiten (Slogar, 2020). Interdisziplinäre Teams bieten sich deshalb als Organisationsform für agiles Arbeiten an.

Die digitale Transformation zwingt Unternehmen zu tiefgreifenden Anpassungen. Diese können leichter bewältigt werden, wenn die Organisation über „Resilienz“ verfügt. Diese kann definiert werden als, „(...) fortlaufende Fähigkeit zu positiven Anpassungen unter herausfordernden Bedingungen, so dass die Organisation aus diesen Situationen gestärkt und mit mehr Ressourcen daraus hervorgeht“ (Vogus & Sutcliffe, 2007). Diese Anpassungen sind nicht nur gegen außen gerichtet; vielmehr findet auch im Inneren der Organisation ein Wandel statt und bezieht somit die Mitarbeitenden mit ein (Junker & Harder, 2020; Werther & Bruckner, 2018). Der Zusammenhang zwischen Agilität und Resilienz ist entsprechend deutlich ausgeprägt. Dabei kommt es auf das typische Mindset sowie die vorherrschende Unternehmenskultur an. Der Mindset als typische oder bevorzugte Denkweise in bestimmten Situationen entscheidet häufig darüber, wie wir als Individuen Situationen bewerten. Eine Kundenbeschwerde kann beispielsweise Stress auslösen, weil etwas „falsch“ gemacht wurde, oder eine Lernerfahrung darstellen und als konkreter Ansatzpunkt für Verbesserungen in der Kundenerfahrung interpretiert werden. Ein „positives“ Mindset kann also als Voraussetzung oder zumindest als fördernder Faktor für die Fähigkeit zu positiven Anpassungen im Sinne der Resilienz betrachtet werden. In der vorliegenden Studie wird deswegen der Fokus auf das Mindset der Mitarbeitenden sowie der (wahrgenommenen) Agilität gesetzt, um Rückschlüsse auf die Resilienz der Organisation zu ermöglichen.

9.2.2 Growth Mindset und Fixed Mindset

Ein Mindset gibt Aufschluss darüber, wie Menschen in bestimmten Kontexten typischerweise denken, handeln und an neue Aufgaben bzw. Probleme herangehen. Es ist diesbezüglich zu beachten, dass es kein richtiges oder falsches Mindset gibt, sondern nur ein zur Situation gut oder weniger passendes Mindset (Hofert, 2018). Eine Möglichkeit, zwischen typischen Denkweisen zu unterscheiden, ist die Einteilung in Fixed Mindset (statisches Mindset) und Growth Mindset (dynamisches/inkrementelles Mindset) (Dweck, 2017). Das Fixed Mindset wird als innere Einstellung verstanden, die davon ausgeht, dass alle Menschen so sind, wie sie sind, und die Ausprägung im Wesen angelegt sind. Das bedeutet, dass Menschen bestimmte Fähigkeiten, ihre Intelligenz oder auch Talente als etwas grundsätzlich Gegebenes der eigenen Persönlichkeit ansehen, das nicht oder nur wenig veränderbar ist. Auch dann, wenn Neues gelernt wird, wird beispielsweise von einer

konstanten Intelligenz ausgegangen. Somit besteht stets das Ziel, ‚intelligent‘ auszusehen und niemals ‚dumm‘ zu wirken, um das eigene Selbstbild zu bestätigen. Im Gegensatz zum Fixed Mindset geht das Growth Mindset von einer ständigen Entwicklung und Dynamik aus (Abb. 9.1). Dahinter steht die Überzeugung, dass Fähigkeiten und Talente durch Ausdauer, geeignetes Lernen und Bemühungen weiterentwickelt werden können. Das bedeutet nicht, dass alle gleich gut sein können, die eigenen Grenzen sind jedoch nicht klar sichtbar, weshalb sich ein stetes Bemühen lohnt (Hofert, 2018). Der Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung steht im Vordergrund, und Fehler oder Rückschläge werden als Lernerfahrungen gesehen. Es ist hierbei zu beachten, dass ein Mensch nie nur ein Fixed Mindset oder Growth Mindset besitzt, sondern beides in sich trägt. Die Anwendung der jeweiligen Denkweise ist kontextabhängig. Es geht in der vorliegenden Studie also darum, die bevorzugte oder typische Denkweise in bestimmten Arbeitskontexten zu untersuchen.

Eine digitale und agile Arbeitswelt benötigt ein passendes Mindset, das Grundannahmen vertritt, Werte verfolgt, Haltung zeigt und Position beziehen kann. Weiters sollte dieses Mindset die eigenen Grundannahmen überdenken und erneuern können, sobald neue Informationen oder Gegebenheiten vorliegen. Folglich ist die erwünschte Denkhaltung dynamisch und entwicklungsoffen, was zumindest in der Theorie eher dem Konzept des Growth Mindset entspricht (Dweck, 2014; Hofert, 2018). Ein Unternehmen, das sich im digitalen Wandel oder in einer Transformationsphase befindet, benötigt Mitarbeitende, die einem Wandel offen gegenüberstehen, diesen auch bei sich vollziehen und somit ein ausgeprägtes Growth Mindset in vielen Situationen zeigen. Weiters erlaubt es ein dynamisches Selbstbild, Fehler als Entwicklungsmöglichkeiten zu betrachten und die Motivation und Leistungsbereitschaft zu erhöhen (Glossner, 2016). Im Kontext der Agilität kann gefolgert werden, dass Mitarbeitende Agilität mit einem Growth Mindset kultivieren sollten (Junker & Harder, 2020); ein Aspekt, der mittlerweile auch im agilen Projektmanagement integriert wurde, z. B. Scrum (Bruns, o. J.; Sloan, 2015). Deshalb ist es wichtig zu klären, unter welchen Voraussetzungen ein solcher Kultur- und Mindsetwandel erfolgreich sein kann.

Dabei muss klar zwischen Lernen und Entwicklung differenziert werden. Es ist möglich, dass Menschen mit einem ausgeprägten Fixed Mindset agile Methoden nach Lehrbuch anwenden. Ohne entsprechendes entwickeltes Mindset wird jedoch die Arbeitsweise dadurch nicht agil. Situationen werden je nach vorherrschendem Mindset beispielsweise

- Ich kann alles lernen, was ich möchte.
- Wenn ich frustriert bin, mache ich trotzdem weiter.
- Ich stelle mir selbst Herausforderungen.
- Wenn ich scheitere, dann lerne ich.
- Sag mir, dass ich mich anstrengte.
- Dein Erfolg inspiriert mich.
- Mein Bemühen und meine Einstellung sind entscheidend.



- Entweder kann ich etwas oder ich kann es nicht.
- Wenn ich frustriert bin, gebe ich auf.
- Ich scheue Herausforderungen.
- Wenn ich scheitere, dann bin ich nicht gut genug.
- Sag mir, dass ich schlau bin.
- Dein Erfolg bedroht mich.
- Meine Talente und Veranlagungen sind entscheidend.

Abb. 9.1 Growth Mindset vs. Fixed Mindset. (Quelle: Eigene Darstellung.)

als „normal“ oder als „stressig“ wahrgenommen, und die Arbeitszufriedenheit wie auch die Produktivität können davon stark abhängig sein. Es gilt deshalb, ein Growth Mindset im Arbeitskontext zu fördern und zu bevorzugen und den Wandel zur Agilität als Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen (Hofert, 2018).

9.3 Methodisches Vorgehen

Um den Zusammenhang zwischen Agilität und Growth Mindset zu untersuchen, wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse sollen Auskunft über das Verständnis von Agilität und das zugrunde liegende Mindset der einzelnen interviewten Personen bei typischen Arbeitstätigkeiten aufzeigen.

9.3.1 Charakterisierung der BigPlayer AG und interviewten Teams

Um zu verstehen, inwiefern sich ein Growth Mindset auf die Agilität auswirkt, untersuchen wir vier Teams einer Schweizer Großbank. In der vorliegenden Studie wird der Zusammenhang zwischen Growth Mindset und Agilität im Arbeitsumfeld anhand einer Schweizer Bank untersucht. Die BigPlayer AG befindet sich in einer digitalen Transformation. Sie versucht, immer mehr Prozesse aus dem traditionellen Bankenkerngeschäft zu automatisieren, Aufgaben durch Softwareroboter erledigen zu lassen oder eine End-to-End-Verarbeitung durch den Endkunden zu ermöglichen. Andererseits sollen neue strategische Geschäftsfelder durch die Digitalisierung ermöglicht und erschlossen werden. Unterschiedliche Teams einer Bank bieten sich insbesondere für diese Fragestellung an, weil der Kontext gleich bleibt und Agilitätsunterschiede auf das Mindset im Team zurückführbar sind. Im Speziellen werden vier Teams der BigPlayer AG genauer betrachtet. Drei Teams gehören dem Kerngeschäft der BigPlayer AG an und weisen daher eine lange Vergangenheit auf. Das vierte Team existiert seit weniger als drei Jahren. Das Ziel dieser Organisationseinheit ist es, mittels agiler Methoden ein erfolgreiches Plattformgeschäft aufzubauen, ohne durch die Strukturen und administrativen Prozesse der BigPlayer AG gebremst zu werden. In Tab. 9.1 sind die Merkmale der vier Teams tabellarisch zusammengefasst.

9.3.2 Design der Datenerhebung

Das Ziel qualitativer Forschung besteht darin, komplexe Lebenssituationen und Zusammenhänge zu untersuchen und zu beschreiben. Dafür sollte für die Stichprobenwahl eine heterogene Gruppe von Personen gewählt werden (Weitkämper, 2019). Für die vorliegende Studie wurden vier Teams der BigPlayer AG genauer betrachtet. Es waren bereits Vorkenntnisse über die Personen vorhanden, die potenzielle Informationen und Auskünfte

Tab. 9.1 Merkmale der vier Teams einer Schweizer Bank. (Quelle: eigene Darstellung)

Team	Kerngeschäft	Teamgröße (Mitarbeitende)	Teamleiter Rolle vorhanden	Struktur	Agile Arbeitsmethoden vorhanden
Backoffice Zahlungsverkehr (BZV)	ja	10	ja	hierarchisch	nein
Fachsupport Abwicklung Zahlungsverkehr (FAZ)	ja	8	ja	eher hierarchisch	im Tagesgeschäft = nein Im Projektgeschäft = teilweise
Fachsupport Konto Service (FKS)	ja	13	ja	eher hierarchisch	im Tagesgeschäft = nein Im Projektgeschäft = teilweise
Plattform (NewTeam)	nein	20	nein	interdisziplinär – flache Struktur	ja

zur Fragestellung liefern können (Weitkämper, 2019). Es wurden zwei Personen pro Team im April 2020 interviewt, also acht Interviews insgesamt. Während in den ersten drei Teams die interviewten Personen ähnliche Aufgaben erledigen, befassen sich die interviewten Personen im letzten Team mit anderen Tätigkeiten. Des Weiteren wurde jeweils eine männliche und eine weibliche Person pro Team interviewt.

9.3.3 Interviewleitfaden und Datenauswertung

Der qualitative Interviewleitfaden wurde an die bisherige Forschung zu den Themen Growth Mindset und Agilität angelehnt. Die offenen und einfachen Fragestellungen (unter Vermeidung des Begriffes *Growth Mindset*) dienten dazu, dass die Interviewpartner nicht mit theoretischem Wissen bzw. Fachbegriffen abgelenkt wurden, beispielsweise wurde gefragt: „Wie agil schätzt du deine Arbeit bzw. dein Arbeitsumfeld ein?“, „Ist dein Team agil?“, „Wann hast du dir das letzte Mal bewusst Zeit genommen, etwas zu lernen (beruflich oder privat)?“, „Wie reagiert deine Vorgesetzte/dein Vorgesetzter auf Fehler?“ Über die Art und Inhalte der Antworten konnten dann Rückschlüsse bezüglich den Themen Growth Mindset und Agilität gezogen werden (Tab. 9.2).

Die Interviews wurden online durchgeführt und anschließend transkribiert. Die Transkriptionen wurden mittels Codegruppen und Codes geclustert und mit Erläuterungen zu den einzelnen Codes ergänzt. Diese Cluster ermöglichen es, Zusammenhänge, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Antworten aufzuzeigen. Daraufaufgehend wurden die Daten ausgewertet und mit dem theoretischen Know-how aus der Literatur aufbereitet.

Tab. 9.2 Beschreibung der Stichprobe für Interviews. (Quelle: eigene Darstellung)

Team	Geschlecht, Alter Person 1	Geschlecht, Alter Person 2
Fachsupport Konto Services	weiblich, 32 Jahre	männlich, 35 Jahre
Fachsupport Abwicklung Zahlungsverkehr	weiblich, 26 Jahre	männlich, 29 Jahre
Backoffice Dienstleistungen Zahlungsverkehr	weiblich, 26 Jahre	männlich, 26 Jahre
NewTeam	weiblich, 27 Jahre	männlich, 43 Jahre

9.4 Ergebnisse der empirischen Erhebung

Die Forschungsergebnisse beziehen sich auf vier Teams der BigPlayer AG. Der Erkenntnisgewinn liegt in der Identifikation der Erfolgswirksamkeit der Agilität und des Growth Mindset der betrachteten Personen, Teams und dazu gehörigen Organisationseinheiten.

9.4.1 Begriffsauffassungen der Teams

Um herauszufinden, ob Teams, die agile Methoden verwenden, auch Agilität anders verstehen, wurden die Interviewten nach ihrem Verständnis der Begriffe *agil* bzw. *Agilität* befragt. Außerdem wurde untersucht, welche agilen Arbeitsmethoden den Teams bekannt sind und welche sie innerhalb der Teams oder der Organisation anwenden.

Hinsichtlich des Verständnisses von *agil* bzw. *Agilität* gaben sieben von acht befragten Personen unter anderem die Anpassungsfähigkeit an neue Marktgegebenheiten oder Kundenbedürfnisse an. Mit sechs Nennungen wurden die Begriffe *flexibel* und *Flexibilität* häufig mit *agil* oder *Agilität* gleichgesetzt. Zum Teil gab es einen Vergleich zu Wasserfallprojekten: Die Hauptunterschiede werden im geringeren Planungsaufwand sowie dem Setzen von kleineren Zielen im agilen Vorgehen gesehen. Zusätzlich bietet die Agilität eher die Möglichkeit, nicht oder schlecht funktionierende Lösungen zu verwerfen. Es wurde auch ein Zusammenhang mit der Organisationsstruktur thematisiert; durch flache Hierarchiestufen sowie kurze Entscheidungswege kann sich die Organisation schneller an neue Anforderungen anpassen.

Obschon sich alle Befragten darin einig waren, dass die BigPlayer AG in irgendeiner Form, in gewissen Bereichen oder Abteilungen agile Methoden anwendet, stellte die konkrete Benennung dieser Methoden, die aus der Theorie bekannt sind, eine Herausforderung dar: Während lediglich eine Person keine agilen Methoden benennen oder umschreiben konnte, konnten fünf Interviewte die Methode Scrum angeben. Teilweise wurde unter agilen Arbeitsmethoden ein pragmatischer Arbeitsansatz verstanden: Neue Herausforderungen, Ungewissheiten oder fehlendes Know-how werden im Team angesprochen, es werden zeitnah Ideen oder Lösungen gesammelt und eine sofortige Umsetzung angestrebt. Außerdem wurden agile Methoden mit einer direkten Kommunikation der Beteiligten

ohne signifikante Hierarchiestufen assoziiert. Zusätzlich wurden eine agile Führung und Organisation vorausgesetzt, um diese Kommunikation durchführen zu können.

Wie schon in der Theorie, so lässt sich auch in der Praxis keine eindeutige Bedeutung oder Verwendung der Begriffe *agil* oder *Agilität* erkennen. Zum einen ist dies darauf zurückzuführen, dass die Befragten noch zu wenig theoretisches Wissen dazu erwerben oder keine praktische Erfahrung dazu aufbauen konnten. Zum anderen zeigt dies, dass *agil* oder *Agilität* mittlerweile als Schlagworte für viele Situationen, Einstellungen, Herausforderungen oder Methoden verwendet werden. Daher bleiben diese Begriffe stets in gewissem Maße unklar. Dennoch konnten einige Merkmale identifiziert werden, wie diese Termini in der Praxis verstanden werden:

- Anpassungsfähigkeit an neue Marktgegebenheiten oder Kundenbedürfnisse,
- Flexibilität: zeitnahe und schnelle Reaktionen/Lösungen,
- angepasste Organisationsstrukturen: flache Hierarchiestufen und kurze Entscheidungswege,
- Befähigung von Mitarbeitenden mit den richtigen Instrumenten,
- geringerer Planungsaufwand/kürzere Planungsphasen,
- Interesse und Offenheit für Neues: Horizonterweiterung.
- Es gibt demnach zwar keine einheitliche Definition von *agil* oder *Agilität*, aber praktisch alle Befragten hatten eine relative klare Vorstellung davon, was es für sie bedeutet.

9.4.2 Einschätzung der Agilität einzelner Arbeitsbereiche

Aus Managementsicht ist Agilität von großer Bedeutung. Es wurde deshalb untersucht, in welchen Bereichen der BigPlayer AG nach dem Verständnis der befragten Mitarbeitenden tatsächlich agil gearbeitet wird und welche Herausforderungen diese dabei feststellen. Hierzu wurden Fragen zur Einschätzung der Agilität des Arbeitsumfeldes und der Interviewten selbst gestellt. Die Selbsteinschätzung wurde um Fragen zum Umgang mit Veränderungen ergänzt. Abschließend wurden negative Aspekte der Agilität erfragt. Die Ergebnisse werden nach den einzelnen Teams aufgliedert dargestellt.

Um das Agilitätsausmaß in den einzelnen Arbeitsbereichen aufzuzeigen, wurden die Antworten nach Merkmalen analysiert und bewertet. Dazu wurden die Merkmale in Spalte 1 der Tab. 9.3 *Agilitätsanalyse Teams* genauer betrachtet und den Aussagen Werte von 0 (für schwach, niedrig oder tief) bis 9 (für hoch, stark, sehr gut) zugeordnet. Hierzu wurden die Antworten der Befragten einzeln bewertet und ein Durchschnittswert als Teamwert und über alle anderen Interviewten gebildet. Daraus ergibt sich eine Agilitätseinstufung im Vergleich zu anderen Abteilungen (Tab. 9.3). Die Auswertung ist nicht repräsentativ, gibt jedoch erste Hinweise auf Muster in der Selbst- und Gruppenwahrnehmung der Mitarbeitenden.

Tab. 9.3 Analyse der vier Teams bezüglich Agilität (Skala: 0 = schwach ausgeprägt bis 9 = stark ausgeprägt). (Quelle: eigene Darstellung)

Merkmale	Wert Team BDZ	Ø Wert	Wert Team FAZ	Ø Wert	Wert Team FKS	Ø Wert	Wert Team NewTeam	Ø Wert
Wie agil ist das Arbeitsumfeld?	6,4	6,5	6,0	7,0	6,0	7,0	8,0	6,5
Wie agil ist die Arbeitstätigkeit?	4,0	6,5	6,0	6,0	7,0	6,0	7,0	6,0
Wie agil ist die befragte Person (Selbsteinschätzung)?	7,0	7,0	6,0	7,5	7,0	7,0	8,0	7,0
Wie offen steht die befragte Person Veränderungen gegenüber?	7,0	6,8	7,0	6,5	6,0	7,0	7,0	7,0
Ist die Bereitschaft für notwendige Veränderungen vorhanden?	7,0	6,7	7,0	6,0	6,0	6,5	6,0	7,0
Nennung positiver Auswirkungen der Agilität	5,0	5,8	6,0	5,5	4,0	6,0	7,0	5,0
Nennung negativer Auswirkungen der Agilität (wobei bei diesem Merkmal eine hohe Bewertung dafür spricht, dass wenige Einwände angebracht wurden)	6,0	6,0	7,0	6,0	4,0	7,0	7,0	6,0
Know-how zu agilen Methoden in der Praxis	1,0	5,0	3,0	4,0	3,0	4,0	8,0	2,0
Know-how zu agilen Methoden in der Theorie	4,0	7,0	5,0	7,0	8,0	6,0	8,0	6,0

Backoffice Dienstleistungen Zahlungsverkehr (BDZ)

Die Analyse des Teams Backoffice Dienstleistungen Zahlungsverkehr zeigt eine eher geringe Ausprägung der Agilität. Aufgrund der vorwiegend repetitiven Arbeitstätigkeit im Vergleich zu den Aufgaben der anderen Teams lässt sich der Unterschied beim Merkmal *Einschätzung Arbeitstätigkeit* gut ableiten. Dies ist zugleich für die Erklärung der Differenz beim *Know-how agile Methoden/Praxis* anzunehmen. In der BigPlayer AG wird vorwiegend in Projekten versucht, mit agilen Methoden zu arbeiten. Das Team hat jedoch kaum Berührungspunkte mit Projektarbeiten und daher auch keine Möglichkeit, sich praktisches Wissen dazu anzueignen. Theoretisches Wissen zu Agilität oder agilen Methoden ist zwar durch Weiterbildungen vorhanden, jedoch weniger ausgeprägt als bei den anderen Teams.

In der Regel sind Backofficemitarbeitende in keine Projekte involviert. Vielmehr werden ihnen Lösungen, Prozesse oder Anpassungen geliefert, die es umzusetzen gilt. Lediglich Teamleitende werden zum Teil am Rande mit einbezogen, wenn spezifisches Fachwissen zur Arbeitstätigkeit gefragt ist. Trotz der repetitiven Aufgaben schätzen sich die befragten Backofficemitarbeitenden als sehr agil ein. Das ist darauf zurückzuführen, dass das Verständnis von Agilität mit Flexibilität gleichgesetzt wird: Dieses Team bearbeitet

verschiedene Dienstleistungen und muss flexibel zwischen Dienstleistungen wechseln. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass das Verständnis von Agilität mit Flexibilität gleichgesetzt wird: Dieses Team bearbeitet verschiedene Dienstleistungen und muss flexibel zwischen Dienstleistungen wechseln.

Fachsupport Abwicklung Zahlungsverkehr (FAZ)

Der Fachsupport Abwicklung Zahlungsverkehr steht Veränderungen durchschnittlich offener gegenüber als die drei anderen Teams. Zudem konnte dieses Team sowohl mehr positive als auch herausforderndere Aspekte bezüglich der Agilität nennen. Trotzdem sind das theoretische und das praktische Know-how zu agilen Methoden nur unterdurchschnittlich ausgeprägt. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass lediglich ein Teil der Arbeitstätigkeit Projektarbeiten involviert. Die Aufgaben des Tagesgeschäftes sind weniger dynamisch und erfordern somit keine agilen Methoden zur Umsetzung der jeweiligen Tätigkeiten. Unterstützt wird der Wissensaufbau durch die verbreitete Bekanntmachung agiler Methoden bei der BigPlayer AG sowie individuellen Weiterbildungen. Im Vergleich zum Backoffice Dienstleistungen Zahlungsverkehr sind beide Werte (*Einschätzung Arbeitstätigkeit* und *Know-how agile Methoden/Theorie*) ausgeprägter. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Schnittstellenfunktionen vermehrt mit Abteilungen und Projekten im Austausch stehen, die agile Methoden anwenden.

Fachsupport Konto Services (FKS)

Im Vergleich mit den anderen drei Teams fällt beim Fachsupport Konto Services auf, dass das theoretische Wissen zu agilen Methoden stark ausgeprägt ist, obwohl die Bewertung der praktischen Erfahrungen sich im unteren Drittel befindet. Auch hier kann ein Rückschluss auf Weiterbildungen gemacht werden. Obschon die Einschätzung der Arbeitstätigkeit sowie die Selbsteinschätzung zu agilem Verhalten im oberen Drittel ausfällt, werden weniger positive Aspekte zur Agilität genannt. Im Zuge der Befragungen wurden oftmals Herausforderungen und Abhängigkeiten von technischen Schnittstellen betont, die eine agile Arbeit erschweren. Aufgrund dessen sind langwierige Abklärungen und Abstimmungen mit anderen Bereichen notwendig. Die Beschreibungen der Arbeitstätigkeiten sind nahezu identisch, dennoch ist die Offenheit gegenüber Veränderungen sowie die Offenheit gegenüber Agilität beim Fachsupport Konto Services anscheinend weniger ausgeprägt als beim Fachsupport Abwicklung Zahlungsverkehr.

NewTeam

In der Agilitätsanalyse zeichnet sich ab, dass das Arbeitsumfeld, die Arbeitstätigkeit sowie die Selbsteinschätzung des NewTeam-Teams als agiler angesehen werden als in den anderen untersuchten Teams. Dabei wird die Arbeitstätigkeit als weniger agil betrachtet als die zwei anderen Punkte. Dies hängt damit zusammen, dass neue Anforderungen o. Ä. nach der Scrum-Methode eingegeben werden und deren Umsetzung anhand einer Priorisierung des Product Owners erfolgt. Dennoch können einzelne betriebliche Teilschritte außerhalb dieser agilen Methode bearbeitet werden. Des Weiteren sind sowohl das theoretische als

auch das praktische Wissen über agile Methoden ausgeprägter als in den anderen Teams. Diese Ergebnisse waren zu erwarten, zumal dieses Team die Scrum-Methode täglich anwendet. Beim Merkmal *Offenheit für Veränderungen* war auffällig, dass trotz der im Alltag angewandten agilen Methodik eine geringere Offenheit für Veränderungen wahrgenommen wurde als bei den anderen Teams.

9.4.2.1 Herausforderungen der Agilität

In der zweiten Teilfrage lassen sich beim agilen Arbeiten Herausforderungen für die Organisationen und ihre Angestellten erkennen. Agilität wird oftmals als etwas Positives wahrgenommen, das das Unternehmen BigPlayer AG benötigt, um im Markt weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Die Mitarbeitenden bringen die Bereitschaft auf, agil zu sein und zu arbeiten. Dennoch führt die Umsetzung der agilen Organisation zu Herausforderungen in der praktischen Anwendung. Nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse, gruppiert nach *Mensch und Kommunikation, Arbeitstätigkeit und Organisationsstruktur* sowie *Agilität und Arbeitsroutine*:

Mensch und Kommunikation

- Führung von Mitarbeitenden wird schwieriger.
- Wesentliche, teamübergreifende Anpassungen müssen dennoch abgestimmt werden.
- Fehlende Bereitschaft, (Führungs-)Macht abzugeben.
- Diese führt zu Entscheidungsträgheit.
- Diese wiederum kann eine Überforderung der Mitarbeitenden bedingen.
- Es ist schwierig, das Gesamtbild zu sehen.

Arbeitstätigkeit und Organisationsstruktur

- Organisationsstrukturen sind zu wenig anpassungsfähig für agile Teams.
- Benötigt werden flache Hierarchiestufen: Diese Anpassung geht nicht schnell vonstatten.
- Nicht für alle Arbeiten geeignet: für Projektarbeit vorteilhaft, für Tagesgeschäft nicht.
- Technische Systemabhängigkeiten sind vorhanden: Es reicht nicht aus, wenn Mitarbeitende agil sind, Systeme/Applikationen jedoch nicht.

Agilität und Arbeitsroutine

- Agilität bringt keine perfekten Lösungen mit sich und ist fehleranfällig.
- Der Mensch muss sein Verhalten dem Agilen anpassen: dies ist nicht natürlich, da der Mensch dazu neigt, sich an den Status quo zu gewöhnen.
- Arbeitstätigkeiten müssen täglich neu priorisiert und bearbeitet werden.

Diese empirischen Erkenntnisse zeigen den systemischen Charakter des angestrebten Wandels. Eine bloße Aneignung von Methoden oder Standards reichen nicht aus, um eine

Organisation wirklich agil zu machen. Eine Kulturanpassung wird benötigt, jedoch ist meist unklar, wie diese erfolgreich durchgeführt werden kann. Wichtig ist hierbei deshalb, die verschiedenen Stellschrauben zu priorisieren und gezielte Maßnahmen dafür zu definieren und das weitere Vorgehen davon abhängig zu machen, ob die Veränderungen in der Kultur förderlich sind oder nicht.

9.4.3 Welches Mindset zeigen die Befragten typischerweise?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden in den Interviews unterschiedliche Themen wie Lernen, Fehlertoleranz, Offenheit für Neues, Erfahrungen und Jobveränderungen abgefragt.

Backoffice Dienstleistungen Zahlungsverkehr (BDZ)

Im Zusammenhang mit *Lernen* weist die befragte Person ein Growth Mindset aus. Das Lernen bereitet Freude und wird als etwas Positives wahrgenommen. Auch vertritt sie die Meinung, dass alle Menschen alles lernen können, sofern sie sich dafür interessieren und Zeit dafür investieren. Wird die Weiterbildungs- und Erfahrungskomponente betrachtet, sind die Aussagen eher dem Fixed Mindset zuzuordnen. Die Erfahrung wird stark auf das Fachwissen begrenzt, und als Weiterbildungsmöglichkeiten werden nur die klassischen Schulen in Betracht gezogen. Auch in Bezug auf *Fehler* können die Aussagen dem Fixed Mindset zugeordnet werden. Ziel ist es, fehlerfrei zu arbeiten. Erst wenn es zu Fehlern kommt, wird es als Lernmöglichkeit betrachtet. Werden die Aussagen betreffend Verantwortung der *Jobveränderung* betrachtet, wird diese Aussage eher dem Fixed Mindset zugewiesen. Ähnlich wie bei den Fehlern kommen Aussagen, die eher dem Growth Mindset zuzuordnen sind, erst, nachdem das Ereignis eintritt. Vorher wird die Verantwortung beim Vorgesetzten gesehen. Bei der Frage nach *Jobveränderungen* ist ein Growth Mindset vorhanden. Es wird sich mit der Veränderung auseinandergesetzt und aktiv am Prozess beteiligt. Lediglich dann, wenn die persönlichen Kontakte betroffen sind, ist die Aussage eher dem Fixed Mindset zuzuordnen.

Beim zweiten Interviewpartner (BDZ) ist ein ausgeprägtes Growth Mindset in Bezug auf *Lernen*, Weiterbildungen und Erwartungen bei neuen Aufträgen vorhanden. Lernen wird als Lebensphilosophie in allen Alltagssituation verstanden, die einem ermöglicht, den Horizont grenzenlos zu erweitern, wenn die Motivation dafür da ist. Bei den restlichen Attributen zeigt sich ein Fixed Mindset, insbesondere beim Umgang mit *Fehlern*. Diese zu machen ist in Ordnung, solange es nur einmal passiert. Bevorzugt ist eine möglichst perfekte Arbeitsweise und nicht, Neues zu entdecken und zu innovieren. Auch beim Umgang mit *Jobveränderungen* ist eher ein Fixed Mindset sichtbar. Häufig können diese Fragen bei Veränderungen nicht konkret beantwortet werden, was dazu führt, dass es schwierig sein wird, diese im Detail zu verstehen und somit auch die Veränderung zu verstehen.

Fachsupport Abwicklung Zahlungsverkehr (FAZ)

Beim ersten Interviewpartner (FAZ) zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der zweiten befragten Person BDZ. Ein Unterschied ist bei der Komponente *Fehler* festzumachen. Hier ist eine Entwicklung eines ursprünglichen Fixed Mindsets zu einem Growth Mindset zu sehen. Die Entwicklung führte dazu, dass Fehler als etwas Schlechtes angesehen wurden. Mit den Erfahrungen im Berufsalltag kam die Erkenntnis, dass Fehler zu machen wichtig ist, um weiterzukommen. Betreffend die *Jobveränderung* werden die Verantwortung und Handlungsmöglichkeiten in die Hände von anderen gelegt, was für ein Fixed Mindset in diesem Bereich spricht. Eine eigenständige Weiterentwicklung in diesem Bereich wird dadurch erschwert bzw. von den Entscheidungen anderer abhängig gemacht.

Beim zweiten Interviewpartner (FAZ) finden sich beim Attribut *Lernen* sowohl Aussagen, die sowohl für ein Fixed Mindset sprechen als auch für ein Growth Mindset. Neues bringt offensichtlich eine gewisse Unsicherheit mit sich, was zu einem zurückhaltenden Verhalten demgegenüber führt. Hingegen können die Aussagen betreffend die Lerngrenze und Weiterbildungsmöglichkeiten eher einem Growth Mindset zugeordnet werden. Werden die Antworten zur Erfahrung und den *Fehlern* betrachtet, ist ganz klar ein Fixed Mindset zu sehen. Die Angst, Fehler zu begehen, ist spürbar, weshalb auch eine immense Bedeutung der Erfahrung zugeschrieben wird. Zudem weist auch dieser Proband (gleich wie das andere Teammitglied) die Verantwortung betreffend *Jobveränderungen* dem Unternehmen bzw. der Geschäftsleitung zu, was auch hier für ein Fixed Mindset spricht.

Fachsupport Konto Service (FKS)

Die qualitativen Antworten zum Thema *Lernen* werden beim ersten Interviewpartner (FKS) dem Growth Mindset zugeordnet. Die vorhandenen Grenzen beziehen sich auf das Interesse des Menschen und nicht auf die Begabungen. Die Antworten zur Weiterbildung werden eher dem Fixed Mindset zugeordnet, da diese lediglich das berufliche Weiterkommen einschließen. Sonstige Entwicklungsmöglichkeiten werden nicht berücksichtigt. Hingegen wird die Erfahrung wieder dem Growth Mindset zugeteilt, da diese auch kritisch und reflektiert betrachtet wird. Die Antworten zu den Erwartungen und *Fehlern* zeigen zum Teil in gegensätzliche Richtungen. Zum einen ist es der Anspruch, Aufgaben korrekt und fehlerfrei umzusetzen, und zum anderen deuten die Aussagen darauf hin, dass die Potenziale von Fehlern der Interviewten rational gesehen bewusst sind. Ebenfalls für ein Fixed Mindset spricht der Umgang mit *Jobveränderungen*, die häufig schwammig oder nicht bis ins letzte Detail geplant sind, weshalb es schwierig ist, die Veränderungen bis ins kleinste Detail zu verstehen.

Beim zweiten Interviewpartner (FKS) werden die Antworten zum Thema *Lernen* wie auch der Weiterbildung dem Fixed Mindset zugeordnet. Es wird davon ausgegangen, dass eine Person eine gewisse Begabung, Charaktereigenschaft oder Intelligenz benötigt, um bestimmte Sachen zu lernen oder sich weiterzubilden. Zudem wird davon ausgegangen, dass eine Weiterbildung nur notwendig ist, wenn es der Arbeitsmarkt verlangt. Spannend zu sehen, dass fast alle restlichen Antworten eher dem Growth Mindset zugewiesen werden können. Die Erfahrung wird nicht als Fachwissen angesehen, sondern vielmehr als

Gut, welches einem hilft, gelassen an Aufgaben heranzugehen. Auch werden *Fehler* als Potenzial angesehen, zukünftig Dinge anders anzugehen. Beim Umgang mit *Jobveränderungen* ist schön zu sehen, dass sich der Mensch zunächst an einen Gedanken der Veränderung gewöhnen muss, bevor dieser als Chance wahrgenommen wird. Ebenfalls geht die befragte Person davon aus, dass Veränderungen einen Menschen fit und jung halten, weshalb es ihm einfacher fällt, sich auf Veränderungen einzulassen.

NewTeam

Lernen und Weiterbilden wird vom ersten Interviewpartner (NewTeam) als etwas Positives wahrgenommen. Die befragte Person ist offen für Neues und sieht neue Erfahrungen als Horizonterweiterung. Zudem wird unter Lernen nicht nur die schulische Ausbildung angesehen, was alles für ein Growth Mindset spricht. Dennoch steht diesen Aussagen die Aussage gegenüber, dass es doch auch Begabung braucht, um etwas lernen zu können. Dies würde eher einem Fixed Mindset entsprechen. Ebenfalls einem Fixed Mindset können die Aussagen betreffend Erfahrung zugewiesen werden, da diese doch wieder ein gewisses Fachwissen voraussetzen. Bei den Komponenten Erwartungen und *Fehlerumgang* ist wieder ein Growth Mindset ersichtlich. Die qualitativen Aussagen zeigen, dass es um die Auseinandersetzung der Aufträge geht, und dass Fehler als Potenzial für Innovation gesehen werden. Trotz dieser offenen Haltung wird bei *Jobveränderungen* wieder eher ein Fixed Mindset ersichtlich. Das Bedürfnis nach festen und klaren Strukturen offenbart sich.

Beim zweiten Interviewpartner (NewTeam) zeigt sich im Zusammenhang mit *Lernen* und Weiterbildungen ein Growth Mindset. Lernen und Wissen aneignen wird als etwas Lebenslängliches angesehen, was nicht nur auf dem schulischen Weg gewonnen werden kann. Beim Ausprobieren von neuen digitalen Inhalten bestätigt sich dieses Growth Mindset auch. Hingegen ist beim Ausprobieren von anderen nicht digitalen Inhalten eher ein Fixed Mindset festzustellen. Da stehen die potenziell negativen Konsequenzen im Vordergrund. Bei den drei darauffolgend betrachteten Aspekten weisen die qualitativen Antworten auf ein Fixed Mindset hin. Es geht vorwiegend darum, *Fehler* zu vermeiden. Dies ist sicherlich auch dem Alter beziehungsweise dem früheren Ausbildungs- und Lernsystem zuzuschreiben. Dies zeigt sich auch in den letzten zwei Antworten. Die Verantwortung wird nicht in der eigenen Handlung gesehen, sondern andere werden dafür verantwortlich gemacht.

Ungeachtet der Arbeitstätigkeit, des Arbeitsbereiches oder der Teamstruktur lassen sich bei allen Interviewten Züge eines Fixed Mindset und eines Growth Mindset feststellen. Je nach Kontext der Fragestellung war entweder das eine oder das andere Mindset angesprochen.

9.5 Diskussion

Nachfolgend werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der qualitativen Forschung diskutiert und mit der zentralen Forschungsfrage „Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Growth Mindset und Agilität im Arbeitsumfeld?“ in Bezug gesetzt. Es werden wieder die drei Ebenen Mensch, Organisationsstruktur und Flexibilität betrachtet.

Agilität bzw. das agile Arbeiten führt zu Verunsicherungen. Dies wird zum Teil der fehlenden einheitlichen Definition dieses Begriffes zugeschrieben. Auf der anderen Seite bringt die Agilität neue Strukturen, neue Vorgehensweisen und eine neue Dynamik in die Arbeitsprozesse ein. Es ist spürbar, dass sich ein Wandel vollzieht; von diesem wird häufig in der BigPlayer AG gesprochen und auf die Relevanz des Wandels sowie den einer agilen Organisation hingewiesen. Dennoch scheint es für die Mitarbeitenden schwierig zu sein, diesen Wandel oder den Begriff *agile Organisation* klar festzumachen. Das zeigt sich in Äußerungen wie: „Man sollte die Veränderungen dem Mitarbeiter ausreichend verständlich übermitteln. Dass jeder versteht, wieso man das macht; was der Grund ist.“ Des Weiteren ist ersichtlich, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden angemessen ausgebildet ist: Die Begriffe sind größtenteils bekannt, und theoretisches Grundwissen ist vorhanden. Dennoch liegt kaum praktische Erfahrung vor. Die hierarchischen, nach Fachwissen aufgebauten Strukturen verhindern einen vermehrten interdisziplinären Austausch zwischen den Abteilungen, obschon die Mitarbeitenden offen für einen stärkeren Austausch mit anderen Teams bzw. Bereichen wären. Ebenfalls stellen die technischen Abhängigkeiten eine wesentliche Herausforderung dar, die den Mitarbeitenden trotz potenziell vorhandener agiler Einstellungen ein agiles Arbeiten erschwert. Die Antworten der Befragten zeigen auf, dass sich die BigPlayer AG und ihre Teams in einem Umbruch befinden. Dies wird auch von der folgenden Aussage unterstrichen: „Ich denke, sehr populär aktuell ist das Vorgehen nach Kanban oder Scrum. Bei uns habe ich schon festgestellt, dass es manchmal auch so gewisse Mischformen sind. Ich denke, einem Agil-Coach dürfte man das so nicht wirklich unter die Nase halten. Also entweder sollte man nach Kanban oder nach Scrum arbeiten. Das ist in meinen Augen aber auch so eine Transformationsphase.“ Es zeigt sich, dass ein tiefgreifender Struktur-, Kultur- und Methodenwechsel eine gewisse Zeit benötigt. Die Übergangsphase kann dabei zu Unsicherheiten oder einer Abwehrhaltung der Mitarbeitenden führen. Dies erklärt die zum Teil zurückhaltenden Angaben hinsichtlich der Offenheit gegenüber Veränderungen und agilen Methoden. Dennoch sind alle Teams bestrebt, in ihren Möglichkeiten flexibel bei der Ausrichtung der Arbeitsfähigkeit zu sein, ungeachtet der Frage, ob eine entsprechende agile Arbeitsmethode benannt werden kann oder nicht.

Mensch und Kommunikation

Sowohl die Theorie wie auch die Praxis bestätigen, dass ein Mensch ein Fixed und ein Growth Mindset in sich trägt, das je nach Kontext zum Vorschein kommt. Mit der qualitativen Studie konnte eruiert werden, dass bei allen untersuchten Personen beim Attribut *Verantwortung für Jobveränderung* ein Fixed Mindset vorherrscht. Die Konsequenz daraus ist, dass die Interviewten die Verantwortung betreffend die Veränderung ihrer Arbeitstätigkeit in den Händen des Unternehmens, konkret der Geschäftsleitung oder Führungspersonen sehen. Dadurch entmündigen sich die Mitarbeitenden einerseits selbst, da sie die Tatsache als gegeben hinnehmen. Andererseits wird die Entscheidungsmacht der Führung überlassen, ungeachtet dessen, welches Mindset die Führungsperson mit sich bringt. Weiter konnte festgestellt werden, dass Lernen vermehrt als etwas angesehen wird, was in der Schule gemacht wird oder dann im privaten Rahmen weiter organisiert wird. Im

Berufsalltag nimmt die Komponente Lernen einen geringeren Stellenwert ein, obschon die meisten klassischen Weiterbildungen gemacht werden, um einen Nutzen auf dem Arbeitsmarkt zu haben.

Arbeitstätigkeit und Organisationsstruktur

Bei traditionell hierarchischen Organisationsstrukturen ist vor allem im mittleren Management die Person mit dem größten Know-how bzw. Informationskapital oft an der Führungsspitze, ungeachtet dessen, ob Führungskompetenzen vorhanden sind oder nicht. Das Informationsungleichgewicht begründet das Anrecht auf eine Führungsposition. Durch die zunehmende Digitalisierung haben sich Mittel und Wege ergeben, Know-how, Wissen und Informationen anderweitig zu suchen, festzuhalten und zu transferieren. Daher stellt sich die Frage, ob es in Zeiten von Kollaborationsplattformen, Wikis und Suchmaschinen solche Organisationsstrukturen mit mittlerem Management noch braucht. Die Informationsgewinnung kann selbstständig durch die einzelnen Mitarbeitenden erbracht werden, zudem kann das digitale Wissen jederzeit wieder abgerufen und weiter übermittelt werden. Die vorliegende Studie zeigt eine Hybridlösung der traditionellen und agilen Organisationsstrukturen. Dies ermöglicht es der Abteilung, nach agilen Methoden zu arbeiten und dennoch den administrativen und organisatorischen Anforderungen der Unternehmensführung gerecht zu werden. Hierbei gibt es pro Stream eine fixe Führungsperson, die aufgrund ihrer Erfahrung gewählt wurde.

Die zugeordneten Teammitglieder haben eine Rolle, die ihren Kompetenzen und Fähigkeiten entsprechen. Auch bei dieser Lösung sollte die fixe Führungsposition kritisch hinterfragt werden. Der Vorteil agiler Organisationsstrukturen ist es, dass die Person das Zepher temporär übernimmt, die für eine bestimmte Anforderungen die besten Kompetenzen vorweisen kann. Dies bedeutet auch, dass das individuelle Risiko und die Verantwortung steigen. Dies kann bei dieser Hybridlösung nur im kleineren Rahmen geschehen beziehungsweise nur bis zur Führungsgrenze. Danach fällt die Organisation wieder in die traditionelle Organisationsstruktur zurück. Somit herrscht eine Pseudoagilität. Dennoch kann diese Hybridlösung in der Transformationsphase des Unternehmens ein wichtiger Schritt in Richtung Agilität bedeuten. Das Unternehmen kann im kleinen Rahmen testen, wie das Konzept der Agilität am besten auf das Unternehmen angewandt werden kann. Zudem bietet es vereinzelt Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich mit dem Wandel vertraut zu machen. Allerdings führt dieses Vorgehen bei vielen Mitarbeitenden zu Verunsicherung, und konkrete Handlungen sowie Informationen werden erwartet.

Agilität und Arbeitsroutine

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die Agilität des Unternehmens BigPlayer AG stark von technischen Kopplungen und bestehenden Organisationsstrukturen gebremst wird. Die Organisation versucht mit organisationalen Anpassungen und hybriden Organisationsstrukturen dem zweiten Punkt entgegenzusteuern. Dennoch beschäftigt der erste Punkt gerade die traditionellen Teams anscheinend stark. Dadurch, dass die technische Unabhängigkeit noch nicht gegeben ist, wirken agile Methoden praktisch kaum umsetzbar.

Eine weitere Forschungserkenntnis ist, dass der interdisziplinäre Austausch durch die Mitarbeitenden gewünscht ist. Die starren Strukturen und das Silodenken bremsen oder behindern diesen Austausch. Zudem wurde ersichtlich, dass trotz der digitalen Kommunikationsmöglichkeiten der physische Kontakt als außerordentlich wichtig gesehen wird, um gewisse Systemgrenzen zu durchbrechen und den Austausch zu fördern. Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es daher, auf die einzelnen Bedürfnisse einzugehen und die Zusammenhänge noch zu erkennen.

Aufgrund der oben genannten Erläuterungen kann eine Abhängigkeit zwischen Growth Mindset und Agilität im Arbeitsumfeld festgemacht werden. Es ist ersichtlich, dass ein ausgeprägteres Growth Mindset die Weiterentwicklungsmöglichkeiten begünstigt. Auch das Konzept der Agilität befasst sich stark mit Weiterentwicklung und Anpassungsfähigkeit. Beides kann im aktuellen Zeitalter von Vorteil sein oder wird sogar explizit gefordert. Dennoch ist im Arbeitsumfeld kein direkter Zusammenhang zwischen einem Growth Mindset und der ausgeübten Arbeitstätigkeit oder der Teamzugehörigkeit ersichtlich. Das Mindset ist kontextabhängig, und agile Methoden können zwar gelernt und auch angewendet werden. Dies heißt jedoch nicht, dass durch eine angewandte agile Arbeitsmethode auch das Mindset der Person einem agilen bzw. Growth Mindset entspricht. Die Diskrepanz zeigt sich in der Team- und Unternehmenskultur und letztlich auch in der Produktivität und Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeitenden. Für Unternehmen, die einen Wandel in Richtung Agilität anstreben, sind deshalb Maßnahmen zu der gezielten Förderung sinnvoll.

9.6 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich aufgrund der vorliegenden Studie ableiten, um Agilität und ein Growth Mindset im Arbeitsumfeld zu fördern und so die Resilienz des Unternehmens zu stärken.

Mensch und Kommunikation: ein lernendes Mindset fördern

- **Kontextabhängigkeit des Mindsets berücksichtigen.** Unternehmen sollten verstehen, dass das Mindset eines Menschen kontextabhängig ist. Entsprechend sollten für geplante Anpassungen der Organisationsstrukturen, des Arbeitsumfeldes oder des Arbeitsinhaltes auch der Mensch und sein typisches Mindset darin berücksichtigt werden. Es gilt also, gezielt Kontexte zu untersuchen, die von vielen Mitarbeitenden und Vorgesetzten bisher eher mit einem Fixed Mindset in Verbindung gebracht werden, und diese sichtbar anders zu gestalten und Verhalten im Sinne eines Growth Mindsets zu fördern bzw. als Vorgesetzte mit gutem Beispiel voranzugehen.
- **Arbeitsplatz als Lernumgebung.** Der Arbeitsplatz wird generell zur Ausübung der Arbeitstätigkeit und zum Aufbau von Fachwissen gesehen. Entscheidend ist jedoch, dass der Arbeitsplatz auch als Lernumgebung wahrgenommen wird. So besteht die

Möglichkeit der Weiterentwicklung in verschiedene Richtungen. Mindsets lassen sich einüben und gezielt verstärken, was bisher jedoch wenig genutzt wird.

Arbeitstätigkeit und Organisationsstruktur: schlank halten und Freiräume schaffen

- **Adaptive Strukturen.** Unter adaptiven Strukturen wird verstanden, dass einerseits klare Organisationsstrukturen zur Orientierung vorhanden sind. Andererseits sollen diese Strukturen Entscheidungsfreiräume und Kreativität ermöglichen, damit das Unternehmen flexibel bleibt. Mitarbeitende sollten sich ihrer Entscheidungsräume bewusst sein.
- **Abläufe und Entscheidungsprozesse minimieren.** Die vorhandenen Abläufe führen zu langwierigen Absprachen, Entscheidungen über mehrere Ebenen und die Zielerreichung, individuelle Lösungen werden erschwert. Die digitale Transformation unterstützt die Optimierung von Prozessen, viele können zu großen Teilen oder vollständig automatisiert werden. Dafür sind jedoch häufig Investitionen und eine End-to-End-Betrachtung von Prozessen nötig.
- **Mittlere Führungsebene reduzieren.** Aufgrund der vorhandenen Informationsmöglichkeiten wird die mittlere Führungsebene in vielen Bereichen als nicht mehr zwingend notwendig angesehen. Dies bedingt, dass den Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung und ein größerer Entscheidungsspielraum übertragen wird. Mit den entsprechenden Entscheidungsfreiräumen und der Aufhebung von Informationsungleichgewichten lassen sich mittlere Führungsebenen stark abbauen.

Agilität und Arbeitsroutine: punktueller Austausch und Führung stärken

- **Mitarbeitenden Vernetzungsmöglichkeiten bieten.** Der Austausch untereinander wird bei einem Unternehmen dieser Größe und so vielen Abhängigkeiten als essenziell angesehen. Durch das Silogebilde wird eine vertikale Vernetzung nicht gefördert. Daher sollten zugängliche Plattformen und physische Austauschmöglichkeiten geschaffen werden. Diese Austauschmöglichkeiten sollten formeller und informeller Natur sein.
- **Fach- und Führungskompetenzen trennen.** Ein großes Fachwissen allein bedeutet nicht, dass auch Führungskompetenzen vorhanden sind. Der aktuelle Wandel und die vorherrschende Dynamik werden verstärkt anpassungsfähige Führungskompetenzen verlangen, welche situationsabhängig eingesetzt werden können. Somit verlagert sich der Schwerpunkt von Fach- zu Führungswissen, weshalb diese Rollen klar zu trennen sind. Gleichzeitig sollte im Sinne der Agilität klar sein, dass Führung nicht gleichbedeutend mit starkem Hierarchiegefälle sein muss, sondern zur Ausrichtung des Teams und Pflege einer agilen Teamkultur dienen sollte.

In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung von Agilität und Growth Mindset, insbesondere in der digitalen Transformation, werden immer mehr Unternehmen sich im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung mit diesen Themen auseinandersetzen müssen. Neue Produkte, Prozesse oder Methoden sind wichtige Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Allerdings bleibt gerade in einem Umfeld mit erhöhter Informationstransparenz und Wirkmächtigkeit der Faktor Mensch zentral. Die Förderung von bevorzugten Denkweisen von Mitarbeitenden ist deshalb eine essenzielle Führungsaufgabe zur Stärkung der organisatorischen Resilienz.

Literatur

- Bruns, K. (o. J.). *From fixed to growth; expanding our mindset to expand the mindset of others*. Scrum Alliance. <https://resources.scrumalliance.org/Video/fixed-growth-expanding-mindset-expand>. Zugegriffen am 06.08.2021.
- Dweck, C. (2014). Talent: How companies can profit from a ‚growth mindset‘. *Harvard Business Review*, 92(11), 7.
- Dweck, C. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK.
- Glossner, A. (13. June 2016). Mindset: Statisches und dynamisches Selbstbild. *Abb Seminare*. <https://www.abb-seminare.de/blog/mindset-statisches-und-dynamisches-selbstbild/>. Zugegriffen am 06.08.2021.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K., & Warnecke, H.-J. (1996). *Was ist Agilität und warum brauchen wir sie?* Kap. 1 (S. 3–35). Agil Im Wettbewerb. Springer.
- Graf, N., Gramß, D., & Edelkraut, F. (2019). *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. Haufe-Lexware.
- Harder, D. L., & Tokarski, K. O. (2018). The power to change a social system. In C. Machado & J. Paulo Davim (Hrsg.), *Organizational Behaviour and human resource management: A guide to a specialized MBA course* (S. 49–72). Springer International Publishing.
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Gabler.
- Junker, S., & Harder, D. (2020). *Agile Transformation in der Praxis* Edition Gesowip. Gesowip.
- Sloan, D. (07. Februar 2015). *Is the ‚growth mindset‘ an agile mindset?* Scrum Alliance. <https://www.scrum.org/resources/blog/growth-mindset-agile-mindset>. Zugegriffen am 06.08.2021.
- Slogar, A. (2020). *Die agile Organisation: Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen?* Carl Hanser.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics* (S. 3418–3422).
- Weitkämper, F. (2019). Soziale Ungleichheit (qualitativ) erforschen – Methodologie und verwendete Methodik. In *Lehrkräfte und soziale Ungleichheit* (S. 99–139). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Werther, S., & Bruckner, L. (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Springer.

Marina Dujmovic-Bracak, Msc. Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate & Business Development. Mehrjährige Erfahrung in IT- und Transformationsprojekten vorwiegend im Bankenwesen. Aktuell als Head of Quality Assurance and Releasemanagement bei der digitalen Plattform „Valuu“ von der PostFinance AG tätig.

Prof. Dr. Deane Harder, Forscher und Dozent am Wirtschaftsdepartement der Berner Fachhochschule. Seine Schwerpunkte am Institut *Innovation and Strategic Entrepreneurship* sind Innovation, Verhaltensökonomie und Systemik. Davor 10 Jahre in der freien Wirtschaft, u. a. in verschiedenen Beratungsunternehmen in den Bereichen Strategie, Innovation, Nachhaltigkeit und Prozessoptimierung. Studium der Neurobiologie und Biomechanik an der Universität Freiburg i. Br. (Deutschland) und Promotion an der Otago University (Neuseeland).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Führungsansätze, Instrumente und die Rolle der Mitarbeitenden in agiler Führung als Ausprägung von Resilienz

Julian Grimm und Kim Oliver Tokarski

Zusammenfassung

Aufgrund der Globalisierung, der Auswirkungen einer VUCA-Welt sowie der hiermit verbundenen Anforderungen an resiliente Organisationen und Mitarbeitende stoßen klassische Führungsansätze vermeintlich an ihre Grenzen. So sind neue Ansätze gefragt, um das Bestehen und die Weiterentwicklung von Unternehmen sicherzustellen. Dem Konzept der agilen Führung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Agile Führung ist keine klar umschriebene Führungstheorie mit einer einheitlichen Definition, sondern eher ein neues, sich im Wandel befindendes Konzept. Dabei wird agile Führung als Abkehr von klassischen Top-down-Führungskonzepten empfunden. Mitarbeitende übernehmen in agiler Führung mehr Verantwortung, und die Rolle der Führungskraft ändert sich. Das vorliegende Kapitel untersucht die Voraussetzungen, Ansätze und Ausprägungen agiler Führung sowie die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden aus Praxissicht in Form einer qualitativen Untersuchung.

10.1 Einleitung

Den Ursprung haben agile Methoden, wie beispielsweise Scrum, in der Softwareentwicklung. Seit vielen Jahren wird aber nicht mehr nur bei Softwareprojekten agil vorgegangen, sondern auch in anderen Bereichen (Grote & Goyk, 2018, S. 18). Zudem ist der Begriff

J. Grimm (✉)
Thun, Schweiz

K. O. Tokarski
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

Agilität in der Organisationslehre stark verankert, insbesondere aufgrund der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) der heutigen Welt ist sie für Unternehmen ein wichtiger Faktor (Prodoehl, 2019, S. 262 f.). Agilität liegt momentan im Trend: „Agil scheint das neue Gutwort zu sein: immer richtig, immer passend.“ (Grote & Goyk, 2018, S. 18) Mit agilen Methoden soll in der VUCA-Welt schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagiert werden können. Dabei stoßen klassische Führungsansätze angeblich an ihre Grenzen (Grote & Goyk, 2018, S. 65). Es sind also auch im Bereich der Führung von Mitarbeitenden bzw. in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden neue Methoden gefragt, welche die agilen Arbeitsweisen durch entsprechende Führung zielgerichteter einsetzen lässt. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen des vorliegenden Kapitels der Begriff Agilität im Kontext der Führung untersucht. Dabei besteht zwischen der Führung im Unternehmen und der Organisationsform des Unternehmens eine wechselseitige Abhängigkeit. Aus diesem Grund werden „moderne“ Organisationsform im Weiteren auch kurz diskutiert, und es wird eine Kontextbeziehung zwischen den Konzepten vorgenommen. Eingebettet wird dabei auch der Bereich der Resilienz, der Überschneidungen und Anschlussfähigkeiten zum Bereich der agilen Führung aufweist.

Agile Führung (agile Leadership) zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeitende mehr Verantwortung tragen als bei klassischen Ansätzen der Führung (Gresser & Freisler, 2017, S. 30). In den Organisationsansätzen der Holokratie oder der Soziokratie 3.0 übernehmen Mitarbeitende beispielsweise in „Kreisen“ Verantwortung (Rüther, 2018, S. 195). Da die Anforderungen an die Mitarbeitenden zunehmen, stellt sich auch die Frage, ob sie überhaupt daran interessiert sind, agil geführt zu werden. So wird im vorliegenden Kapitel analysiert, welche Kompetenzen und Fähigkeiten relevant sind, um mit agiler Führung umzugehen. Die zentrale Problemstellung ist, dass klassische Führungsansätze angeblich an ihre Grenzen stoßen und deshalb in einer „modernen“ Welt agil geführt werden muss. Ob bzw. wo und in welcher Form agile Führung einen Mehrwert bietet, wird in der folgenden Argumentation dargelegt.

10.2 Theoretische Grundlagen

10.2.1 Grundlagen der Agilität

In der Literatur und Praxis lässt sich eine Vielzahl an Definitionen des Begriffs „Agilität“ in Bezug auf Organisationen auffinden. Eine zentrale Aussage betreffend die „Agilität von Organisationen“ ist, dass sie fähig sind, sich schnell an sich ändernde Bedingungen anzupassen. In der Definition der Gartner Research Group ist festzustellen, dass Agilität als Reagieren auf Veränderungen in der Umwelt definiert wird. Dabei handelt es sich um ein reaktives Angehen der Veränderungen. Die Organisation passt sich also erst an, wenn eine Umweltveränderung bereits vonstatten gegangen ist (Prodoehl, 2019, S. 262) In frühen Definitionen des Begriffs Agilität vor 1999 wird oftmals von reaktivem Handeln ausgegangen. Bei neueren bzw. aktuelleren Definitionen wird vermehrt die Proaktivität

betont (Förster & Wendler, 2012, S. 8 f.). Diese Proaktivität setzt voraus, dass relevante Veränderungen antizipiert werden, damit bereits vor Eintreten der Veränderung angemessen darauf agiert – und nicht erst im Nachhinein reagiert – werden kann (Prodoehl, 2019, S. 262).

Hier zeigt sich auch die Verbindung von agiler Führung zum Konzept der Resilienz von Organisationen. Nach McManus et al. (2007) besitzt eine resiliente Organisation drei wesentliche Eigenschaften, die sie von einer nicht-resilienten Organisation unterscheidet:

- Ein größeres Bewusstsein für sich selbst, ihre wichtigsten Stakeholder und das Umfeld, in dem sie ihr Geschäft betreibt.
- Ein größeres Wissen über ihre wichtigsten Schwachstellen und die Auswirkungen, die diese Schwachstellen auf die Organisation haben könnten; sowohl negativ als auch positiv.
- Die Fähigkeit, sich an veränderte Situationen mit neuen und innovativen Lösungen anzupassen und/oder die Fähigkeit, die bereits vorhandenen Werkzeuge anzupassen, um mit neuen und unvorhergesehenen Situationen umzugehen.

Speziell der letzte Aufzählungspunkt ist hier in Verbindung zum Kontext der Agilität zu sehen. Beide Konzepte gehen von einer Anpassungsfähigkeit der Organisation und der Organisationsmitglieder auf Basis von Veränderungen aus.

Eine Organisation mit erhöhter Resilienz ist somit in der Lage, Situationen mit potenziell negativen Folgen schnell zu erkennen und darauf zu reagieren und Lösungen zu finden. Darüber hinaus befähigt Resilienz eine Organisation, auch unter schwierigen Umständen Chancen zu erkennen, die es ihr ermöglichen, die Organisation zu verändern (McManus et al., 2007, S. 3). Diese Definition entspricht den „älteren“ Definitionen der Agilität, welche tendenziell eher reaktiv ausgeprägt sind. Die Anpassung an Veränderungen im Sinne der Wahrnehmung von Chancen und Gelegenheiten (Opportunities) entspricht einer proaktiven „modernen“ Definition. Die Tab. 10.1 zeigt drei mögliche Dimensionen organisationaler Resilienz, welche auch für den Bereich der agilen Führung von Bedeutung sind.

Werden alle drei Dimensionen und ihre Ausprägungen gesamtheitlich betrachtet, so zeigen sich unterschiedliche Gemeinsamkeiten, Überschneidungen und interessante Diskussionspunkte an den Begriff bzw. das Konzept der Agilität. Daher sind je nach Definition Resilienz und Agilität miteinander konzeptionell und in der Anwendungsorientierung miteinander verbunden.

Ganguly, Nilchiani und Farr haben eine große Anzahl an Definitionen des Begriffs Agilität betrachtet und basierend auf dieser Analyse folgende Definition entwickelt:

„an effective integration of response ability and knowledge management in order to rapidly, efficiently and accurately adapt to any unexpected (or unpredictable) change in both proactive and reactive business/customer needs and opportunities without compromising with the cost or the quality of the product/process“ (Ganguly et al., 2009, S. 411)

Tab. 10.1 Dimensionen organisationaler Resilienz. (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Ausprägung
Situationsbewusstsein („situation awareness“)	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit, Gelegenheiten (Opportunities) und Krisen positiv zu bewerten - Fähigkeit, Krisen und deren Konsequenzen zu erkennen und darauf zu reagieren - Erweitertes Verständnis für die Faktoren zur Auslösung einer Krise - Bewusstsein für intern und extern verfügbare Ressourcen - Verständnis für operative Minimalanforderung, um sich von der Krise zu erholen - Bewusstsein für die Anforderungen, Erwartungen und Limitierungen in den Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern
Umgang mit organisationalen Schlüsselstellen („management of keystones vulnerabilities“) tangibel und intangibel	<ul style="list-style-type: none"> - Gebäude - IT-Ausstattung - Manager, Entscheidungsträger und relevante Personen - Beziehungen zwischen internen und auch externen Funktions- und Organisationseinheiten - Kommunikationsstrukturen - Wahrnehmung der strategischen Vision der Organisation
Anpassungsfähigkeit („adaptive capacity“)	<ul style="list-style-type: none"> - Führung und Entscheidungsstrukturen - Akquisition und Umgang mit Informationen und Wissen - Kreativität und Flexibilität, die die Organisation fördert oder toleriert

Zusammenfügung vom Hoffmann (2017), S. 80, auf Basis von McManus et al. (2007), S. 1–2.

Bei dieser Definition ist sowohl die reaktive als auch die proaktive Sichtweise vorhanden. Außerdem werden Veränderungen von Unternehmens- und Kundenbedürfnissen erwähnt. Erwähnenswert ist gleichermaßen die Prozessqualität, welche in früheren Agilitätsdefinitionen kaum ein Thema darstellte (siehe hierzu auch die Ausführungen des Kap. 8 durch von Burg/Tokarski, 2022 des vorliegenden Herausgeberwerkes).

Generell hat das Bedürfnis nach Agilität in Organisationen aufgrund der beiden Megatrends der Digitalisierung und der Globalisierung in den letzten Jahren immer mehr zugenommen, und dadurch wurde dieser Begriff immer präsenter. Somit hat sich das Bedürfnis nach Agilität immer weiter von der Softwareentwicklung in andere Bereiche, bis schließlich zu Betrachtung der gesamten Organisation, ausgeweitet (Prodoehl, 2019, S. 261).

10.2.2 Digitale Transformation und Unternehmenskultur

Die digitale Transformation hat große Auswirkungen auf die Neu- und Weiterentwicklung von Unternehmen. Speziell die Entwicklung neuer (radikaler) Geschäftsmodelle ist eine wesentliche unternehmerische Aufgabe in der heutigen Zeit, mit der sich Unternehmen und deren Organisationsmitglieder konfrontiert sehen (Tokarski et al., 2021). Um dies zu erzielen, wird eine unternehmerisch-agile, aber auch resiliente Kultur benötigt, um ein Unternehmen bzw. eine Organisation durch die digitale Transformation weiterzuentwickeln und beweglich zu halten.

Eine im Jahr 2016 von Microsoft in Großbritannien durchgeführte Studie ergab, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen davon ausgeht, dass ihr aktuelles Geschäftsmodell in den nächsten fünf Jahren nicht mehr aktuell sein wird und ohne Anpassungen nicht verfolgt werden kann. Dies verdeutlicht, dass die digitale Transformation und die Anpassung bzw. Neugestaltung der Organisation wichtige Prozesse sind. Gemäß Microsoft ist Kultur „a set of deeply ingrained beliefs and rituals that act as the glue sticking an organisation together“ (Microsoft, o. J., S. 7). Um Kultur erfolgreich zu wandeln, sollen die Mitarbeitenden aktiv daran mitwirken (Microsoft, o. J., S. 9).

Jene Mitarbeitenden, die sich im Rahmen der digitalen Transformation (pro)aktiv beteiligen, beispielsweise indem sie bestehende und neue Sachverhalte hinterfragen, Ideen einbringen und (neue) Lösungsansätze aufzeigen, sollen stark in den Wandel einbezogen werden. Somit erfolgt der Wandel nicht nur top-down, sondern auch bottom-up, was für die Akzeptanz und Umsetzung des Wandels vorteilhaft ist. Das aktive Einbeziehen der Mitarbeitenden ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Transparente Kommunikation und Diskussionen sind ebenfalls wichtig und können dazu führen, dass der Widerstand der Mitarbeitenden bei Changeprozessen geringer wird. Da es im Prozess der digitalen Transformation mehrere Iterationen gibt und Mitarbeitende miteinbezogen werden sollen, ist es wichtig, neue Technologien, Instrumente und Prozesse schrittweise einzuführen. gleichermaßen sollen die Mitarbeitenden auch in ihrer Aus- und Weiterbildung unterstützt werden. Die Etablierung einer Feedbackkultur und das „Fordern“ und „Fördern“ von Rückmeldungen sind wichtig, damit in der nächsten Iteration bereits wieder Verbesserungen implementiert werden können (Microsoft, o. J., S. 7–40). Auch in der digitalen Transformation gilt es, den PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) zu nutzen und im Unternehmen wirkungsorientiert zu verankern.

10.2.3 Entwicklungsstufen von Organisationen

Gemäß Frédéric Laloux kann der Wandel von Organisationsformen in fünf prototypische Entwicklungsstufen unterteilt werden. Laloux hat diese Entwicklung in Form einer Spirale mit unterschiedlichen Farben sehr anschaulich publiziert. Die früheste Organisationsform (Farbe: Rot), also der Beginn, ist „tribal“. Diese Organisationsform orientiert sich an der Metapher eines Wolfsrudels und stammt aus der Zeit von vor 10.000 Jahren. Es galt

das Recht des Stärkeren. Schwäche wurde nicht zugelassen. Wenn ein Anführer dennoch Schwäche zeigte, wurde er vom eigenen Stamm angegriffen, und ihm wurde die Führung streitig gemacht. Beispiele dieser Stufe sind u. a. Gangs oder die Mafia (Rüther, 2018, S. 288–292).

Die zweite Stufe (Farbe: Bernsteinfarben) zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten und somit auch planen mussten. Dies bedarf gewisser stabiler Strukturen und Rahmenbedingungen. Es sind hiermit traditionelle Organisationen mit strikter hierarchischer Form sowie strenge Regeln für ein geordnetes Miteinander gemeint. Als Metapher wird die Armee angegeben. Diese Organisationsform galt lange Zeit als „state of the art“. Beispiele hierfür sind u. a. religiöse Gemeinschaften, Schulen oder Regierungen.

Die dritte Organisationsform (Farbe: Orangefarben) entstand, als „entdeckt“ wurde, dass Menschen eine höhere Produktivität und Kreativität aufweisen, wenn sie über mehr Freiräume zur eigenen Gestaltung verfügen, dies war der Ursprung erster „moderner“ Organisationsform. Als Metapher dient hier die Maschine. Beispiele sind Großunternehmen oder Hochschulen. Ein wichtiges Messkriterium der Leistung in solchen Organisationen sind Zielvorgaben. Der Weg, wie diese Zielzustände erreicht werden, ist hingegen sekundär. Diese Form ist in großen, multinationalen Konzernen aktuell noch immer stark verbreitet.

Die auf die moderne Organisationsform folgende Form ist die postmoderne, pluralistische Form (Farbe: Grün). Dabei wird versucht, die in den modernen Organisationen stark vorhandenen Hierarchien weitestgehend abzuflachen. Es bestehen also flachere Hierarchien, aber die Organisation des Unternehmens erfolgt immer noch in Pyramidenform. Weitere Merkmale solcher postmodernen Unternehmen sind eine starke Unternehmenskultur und eine Wertorientierung, die von den Mitarbeitenden auch aktiv geprägt wird. Die Familie ist hier die entsprechende Metapher. Aber auch diese Organisationsform stößt an ihre Grenzen. Trotz flacher Hierarchien ist die Organisation (zumeist) noch pyramidenförmig aufgestellt, und gemäß Laloux wird diese postmoderne Form den Bedürfnissen des komplexen Umfelds nicht mehr gerecht (Rüther, 2018, S. 288–292).

Die höchste Stufe ist die „Teal-Organisation“ (Farbe: Marineblau. Im Original: „teal“). Die passende Metapher ist jene eines lebendigen Organismus (Rüther, 2018, S. 288–292). Im Folgenden wird kurz auf diese Organisationsform eingegangen und in dieser Verbindung „Soziokratie“ und „Holokratie“ eingeordnet. Während die zuvor dargestellten Organisationsformen alle in ihrer „Reinform“ über einen hierarchischen Aufbau verfügen, sieht die integrale Form davon ab. Sie setzt stattdessen auf Selbstorganisation. Entscheidungen werden nicht von Einzelpersonen getroffen, sondern dezentral. Wichtig ist hier anzumerken, dass die von den Mitarbeitenden getätigten Entscheidungen keinen Konsens voraussetzen. Es wird im Konzept betont, dass Selbstorganisation im Gegensatz zu zentralen Entscheiden die Produktivität und Effektivität erhöht. Der Hauptgrund für diese Verbesserungen wird damit begründet, dass Management und Vorgesetzte wegfallen und somit die Mitarbeitenden diese Verantwortung selbst übernehmen. Mit dieser Übernahme von Verantwortung sind die Mitarbeitenden in der Pflicht, und sie bemühen sich dadurch mehr,

ihre Fähigkeiten einzusetzen. Die Arbeitsmotivation ist somit höher als beispielsweise in postmodernen Organisationen mit Vorgesetzten. Dabei werden neben der Selbstorganisation noch zwei weitere Prinzipien in solchen Organisationen betont: die Ganzheitlichkeit und der evolutionäre Sinn (Rüther, 2018, S. 289–302). Mit Ganzheitlichkeit ist gemeint, dass der Mensch nicht nur als Produktionsfaktor angesehen wird, sondern dass es in der Organisation auch für das „spirituelle, verletzbare“ Wesen einen Platz gibt, also für den ganzen Menschen mit allen Facetten. Das bewusste Zulassen dieser Ganzheit des Mitarbeitenden bzw. des Menschen sorgt für eine Atmosphäre des Vertrauens, dies fördert wiederum ein konstruktives Miteinander, was insgesamt in einer verbesserten Kundenorientierung mündet (Rüther, 2018, S. 296 f.). Während bei klassischen Organisationen die Gewinnmaximierung als Zweck angegeben wird, verfügen laterale Organisationen über einen wirklichen Zweck und somit den evolutionären Sinn: „Geld dient dem eigentlichen Zweck und ist nicht der Zweck an sich“ (Rüther, 2018, S. 315).

Die Soziokratie und Holokratie können als „Betriebssysteme“ einer Organisation bzw. eines Unternehmens dienen, um die Stufe einer „Teal-Organisationen“ zu erreichen. Sowohl die Soziokratie als auch die Holokratie beschreiben dabei Prozesse und Praktiken, wie solche „Teal-Organisationen“ aufgebaut werden können. Somit werden durch Soziokratie und Holokratie für die Umsetzung relevante Vorschläge geliefert. So wurde 2007 das Konzept der „Holacracy“ von Brian Robertson entwickelt. Holokratie kann als Betriebssystem für Unternehmen verstanden werden und beinhaltet praktische Konzepte. Robertson empfiehlt, die Einführung von Holokratie durch in diesem Bereich ausgebildete Berater begleiten zu lassen (Grote & Goyk, 2018, S. 80 f.).

„Im Holokratie-Ansatz wird eine Organisation (z. B. Unternehmen, Institution, Verein etc.) als Menge zusammenwirkender und dennoch autonom handelnder Rollen beschrieben. Jede Rolle ist über einen speziellen Zweck, einen Zuständigkeitsbereich und Aufgaben definiert.“ (Grote & Goyk, 2018, S. 81)

Holacracy zeichnet sich dadurch aus, dass die Organisation in Kreisen erfolgt, und wenn zwei Kreise miteinander zu tun haben, ist aus jedem Kreis ein Vertreter im anderen Kreis vorhanden, man spricht in dem Fall von einer Doppelverknüpfung. Personen werden nicht für einen bestimmten Aufgabenbereich eingestellt, sondern sie haben flexible Rollen, die innerhalb des Kreises bestimmt werden. Damit die einzelnen Rollen ihre Aufgaben zielführend erledigen können, verfügen sie über eine hohe Eigenständigkeit. Außerdem bestehen klare Rollenbeschreibungen, in denen die Zuständigkeiten und Verantwortungen klar und transparent geregelt sind. Es ist üblich, dass Mitarbeitende nicht nur eine, sondern mehrere Rollen innehaben (Grote & Goyk, 2018, S. 80 f.). Es gibt Ähnlichkeiten zur Soziokratie, die in ähnlicher Weise mit etwas anderen Begriffen und Regeln die Selbstorganisation beschreibt. Für weitergehende Erörterungen sei beispielsweise auf die umfassenden Ausführungen und praktischen Umsetzungsmöglichkeiten unter „www.sociocracy30.org“ verwiesen.

Allgemein ist anzumerken, dass es in Organisationen, bei denen auf Selbstführung und Selbstorganisation gesetzt wird, auch klarer Regeln und deren Einhaltung bedarf. Es muss sogar sehr klar definiert werden, was die einzelnen Rollen für Verantwortlichkeiten haben und wie beispielsweise Meetings organisiert sind. Wenn von Selbstführung die Rede ist, ist dies also nicht gleichbedeutend damit, dass ein Organisationmitglied machen darf, was es will. Denn es wird ein ganz klarer Rahmen vorgegeben, der eingehalten werden muss, wenn es nicht zu „Chaos“ kommen soll. So bedarf es klarer Regeln, die für sämtliche Rollen von Bedeutung sind und dementsprechend auch eingehalten werden. Sollte aber festgestellt werden, dass eine Regel keinen Zweck mehr erfüllt und Anpassungsbedarf besteht, dann soll diese Regel gemeinsam überarbeitet werden (Zimmermann et al., 2020, S. 223).

10.2.4 Charakteristika von agiler Führung

Das Konzept der ab 2010 entstandenen agilen Führung ist keine klar definierte Führungstheorie mit einer einheitlichen Definition, sondern eher ein neues, sich im Wandel befindendes Konzept (Grote & Goyk, 2018, S. 21 f.). „Mangels Systematik handelt es sich wohl weniger um eine Theorie als vielmehr um ein praktisches Konzept; wissenschaftliche Untersuchungen gibt es kaum“ (Kaehler, 2017, S. 112). Agile Führung gewinnt aufgrund der VUCA-Welt und New Work zunehmend an Bedeutung (Stenglein, 2020).

Agile Führung kommt aus dem agilen Arbeiten bzw. aus dem Führen agiler Projekte. Dies ist weiterhin ein relevanter Aspekt agiler Führung, aber das Konzept gilt nicht mehr nur in diesem Bereich, sondern wird auch auf die Führung in agilen Unternehmen generell ausgeweitet und ist somit nicht mehr nur in Projekten von Relevanz (Kaehler, 2017, S. 112). In agilen Organisationen sind die Teams selbstorganisiert und verfügen auch über Entscheidungskompetenzen. Deshalb muss festgehalten werden, dass sich in einem Unternehmen mit agiler Organisations- und Arbeitsform die benötigte Führungsrolle elementar verändert. Dies bedeutet dabei aber (zumeist) nicht, dass in agilen Organisationen keine Führungskräfte mehr benötigt werden, sondern vielmehr, dass sie eine andere Rolle einnehmen müssen als in „traditionellen“ Unternehmen (Grote & Goyk, 2018, S. 23 ff.). Agile Führung ermöglicht Führungskräften viel eher, sich mehr mit strategischen Themen zu befassen. Dies ist möglich, da Verantwortung für das operative Geschäft ins Team abgegeben, die Kontrollfunktion minimiert und eher eine coachende Rolle der Führung eingenommen wird, statt alles top-down zu entscheiden. Insbesondere das Minimieren der Kontrolle setzt gegenseitiges Vertrauen voraus. Die Führungskraft wird also aufgrund agiler Führung nicht obsolet. Vielmehr ändert sich ihre Rolle (Häusling & Rutz, 2017, S. 115; Fox, 2017). In der „nicht-digitalisierten“ Welt war eine andere Führung vonnöten als heutzutage. Denn die Grundannahmen unterscheiden sich teilweise komplett. Während sich Mitarbeitende in der Industrialisierung „unterordnen“ mussten, sollen sie in der Digitalisierung u. a. positiven „Widerstand“ leisten und Dinge hinterfragen. Im Kontext der Industrialisierung stand die Leistungsverbesserung eines Individuums im Vordergrund.

Heutzutage wird darauf geachtet, die Leistung eines ganzen Teams zu optimieren (Hofert, 2019, S. 111 f.).

Dass in der agilen Führung Vertrauen und das Gewähren von Freiheiten elementar wichtig sind, zeigt sich an den Entscheidungskompetenzen, welche in das Team abgegeben werden. Dies ermöglicht es dem Team, schnell auf Änderungen seitens der Kunden oder des Umfelds reagieren zu können. Damit die agile Führung gut funktioniert und die Mitarbeitenden diese Entscheidungskompetenzen zielführend wahrnehmen, müssen die Teamangehörigen über intrinsische Motivation, sprich nach McGregor die „Theorie Y“, verfügen. Agile Führung hebt sich dadurch ab, dass nicht mehr in Abteilungen oder in Prozessen gedacht wird. Vielmehr wird in interdisziplinären Teams gedacht und agiert. Dies soll ein „Silodenken“ verhindern (ein Denken in abgegrenzten Einheiten, Professionen oder Fachdisziplinen innerhalb einer Organisation). Vorgesetzte oder Führungskräfte nehmen dabei die Rolle eines Coaches ein. Fehler werden nicht als Problem wahrgenommen, sondern als Notwendigkeit, um Innovationen zu kreieren (Grote & Goyk, 2018, S. 22–28). Eine positive Fehlerkultur ist somit essenziell. In agilen Organisationen ist es zentral, dass sich Mitarbeitende stetig weiterentwickeln (wollen) und Lernen als lebenslangen Prozess empfinden (Hofert, 2019, S. 24). Ein Ziel der agilen Führung ist es, dass Mitarbeitende ihr vorhandenes Potenzial entfalten können (Weinreich, 2016, S. 150).

10.2.5 Führungsansätze bei agiler Führung

In Tab. 10.2 wird auf ausgewählte, unterschiedliche Führungsansätze eingegangen, die im Kontext agiler Führung von Bedeutung sind. Es soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass agile Führung mehrere Ansätze beinhaltet. In der Tabelle werden vier ausgewählte, bedeutende Ansätze dargestellt.

10.2.6 Instrumente bei agiler Führung

In Tab. 10.3 werden ausgewählte Instrumente, die in agil geführten Unternehmen relevant sind, erklärt und die Relevanz im Kontext der agilen Führung aufgeführt. Unter Instrumenten werden Werkzeuge bzw. agile Methoden oder Teile agiler Methoden verstanden. Die Komplexität der folgenden Instrumente ist sehr unterschiedlich, während beispielsweise die Einführung des Scaled Agile Framework (SAFe) unternehmensweite Auswirkungen hat, wird auch auf Instrumente eingegangen, die wesentlich einfacher und ohne große Auswirkungen auf das ganze Unternehmen sind und daher in einem Team probeweise eingesetzt werden können (wie beispielsweise der konsultative Einzelentscheid).

Nachdem die grundlegenden Theorien, Methoden und Instrumente im Bereich agiler Führung vorgestellt wurden, wird im Folgenden die empirische Studie dargestellt.

Tab. 10.2 Auszug relevanter Führungsansätze agiler Führung. (Quelle: eigene Darstellung)

Bezeichnung Führungsansatz	Kurzerklärung des Führungsansatzes	Relevanz agile Führung
Beidhändige Führung (Dörr et al., 2018, S. 46 f.; Duwe, 2018, S. 12, 24, 35–37, 121–123, 149, 181)	Die Digitalisierung beeinflusst die Kerngeschäfte von Unternehmen stark. Es gilt deshalb, kurzfristig mit sogenanntem „schließendem Verhalten“ für Effizienz und eine Verbesserung der Produktion zu sorgen. Dies geschieht mittels Top-down-Führung. Um Innovationen kreieren zu können und Neuland zu erschließen, benötigt es gleichzeitig ein „öffnendes Verhalten“, welches Freiräume für Mitarbeitende schafft. Im Kern bedarf es somit der Fähigkeit, gleichzeitig innovativ (effektiv) und kostenorientiert (effizient) agieren zu können. Diese Beidhändigkeit wird auch als Ambidextrie („ambidexterity“) bezeichnet.	Unternehmen, welche eine solche beidhändige Führung einsetzen, sind eher erfolgreich und können (eher) langfristig überleben als Unternehmen, die beidhändige Führung vernachlässigen. Zu diesem Schluss kommen gemäß Duwe mehrere empirische Studien übereinstimmend.
Servant Leadership (Grote & Goyk, 2018, S. 19; Scrum Academy, o. J.)	Das Ziel von Servant Leadern ist die Verbesserung der Leistung des Teams. Dazu müssen sie in der Lage sein, Kontrolle abzugeben und dem Team zu vertrauen. Servant Leader sollen ihren Geführten dienen, beispielsweise, indem sie keine Vorgaben zur Organisation des Teams machen, sondern das Team bei seiner Selbstorganisation unterstützen. Gleichwohl Bedarf es zum Ende klarer Regeln der (Selbst-) Organisation. „Moderne“ bzw. „agile“ Konzepte sind nicht regelfrei. Speziell im Rahmen der Selbstorganisation sind Regeln von hoher Bedeutung.	In Scrum sollte beispielsweise der Scrum Master die Rolle eines Servant Leaders einnehmen.

(Fortsetzung)

Tab. 10.2 (Fortsetzung)

Bezeichnung Führungsansatz	Kurzerklärung des Führungsansatzes	Relevanz agile Führung
Laterale Führung (Hofert, 2016, S. 92 f., 165 f.; Scholten, 2018; Geschwill & Nieswandt, 2016, S. 70 ff.)	Laterale Führung heißt Führung von der Seite. Dies meint Führung, ohne über eine Weisungsbefugnis zu verfügen (Führung ohne „formale Macht“). Dadurch müssen sich lateral führende Personen eine Legitimation erarbeiten. Dies gelingt, indem beispielsweise Expertenwissen genutzt und die Person als integer wahrgenommen wird. Aufgrund der nicht vorhandenen formalen Macht erreichen lateral Führende nicht immer, was sie sich vorgestellt haben. Für die laterale Führung sind die drei Konzepte bzw. Bereiche „Verständigung“, „Macht“ und „Vertrauen“ von besonderer Bedeutung.	In netzwerkartig strukturierten Organisationen, in Organisationen mit vielen Projekten und in Organisationen mit flachen Hierarchien ist laterale Führung von besonderer Bedeutung. In der Praxis kommt es vor, dass dieser Ansatz von Personen, welche Macht innehaben, eingesetzt wird. Es wird dabei aber versucht, diese Macht nicht auszunutzen und dennoch auf Augenhöhe zu führen.
Positive Leadership (Preussig & Sichert, 2018, S. 2065–2155)	Positive Leadership basiert auf der positiven Psychologie und der Glücksforschung. Das Fördern der Stärken der Mitarbeitenden liegt im Fokus. Dieser Ansatz steht stark mit dem Flow-Konzept des Psychologen Mihály Csíkszentmihályi in Verbindung.	Der Mensch wird als „das einzig Sichere“ angesehen und alles andere als volatil. Dadurch wird der Fokus auf den Menschen gelegt.

10.3 Empirie

10.3.1 Methodik

Das Ziel der vorliegenden qualitativen Untersuchung ist die Beantwortung der folgenden grundlegenden und breit angelegten Forschungsfragen:

- Was ist agile Führung?
- Was sind allgemein die Voraussetzungen für agile Führung?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten benötigen Mitarbeitende in agiler Führung?
- Ist agile Führung im Interesse der Mitarbeitenden?
- Was sind die Vorteile agiler Führung?

Die recht umfassend und offen angelegten Forschungsfragen wurden im Rahmen der Auswertung in die folgenden inhaltlichen Kategorien überführt:

Tab. 10.3 Auszug relevanter Instrumente agiler Führung. (Quelle: eigene Darstellung)

Bezeichnung agiles Instrument inkl. Quellen	Kurzerklärung des agilen Instruments	Relevanz agile Führung
Scaled Agile Framework (SAFe) (Wibas, o. J.; Pfister & Müller, 2019, S. 45)	Ein Framework, welches dazu dient, die Agilität innerhalb der Organisation zu skalieren. Es bietet eine agile Ablauforganisation und baut stark auf Scrum auf.	(Scrum ist für die Anwendung auf ein Team konzipiert.) SAFe hilft z. B., wenn im Rahmen eines Programms parallel zusammenhängende Projekte ablaufen. Herstellung einer Gesamtsicht.
Kanban-Board (Gresser & Freisler, 2017, S. 126 ff.)	Auf dem Board ist sofort ersichtlich, welche Aufgaben im Projekt existieren und wie der Status jeder Aufgabe ist. Es gilt das „Pull-Prinzip“ (mögliche „klassische“ Phasen eines Kanban-Boards: Backlog, To-do, Doing, Done)	Stammt ursprünglich aus dem Kaizen und der Produktionsindustrie. Es ist nun aber schon lange ein etabliertes Instrument im Projektmanagement und im Bereich der Organisation sowie Prozesse.
Stand-up-Meetings (Hofert, 2016, S. 103 f.)	Täglich stattfindende, 5- bis 15-minütige Meetings, welche klar strukturiert sind und im Stehen stattfinden.	Sind in Projekten relevant und dienen dazu, zu sehen, woran gerade gearbeitet wird und was bereits erledigt wurde. Schneller Austausch an Informationen zwischen Mitgliedern eines Teams und darüber hinaus.
Teamentscheidung (Hofert, 2016, S. 223–226)	Das Team entscheidet demokratisch, beispielsweise bei Optionsentscheidungen, man stimmt bei jeder Option mit „Ja“ oder „Nein“ ab oder enthält sich, und es wird die Option mit der Stimmenmehrheit gewählt.	Verteilt die Verantwortung einer Entscheidung auf mehrere Personen.
Konsultativer Einzelentscheid (Hofert, 2016, S. 195 ff.)	Beim konsultativen Einzelentscheid ist es das Ziel, dass eine Person mit ihrem Wissen und ihrer Kompetenz unter Konsultation des Teams entscheidet.	Dieses Instrument ist bei Entscheidungen, bei denen keine klaren Optionen vorhanden sind, relevant (Wissensentscheidungen).

(Fortsetzung)

Tab. 10.3 (Fortsetzung)

Bezeichnung agiles Instrument inkl. Quellen	Kurzerklärung des agilen Instruments	Relevanz agile Führung
Konsent (Bartonitz, 2018, S. 86–87)	Beim Konsent werden Vorschläge in Entscheidungsprozessen angenommen, wenn nicht etwas Schwerwiegendes dagegenspricht. Einwände gegen den Vorschlag werden als Vorschläge der Verbesserung mit einer guten Absicht angesehen. Personen, die Einwände vorbringen, werden eingeladen (aufgefordert), die Lösung mit ihrem Einwand zu verbessern, um so eine Entscheidung treffen zu können.	Im Konsent wird nicht die „absolut“ und „für immer gültige“ beste Lösung angestrebt. Wichtig ist, dass eine Entscheidung getroffen und eine Lösung erzeugt wird, um keinen Stillstand in der Organisation zu haben.
Delegation Poker (Appelo, o. J.)	Dieses Instrument differenziert das Delegieren in unterschiedliche Stufen. Es ist so vorgesehen, dass der Delegationsgrad Stufe für Stufe erhöht werden soll, damit sich das Team daran gewöhnt.	Für Führungskräfte ist es oft schwierig, das richtige Maß an Delegation zu finden. Delegation kann die Qualität von Entscheidungen steigern.
360-Grad-Feedback (Haufe-umantis, 2018; Herzog, 2018)	Dabei soll eine Rundumbewertung von unterschiedlichsten Stakeholdern erfolgen. Diese wird kontinuierlich und nicht nur einmal im Jahr durchlaufen.	Feedback ist im agilen Kontext zentral. Da das Feedback aus mehreren Perspektiven stammt, sind die Qualität und die Akzeptanz besser.
Team Recruiting (Hofert, 2016, S. 226 ff.)	Das Team stellt selbst fest, dass zusätzlich jemand benötigt wird, und führt den Einstellungsprozess selbst durch. Es gibt auch weniger starke Ausprägungen davon, z. B. dass das Team einfach über ein Vetorecht verfügt.	Der Einsatz des vollumfänglichen Team Recruitings setzt eine ausgeprägte Selbstorganisation voraus.

- Agilität in der Praxis
- Voraussetzungen für agile Führung aus Praxissicht
- Ansätze und Ausprägungen agiler Führung
 - Treffen von Entscheidungen in agiler Führung
 - Vorteile des agilen Führens
 - Führungsansätze agiler Führung
 - Instrumente agiler Führung
- Mitarbeitende bei agiler Führung
 - Benötigte Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden bei agiler Führung
 - Agile Führung im Interesse der Mitarbeitenden
 - Überforderung von Mitarbeitenden bei agiler Führung

Im Kontext der vorliegenden Untersuchung wurden elf Interviews mit Expertinnen und Experten zum Thema agile Leadership geführt. Die Interviews wurden leitfadengestützt realisiert, womit einerseits ein angemessenes Maß an Strukturiertheit sichergestellt und andererseits die ebenfalls benötigte Offenheit erreicht wurde. Gemäß Helfferich handelt es sich dabei um einen guten Ansatz, um an qualitative Daten zu gelangen (Helfferich, 2014, S. 559 f.). Um den Leitfaden zu überprüfen, wurden zwei Pretests durchgeführt (Weichbold, 2014, S. 299 f.). Die dabei entdeckten kleinen Verbesserungspotenziale wurden vor dem ersten Interview behoben, wodurch eine gute Interviewqualität sichergestellt werden konnte. Um die durchgeführten Interviews auszuwerten, wurde auf Aspekte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen. Als Auswertungstool wurde Atlas.ti 8 verwendet. Dieses Programm erlaubt das Codieren der Interviews und unterstützt somit das gewählte Auswertungsvorgehen optimal.

Bei der Recherche nach geeigneten Unternehmen wurde darauf geachtet, einerseits eher traditionell organisierte Großunternehmen mit agilen Einheiten und andererseits auch holokratisch organisierte Unternehmen in die qualitative Untersuchung mit einzubeziehen. Mit dieser Unterteilung der Untersuchungsobjekte sollten Gemeinsamkeiten und auch Unterschiede in agiler Führung zwischen den unterschiedlichen Unternehmensgruppen erreicht werden. Schließlich belief sich die Anzahl der Interviewpartner auf elf Personen. Sie setzt sich zusammen aus vier Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern von Großunternehmen und sieben Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern aus holokratisch organisierten Unternehmen. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie die Unternehmen wurden für die Auswertung anonymisiert. In Tab. 10.4 sind die jeweiligen Rollen der interviewten Personen ersichtlich. Auf eine ausführliche Beschreibung der Unternehmen wird verzichtet, da sonst die Anonymität der interviewten Unternehmen nicht mehr gewährleistet werden kann. Um die Auswertung der Interviews zu erleichtern, wurde ein Codierleitfaden erstellt. Die Codes, welche bereits vor der Codierung der Interviews erstellt wurden, sind als deduktiv zu bewerten. Während des Codierens der Interviews erstellte Codes sind induktive Codes. Das Vorgehen kann also als Mischform bezeichnet werden, denn es gibt sowohl induktive als auch deduktive Anteile (Konrad, 2015, S. 52 f.).

10.3.2 Erkenntnisse Empirie

10.3.2.1 Agilität in der Praxis

Aus Praxissicht der Holokratieunternehmen überwiegt hinsichtlich der Bewertung des Agilitätsbegriffs klar eine reaktive Sichtweise. Es wird zwar betont, dass schnell auf verändernde Umweltbedingungen reagiert wird, aber vorausschauendes, antizipierendes Agieren wurde nicht erwähnt. Für den Interviewpartner 3 sind beide Sichtweisen relevant und der Inbegriff von Agilität: „(...) auf verändernde Situationen schnell reagieren zu können, adäquat agieren zu können, (...), das ist eigentlich das Wichtigste“ (Interviewpartner 3, 2020). Interviewpartner 4 betont sogar, dass der Begriff der Agilität für ihn aufgrund der

Tab. 10.4 Anonymisierte Übersicht der interviewten Personen mit Erfahrung in agile Leadership. (Quelle: eigene Darstellung)

Interviewte Person (anonymisiert)	Relevante Rolle/Position	Unternehmen anonymisiert
1	Lead Link Marketing & Communication	Holokratisches KMU
2	Lead Link Talent	Holokratisches KMU
3	Chief Operation Officer; Solution Architect	Ein KMU, welches holokratisch organisiert war, bis vor einiger Zeit Holokratie als fast zu extrem empfunden und die Organisationsform deshalb angepasst wurde, sodass dieses nun als Mischform bezeichnet werden kann. Da holokratische Aspekte überwiegen, wurde es für die Auswertung dennoch zur Kategorie der holokratischen Unternehmen gezählt.
4	Service Delivery; Coach; versch. Rollen im People & Partnership Circle	Holokratisches KMU
5	Coach; Aus- und Weiterbildungsverantwortlicher	Holokratisches KMU
6	Co-Leitung	Holokratisches KMU
7	Holacracy-Implementation-Lead	Holokratisches KMU
8	Agile Coach	Schweizer Großunternehmen 1
9	Innovationscoach; Agile Coach	Schweizer Großunternehmen 2
10	Werkleitung agile Transformation; Owner User Experience	Global agierendes Großunternehmen
11	Agil Master	Global agierendes Großunternehmen (Interviewpartner 10 und 11 arbeiten im selben Unternehmen)

enormen Präsenz zunehmend bedeutungslos wird und er in Bezug auf das Unternehmen lieber von einem adaptiven Unternehmen spricht. Er bevorzugt auch den Begriff der Adaption gegenüber dem Begriff der Agilität, da dieser seiner Auffassung nach die Mitarbeitenden besser berücksichtigt (Interviewpartner 4, 2020).

Agilität ist momentan wichtig, und damit verbunden sind auch flache Hierarchien. Es wird hervorgehoben, dass es in pyramidenförmig organisierten Unternehmen sehr viel Durchlauferhitzung gibt und es wohl bei vielen Unternehmen positive Auswirkungen hätte, wenn Hierarchien abgeflacht würden. Starke Hierarchien waren in der Industrialisierung angemessen, aber in der heutigen komplexen und unsicheren Welt seien sie eher hinderlich.

Die zwei Interviewpartner der befragten Großunternehmen nennen die Ambidextrie als wichtigen Aspekt der Agilität. Sowohl die Denkweise des Verwaltens als auch jene des

Gestaltens ist bedeutsam. Mit Verwalten ist gemeint, dass der aktuelle Zustand aufrechterhalten wird und nur kleinere Verbesserungen angestrebt werden. Gestalten ist hingegen das Erschließen von etwas Neuem. Interviewpartner 9 merkte an, dass in traditionellen Unternehmen, sprich auch bei seinem Arbeitgeber, das Verwalten überwiege. In der heutigen Zeit sei es aber umso wichtiger, auch mehr auf das Gestalten Wert zu legen (Interviewpartner 9, 2020).

10.3.2.2 Voraussetzungen für agile Führung aus Praxissicht

Eine Interviewpartnerin betont ausdrücklich, dass es kaum Voraussetzungen gibt, für die es einen einmalig zu erreichenden Soll-Zustand gibt. Es handelt sich vielmehr um einen Prozess ohne Ende, an welchem stetig gearbeitet werden muss. „Agile Führung implementieren und das Gefühl haben, man muss nicht daran arbeiten, das wird nie funktionieren. Und das wäre zum Scheitern verurteilt“ (Interviewpartnerin 2, 2020). Damit sich agile Führung etabliert und funktioniert, braucht es schlicht Zeit, und man muss daran arbeiten, dies betonen alle befragten Personen in Holokratieunternehmen.

Mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erwähnen generell den Einbezug der Mitarbeitenden. Diese sollen am Prozess des Einführens agiler Führung mitwirken können. Dies wird somit als Voraussetzung bewertet.

In der Unternehmenskultur soll eine Vertrauenskultur vorhanden sein, und die Einstellung zu Fehlern muss sich ebenfalls wandeln. Damit agile Führung funktioniert, muss auch eine Feedbackkultur verankert werden. Weiters ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit als sinnvoll empfinden. Es ist außerdem notwendig, dass eine große Transparenz herrscht, dass Mitarbeitende wissen, wer wofür zuständig ist, teilweise gibt es in den interviewten Unternehmen gar eine Lohntransparenz, dies ist aber momentan eher die Ausnahme.

In Abb. 10.1 zu den Voraussetzungen für agile Führung werden die von den interviewten Personen implizit und explizit genannten Voraussetzungen agiler Führung dargestellt. Erwähnenswert ist, dass die Organisationsform von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern nicht als Voraussetzung genannt wurde und somit nicht in der Grafik aufgeführt wird.

10.3.2.3 Ansätze und Ausprägungen agiler Führung

Wie zu Beginn des Kapitels aufgezeigt, handelt es sich bei der Thematik der agilen Führung nicht um ein klar definiertes Konzept. Aufgrund dieses Nichtvorhandenseins einer einheitlichen Definition sind konkrete Praxisbeispiele der agilen Führung aus der Praxis der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner äußerst relevant, um sich der Thematik anzunähern.

Außerdem gibt es, trotz der unterschiedlichen Definitionen und Auffassungen der agilen Führung, grundlegende Gemeinsamkeiten. Agile Führung wird als Abkehr von klassischen Top-down-Führungskonzepten empfunden. Die Befragten sind sich darüber einig, dass sie alle von der VUCA-Welt geprägt werden und dadurch agile Führung als einziges zielführendes Führungskonzept für sie wahrgenommen wird. Ebenfalls sind sich die

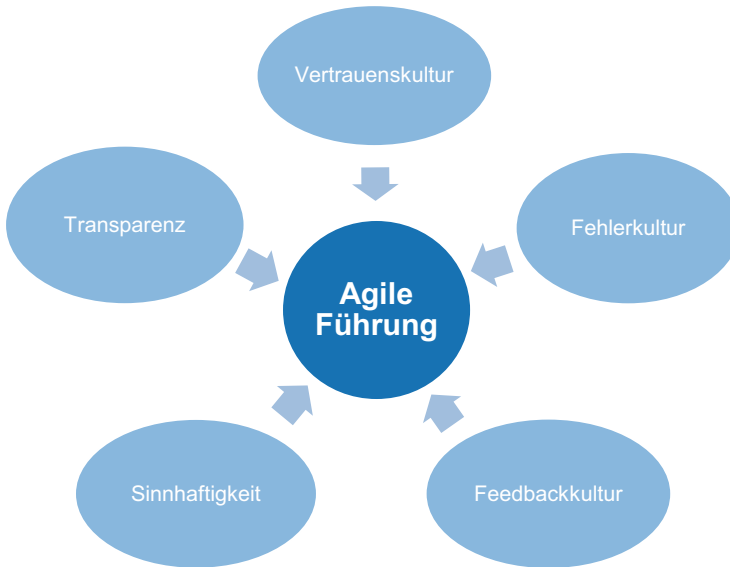


Abb. 10.1 Voraussetzungen für agile Führung. (Quelle: eigene Darstellung)

interviewten Personen darüber einig, dass in agiler Führung Hierarchien flach sind, Verantwortung in Teams abgegeben wird und die Führungskraft eine andere Rolle einnimmt als in traditionell pyramidenförmig organisierten Unternehmen. Im Folgenden wird noch auf Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten zwischen den befragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern eingegangen, dabei erfolgt eine Unterteilung in zwei Gruppen, nämlich in Holokratieunternehmen und in Nicht-Holokratieunternehmen.

In der agilen Führung werden nicht vereinzelt Aufgaben und Verantwortlichkeiten „spontan“ bzw. ad hoc an Mitarbeitende delegiert, sondern die Verantwortlichkeiten sind strukturell geregelt und somit im Vorhinein klar definiert und institutionalisiert. Den Mitarbeitenden wird mehr Verantwortung übertragen als in traditioneller Führung. Interviewpartner 7 von einem holokratischen KMU geht so weit und sagt, dass es in seiner Organisationsform kein mittleres Management benötigt, da die Triage von Aufgaben, das Weitergeben von Informationen und insbesondere das Kontrollieren allesamt wegfallen und nur dem Output des Unternehmens dienende Tätigkeiten gefragt sind (Interviewpartner 7, 2020). Personen aus einem mittleren Management müssen also in der Holokratie eine andere Rolle einnehmen. Bei den nicht-holokratischen Unternehmen handelt es sich um Großunternehmen. Sie versuchen, die Hierarchiestufen ebenfalls zu reduzieren, dennoch gibt es bei ihnen mehr Hierarchiestufen als in der Holokratie. Aber auch bei diesen Unternehmen ist in der agilen Führung eine ähnliche Richtung wie in den Holokratieunternehmen festzustellen, sprich die Rolle der Führungskräfte ist im Wandel.

Agile Führung kann sowohl auf Projektebene als auch auf Unternehmensebene eingesetzt werden. Wird Mitarbeitenden nur in Projekten mehr Entscheidungsgewalt und Verantwortung übergeben, oder haben sie auch auf Unternehmensebene die Möglichkeit,

gestaltend einzugreifen? Sowohl in Holokratieunternehmen als auch in Nicht-Holokratieunternehmen wird den Mitarbeitenden ein gewisser Rahmen gegeben und darin übernehmen Mitarbeitende mehr Verantwortung und agieren selbstorganisiert, was der agilen Führung entspricht. In Holokratieunternehmen können Mitarbeitende auch auf Unternehmensebene etwas bewirken, mehr als in den befragten nicht-holokratischen Unternehmen. In der Holokratie finden meist monatlich Governance-Meetings statt. Dabei haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Änderungen an Rollen vorzunehmen und Verantwortlichkeiten anzupassen. Anhand des Beispiels des Governance-Meetings lässt sich die Partizipation der Mitarbeitenden in der Holokratie simpel aufzeigen. Tritt bei einer mitarbeitenden Person bzw. in der Rolle, in der sie arbeitet, eine Spannung auf, dann hat sie nicht nur das Recht, sondern gar die Pflicht, diese Spannung im passenden Meeting einzubringen. Spannungen, die das Operative betreffen, werden im Tactical Meeting abgehandelt, und jene, die grundlegendere Aspekte aufweisen und von strategischer oder struktureller Natur sind, werden in den Governance-Meetings behandelt. Alle holokratischen Unternehmen leben dies in der Praxis so, wie es in der Holokratieliteratur festgehalten ist. Ein von den interviewten Personen aus holokratischen Unternehmen genanntes spannendes Charakteristikum ist, dass in der Holokratie arbeitende Personen die Möglichkeit bzw. gar die Pflicht haben, auch auf Unternehmensebene gestaltend mitzuwirken. Mitarbeitende dürfen nicht nur kritisieren, sondern sie sind auch in der Pflicht, zur Lösungsfindung beizutragen. Dies geschieht durch auftretende Spannungen, welche im Tactical resp. Governance-Meeting abgearbeitet werden. Dies ist bei den anderen befragten Unternehmen nicht so explizit erwähnt worden. Die Partizipation der Mitarbeitenden ist in Holokratieunternehmen als noch höher einzustufen als bei den anderen befragten Unternehmen.

Treffen von Entscheidungen in agiler Führung

Holokratieunternehmen haben beim Treffen von Entscheidungen alle die gleiche Auffassung. Der Entscheidungsprozess ist in der Holokratie klar definiert. Sie sind sich einig, dass agil zu führen nicht heißt, Mitarbeitenden eine „Freikarte“ zu überreichen. Sie müssen bei Entscheidungen die Personen miteinbeziehen, die davon direkt betroffen sind. Es benötigt zwar nicht die explizite Zustimmung sämtlicher Betroffenen, aber es ist notwendig, dass niemand einen gewichtigen und berechtigten Einspruch einwendet, diese Art der Entscheidung wird als Konsententscheidung definiert. Um Konsententscheide zu illustrieren, hat Interviewpartner 7 ein einfaches, wenn auch nicht ganz praxisnahes Beispiel genannt:

„Ich muss nicht jeden fragen und nur wenn jeder Ja sagt, ist es Okay. Genau, ich sage jetzt mal, ich komme herein und sage, ich habe eine Spannung, ich mache jetzt ab morgen einen Kiosk und verkaufe dort „Schoggistängeli“. (...) wenn dieser Einwand, den irgendjemand hat, nicht aufweisen kann, dass er in seiner Rolle betroffen ist und vor allem das Geschäft geschädigt wird, (...) muss mir nachgewiesen werden können, dass mit meiner Kiosk-Idee das Geschäft geschädigt wird. Das kann fast niemand. (...) Und das ist der Shift. Vorhin hätte ich garantiert von irgendjemandem wegen einer Befürchtung ein Nein gekriegt, und das wäre

dann einfach unter den Tisch gefallen. Und so werden ja auch viele gute Initiativen verunmöglicht.“ (Interviewpartner 7, 2020, D7:31)

Wenn durch eine Entscheidung aber dann Spannungen entstehen, werden diese im Rahmen des entsprechenden Meetings gelöst, somit würde dann korrigierend eingegriffen und die Entscheidung revidiert werden.

Ein Beispiel aus der wirklichen Praxis ist, dass wenn jemand einen bestimmten Betrag auszugeben beabsichtigt, dann stellt diejenige Person in einem vorhandenen Kommunikationstool eine Ankündigung inklusive einer Begründung ein. Innerhalb des Tools können dann Fragen gestellt und Einwände erhoben werden, falls aufgrund der Ausgabe eine Schädigung des Unternehmens erwartet wird. Eventuelle Einwände müssen integriert werden, aber es braucht nicht die explizite Zustimmung aller Betroffenen, um die Freigabe zu erhalten (Interviewpartner 4, 2020).

Ein weiteres Beispiel liefert die Interviewpartnerin 2:

„Wir haben zum Beispiel auch sechs Wochen Ferien, weil Mitarbeiter so gut argumentieren konnten, dass diese sechste Woche einfach die Leistung steigert, und die haben wir jetzt, und auch so kann man sich einbringen.“ (Interviewpartnerin 2 2020)

Auch das nicht-holokratische, global agierende Großunternehmen strebt künftig vermehrt Konsentscheidungen an, da bei demokratischen Entscheidungen sowohl Experten als auch Nicht-Experten gleich viele Stimmrechte haben und hingegen beim Konsent nur berechtigte Einwände berücksichtigt werden müssen (Interviewpartner 10, 2020). Interviewpartner 9 von einem weiteren nicht-holokratischen Großunternehmen gibt zu, dass das Entscheiden nicht so systematisch ablaufe, es aber dennoch ein ganz wichtiges Thema sei. „Wir versuchen eigentlich, noch einen sehr konsensgetriebenen Dialog zu führen.“ Neben Konsentscheidungen werden bei seinem Arbeitgeber auch oft konsultative Einzelentscheide gefällt (Interviewpartner 9, 2020).

Es kann also festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Entscheidungsarten, die in der Theorie wichtig sind, auch in der Praxis zum Einsatz kommen. Holokratieunternehmen setzen auf Konsentscheide und die anderen Unternehmen teilweise auch, aber zudem noch auf Konsentscheide und auf konsultative Einzelentscheidungen.

Vorteile des agilen Führens

In agil geführten Unternehmen tragen alle Mitarbeitenden Verantwortung. Viele befragte Personen haben erwähnt, dass Mitarbeitende durch diese Verantwortung mit einer höheren Motivation und Einsatzbereitschaft arbeiten, was sich in besseren Ergebnissen äußert. Ein weiterer Vorteil, der sich aufgrund der Verantwortung ergibt, ist, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo das entsprechende Wissen vorhanden ist. Die Konsentscheidungen wurden ebenfalls positiv hervorgehoben. Generell wird betont, dass in agil geführten Unternehmen Entscheidungen schneller und in einer besseren Qualität getroffen werden als in traditionell geführten Unternehmen.

In der agilen Führung sind die Mitarbeitenden in der Pflicht. Insbesondere in der Holo-kratie wird es nicht geduldet, wenn einfach Kritik erfolgt, ohne Verbesserungsvorschläge aufzuzeigen bzw. gemeinsam Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten. Mitarbeitende verfügen über die Mittel, Veränderungen und Verbesserungen von sich aus anzustoßen. Dieses aktive Einbinden der Mitarbeitenden wird von allen befragten Personen als Vorteil eingestuft. Bei den Vorteilen kann abschließend noch erwähnt werden, dass agile Unternehmen schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren bzw. agieren können. Dieser Vorteil ist nicht allein auf agiles Führen zurückzuführen, sondern generell auf die zugrunde liegende Agilität im Unternehmen selbst.

Die Interviews sowie die Erstellung der vorliegenden Untersuchung erfolgten im Frühling 2020, sprich während der ersten Welle der Corona-Pandemie. Aufgrund dessen wurde in den Interviews danach gefragt, ob es zum Thema agile Führung in der damaligen Situation etwas Bemerkenswertes gab. Es wurde von sämtlichen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern berichtet, dass dank der herrschenden Agilität in den Unternehmen und der agilen Führung sich die Mitarbeitenden sehr schnell an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst haben und somit resilienter sind. In allen Unternehmen wurde sofort generell auf Homeoffice umgestellt. Trotz dieser abrupten und einschneidenden Änderung konnten alle Unternehmen sofort ihre Arbeit wie gewohnt weiterführen. Einzig das Unternehmen, welches über eine Produktion bzw. Werkstatt verfügt und somit nicht alle Tätigkeiten im Unternehmen ins Homeoffice verlagern konnte, musste mit Einschränkungen leben (Interviewpartner 6, 2020).

Aber auch bei agiler Führung ist mit Schwierigkeiten und Herausforderungen zu rechnen. Sie ist selbstverständlich nicht ein Allheilmittel. Es gibt auch in agilen Organisationen, bei denen die Mitarbeitenden viel Verantwortung tragen, weiterhin Probleme. Interviewpartner 5 betont, dass unabhängig von der Organisations- und Führungsform es immer zu Problemen kommt, wenn Menschen zusammenarbeiten (Interviewpartner 5, 2020).

Führungsansätze agiler Führung

In Tab. 10.5 sind Führungsansätze aufgelistet, welche entweder durch die interviewten Personen explizit genannt wurden oder die Aspekte davon erwähnt oder beschrieben haben.

Instrumente agiler Führung

In Tab. 10.6 sind Instrumente agiler Führung aufgelistet, welche entweder durch die interviewten Personen explizit genannt wurden oder die Aspekte davon erwähnt oder beschrieben haben.

10.3.2.4 Mitarbeitende bei agiler Führung

In den folgenden Abschnitten wird diskutiert, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Mitarbeitende benötigen, um agil geführt zu werden, und inwiefern agile Führung in der Praxis im Interesse der Mitarbeitenden liegt. Außerdem wird auch erörtert, bei wem agile Führung zur Überforderung führt und wie unterschiedlich dies in der Praxis gehandhabt wird.

Tab. 10.5 Übersicht der von interviewten Personen beschriebenen Führungsansätze mit Relevanz für agile Leadership. (Quelle: eigene Darstellung)

Führungsansatz	Häufigkeit der Nennung	Bemerkung
Laterale Führung	Von allen	Zwei interviewte Personen haben laterale Führung explizit genannt, der Rest hat Eigenschaften davon implizit erwähnt.
Servant Leadership	Von allen	Sämtliche interviewten Personen haben mehrere Aspekte genannt, welche der dienenden Führung zuzurechnen sind.
Transformationale Führung	Von allen	Gemäß Hofert unterscheidet sich Servant Leadership kaum von transformationaler Führung (Hofert, 2019, S. 120). Dadurch wird der Vollständigkeit halber hier auch die transformationale Führung noch aufgeführt.
Positive Leadership	Von allen	Wurde von beiden interviewten Personen global agierender Großunternehmen genannt. Grundlegende Aspekte davon werden aber auch in den anderen befragten Unternehmen eingesetzt.
Beidhändige Führung	Von zwei Interviewpartnern	Dieser Ansatz wurde nur von zwei Interviewpartnern genannt, welche beide in Schweizer Großunternehmen tätig sind.

Benötigte Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden bei agiler Führung

In diesem Abschnitt wird exemplarisch auf von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern genannte Kompetenzen eingegangen.

Mitarbeitende müssen einen eigenen Antrieb für das Arbeiten haben, da sind sich alle elf interviewten Personen einig, dies kann als intrinsische Motivation interpretiert werden. Im „Idealfall“ ist der Job der Lebensinhalt der Mitarbeitenden. Interviewpartner 3 betont, dass Mitarbeitende, die ihren Job nur machen, um Geld damit zu verdienen, nicht die für agile Führung passenden Mitarbeitenden sind (Interviewpartner 3, 2020). Interviewpartner 3 ist außerdem der Auffassung, dass junge Menschen, beispielsweise Lernende, nicht für agile Führung geeignet sind, da ihnen Seniorität und Erfahrung in der Arbeitswelt fehlen (Interviewpartner 3, 2020). Er gibt zudem an, dass er sich nicht vorstellen kann, dass agile Führung bei Personen mit „geistigen Einschränkungen“ funktioniert (Interviewpartner 3, 2020). Interviewpartner 6, der in einem Unternehmen arbeitet, bei welchem auch Menschen mit einer Behinderung angestellt sind, ist auch der Auffassung, dass diese eher klarere Vorgaben und Strukturen wünschen und mit ständiger Veränderung nicht zurechtkommen. Für ihn ist aber agile Führung auch anpassbar, somit wird den Personen, die klarere Strukturen und Stetigkeit benötigen, diese gegeben (Interviewpartner 6, 2020).

Dass sich die Mitarbeitenden ständig weiterentwickeln, ist laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern in der agilen Führung ein wichtiger Faktor. Gemäß Interviewpartnerin 2 müssen sich Personen in Organisationen mit flachen Hierarchien noch mehr weiterentwickeln, als dies bei hierarchischen Strukturen der Fall ist (Interviewpartnerin 2, 2020). Weiterentwicklung ist vielfältig zu interpretieren. Sie kann bei Mitarbeitenden daraus bestehen, aufgrund von Feedback oder von gemachten Erfahrungen das eigene

Tab. 10.6 Übersicht der von interviewten Personen beschriebenen Instrumente mit Relevanz für agiler Führung. (Quelle: eigene Darstellung)

Instrument	Unternehmen, welche es verwenden	Bemerkung
Delegation Poker	Nur Nicht-Holokratieunternehmen	Da das Instrument, welches dazu dient, das richtige Maß an Delegation zu finden, nur von den drei nicht-holokratischen Unternehmen eingesetzt wird, macht es den Eindruck, als ob nur diese Unternehmen beim passenden Maß der Delegation Unterstützung bräuchten. In Holokratie sind die Rollen mit den Accountabilities äußerst klar definiert, und bei Unklarheiten bzw. Spannungen werden diese in einem entsprechenden Meeting angesprochen und geklärt. Somit existiert, zumindest bei den befragten Holokratieunternehmen, kein Bedürfnis nach diesem Instrument.
Scaled Agile Framework (SAFe)	Nur Nicht-Holokratieunternehmen	Auch dieses Instrument wird von den befragten Unternehmen ausschließlich von den Nicht-Holokratieunternehmen verwendet. Da es um das Skalieren der Agilität geht, ist es durchaus schlüssig, dass nur die drei Großunternehmen dies verwenden und nicht die holokratischen KMU.
Kanban-Board	Alle Unternehmen	Sämtliche befragten Unternehmen setzen das Kanban-Board ein. In der Regel verwenden sie es als digitales Tool, sowohl Trello als auch Jira wurden mehrmals genannt.
Stand-up-Meetings	Alle Unternehmen	Stand-up-Meetings sind in allen befragten Unternehmen alltäglich.
Team Recruiting	Mehrheit der Unternehmen	Das Team wird von den meisten befragten Unternehmen in den Rekrutierungsprozess neuer Mitarbeitender eingezogen. Die Ausprägungen sind sehr unterschiedlich. Während bei einigen Unternehmen das Team in der Rekrutierung vom Feststellen des Personalbedarfs bis zur Einstellung einer Person eigenständig bleibt, gibt es in anderen Unternehmen beispielsweise für das Team lediglich ein Vetorecht. „Rekrutierung von einem Mitarbeiter war früher Sache des Teamleaders (...). Heute undenkbar! Heute macht das hauptsächlich das Team, weil, das Team weiß viel besser, wo sind die Pains, wo sind die Skills, die wir benötigen, welche Person würde ins Team passen etc.“ (Interviewpartner 9, 2020).
360-Grad-Feedback	Global agierendes Großunternehmen	Feedback spielt in allen befragten Unternehmen eine Rolle. Aber das Instrument 360-Grad-Feedback wird nur vom größten der befragten Unternehmen eingesetzt.

Verhalten bzw. Vorgehen zu reflektieren und gegebenenfalls zu ändern. Weiterentwicklung geschieht aber auch durch interne und externe Schulungs- bzw. Weiterbildungsangebote. Das Schweizer Großunternehmen 1 setzt bei der Weiterbildung auf Freiheiten für die Mitarbeitenden. Es wird für die Mitarbeitenden ein breites Angebot zur Verfügung gestellt, woraus Mitarbeitende die für sie interessanten Lernangebote eigenständig auswählen können (Interviewpartner 8, 2020).

Agile Führung im Interesse der Mitarbeitenden

Alle elf interviewten Personen von zehn unterschiedlichen Unternehmen betonen vehement, dass agile Führung im Interesse des Großteils der im Unternehmen tätigen Personen ist. Die Mehrheit der Mitarbeitenden schätzt es, mehr Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv zu beteiligen, dies erwähnen alle interviewten Personen. Es gibt aber in jedem der befragten Unternehmen auch Mitarbeitende, die eine klassischere Führung bevorzugen und somit agile Führung nicht in deren Interesse liegt. Interviewpartner 5 sagt ausdrücklich:

„Also die Leute wollen das, wir merken das auch an der Jobfront, dass das ein Selling Point ist, dass man agil, eine agile Organisation hat mit Selbstverantwortung. Die Leute suchen das.“ (Interviewpartner 5, 2020)

Interviewpartner 8 betont ebenfalls, dass die „Knowledge-Worker“ sich damit wohlfühlen und es schlicht in der heutigen Zeit notwendig ist, so zu führen (Interviewpartner 8, 2020).

Zwei Interviewpartner haben erwähnt, dass bei ihnen mehrere Mitarbeitende mit der agilen Führung nicht zurechtgekommen sind bzw. nicht zurechtkommen. Es handelt sich dabei um Personen, welche tendenziell bereits etwas älter sind und sehr lange bereits anderes Arbeiten und Führen gewohnt waren. Es fehle bei einigen die Bereitschaft, sich damit auseinanderzusetzen, und somit kann festgehalten werden, dass agile Führung teilweise für ältere Personen nicht in deren Interesse sein könnte. Die beiden Interviewpartner haben aber nicht gesagt, dass sämtliche ältere Personen nicht mit der agilen Führung zurecht kommen, sondern nur ein Teil der älteren Personen. Andere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben diesen Aspekt der älteren Personen wiederum gar nicht genannt. Eine abschließende Einschätzung kann hier nicht getroffen werden.

Erwähnenswert ist aber noch die Einschätzung von Interviewpartner 3, der Holokratie als fast zu extrem empfindet und der Meinung ist, dass über die Hälfte der Menschen nicht in der Lage ist, „in einer rein holokratischen Umgebung glücklich zu werden, weil sie zu wenig Leitplanken haben“ (Interviewpartner 3, 2020). Bei seinem Arbeitgeber wird aber dennoch agil geführt, denn dafür wird ja nicht Holokratie benötigt. Für ihn ist lediglich Holokratie nicht die passende Organisationsform, weil sie zu wenig Leitplanken und Feedback gebe. Es ist an dieser Stelle aber anzumerken, dass die anderen sechs interviewten Holokratieunternehmen in den Interviews nicht diese Auffassung kundgetan haben.

Überforderung von Mitarbeitenden bei agiler Führung

Grundsätzlich liegt agile Führung also im Interesse der Mitarbeitenden, doch es gibt auch solche, bei denen die Verantwortung und die Selbstorganisation zu Überforderung führt. Bei einigen Mitarbeitenden ist diese Überforderung nur anfänglich da, und nach einiger Zeit verschwindet sie.

Bei einem holokratischen KMU ist man sich dessen sehr bewusst; die Bewerberinnen und Bewerber werden vor der Anstellung klar geprüft, und es werden nur Personen eingestellt, von denen sie erwarten, mit agiler Führung zurecht zu kommen. Neu angestellte Personen werden bei ihnen in den ersten drei Monaten sehr intensiv betreut. Dieses Onboarding funktioniert bei ihnen gut, denn sie haben kaum Mitarbeitende, die aufgrund der agilen Führung überfordert sind (Interviewpartnerin 2, 2020).

Zu Personen, bei welchen die Überforderung bestehen bleibt, gibt es in den befragten Unternehmen unterschiedliche Herangehensweisen. Einige sehen die Lösung darin, dass Mitarbeitende, die mit agiler Führung nicht zurechtkommen, das Unternehmen besser verlassen sollen, da sie in diesem Führungskontext nicht glücklich werden. Der Interviewpartner 3 vom Unternehmen, welches Holokratie als zu extrem empfunden hat, sieht dies aber ganz anders. Wenn bei ihnen im Unternehmen jemand mit agiler Führung nicht zurechtkommt, sieht er die Lösung nicht darin, die Person in den Arbeitsmarkt abzugeben, sondern die Art der Führung zu adaptieren, denn dies empfindet er wiederum als agil. Wenn es sich also um eine fähige Person handelt, die schlicht mit den Führungsstrukturen nicht zurecht kommt, wäre es für ihn schade, solche Leute aufgrund des im Unternehmen vorherrschenden Führungskonzepts zu verlieren. Somit nimmt er lieber eine Adaption der Führung in Kauf, als jemanden, der mit agiler Führung überfordert ist, zu entlassen (Interviewpartner 3, 2020).

„Und wenn diese Person die Leute glücklich macht, muss ich meine Führungsstruktur so anpassen (...) vermutlich wäre ein Einstein auch nicht gewillt gewesen, in eine agile Organisation zu gehen.“ (Interviewpartner 3, 2020)

10.4 Fazit und Ausblick

Agile Führung zeichnet sich dadurch aus, dass die Verantwortung nicht bei einer führenden Person liegt, sondern dass diese in das Team, resp. an die Rollen, abgegeben wird. Führungskräfte treffen nicht mehr top-down über alles die Entscheidungen, sondern die Entscheidungen werden dezentral dort getroffen, wo sie am besten gefällt werden können. Die Entscheidung erfolgt beispielsweise als Konsententscheidung oder als konsultativer Einzelentscheid.

Die Führungskraft nimmt mehr eine coachende, dienende Rolle ein als eine allein top-down entscheidende Rolle. Sie beschränkt sich auf das Setzen von Rahmenbedingungen und das Abbauen von hinderlichen Barrieren. Die agile Führung vergrößert das Mitspracherecht der Mitarbeitenden, und es wird untereinander lateral geführt. Der hohe Stellenwert der Mitarbeitenden hat positive Effekte auf sie. Sie sind motivierter und einsatzberei-

ter bei der Arbeit, was in besseren Ergebnissen mündet. Damit dies funktioniert, benötigen sie eine intrinsische Motivation. Für den Großteil der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen liegt agile Führung in deren Interesse. Bei einigen Mitarbeitenden führt sie aber auch zur Überforderung. Schließlich kann gesagt werden, dass agile Führung in der Praxis gut funktioniert, sie aber gemäß Literatur beispielsweise bei Feuerwehreinsätzen oder bei Operationen sowie bei Routineaufgaben wie der Buchhaltung nicht das richtige Konzept ist.

Aufgrund der Vorteile, die agile Führung sowohl den Mitarbeitenden als auch den Unternehmen bietet, wird es mit Sicherheit interessant, zu beobachten, welche momentan noch stark hierarchisch organisierten (Groß-)Unternehmen künftig ihre Hierarchien abflachen und dann eher auf eine agile Führung setzen, und wie sich dies auf den Fortbestand des Unternehmens auswirkt. Aufgrund der anhaltenden resp. eher noch stetig zunehmenden VUCA-Bedingungen wäre es nachvollziehbar, wenn Agilität in Unternehmen in Zukunft ein noch größeres Bedürfnis wird und es sich hierbei nicht nur um einen vorübergehenden Modetrend handelt.

Agilität kann als Ausprägung von bzw. wechselseitige Verbindung zur Resilienz gesehen werden. So tragen agile Führung und agile Organisationskonzepte zu einer Stärkung der Resilienz bei. Tiefere Erkenntnisse wären in diesem Wechselspiel von Interesse.

Literatur

- Appelo, J.(o. J.). Management 3.0 – Delegation Poker & Delegation Board. <https://management30.com/management30/>. Zugegriffen am 12.03.2020.
- Bartonitz, M. (2018). Skalierung – teamübergreifende Abstimmung. In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl & W. Steinbrecher (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 81–88). Springer Gabler.
- Dörr, S., Albo, P., & Monastiridis, B. (2018). Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley – Konzepte und Kompetenzen* (S. 46–47). Springer Gabler.
- Duwe, J. (2018). *Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen* (S. 12, 24, 35–37, 121–123, 149 und 181). Berlin: Springer Gabler.
- Förster, K., & Wendler, R. (2012). *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Technische Universität Dresden* (S. 8–9). <https://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A27335/attachment/ATT-0/>. Zugegriffen am 07.03.2020.
- Fox, R. (2017). *Bionische Unternehmensführung. Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration*. Springer Gabler.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, S. 410–423, S. 411). https://www.researchgate.net/publication/222319261_Evaluating_agility_in_corporate_enterprises. Zugegriffen am 17.03.2020.
- Geschwill, R., & Nieswandt, M. (2016). *Laterales Management. Das Erfolgssprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter* (S. 70–72). Springer.
- Gresser, K., & Freisler, R. (2017). Agile Führung – das neue Gutwort im Management? und Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen* (S. 18–28, 65 und 80–81). Springer Gabler.

- Grote, S., & Goyk, R., 2018. Agile Führung – das neue Gutwort im Management? und Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. (S. 18–28, 65 und 80–81) : Springer Gabler.
- Haufe-umantis. (2018). 360-Grad-Beurteilung: Vor- und Nachteile. <https://www.umantis.com/blog/360-grad-beurteilung-vor-und-nachteile>. Zugegriffen am 01.04.2020.
- Häusling, A., & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Selbstorganisation. In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (S. 115). Springer.
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–560). Springer Fachmedien.
- Herzog, C. (2018). Was ist 360-Grad-Feedback? Eine Definition. Haufe-umantis. <https://www.umantis.com/blog/360-grad-feedback>. Zugegriffen am 01.04.2020.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (S. 92–93, 103–104, 165–166, 195–197 und 223–228).: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2019). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten* (S. 24 und 111–112). Springer Gabler.
- Hoffmann, G. P. (2017). *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*. Springer.
- Kaehler, B. (2017). *Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen* (2. Aufl., S. 112). Springer Gabler.
- Konrad, K. (2015). *Mündliche und schriftliche Befragung – Ein Lehrbuch* (8. Aufl., S. 52). Empirische Pädagogik.
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2007). *Resilience management. A framework for assessing and improving the resilience of organisations*. http://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/10092/2810/1/12606763_Resilience%20Management%20Research%20Report%20ResOrgs%2007-01.pdf. Zugegriffen am 07.06.2021.
- Microsoft. (o. J.). *Creating a culture of digital transformation contents* (S. 7–40). https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/digital_spreads_00950_MICROSOFT_DT%20Report_A4_COVER.PDF. Zugegriffen am 04.04.2020.
- Pfister, A., & Müller, P. (2019). Psychologische Grundlagen des agilen Arbeitens. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 45). Springer.
- Preussig, J., & Sichert, S. (2018). *Agiles Führen. Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte* (S. 2065–2155). Haufe-Lexware.
- Prodoehl, H. G. (2019). *Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden* (S. 261–262). Campus.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holakratie, ‚Frederic Laloux‘ „Reinventing Organizations“ und „New Work“* (2. Aufl., S. 195 und 288–315). BoD. <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>. Zugegriffen am 04.02.2020.
- Scholten, J. (2018). *Laterale Führung – So geht Führen ohne Macht. b-wise*. <https://www.business-wissen.de/artikel/laterale-fuehrung-so-geht-fuehren-ohne-macht/>. Zugegriffen am 29.03.2020.
- Scrum Academy. (o. J.). *Servant Leadership: Wie funktioniert Führung im agilen Kontext?* <https://www.scrum-academy.de/scrum-master/wissen/servant-leadership-wie-funktioniert-fuehrung-im-agilen-kontext/>. Zugegriffen am 25.03.2020.
- Stenglein, C. (2020). *Agile Führung in der VUCA-Welt*. New Work Squad. <https://newworksquad.com/agile-fuehrung-vuca-welt/>. Zugegriffen am 04.03.2020.

- Tokarski, K. O., Kissling-Näf, I., & Schellinger, J. (2021). Digital Business in der Praxis: Modell, Analyse und Handlungsfelder. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis* (S. 1–13). Springer Gabler.
- Weichbold, M. (2014). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299–300). Springer Fachmedien.
- Weinreich, U. (2016). *Lean Digitalization. Digitale Transformation durch agiles Management* (S. 150). Springer Gabler.
- Wibas. (o. J.). *Scaled Agile Framework (SAFe)*. Wibas Management Consultants. <https://www.wibas.com/de/scaled-agile-framework/>. Zugegriffen am 28.03.2020.
- Zimmermann, R., Thoma, S., Exer, A., & Böniger, A. (2020). Praxisbericht: New Work bei CYP. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S. 223). Springer Gabler.

Julian Grimm, MSc. Berufsbegleitendes Business Administration-Masterstudium an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in Corporate/Business Development (Abschluss 2020) und zuvor Bachelorstudium in Business Administration mit Vertiefung in Management and Practice: Strategy, ebenfalls an der Berner Fachhochschule. Parallel zum Masterstudium als Projektmitarbeiter beim Generalsekretariat UVEK tätig und anschliessend beim selben Arbeitgeber in der Rolle des Business Analyst und Service Manager für GEVER und E-Government tätig.

Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski. Dozent für Innovation, Entrepreneurship, Strategie, Unternehmensentwicklung, Organisation & Leadership. Er ist Leiter der Abteilung Weiterbildung am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule sowie in dieser Funktion Mitglied der Departementsleitung. Des Weiteren ist er Studiengangsleiter unterschiedlicher Weiterbildungsprogramme. Kim Oliver Tokarski war lange Jahre Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Bukarest (ASE Bukarest), Rumänien. Er ist Vorstandsmitglied des Consulting Cluster Bern, Mitgründer und ehemals Beiratsmitglied des Social Ventures Rock Your Life! Schweiz GmbH sowie Vizepräsident des Impartiality Committee der IQNet Ltd. Kim Oliver Tokarski ist Mitglied des Editorial (Review) Boards des International Journal of Entrepreneurial Venturing (IJEV) sowie des International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE) und Gutachter der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA). Seine Forschungs-, Dienstleistungs- und Lehrtätigkeiten sowie Publikationen liegen in den genannten Themenkontexten.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Agiles Human Resource Management

11

Konsequenzen agiler Unternehmensstrukturen für das HRM

Jochen Schellinger und Janosch Bänziger

Zusammenfassung

Angesichts zunehmend dynamischer Umweltveränderungen und wachsender Komplexität des Wettbewerbsumfelds steigt der Bedarf der Unternehmen nach kurzfristiger Handlungsfähigkeit und Flexibilität. Agilität wird hierfür als organisationales Lösungsmodell zunehmend populär, das zukunftsorientierte Effizienz- und Effektivitätssteigerungen und damit auch eine erhöhte Resilienz verspricht. Viele Unternehmen sind deshalb derzeit dabei, agile Methoden und Prinzipien über einzelne Entwicklungsfelder hinaus auf die ganze Organisation zu übertragen. Was dies für das HRM bedeutet, wird bisher in der Literatur noch wenig thematisiert. Der Beitrag befasst sich mit der Frage, wie das HRM Agilität im Unternehmen unterstützen und sich dabei selbst agil ausrichten kann. Die konzeptionelle Analyse wird durch eine qualitative empirische Erhebung in Form leitfadengestützter Interviews von Experten agilitätsaffiner Schweizer Unternehmen erweitert. Sie mündet in ein Handlungs- und Wirkungsmodell, das auf die Entwicklung eines agilen Mindsets in der Unternehmenskultur abhebt.

J. Schellinger
Departement Wirtschaft, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz
E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

J. Bänziger (✉)
Büren an der Aare, Schweiz

11.1 Einleitung

Der schnelle Wandel der heutigen Zeit stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Technologische Innovationen, neue Marktbedingungen sowie verändertes Kundenverhalten und wirtschaftlicher Druck erfordern Flexibilität und rasches Handeln (Roghé et al., 2017). Viele ehemals etablierte Unternehmen haben Mühe, sich den schnell ändernden Marktbedingungen anzupassen, und verpassen so die sich bietenden Chancen für neue Geschäftsmöglichkeiten. Sie verlieren ihre Wettbewerbsfähigkeit und gefährden ihre Existenz (Holbeche, 2018, S. 1). Andere, innovativere Unternehmen schaffen es hingegen, sich kontinuierlich zu verändern und ihre Organisation den volatilen Bedingungen auf dem Markt anzupassen (Lenz, 2017, S. 13 ff.). Solche Unternehmen, die rasch und flexibel auf Veränderungen reagieren, sind besser in der Lage, in komplexen und schnelllebigen Umgebungen zu prosperieren und damit auch resilienter in Bezug auf kritische Ereignisse und Entwicklungen in der Zukunft. Sie haben die Fähigkeit entwickelt, Geschäftsmöglichkeiten und Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und Veränderungen schnell umzusetzen (Holbeche, 2018, S. 1). Viele dieser flexiblen und innovativen Unternehmen versuchen, Agilität über das Management von Softwareprojekten und Produktentwicklungsprojekten hinaus zu einem festen Bestandteil ihres strukturellen und kulturellen Settings und zu einem Leitprinzip ihrer Unternehmensführung zu machen (Rigby et al., 2018). Dieses Agilitätsprinzip wurde und wird in der Literatur aus verschiedenen Blickwinkeln mit Schwerpunkt auf strukturelle und verhaltensbezogene Fragestellungen beleuchtet. Was dies für das Human Resource Management (HRM) eines Unternehmens heißt und wie HR-Abteilungen sich selbst agil aufstellen können, wird bislang allerdings noch wenig thematisiert. Ausgehend von einer theoretisch-konzeptionellen Analyse der Literatur wird deshalb ein Handlungs- und Wirkungsmodell abgeleitet, das als Grundlage für eine qualitative empirische Untersuchung der HRM-Praxis in agil orientierten Schweizer Unternehmen dient. Die Analyse hat zum Ziel, den vielfach vagen Begriff der Agilität im HRM-Kontext zu konkretisieren, Unterstützungsmöglichkeiten des HRM für agile Strukturen und Teams aufzuzeigen sowie konkrete Handlungsoptionen für die Politikfelder des HRM und den Aufbau eines selbst agil arbeitenden HRM abzuleiten. Vor diesem Hintergrund sollen folgende drei Hauptforschungsfragen durch die Untersuchung beantwortet werden:

- RQ 1: Was heißt „Agilität“, und wie ist diese im Lichte anderer Trends zu bewerten?
- RQ 2: Wie kann das HRM agile Organisationsformen oder agile Teams in traditionell organisierten Unternehmen optimal unterstützen, beziehungsweise sie ermöglichen?
- RQ 3: Für welche Handlungsfelder, Rollen und Aufgaben des HRM selbst macht eine agile Struktur/Arbeitsweise Sinn?

11.2 Theoretische Grundlagen

11.2.1 Agilität in und von Unternehmen

Gegenstand und Treiber der Agilität

Eine internationale Studie der BCG (2017) verweist darauf, dass knapp drei Viertel von rund 1100 befragten Führungskräften die „Agilität“ eines Unternehmens für wichtig halten, aber nur die Hälfte der Befragten ihr Unternehmen selbst als „agil“ betrachten. Agilität wird dabei großteils mit der Verwendung agiler Methoden und Arbeitsweisen in Projekten und bei Struktur Anpassungen gleichgesetzt. Bereits in den 1990er-Jahren fand der Begriff im Zusammenhang mit der Optimierung von Fertigungsprozessen als „Agile Manufacturing“ Eingang in die Managementliteratur und stand für kontinuierliche Verbesserung, schnelle Reaktion auf Veränderung, Qualitätsverbesserung, soziale Verantwortung und eine absolute Kundenorientierung (Chinnaiah & Kamarthi, 2000, S. 146). Vor diesem Hintergrund meint Agilität im Sinne von „Beweglichkeit“ und „Regsamkeit“ (Duden, 2020) im erweiterten unternehmensbezogenen Kontext die Anpassungsfähigkeit und eine schnelle Reaktionsfähigkeit von Organisationen und Teams auf Markt- und Umweltveränderungen (Fischer, 2016). Damit einher geht unmittelbar auch eine Erhöhung der Resilienz einer Organisation. Agilität steht also nicht nur für die Einführung schlankerer Prozesse oder das Anwenden agiler Techniken, sondern ist als resilienzförderndes ganzheitliches Konstrukt zu verstehen: „Agile Organisationen orientieren sich an Sinnstiftung, Selbstführung und Ganzheit – und bilden diese Prinzipien durchgängig in Struktur, Führung, Management, IT sowie Arbeitsumgebung ab“ (Hasebrook et al., 2019, S. 1). Agilität wird als wichtige Kompetenz gesehen, um in der heutigen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) wettbewerbs- und überlebensfähig zu sein und zu bleiben. Eine Reihe von Studien zeigt in diesem Sinne auf, dass agile Unternehmen erfolgreicher sind und überdurchschnittlich wachsen (NZZ, 2018).

Ein wichtiger externer *Treiber* für die immer größer werdende Erfordernis von Agilität ist die zunehmende Digitalisierung, die mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Märkten einhergeht. Markteintrittsbarrieren für potenzielle Mitbewerber werden kleiner, Märkte werden transparenter, und das Kundenverhalten verändert sich (Häusling et al., 2019, S. 13). Ein weiterer zentraler Einflussfaktor für Agilität sind veränderte Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden an die Unternehmen in Verbindung mit dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel. Die Abhängigkeit der Arbeitnehmenden vom Arbeitgeber sinkt, und die Arbeitnehmenden entwickeln zunehmende Ansprüche in Bezug auf flexible Arbeitsbedingungen, Autonomie, leistungsgerechte Vergütung und sinnstiftende Arbeit (Häusling et al., 2019, S. 14).

Agile Prinzipien

Im Jahr 2001 wurden von erfahrenen Softwareentwicklern zentrale Werte und Prinzipien einer agilen Softwareentwicklung als sogenanntes „Agile Manifesto“ definiert (agilemanifesto.

org, 2001). Diese Prinzipien finden sich in den aktuellen Konzepten und Methoden vielfach wieder. Das agile Manifest gründet auf vier Leitwerten (agiles-projektmanagement.org, 2020):

1. „Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.
2. Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung.
4. Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans.“

Diese Grundwerte agilen Handelns schlagen sich in 12 konkretisierenden Prinzipien des Manifests nieder (agiles-projektmanagement.org, 2020):

1. „Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
3. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
4. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
5. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
6. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.
7. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
8. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
9. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
10. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
11. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
12. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.“

Agile Methoden und Konzepte

Auf der Grundlage der agilen Werte und Prinzipien wurde in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl an Praktiken und Methoden entwickelt, um Agilität in Organisationen zu fördern. Als Pionier der agilen Methoden und eins der am häufigsten angewendeten Konzepte gilt die Projektmanagementmethode „Scrum“ (Brückner & von Ameln, 2016, S. 384). Scrum wird in verschiedenen Studien als die bedeutendste agile Methode hervorgehoben (vgl.

z. B. Komus, 2013, S. 86; ZHAW, 2019, S. 8). Neben Scrum werden auch „Kanban“ und „Design Thinking“ in der Praxis häufig als populäre agile Methoden verwendet (ZHAW, 2019, S. 8). Scrum, Kanban und Design Thinking sind allesamt agile Arbeitsmethoden zur Erreichung definierter Ziele, die sich aber in ihrer Anwendung und im Zweck unterscheiden. Neben den agilen Methoden gibt es auch agile Organisationsmodelle. Ein verbreitetes Beispiel hierfür ist die „Holokratie“. Die angeführten Methoden und der Holokratieansatz werden nachfolgend exemplarisch beschrieben, da diese auch im HRM-Kontext von hoher Relevanz sind.

Scrum wurde als Methode ursprünglich zwar für die agile Softwareentwicklung konzipiert, kommt heutzutage aber auch in anderen Gebieten wie im Marketing/Sales oder auch im HRM zum Einsatz (Prowareness GmbH, 2019). Die flexible und übersichtliche Methode gilt als leicht erlernbar und nicht sehr aufwendig und ist deshalb in der Praxis sehr beliebt (unternehmer.de, 2018). Das Grundprinzip von Scrum ist, in kurzen Zyklen zu arbeiten und mit ständigem Feedback und gutem Teamwork schnell ein funktionierendes Produkt zu entwickeln, welches den Kundenbedürfnissen entspricht. Dabei ist das (Projekt-)Ziel, anders als in klassischen Wasserfallmodellen, nicht im Voraus definiert. Bei Scrum werden Kosten sowie Zeitdauer definiert und das Ziel laufend den Bedürfnissen des Kunden angepasst. Im Scrum Framework werden unterschiedliche personen(gruppen) bezogene Rollen (Scrum Master, Product Owner, Team), strukturierende und koordinierende Events (Sprint, Sprint-Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective) und dokumentierende Artefakte (Product Backlog, Sprint Backlog, Increment) unterschieden, die ein agiles Zusammenwirken herbeiführen (It-agile GmbH, 2020; Prowareness GmbH, 2019).

Kanban wurde ursprünglich für die Fertigung entwickelt. Das Grundprinzip der Methode war die Ausrichtung der Produktion an den Kundenbedürfnissen. Im Vordergrund stand hierbei, Aktivitäten, die zu Verlusten oder Verschwendung führen, zu minimieren (kanbanize.com, 2020). Zentral bei Kanban ist das Visualisieren. Noch anfallende (Backlog), bestehende und abgeschlossene Arbeiten werden in drei Spalten auf einem (digitalen) Kanbanboard dargestellt. Um die Effizienz zu steigern und Fehler, die durch Multitasking entstehen können, zu minimieren, werden parallellaufende Aufgaben, wenn möglich, vermieden. Das Ziel ist, dass die Aufgaben möglichst gleichmäßig und im Fluss im System bearbeitet werden, Probleme und Hindernisse frühzeitig erkannt und behoben werden, und so der Workflow optimiert wird (It-agile GmbH, 2020).

Neben dem Workflow Management ist es bei Kanban zentral, dass die Prozessrichtlinien ausformuliert werden und regelmäßiges Feedback stattfindet, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu generieren (kanbanize.com, 2020).

Das Prinzip von *Design Thinking* ist nicht neu. Bereits in den 1920er-Jahren wurde das Potenzial entdeckt, unterschiedliche Menschen unkonventionelle Lösungen für komplexe Fragestellungen erarbeiten zu lassen (Preywisch, 2017). Später wurde die Methode weiterentwickelt und hat sich in der unternehmerischen Praxis sowie in der Literatur zusehends als Innovations- und Problemlösungsmethode fest etabliert. In zwei Hauptzyklen werden iterativ Probleme in sich wiederholenden Prozessen behandelt, zugehörige

Lösungen (z. B. Produktinnovationen) entwickelt und diese wieder hinterfragt. Hierbei kommen kreative Methoden wie Prototyping, Visualisierungen, Simulationen etc. zum Einsatz (Hüttebräuker, 2013; Preywisch, 2017).

Die *Holokratie* ist eine Organisationsform, die hierarchische Strukturen verbannt und auf Selbstorganisation und das Befähigen der Mitarbeitenden zur Rollenwahrnehmung setzt. Mitarbeitende in holokratischen Organisationen können aufgaben- und kundenbezogen verschiedene Rollen einnehmen, neue Rollen definieren oder alte abschaffen (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2018). Auch in einer Holokratie gibt es Regeln und definierte Abläufe. Diese sind in einem umfangreichen Regelwerk als Rahmenbedingungen definiert, die für Orientierung und Sicherheit im System sorgen (Schermyly, 2019). Solange keine Regel verletzt wird, haben Mitarbeitende volle Autorität und Entscheidungsfreiheit. Die Koordination untereinander erfolgt vor allem über eine ausgeprägte Meetingkultur (holacracy.org, 2019).

Agile Organisationen

Unter Einbindung agiler Methoden und holokratischer Strukturierungsmodelle können die agilen Werte und Prinzipien die Kultur einer ganzen Organisation maßgeblich prägen. Über vielfach praktizierte Projekt-/Teamansätze hinausgehend wird es dabei wichtig, agile Werte zu leben und ein verhaltenswirksames „*agiles Mindset*“ der Mitarbeitenden zu entwickeln. Nur wenn die Organisationsmitglieder agil denken und handeln, kann Agilität ihr Potenzial in einem Unternehmen voll entfalten. Ein „Agilmachen“ durch bloße Verwendung agiler Methoden ist ohne Veränderung des Mindsets lediglich bedingt wirksam (Scheller, 2017; vgl. dazu auch Abb. 11.1).

Eine grundlegende Gegenüberstellung von Merkmalsausprägungen traditionell hierarchisch organisierter und *agiler Unternehmen* ist Tab. 11.1 entnehmbar.

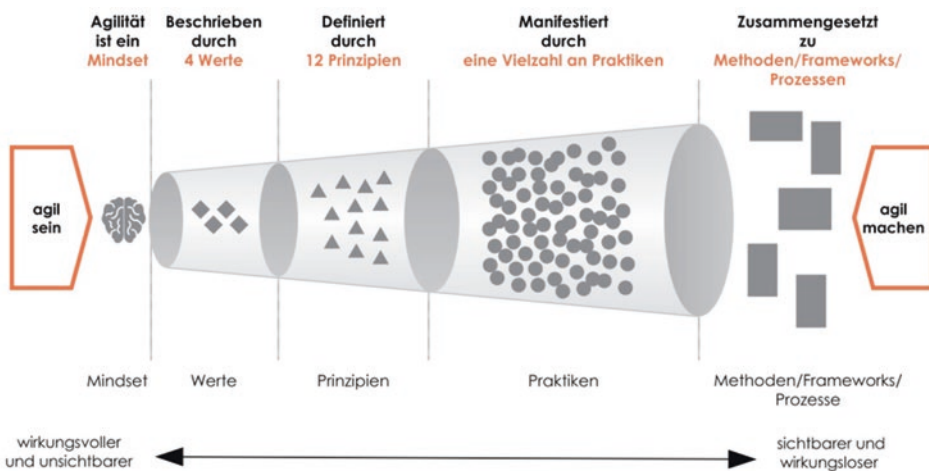


Abb. 11.1 Agil sein versus agil machen. (Quelle: Scheller, 2017, S. 4)

Tab. 11.1 Hierarchische versus agile Unternehmen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trost, 2018b, S. 94)

Hierarchische Unternehmen	Agile Unternehmen
Anforderungen an die Mitarbeitenden sind explizit definiert und ausgeschrieben.	Wertschätzung von Individualität und unterschiedlichen Erfahrungen.
Aufstieg in der Hierarchie führt zum Anstieg der Wertschätzung.	Mitarbeitende werden als wertvollste Ressource angesehen und stehen im Mittelpunkt.
Theorie X: Kultur ist geprägt von Misstrauen und Kontrolle.	Theorie Y: Kultur ist geprägt von Offenheit und Vertrauen.
Die auf dem Markt verfügbaren Mitarbeitenden sind vom Arbeitgeber abhängig.	Das Unternehmen ist von den schwer ersetzbaren Mitarbeitenden abhängig.
Stetige Verbesserung des bestehenden Geschäfts.	Versuch, Bestehendes durch neue Geschäftsmodelle zu ersetzen.
Wasserfallartige Projekte, Planungen und Zielsetzungen.	Projekte, Pläne und Ziele werden durch iteratives Vorgehen laufend angepasst.
Führungskräfte als ultimative Experten.	Mitarbeitende als eigentliche Experten.
Führungskräfte als Chefs.	Führungskräfte als Coaches, Partner*innen und Befähiger*innen.
Mitarbeitendenanforderungen sind explizit definiert und ausgeschrieben.	Wertschätzung von Individualität und unterschiedlichen Erfahrungen.

Der *Agilitätsreifegrad* eines Unternehmens kann in Anlehnung an das Trafomodell von Häusling et al. (2019, S. 16 ff.) anhand von sechs Dimensionen (agile Projektmanagementprozesse, kundenorientierte Strukturen, reagible Outside-in-Strategien, Führung als Dienstleistung, agiles HRM, agile Unternehmenskultur) beschrieben und mittels fünf Reifegradlevel einer agilen Organisationsentwicklung für jede Dimension quantifiziert werden. Ein Unternehmen, das in jeder Dimension die Maximalausprägung fünf erreicht, ist gemäß Modell somit eine vollkommen agile Organisation. Auf Grundlage einer Ist-Erhebung des Reifegrads lassen sich reifegradbezogene Entwicklungsmaßnahmen zur Realisierung eines angestrebten situationsadäquaten Agilitätsgrads ableiten. In Bezug auf die HRM-Dimension wird das traditionelle HR-Verständnis im Modellzusammenhang stark infrage gestellt. Auch das HRM sollte demnach kundenorientiert ausgerichtet sein und hinterfragen, inwiefern die eingesetzten HR-Instrumente einen „echten“ Kundennutzen erzeugen. Eine hohe Anpassungsfähigkeit beim Instrumenteneinsatz, Teamorientierung auch bei der Vergütung und ein HR-Verständnis als Unterstützer und Dienstleister für die operativen Teams werden als wegweisend zur Förderung einer auf Offenheit, Transparenz und Lernen ausgerichteten agilen Unternehmenskultur gesehen. Häusling et al. betonen die Notwendigkeit der Umweltkompatibilität des Agilitätsgrads. Ein Maximum an Agilität ist, auch im Sinne der Resilienzförderung, nicht immer auch ein maximaler Schutz vor Misserfolg und per se erstrebenswert, sondern muss stets unternehmenskontextbezogen sein (vgl. hierzu auch das Entscheidungsmodell von Hasebrook et al., 2019, S. 28, hinsichtlich des situationsbezogenen Einsatzes agiler Methoden).

11.2.2 Agilität und Human Resource Management

HRM: Gegenstand und Entwicklungstrends

Das Human Resource Management war in den letzten Jahrzehnten einem sehr starken Wandel ausgesetzt (Bösch & Möllene, 2018, S. 21). Mit der Humanisierung und der zunehmenden unternehmerischen Orientierung wurde das Personal als immer wichtiger werdende Ressource anerkannt, und das HRM gewann zunehmend an Bedeutung (Oertig et al., 2009).

Ein für die Gegenwart repräsentatives Best-Practice-Strukturmodell für Human Resource Management ist das „Drei-Säulen-Modell“ von Dave Ulrich (vgl. hierzu Abb. 11.2). Das HRM wird hier als wertstiftend für das Unternehmen verstanden, das eine strategische Beratungs- und aktive Mitgestaltungsfunktion auf der Ebene der Unternehmensleitung wahrnimmt (Bösch & Möllene, 2018, S. 107).

Die erste Säule des Modells besteht aus dem Center of Expertise. Das HR-Kompetenzzentrum ist für die Organisationsentwicklung verantwortlich. Es entwickelt und steuert HR-Instrumente und Methoden für das Unternehmen. Das Kompetenzzentrum bietet zudem Unterstützung für die HR Business Partner, mit denen es gemeinsame



Abb. 11.2 Drei-Säulen-Modell des Human Resource Managements nach Dave Ulrich. (Quelle: Hochschule Wismar, 2020)

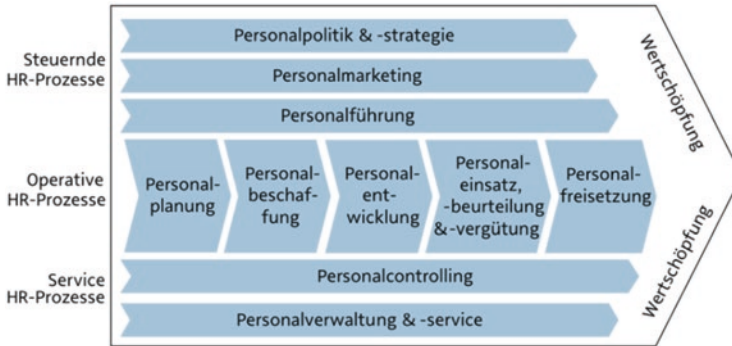


Abb. 11.3 Prozesslandkarte des HRM. (Quelle: Petry & Jäger, 2018, S. 62)

Lösungen für HR-Problemstellungen entwickelt. Die HR Business Partner repräsentieren die zweite Säule des HRM. Sie beraten und betreuen die Vorgesetzten und Mitarbeitenden in Personalfragen und arbeiten mit diesen eng zusammen (Bösch & Mölteny, 2018, S. 1 f.). Im Shared Service Center, der dritten Säule des HRM, werden administrative Aufgaben wie beispielsweise die Lohn- und Gehaltsabrechnungen abgewickelt sowie Standardanfragen der Mitarbeitenden beantwortet.

Das HRM ist für sämtliche personelle Angelegenheiten auf operativer und strategischer Ebene zuständig. Daraus ergeben sich die Kernaufgaben, die in der nachfolgenden Abbildung in Form einer *Prozesslandkarte* dargestellt sind (vgl. Abb. 11.3). Zu den klassischen Handlungsfeldern des HRM gehören demnach die Personalplanung, das Personalmarketing und die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung, der Personaleinsatz, die Personalbeurteilung und die Personalvergütung sowie die Personalfreisetzung.

Neben den geläufigen operativen Aufgaben gibt es die steuernden HR-Prozesse auf strategischer Ebene, die für Effektivität und Effizienz sorgen sollen, sowie die unterstützenden HR-Prozesse (z. B. Personalcontrolling) (Petry & Jäger, 2018, S. 62).

Grundzusammenhang Agilität und HRM

Ein *adaptives HRM* muss sich den Herausforderungen einer zunehmenden Digitalisierung und Agilisierung seines Gestaltungsumfelds stellen und diese mit den anderen personalrelevanten Entwicklungstrends in einen stimmigen Gleichklang bringen. Mit Fokus auf die Agilisierung des Unternehmens können für das HRM insbesondere folgende Aufgaben formuliert werden (Jäger & Petry, 2018, S. 85 f.):

- „Die Unterstützung bei der Gestaltung agiler Strukturen und Prozesse im Unternehmen.
- Die Unterstützung der Entwicklung einer agilen (Führungs-)Kultur.
- Die Gestaltung agiler Strukturen und Prozesse im HRM.
- Die Entwicklung agiler Methodenkompetenzen bei den Mitarbeitenden.
- Die Beschaffung und der Einsatz von agilen Mitarbeitenden.
- Die Unterstützung und die Entwicklung eines agilen Mitarbeiters.
- Ein kontinuierliches Changemanagement.“

HRM muss also zum einen im Rahmen eines kontinuierlichen Changemanagements Agilität im Unternehmen unterstützen und agile Strukturen und Prozesse, aber auch die Entwicklung einer agilen Kultur, einer agilen Führung, agiler Methoden sowie die Beschaffung und Entwicklung von agilen Mitarbeitenden fördern. Zum anderen muss sich das HRM in einer agilitätsfordernden Umwelt aber auch selbst agil aufstellen, d. h. agile HR-Strukturen und -Prozesse gestalten, das eigene agile Mindset entwickeln und mit agilen Methoden arbeiten. Dabei gilt es, einerseits Innovationen zuzulassen und zu implementieren, andererseits Bestehendes beizubehalten und zu optimieren (Kaiser & Kozica, 2018, S. 264).

Unterstützung agiler Strukturen durch das HRM

In *agilen Organisationen* verändert sich die Rolle des HR-Managers. Ein in diesem Zusammenhang oft genanntes Beispiel sind Teams, die befähigt werden, ihre Kolleginnen und Kollegen selbst einzustellen. Das HRM ist in diesem Fall lediglich noch dazu da, hierfür einen transparenten Prozess und Musterverträge zu entwickeln. Weiterhin müssen Führungskräfte in agilen Unternehmen bereit sein, Verantwortung, Macht und Privilegien aufzugeben. Dies erfordert ein Umdenken und macht eine Entwicklung der Führungskräfte erforderlich, bei der die Personalabteilung viel bewirken kann (Gloger, 2018). In agilen Organisationen steht der Mensch im Mittelpunkt. Individualität wird als wichtiger Aspekt von Agilität besonders geschätzt (Trost, 2018b, S. 69 f.). Das HRM muss diese und weitere Agilitätsaspekte bei der Weiterentwicklung der Führungsmodelle einbringen. Partizipative, antihierarchische und netzwerkorientierte Problemlösungsprozesse, Förderung des Ideenaustauschs, eine Überwindung des Silodenkens und eine Kultur des Ausprobierens sind dabei zentral. Anstatt auf starren Systemen zu beharren, sollte eine Kultur des Ausprobierens etabliert werden (Burkhard, 2019, S. 59). Agiles Führen setzt vermehrt auf Hierarchiefreiheit, Lernen aus Fehlern, Denken in Szenarien und schnelles Handeln (Jäger & Petry, 2018, S. 78). Dabei ist das Vertrauen in die Mitarbeitenden zentral. Agiles Führen heißt coachen von Mitarbeitenden, die eigenverantwortlich ihre Handlungsfreiräume im Sinne des Unternehmens nutzen. Dies setzt bei agilen Führungskräften neben der Fachkompetenz wiederum eine menschliche Reife, Charakterstärke und Werteorientierung voraus, die durch Führungskräfteentwicklungsprozesse gefördert werden sollten (Buschor & Mutzner, 2018, S. 80).

Hinsichtlich der *HR-Politikbereiche* gilt für die Einstellung von neuen Mitarbeitenden und Führungskräften, dass darauf zu achten ist, dass diese die erforderlichen Verhaltenseigenschaften und Kompetenzen zum Arbeiten in agilen Organisationen mitbringen (Schwuchow & Gutmann, 2019, S. 29). Ferner führen flachere Hierarchien zu veränderten Karrierewegen, die nurmehr bedingt langfristig planbar sind. Auch die Leistungsbeurteilungssysteme müssen angepasst werden. Das Vereinbaren von Jahreszielen und jährliche Personalgespräche machen durch Projektorientierung und flexibles Arbeiten nur noch wenig Sinn. Bei der Personaleinsatzplanung müssen traditionelle Planungsprozesse in Einheiten mit weiterhin hoher Stabilität und Effizienzorientierung mit flexibleren Planungsprozessen agiler Einheiten, die verstärkt auf Selbstorganisation setzen, harmonisiert werden. Die Vermischung un-

terschiedlicher Systemperspektiven macht die Personalarbeit somit zunehmend komplexer (Schwuchow & Gutmann, 2019, S. 30). Die mit der agilen Transformation von Unternehmen verbundenen Changeprozesse erfordern ferner eine kontinuierliche Unterstützung und richtungsweisende Mitgestaltung des HRM bei den Strukturanpassungen und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (Penning, 2019).

Agiles HRM

Um Agilität im Unternehmen kundenorientiert zu unterstützen und zu fördern, kann die Personalabteilung agile Strukturen und Prozesse idealerweise nicht nur nachvollziehen, sondern erlernt sie durch eigene Anwendung und das Leben und Denken in agilen Mindsets auch selbst (Jochmann & Stein, 2019; Schwuchow & Gutmann, 2019, S. 30; Schulist, 2018, S. 449 ff.). Dies ist auch eine Frage der Glaubwürdigkeit des HR-Bereichs beim Außen- und Innenauftritt, etwa bei Rekrutierungs- oder Personalentwicklungsprozessen.

In der Literatur gibt es heute bereits eine Reihe von teils aufeinander aufbauenden Modellen und Ansätzen, die Agilität und HRM in einen Zusammenhang bringen, und die zur Orientierung bei einer agilen Ausgestaltung des HRM herangezogen werden können.

Das *Mehr-Ebenen-Modell* von Kaiser (2019) greift den Grundgedanken auf, wonach der Personalbereich selbst auch agiler Kompetenzen bedarf, um Agilität im Unternehmen fördern zu können. Durch die Umsetzung des Modells wird das HRM selbst zum „(...) Objekt der zunehmenden Agilität in Unternehmen“ (Kaiser, 2019, S. 31). Um eine Beidhändigkeit von Agilität und Innovation auf der einen Seite und die Begleitung traditioneller Prozesse auf der anderen Seite erfolgreich zu gewährleisten, sind strukturelle Anpassungen nötig. Dabei wird das agile HRM räumlich und strukturell vom traditionellen HRM getrennt (Kaiser, 2019).

Beim *beidhändigen Personalmanagementansatz* von Kaiser und Kozica (2018, S. 266 f.) werden zwei Lösungsansätze kombiniert, um einerseits HR-Innovationen durch neue Arbeitsweisen, Praktiken und Instrumente zu fördern, andererseits aber die HR-Basisaufgaben mit hoher Qualität zu erledigen. Die Notwendigkeit zur Innovation ergibt sich dabei aus den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, neuen Technologien oder aus der gesellschaftlichen Entwicklung. Der Ansatz setzt wie im Modell von Kaiser auf eine Trennung von traditioneller und agiler Sphäre, die sich in einer gesonderten HR-Einheit für Innovation und in einer zeitlichen Abgrenzung von Stabilitäts- und Innovationsphasen niederschlägt.

Im *dualen Betriebssystemansatz* (Grabmeier, 2018) wird davon ausgegangen, dass stabile und etablierte Unternehmen dazu neigen, träge zu werden. Sie können nicht mehr flexibel auf Chancen und Risiken reagieren und verlieren dadurch einen Teil ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Grabmeier, 2018, S. 408, S. 410 ff.). Dem soll durch ein sogenanntes „zweites Betriebssystem“ entgegengewirkt werden, das Platz für Innovation und Agilität schafft und das erste Betriebssystem für etablierte Prozesse und Strukturen überlagert. Auf eine räumliche Trennung der beiden Handlungsperspektiven wird hier also verzichtet. Ein solches duales Betriebssystem kann in einer Organisation auch als „Schattenorganisation“ existieren, ohne dass die Führung sich dessen bewusst ist. Ein duales Betriebssystem kann

auch für das HRM entwickelt werden. So könnte etwa ein modernes Shared Service Center den klassischen effizienz- und qualitätsorientierten HRM-Bereich abdecken. Hier geht es vor allem um Nutzung von Möglichkeiten der Digitalisierung und Automatisierung zur Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung und weniger um „echte“ Innovationen. Eine agile HRM-Einheit hingegen könnte für die Entwicklung und das Ausprobieren von neuen agilen Methoden und Denkweisen verantwortlich sein. Sie agiert als kundenfokussierte Schnittstelle zwischen den Wünschen der Mitarbeitenden und den Agilitätsanforderungen des Unternehmens (Grabmeier, 2018, S. 413). Für den Erfolg des dualen Betriebssystems ist es von zentraler Bedeutung, dass die Prozesse und Tools des klassischen HRM zu den neuen Methoden des agilen HRM passen. Die Basis hierfür ist eine weitreichende Digitalisierung, die die Messbarkeit der HR-Leistungen verbessert, Innovationen fördert und eine Übergabe von HR-Aufgaben an die Linie ermöglicht (Grabmeier, 2018, S. 413 f.).

Ein weiterer Ansatz für ein agiles HRM ist das *Agile EDGellence Model* von Fischer und Häusling (2018). Ein Fokus der HR-Strategie liegt in diesem Ansatz auf einer ausgeprägten Kundenorientierung des HRM, was nicht nur die internen Kunden einbezieht, sondern auch die Wertschaffung für die Endkunden, die ein Produkt oder eine Dienstleistung des Unternehmens kaufen. Ein weiterer Fokus der HR-Strategie ist die Mitarbeitendenorientierung im Sinne einer Förderung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation durch eine entsprechende Ausgestaltung der Rahmenbedingungen (Fischer & Häusling, 2018, S. 434 f.). Die Umsetzung einer kunden- und mitarbeitendenbezogenen Strategie macht eine radikale Veränderung der HR-Strukturen erforderlich. Die Bereiche Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung und HRM, respektive die Personalentwicklung, werden in diesem Modell miteinander zu einem „Transformation Center“ verschmolzen (Fischer & Häusling, 2018, S. 436). Im Transformation Center werden die Prozesse transparent gestaltet und eng sowie partizipativ mit den Businessbereichen abgestimmt. Die Arbeitsweise und der Fokus im Transformation Center basieren auf den agilen Prinzipien, und es wird mit agilen Methoden gearbeitet. Das Ziel ist das Erreichen der strategischen Ziele und somit eine größtmögliche Kunden- und Mitarbeitendenzentrierung (Fischer & Häusling, 2018, S. 437). Das Transformation Center ist verantwortlich dafür, den Mitarbeitenden die richtigen kollaborativen Tools bereitzustellen und Methoden zu vermitteln. Im Modell werden fünf Rollen unterschieden, die das HRM künftig wahrnehmen sollte: Transformation Enabler, Cultural Developer, Service Deliverer, Business Enabler und HR-Empowerment Leader (Fischer & Häusling, 2018, S. 440 ff.). „Transformation Enabler“ setzen sich kontinuierlich mit den Erfordernissen einer agilen Transformation auseinander und ermöglichen und unterstützen diese (Fischer & Häusling, 2018, S. 440 f.). „Cultural Developers“ sind für die Entwicklung einer agilen Unternehmenskultur zuständig, die den Kunden- und Mitarbeitendenfokus zusammenführt. Sie fördern die Bildung einer Vertrauenskultur, schaffen den Rahmen für kontinuierliches Lernen, ermöglichen Partizipation und kreieren kollaborative Arbeitswelten (Fischer & Häusling, 2018, S. 442 f.). Die Führungskräfte eines Transformation Centers werden als „HR-Empowerment Leader“ bezeichnet. Sie geben als Expertinnen und Experten Orientierung, befähigen Teams und Mitarbeitende zu agilem Arbeiten und schaffen die

Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Arbeiten (Häusling et al., 2019, S. 443 f.). Die bisherigen HR Business Partner werden im Modell neu dezentral geführt und sind mit unveränderter Aufgabenstellung als „Business Enabler“ direkt der Linie unterstellt (Fischer & Häusling, 2018, S. 436). Die Aufgabenstellung der Shared Service Center bleibt im Prinzip unverändert, Prozessautomatisierungen und -optimierungen stehen aber vermehrt im Mittelpunkt, und die Rolle der Mitarbeitenden wird als „Service Deliverer“ bezeichnet.

Das *Modell von Trost für ein agiles HRM* (2018b, S. 359 ff.) geht von der Prämisse aus, dass heute vermehrt der Wunsch geäußert wird, HR-Aufgaben im Wesentlichen in die Linie zurückzuverlagern und lediglich reine Personaladministrationstätigkeiten im HR-Bereich oder extern zu erledigen. Das Modell basiert auf dem Drei-Säulen-Modell von Ulrich und beschreibt zwei Faktoren, die für die Gestaltung eines modernen HRM zentral sind: die soziale Dynamik, die bei der Zusammenarbeit von Menschen stets wirksam wird, und die sachliche Komplexität. HR-Themen, bei denen die soziale Dynamik essenziell ist, werden am Ort des Geschehens, das heißt in der Linie verortet, während komplexe Fachaufgaben von HR-Experten wahrgenommen werden sollten. HR-spezifische Aufgaben, die einen mehrheitlich administrativen Charakter, eine geringe soziale Dynamik und sachliche Komplexität haben, werden im Service Center zusammengefasst und dort möglichst umfassend digitalisiert und automatisiert oder externalisiert. Ist eine hohe sachliche Komplexität gegeben, jedoch die soziale Dynamik gering, kommt ein HR-Expertenetzwerk zum Einsatz. Im Gegensatz zum Center of Expertise des Drei-Säulen-Modells von Ulrich besteht das Expertenetzwerk jedoch nicht aus einer geschlossenen Einheit, sondern ist quer über das Unternehmen verteilt und gegebenenfalls auch extern zu verorten. HR-spezifische Aufgaben, die eine hohe soziale Dynamik, aber nur eine geringe sachliche Komplexität aufweisen, können von der Linie wahrgenommen werden. Bei Aufgabenstellungen mit hoher sozialer Dynamik und sachlicher Komplexität werden interdisziplinäre Projektgruppen zusammengestellt. Für den Fall einer vollständigen Auflösung des HR-Bereichs im engeren Sinne sieht Trost die Benennung eines „HR-Kurators“, der die Aufgabe hätte, Projektgruppen, Netzwerke, externe Mitarbeitende, Ansprüche der Linie und eingekaufte HR-Dienstleistungen für das gesamte Unternehmen zu koordinieren.

Im *HR-Netzwerk-Ansatz von Mölloney et al.* (Arizzoli et al., 2015) soll das HRM durch Netzwerkstrukturen stärker in das Tagesgeschäft eingebunden werden und somit rascher und effektiver auf Veränderungen reagieren. Zu diesem Zweck werden sogenannte Netzwerkexperten mit HR-Funktion in die Linie integriert. Ein oder mehrere zentrale Netzwerkpartner stehen den Netzwerkexperten zur Verfügung und koordinieren diese. Das Modell lässt offen, ob die HR-Services stark standardisiert im Unternehmen stattfinden oder ausgelagert werden sollten (Bösch & Mölloney, 2018, S. 115 ff.).

Enge Bezüge zum Modell von Trost und zum HR-Netzwerk-Ansatz weist das *Modell der Resourceful Humans von Fischer* auf (vgl. dazu auch Fischer & Maus, 2016). Das HRM im klassischen Sinne wird hier ganz abgeschafft und die HR-Verantwortung an die Linie übergeben. Die neuen bisherigen Human Resources werden als „Resourceful Hu-

mans“ bezeichnet, bei denen es sich um gut informierte, willige und fähige Mitarbeitende handelt, die eine starke intrinsische Motivation aufweisen. Selbstbestimmung und Selbstorganisation soll diesen Mitarbeitenden Höchstleistungen ermöglichen. Sämtliche HR-Prozesse, auch das Recruiting oder die Personalentwicklung, werden in der Linie realisiert. Für administrative und standardisierte Prozesse ist nach wie vor ein HR-Servicecenter vorgesehen, das aber extern ausgelagert wird. Als einzige im Unternehmen vorhandene HR-Funktion wird eine „HR Enabling Change Force“ angeführt, die für Transformationsaufgaben zuständig ist (Bösch & Möllene, 2018, S. 121 ff.).

Aus einer Kombination des Drei-Säulen-Modells von Ulrich, der HR-Netzwerkorganisation und dem Resourceful-Humans-Ansatz haben Bösch und Möllene (2018) das Modell „Transformational HRM“ entwickelt (vgl. dazu Abb. 11.4). Das Modell geht davon aus, dass dezentrale Einheiten geschaffen werden, die HR-Aufgaben in der Linie übernehmen. Die dezentralen Einheiten werden als „Personalverantwortliche“ bezeichnet. Für die Personalverantwortlichen gibt es sogenannte „Netzwerkpartner“ im „Solution Center“. Das Solution Center ist für die Optimierung von HR-Kernprozessen und die Unterstützung der Relationship Manager zuständig. Weitere Modellkomponenten sind die Governance, das Relationship Management und das Entwicklungszentrum. Die „Governance“ steht für das Leitungsteam des HRM. Das „Relationship Management“ wirkt als Bindeglied zwischen der Governance und den Businessbereichen. Das Entwicklungszentrum arbeitet hauptsächlich projektorientiert und besteht aus einem Netzwerk von verschiedenen unternehmensinternen Funktionen aus dem Business, dem HRM und externen Spezialisten. Im Entwicklungszentrum findet HR-Innovation statt, und die Transformation sowie die Entwicklung neuer HR-Produkte und Leistungen werden vorangetrieben. Auch

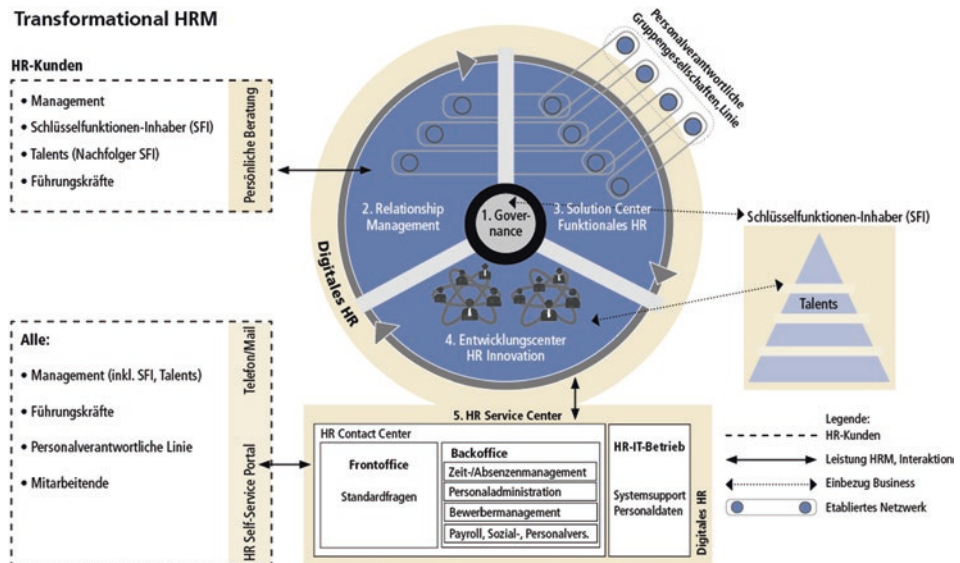


Abb. 11.4 Modell Transformational HRM nach Bösch und Möllene. (Quelle: hrtoday.ch, 2017)

hier gibt es wieder ein HR-Servicecenter, welches für die administrativen und standardisierten HR-Prozesse zuständig ist. Das Modell lässt wiederum offen, ob der Bereich intern organisiert oder ausgelagert wird (Bösch & Möllene, 2018, S. 149 ff.).

Zwischenfazit

Das Wort „Agilität“ im unternehmerischen Kontext umfasst einerseits Methoden und Frameworks, andererseits eine Denkweise, die von bestimmten Grundsätzen und Prinzipien ausgeht, wie sie im agilen Manifest festgehalten sind. Grundsätzlich geht es in agilen Organisationen immer darum, schnell zu reagieren und sich kontinuierlich und möglichst besser als andere Umweltveränderungen anpassen zu können. Diese Perspektive ist in hohem Maße kompatibel mit dem Aufbau resilienter Unternehmen, die auch mit kritischen Umweltveränderungen erfolgreich umgehen können. Scheller (2017) betont in Übereinstimmung mit dem agilen Manifest die zentrale Bedeutung einer agilen Denkweise, die wichtiger ist als die bloße Anwendung von agilen Methoden und Prinzipien. Individuen und Interaktionen stehen also über Prozessen und Werkzeugen, aber deren Anwendung ist eine logische Konsequenz des agilen Denkens und Handelns. Agile Frameworks helfen, Arbeitsabläufe oder Strukturen zu organisieren. Agile Methoden und Frameworks haben klare Regeln und Definitionen und benötigen ein hohes Maß an Koordination und Disziplin. Agiles Arbeiten ist durch iteratives Vorgehen und die Realisierung schneller Ergebnisse und Prototypen gekennzeichnet (z. B. Scrum, Design Thinking). Weitere Merkmale agilen Arbeitens sind ein ausgeprägter Kundenfokus und das regelmäßige Reflektieren und Hinterfragen der Ziele. Selbstorganisation, flache Hierarchien und Transparenz sind Leitprinzipien einer agilen Strukturgestaltung.

Ein Unternehmen muss nicht zwingend durchgängig agil werden, sondern nur dort, wo und in dem Ausmaß, wie es aufgrund der Umweltveränderungen erforderlich wird. Bei Unternehmen, die sich in einem komplexen Umfeld (VUCA) bewegen, liegt eine ganzheitliche Transformation hin zu einer agilen Organisation nahe. Je nachdem, wie umfassend Prozesse, Strukturen, Strategien, Kultur, Führung und Human Resources auf Agilität hin ausgerichtet sind, lassen sich Reifegrade der Agilität unterscheiden. Agile Unternehmen orientieren sich in ihrer Unternehmensstrategie mit an den agilen Prinzipien und versuchen, Agilität durch eine Lern- und Fehlerkultur zu fördern. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Führungskräfte, die Entscheidungskompetenzen und Macht abgeben müssen und als Coach und Unterstützer ihrer Mitarbeitenden wirken. Bei den Führungskräften und Mitarbeitenden sind neue Kompetenzen gefordert, die vielfach erst noch entwickelt werden müssen. In dem Zusammenhang kommt dem HRM eine besondere Bedeutung zu. Es sollte eine Vorbildfunktion wahrnehmen, agile Werte vorleben und die Transformation von Arbeitswelt und Unternehmenskultur in Übereinstimmung mit den Anforderungen aus anderen trendhaften Veränderungen (demografische Veränderungen, Wertewandel, Digitalisierung etc.) initiieren und unterstützen. Um erforderliche Agilität im Unternehmen zu fördern, muss das HRM einerseits die richtigen potenziellen neuen Mitarbeitenden ansprechen, die Kultur, das Führungsmodell und Mitarbeitende entwickeln und die agile Transformation so unterstützen. Andererseits muss es selbst umsetzen, was es von anderen

verlangt. Das HRM selbst sollte agile Strukturen und Prozesse einführen und sich durch ein agiles Mindset auszeichnen. Die besondere Herausforderung dabei ist, gleichzeitig mit der Agilisierung des HRM Stabilitätsbedürfnissen in Verbindung mit standardisierten HR-Prozessen gerecht zu werden. Hierfür wurde eine Reihe von Modellen im Sinne von Lösungsansätzen für eine situationsgerechte Agilisierung des HRM angeführt.

Generell gehen alle Ansätze eines zukünftigen und agilen HRM von einer starken Digitalisierung und Automatisierung der HR-Standardprozesse aus. In allen Modellen sind Shared-Service-Einheiten für die Standardprozesse vorgesehen, die allerdings auch ausgelagert werden können. Allen Modellen zur Implementierung eines agilen HRM gemein ist ferner eine zunehmende Verlagerung von HR-Aufgaben in die Linie. Auf dieser Grundlage soll in einem nächsten Schritt ein eigenes Modell für ein agiles HRM konzipiert werden, das als Grundlage für die empirische Analyse herangezogen wird.

11.2.3 Modellentwicklung

Die Abb. 11.5 gibt auf Basis der bisherigen Ausführungen im Sinne einer Integration der aufgezeigten Ansätze einen Überblick über wesentliche Komponenten und Wechselwirkungen eines agilen Human Resource Managements, das die Entwicklung von Unternehmen hin zu nachhaltig wettbewerbsfähigen agilen und resilienten Organisationen fördert.

Basierend auf dem Modell des Dualen Betriebssystems von Grabmeier (2018) und dem EDGellence-Model von Fischer und Häusling (2018) wird, ähnlich wie im Ansatz von Kaiser und Kozica (2018), im dargestellten Struktur- und Wirkungsmodell für ein agiles HRM ein eigenständiger Bereich „HR-Innovation Lab“ angeführt, der HR-seitig

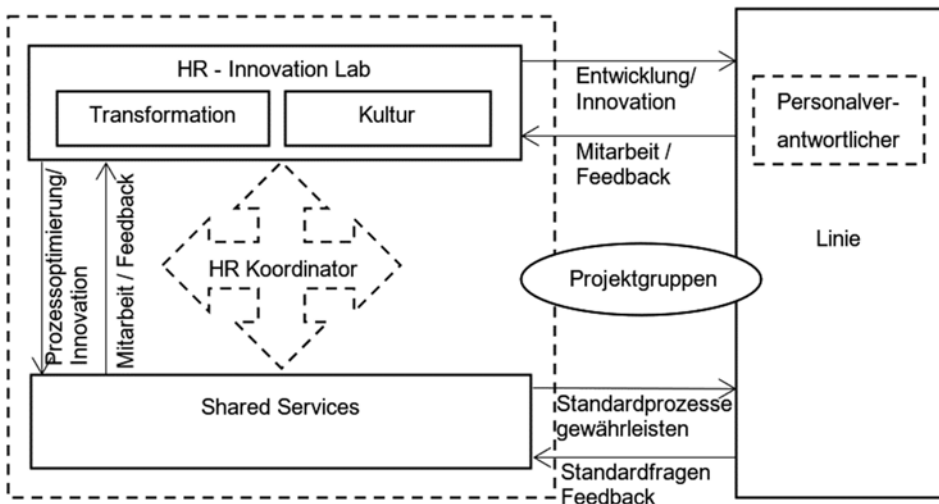


Abb. 11.5 Struktur- und Wirkungsmodell für ein agiles Human Resource Management. (Quelle: eigene Darstellung)

federführend Impulse für eine agile Transformation und die Entwicklung einer agilen Unternehmenskultur geben soll. Im HR-Innovation Lab sollten die Mitarbeitenden selbst über ein hohes agiles Mindset verfügen, denn diese sind einerseits dafür zuständig, die Entwicklung des Unternehmens, der Mitarbeitenden sowie der Führung und Kultur in Richtung Agilität voranzubringen, andererseits sollen in dieser Einheit aber auch Erfahrungen mit neuen Tools und agilen Methoden gesammelt und Tools und Prozesse für die Shared Services fortlaufend optimiert werden. Das HR-Innovation Lab steht in einem kontinuierlichen Austausch mit der Linie und der Shared-Services-Einheit. Denkbar und wünschenswert wäre die Mitwirkung von Mitarbeitenden anderer HR-Bereiche oder der Linie im HR-Innovation Lab, um die Anbindung an bestehende Businessprozesse sicherzustellen.

Einigkeit besteht in der Literatur darüber, dass *Shared Services* auch in agilen Organisationen erforderlich sind, um die Effizienz von Standardprozessen zu gewährleisten. Dies wurde im vorliegenden Organisationsmodell berücksichtigt. Die Shared Services können prinzipiell, wie in der Modelldarstellung abgebildet, im Unternehmen selbst verankert, aber auch an einen externen Dienstleister ausgelagert werden. Die Shared-Services-Einheit steht hinsichtlich Services wie Vertragserstellungen, Payroll etc. im ständigen Austausch mit dem HR-Innovation Lab sowie den Mitarbeitenden und Führungskräften der Linie.

Die *Personalverantwortlichen* sind in der Linie als HR-Generalisten resp. HR Business Partner tätig, um die Linienverantwortlichen bei HR-Aufgaben mit hoher sozialer Dynamik zu unterstützen. Gemäß den agilen Prinzipien der Selbstorganisation macht es Sinn, der Linie entsprechende HR-spezifische Entscheidungen weitestgehend selbst zu überlassen.

Ein *HR-Koordinator* stimmt die Bestandteile des Struktur- und Wirkungsmodells aufeinander ab. Er oder sie fungiert als eine Art HR-Bereichsleiter/in, agiert jedoch gemäß agiler Prinzipien nicht als hierarchische Führungsperson, sondern als Coach. Er oder sie ist ferner auch Ansprechperson für die Linie bei besonderen Personalangelegenheiten und tritt als Vermittler bei Problemkonstellationen auf. Ein HR-Koordinator verfügt idealerweise über ein breites internes und externes Netzwerk.

Transformationsprozesse und die Beschaffung, Entwicklung und Einführung von neuen Tools oder Methoden werden analog zu anderen Strukturmodellen (vgl. z. B. [Trost, 2018a](#), [2018b](#)) in interdisziplinären Projekten organisiert. Gemäß den agilen Prinzipien macht dies Sinn, um die Nähe zum Business und zum Kunden zu stärken und Entscheidungen subsidiär zu delegieren. Die *Projektgruppen* setzen sich bedarfsabhängig aus Mitarbeitenden des HR-Innovation Labs, Linienvertretenden, Shared-Services-Mitarbeitenden und externen Expertinnen und Experten zusammen. Das Initiieren von Projekten kann aus allen Einheiten heraus angestoßen werden, die Projektkoordination erfolgt aber stets über das HR-Innovation Lab.

11.3 Empirische Untersuchung

Auf Grundlage des entwickelten theoretischen Rahmens wurde eine eigene empirische Untersuchung zum Grundzusammenhang von Agilität und HRM durchgeführt. Diese zielt auf die Beantwortung der drei Forschungsfragen nach dem Gegenstand und der umweltbezogenen Einbettung von Agilität, nach den Unterstützungsoptionen des HRM für Agilität sowie nach den Agilisierungsoptionen des HRM selbst ab. Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse der Analyse werden nachfolgend angeführt und reflektiert.

11.3.1 Methodisches Vorgehen

Generell lassen sich zwei Methoden zur Beantwortung von Forschungsfragen bei empirischen Untersuchungen unterscheiden. Anhand quantitativer Methoden können statistische Zusammenhänge überprüft, aufgestellte Hypothesen getestet und Sachverhalte objektiv quantifiziert werden. Qualitative Methoden hingegen sind geeignet, um Zusammenhänge zu beschreiben, Hypothesen zu bilden und Sachverhalte zu verstehen und zu interpretieren (Balzert et al., 2013, S. 76). Angesichts der Offenheit der Fragestellungen und des Ziels, neue Erkenntnisse zu gewinnen, wurde bei der Untersuchung ein induktives Vorgehen auf Basis eines qualitativen Forschungsansatzes zugrunde gelegt (vgl. dazu Balzert et al., 2013, S. 268; Hussy et al., 2013, S. 191). Als Erhebungsmethode wurde das Interview gewählt, denn durch offene Interviews können persönliche Meinungen und emotionale Äußerungen, die bisher noch nicht erfasst wurden, geliefert werden (Balzert et al., 2013, S. 279), was bei der gegebenen Thematik besonders wichtig erscheint. Für die Interviews wurden für die ausgewählten HRM- und Agilitätsexpertinnen und -experten zwei Leitfäden mit offenen Fragestellungen erstellt, um eine bestmögliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Leitfäden wurden zunächst auf Grundlage eines Pretests und anschließend nach den ersten zwei Interviews optimiert. Der Ablauf der Interviews erfolgte halbstrukturiert, das heißt, die Fragen wurden nicht zwingend in der vorgegebenen Reihenfolge gestellt, sondern situativ auch abweichend hiervon, um eine gute und offene Gesprächsatmosphäre zu gewährleisten (Hussy et al., 2013, S. 225).

Interviewt werden sollten Expertinnen und Experten für das HRM und für Agilität mit relevanten Unternehmensfunktionen (Fach- oder Führungskader und Spezialisten). In die engere Auswahl potenzieller Unternehmen, die für die Untersuchung infrage kommen, wurden Unternehmen in der Deutschschweiz berücksichtigt, die als innovativ gelten und bei denen zu vermuten war, dass sie bereits mit agilen Methoden und Konzepten vertraut sind. Es konnten insgesamt neun Expertinnen und Experten für Interviews gewonnen werden, drei davon mit Agilitäts- und sechs mit HRM-Fokus. Die genaue Zusammensetzung der Stichprobe ist Tab. 11.2 entnehmbar.

Nach den Interviewdurchführungen im Frühling 2020 wurden die Audiodateien auf Basis definierter Transkriptionsregeln wörtlich transkribiert. Die transkribierten Interviews

Tab. 11.2 Zusammensetzung der Stichprobe für die Experteninterviews. (Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmen	Expertenfokus	Funktion im Unternehmen
Swisscom	Agilität	Coach
	HRM	Leitungsfunktion
Postfinance	Agilität	Leitungsfunktion
	HRM	Personal- und Organisationsentwickler/in
Baloise	HRM	HR Business Partner/in
Mobiliar	HRM	Leitungsfunktion
Die Post	HRM	Leitungsfunktion
SBB	Agilität	Leitungsfunktion
Bern Expo	HRM	Leitungsfunktion

wurden im Programm „Atlas.ti“ codiert. Die Codes wurden gemäß den Leitfragen in den Leitfadenterviews definiert. Die Codes mit den jeweiligen Zitaten wurden anhand eines Codeberichts aus Atlas.ti exportiert und vertiefend analysiert.

11.3.2 Ergebnisse

Nachfolgend werden die wichtigsten Resultate der empirischen Analyse zusammengefasst.

Agilitätsbegriff und -trend

Die Befragten definieren *Agilität* auf unterschiedliche Weise. Alle Begriffsverständnisse setzen jedoch an den in der Literatur identifizierten agilen Werten und Grundsätzen an. Dementsprechend wurden die agilen Werte und das agile Mindset oft zur Charakterisierung des Agilitätsbegriffs angeführt. Weitere Aspekte, die immer wieder im Agilitätskontext genannt wurden, sind die Kundenorientierung und Anpassungsfähigkeit oder das iterative Arbeiten in kurzen Zyklen sowie das systematische Reflektieren von Sachverhalten.

Agilität wird seitens der Interviewpartnerinnen und -partner nicht nur als Trend gesehen, sondern mehrheitlich als etwas beschrieben, was schon länger existiert und auch bleiben wird. Das Wort „Agilität“ an sich könne zwar gegebenenfalls als Trendbegriff bezeichnet werden, aber die dahinterstehenden Prinzipien und Grundsätze würden auf Dauer fortbestehen, unter anderem auch aufgrund des mit ihnen verbundenen Menschenbilds und veränderter Anforderungen an die Zusammenarbeit in Unternehmen (Swisscom HRM, 2020; Swisscom Agile, 2020). Dies schließt aber eine Modifikation der Grundsätze im Zeitablauf im Sinne von Korrekturen von Fehlentwicklungen und eine Veränderung von Frameworks und von Mixkonstellationen nicht aus (Baloise HRM, 2020; Mobiliar HRM, 2020).

„Es (Agilität – Anm. d. Verf.) ist kein Trend im Sinne, dass es wieder weggeht. Die komplexe Welt wird die Zukunft sein. Deshalb wird es an Bedeutung gewinnen.“ (SBB Agile, 2020)

Agilität unterstützen

Die Expertinnen und Experten wurden im Kontext der Agilitätsthematik gefragt, was sie unter einem *modernen HRM* verstehen. Die Frage lässt viel Spielraum offen und wurde dementsprechend auch breit beantwortet. So wurde etwa erwähnt, dass sich ein modernes HRM um die Arbeitgeberattraktivität und die Präsentation des Unternehmens aus Arbeitnehmersicht kümmern sollte (Post HRM, 2020). Ferner wurde auch angeführt, dass sich ein modernes HRM stark am Business orientieren und eine verstärkte Kundenorientierung aufbringen muss (Baloise HRM, 2020; Postfinance HRM, 2020). Ein modernes HRM sollte sich damit auseinandersetzen, wo es überhaupt gebraucht wird und das Business bestmöglich unterstützen kann (Swisscom HRM, 2020).

„Es gibt Personalbereiche, die sind nur auf Prozesse aus und versuchen, alles mit Prozessen im Griff zu haben, indem sie Polizist spielen. Das ist nicht modern. HR muss sich überlegen, welchen Beitrag es an der Strategieumsetzung leisten kann und welches Kunden- und Mitarbeitererlebnis generiert werden soll. Auch muss sich HR überlegen, welche Hindernisse es aus dem Weg räumen kann, damit das Business seinen Job machen kann und die Endkunden am besten davon profitieren. ...Es sollte auch die radikale Frage gestellt werden, wo es HRM noch braucht und wo nicht.“ (Swisscom HRM, 2020)

Agile Teams erwarten vom HRM laut den Expertinnen und Experten unter anderem, dass sich das HRM mit ihren Themen auseinandersetzt, um sie optimal zu unterstützen (Postfinance Agile, 2020; Baloise HRM, 2020; Swisscom HRM, 2020). Dazu gehört eine hohe Kundenorientierung und die Bereitschaft, Dinge zu hinterfragen (Baloise HRM, 2020). Auch erwarteten agile Teams, dass das HRM Hindernisse aus dem Weg räume und seine eigenen Funktionen hinterfrage (Swisscom HRM, 2020). Ferner sollte das HRM das Lernen im Unternehmen ermöglichen, um das gemeinsame Bild und Verständnis zu unterstützen (Post HRM, 2020). Auch die konzeptionelle Themenaufbereitung und -umsetzung durch das HRM wird im Agilitätszusammenhang als wichtig angesehen (Mobilier HRM, 2020).

„Agile Teams erwarten (vom HRM – Anm. d. Verf.) das, was sie auch von sich selbst erwarten: Kundenorientierung, Bereitschaft, die Sachen zu hinterfragen und immer wieder zu schauen, wo man steht, und was man als nächstes machen kann. (...) Durch die Selbstorganisation können schwierige Situationen entstehen. Deshalb können Mediationen und Moderationen eher nötig werden.“ (Baloise HRM, 2020)

Die Agilitätsexperten wurden befragt, wie sie einen Bereich oder ein *Team agil machen* würden. Diesbezüglich stehen für alle Experten die Werte und Kultur im Vordergrund. Es sollte immer zunächst überlegt werden, wo ein Team steht (Postfinance Agile, 2020), was Agilität bedeute, und was mir ihr erreicht werden soll (Swisscom Agile, 2020). Hindernisse sollten dann Stück für Stück aus dem Weg geräumt und eine Kultur mit agilen Werten geschaffen werden (Postfinance Agile, 2020). Von besonderer Bedeutung dabei seien die Führung sowie bestimmte Praktiken wie Retrospektiven oder Kanban, um Teams agiler zu machen (SBB Agile, 2020; Swisscom Agile, 2020).

„Schauen, wo man heute steht, und den heutigen Stand würdigen ist sehr wichtig. Schauen, was am meisten Schmerzen verursacht, und das Stück für Stück aus dem Weg räumen. (...) Häufig ist es nötig, Transparenz zu schaffen, zu schauen, was überhaupt alles an Arbeit da ist. Die Rahmenbedingungen sind so zu verändern, dass sich die Mitarbeitenden entfalten können. (...) Eine Kultur von Offenheit, Transparenz, Innovation und Neugierde schaffen.“ (Postfinance Agile, 2020)

Die Befragten sind sich einig, dass mit agilen Teams ein anderer *Umgang* nötig ist als mit traditionell organisierten Einheiten. So erwarteten agile Teams beispielsweise eine individuellere Betreuung durch das HRM (Baloise HRM, 2020). Dies komme unter anderem in der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden zum Vorschein, bei der das ganze Team in den Prozess einbezogen wird (Postfinance HRM, 2020). Auch die Ziele seien ein Thema. Da agile Teams grundsätzlich mehr Selbstverantwortung haben, wird erwartet, dass die Ziele nicht von oben nach unten festgelegt und kommuniziert werden (Postfinance HRM, 2020). Agile Teams haben laut SBB Agile (2020) zudem mehr Entwicklungsthemen, welche das HRM unterstützen muss. Es stellen sich ferner auch arbeitsrechtliche Fragen in der Rollenverteilung, der Entscheidung über disziplinarische Fragestellungen und damit zusammenhängende systemtechnische Fragen bezüglich der Verantwortlichkeiten und Adressaten von Workflows (Post HRM, 2020).

„HR muss sich damit auseinandersetzen, was Agilität und agile Zusammenarbeitsformen wirklich bedeuten. Ein professionelles HRM muss selber mit diesen Methoden arbeiten, diese kennenlernen und sich damit auseinandersetzen. HR muss selbst anfangen, sich zu hinterfragen.“ (Swisscom HRM, 2020)

Die Interviewten wiesen darauf hin, dass durchaus ein *Konfliktpotenzial* entstehen könne, wenn Agilität und Tradition aufeinandertreffen. So könne es zum Beispiel schwierig sein, wenn Mitarbeitende, die zusammenarbeiten, über ein komplett unterschiedliches Mindset verfügen (Swisscom Agile, 2020). Außerdem seien der Takt und die Vorgehensweise bei traditionellem und agilem Arbeiten unterschiedlich, was zu Problemen bei der Termintreue führen kann (Postfinance HRM, 2020; Swisscom Agile, 2020). Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und das Klären der Zusammenarbeit wird beim Zusammentreffen von agilen und traditionellen Welten somit umso wichtiger (Postfinance HRM, 2020). Probleme könnten auch dann entstehen, wenn Mitarbeitende grundsätzlich selbstverantwortlich sein wollten, jedoch bei Problemen wieder die Hierarchie reaktivierten (Post HRM, 2020).

„Wenn ein Team agil arbeitet und ein anderes nicht, dann haben die einen ganz anderen Takt und andere Vorgehensweisen. Die Kommunikation und die gegenseitige Verständlichkeit können so schwierig sein. Das Problem ist der Perspektivenwechsel und das gegenseitige Verständnis. Dort ist Kommunikation das A und O, dass man darüber spricht, wie man zusammenarbeiten will.“ (Postfinance HRM, 2020)

Die Expertinnen und Experten beschrieben diverse *Veränderungen*, welche sie *im HRM* in Verbindung mit Agilität beobachtet und miterlebt haben. Ein Thema, welches dabei von mehreren Befragten angesprochen wurde, ist die Zentralisierung resp. Dezentralisierung des HRM. Während Swisscom Agile (2020) und Postfinance HRM (2020) auf Dezentralisierungstendenzen hinwiesen, wurde bei der Post in den letzten Jahren vermehrt zentralisiert (Post HRM, 2020). Offenbar haben sich in den Unternehmen in den vergangenen Jahren vor allem auch die Rekrutierungsprozesse verändert und die Wichtigkeit des Personalmarketings zugenommen (Baloise HRM, 2020). Zudem wurde dem HRM vermehrt eine beratende Rolle zugewiesen, und die Aufgaben bei der Unterstützung von Entwicklungsthemen hätten zugenommen (SBB Agile, 2020; Mobiliar HRM, 2020). Ähnlich wurden die Veränderungen auch für die Bern Expo beschrieben, bei der neben dem HR-Kerngeschäft das sogenannte „zweite HRM“ die Rolle eines Kulturmanagers übernommen habe (Bern Expo HRM, 2020).

„Heutzutage muss man als HR individualisierter betreuen. Zum Beispiel in der Rekrutierung gibt es Teams, welche gemeinsam rekrutieren oder zuerst einen Austausch per Video haben wollen. (...) Eine Führungskraft führt jetzt schon mal bis zu 80 Leute und ist damit schon fast eine HR-Expertin, obwohl sie in der Linie ist. Das gibt eine andere Art von Betreuung. Viel mehr Changebegleitungen, Organisationsentwicklungen, Mitarbeiten in Projekten der Linie. (...) Die Bereiche Customer Experience, Employer Experience und Rekrutierung haben sich extrem gewandelt. Man versucht viel mehr, die Leute für die Firma zu begeistern.“ (Baloise HRM, 2020)

„Man muss jetzt effizienter arbeiten. Es gibt jetzt einfach zwei HR: Die einen sind die Kulturmanager, die schauen, dass die Kultur passt und die Leute sich wohl fühlen, und die anderen erledigen das Kerngeschäft des HR, also dass die Löhne ausbezahlt und bestimmte Regeln eingehalten werden. Das eine braucht eine ganz andere Person als das andere.“ (Bern Expo HRM, 2020)

Wie sich das *HRM in Zukunft* wohl verändern wird, wurde von den Befragten unterschiedlich skizziert. So sehen Baloise HRM (2020) und Mobiliar HRM (2020) das HRM zukünftig eher in einer agilen Form der Zusammenarbeit, bei welcher interdisziplinär und netzwerkartig zusammengearbeitet wird. Postfinance HRM (2020) führt hingegen an, dass das HRM in Zukunft noch mehr zum Trendsetter werden müsse, der die Trends auch selber vorlebt. Mobiliar HRM (2020) verweist auf die künftige Notwendigkeit, das HRM in einem Netzwerk viel dezentraler zu organisieren. Swisscom HRM (2020) betont, dass das HRM nach wie vor eine Consultingeinheit und gute Shared Services benötige.

„Man kann nicht mehr nur als reine Linienorganisation agieren. Man muss auch die Netzwerkorganisation oder agile Organisation bedienen und sich deshalb überlegen, wie man selbst arbeitet im HR. Man muss noch viel interdisziplinärer werden. Man könnte die Entwicklungsprojekte aus dem Business noch viel enger begleiten. Für die ganze Betreuung und Beratung in diesem Netzwerk könnte man noch viel dezentraler organisiert sein.“ (Mobiliar HRM, 2020)

Alle Expertinnen und Experten sind sich darin einig, dass das HR-Politikfeld *Personalbeurteilung* sich in einem agilen Umfeld verändert. Dabei stünden verschiedene Aspekte im Vordergrund. Unter anderem sollten Teamziele im agilen Umfeld mehr Gewicht erhalten als individuelle Ziele (SBB Agile, 2020; Mobiliar HRM, 2020). Auch wurde wiederholt eine erhöhte Führungsspanne erwähnt, da eine Führungskraft im agilen Umfeld für mehr Mitarbeitende verantwortlich sei. Dabei sei es schwierig, eine wertschätzende Beurteilung von oben nach unten vorzunehmen (Bern Expo HRM, 2020). Die Teammitglieder sollten sich aus Sicht einiger Befragter idealerweise gegenseitig beurteilen (Swisscom Agile, 2020; Postfinance Agile, 2020; SBB Agile, 2020; Mobiliar HRM, 2020). Zudem sollte ein Beurteilungsprozess in agilen Strukturen möglichst mehr als nur einmal im Jahr stattfinden (Swisscom HRM, 2020).

„Teamziele müssen viel höher gewichtet werden als individuelle Ziele. Persönliche Ziele sind in der Regel nur noch Entwicklungsziele. Letztendlich läuft die Beurteilung auf Peerfeedbackbasis.“ (SBB Agile, 2020)

„Wir versuchen nicht mehr, individuelle Ziele, sondern Teamziele zu vergeben. Das hat Einfluss auf das Vergütungssystem, indem individuelle Bonusse abgeschafft wurden, und es nur noch eine Erfolgsbeteiligung gibt. Vorgesetzte sind dazu angehalten, mit dem Mitarbeiter abzumachen, bei welchen Peers Feedback eingeholt wird. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist es, nachher die Informationen zu sammeln und sich ein Bild zu machen, um den Mitarbeitenden in den nächsten Schritten seiner Entwicklung zu unterstützen.“ (Mobiliar HRM, 2020)

Bei der Beschreibung der Aufgaben der *Personalentwicklung* im Zusammenhang agiler Organisationen finden sich Parallelen zu den Einschätzungen bei der Personalbeurteilung. Die Personalentwicklung sollte laut Swisscom Agile (2020) und SBB Agile (2020) weniger hierarchisch getrieben, sondern mehr durch das Team geregelt sein. Personalentwicklung könne bereits in der Lehrlingsausbildung angegangen werden, indem die Lernenden daraufhin trainiert werden, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen (Post HRM, 2020). Auch das Führungsverständnis müsse agilitätsspezifisch und der gewünschten Kultur entsprechend entwickelt werden (Post HRM, 2020; Mobiliar HRM, 2020). Dem „Learning on the Job“ komme im agilen Kontext jedoch eine deutlich wichtigere Funktion als bisher zu (Postfinance HRM, 2020).

„Man kann im Team mehr in den Personalentwicklungsteil gehen, indem aufgrund des Peerfeedbacks heraus gesagt wird, was noch gebraucht wird, um weiterzukommen, oder Maßnahmen vorgeschlagen werden. Auch Beförderungen können im Team besprochen werden,“ (SBB Agile, 2020)

„Die Frage ist, ob die Beurteilung im Team gemacht wird. Wird sie im Team gemacht, muss man sich fragen, ob dasselbe auch für die Entwicklung gilt; ob das Team eine Rückmeldung bezüglich Stärken und Schwächen gibt oder nur der Vorgesetzte, oder ob es einen speziellen Entwicklungscoach gibt.“ (Swisscom HRM, 2020)

Die *Personalrekrutierung* verändert sich aus Sicht aller Interviewten in die Richtung, dass das gesamte Team verstärkt in den zunehmend individualisierten Personalbeschaffungsprozess einbezogen wird respektive dafür verantwortlich ist. Es wurde in dem Zu-

sammenhang darauf hingewiesen, dass finanzielle Fragen nach wie vor durch die Vorgesetzten entschieden werden müssten, wenn eine vollständige Transparenz im Unternehmen nicht erwünscht sei (Swisscom Agile, 2020).

„Es wird versucht, die Teams zu befähigen, denn sie wissen am besten, was sie machen. Sie sollen das Inserat schreiben, die Lebensläufe anschauen, entscheiden, wer eingeladen wird, und die Interviews führen. Je nachdem, wie oft sie das schon gemacht haben, werden sie eng begleitet. Es soll nicht mehr so sein, dass ich als Chef verantwortlich dafür bin, dass das Team einen neuen Mitarbeitenden hat, sondern das Team soll dafür verantwortlich sein. Das große Thema dabei ist jedoch der Lohn. Wir haben keine Lohntransparenz. Das heißt, dass das Thema nicht ins Team gegeben werden kann, und die ganzen finanziellen Fragen bleiben weiterhin bei der Linie.“ (Swisscom Agile, 2020)

„Da es immer schwieriger wird, gute Leute zu finden, wird viel mehr in den Auftritt und das Image der Firma investiert. Die Rekrutierung ist nicht mehr ein Standardprozess, es wird immer individueller. Es gibt Teams, die wollen als Team eine Rekrutierung durchführen oder zuerst ein Videointerview machen. (...) Einerseits ist für die Kosten eine Standardisierung nötig, andererseits muss möglichst viel individuell gestaltet werden.“ (Baloise HRM, 2020)

Als zentrales Thema im Bereich der *Personalvergütung* wurde die individuelle Belohnung, also der Bonus, von den Befragten angeführt (Post HRM, 2020; Mobiliar HRM, 2020; Swisscom HRM, 2020). Von den Expertinnen und Experten wurde angemerkt, dass in agilen Organisationen individuelle Leistungen grundsätzlich nicht mehr finanziell belohnt werden sollten und somit neue Entgeltstrukturen gesucht werden müssten. Ein Problem dabei sei, dass im agilen Umfeld unterschiedliche Rollen durch dieselben Mitarbeitenden übernommen würden, die ursprünglich mit einer bestimmten Funktion angestellt wurden (Mobiliar HRM, 2020). Für das HRM könnte die Thematik aber künftig aufgrund der Verlagerung von Vergütungsfragen in die Linie an disziplinärer Relevanz verlieren (Postfinance HRM, 2020).

„Wir haben es abgeschafft, dass individuelle Leistung monetär abgegolten wird. Eine große Diskussion entsteht jetzt durch die Situation rund um Funktionen und Rollen. Wenn man in der Linie mit einer Funktion angestellt wurde, jetzt aber in der agilen Organisation verschiedene Rollen einnimmt, kann das stark differenzieren. Man muss überlegen, ob das einen Impact auf die Entlohnung haben soll. Das ist heute noch ungelöst. Man könnte zum Beispiel sagen, dass die Entlohnung dieselbe bleibt, weil man auch mit einer neuen Rolle immer noch dieselbe Ursprungsfunktion hat, oder dass, wenn eine Rolle übernommen wird, dies eine gewisse Zeitlang einen Einfluss auf den Lohn hat.“ (Mobiliar HRM, 2020)

„Es stellen sich die Fragen, wer über die Entlohnung entscheidet, ob es einen Teambonus gibt, ob es Prämien für Sonderleistungen gibt, und ob es überhaupt noch Sonderprämien für individuelle Leistungen geben darf.“ (Swisscom HRM, 2020)

Hinsichtlich geeigneter *Rahmenbedingungen für Agilität* gilt aus Sicht der Befragten grundsätzlich, dass man die Mitarbeitenden dazu bringt, dass sie agil sein wollen. Dabei scheint es zentral, dass die Kultur von Offenheit, Transparenz und Zusammenarbeit stimmt

(Swisscom HRM, 2020). Eine Führungskraft, die das Team ermutigt und die entsprechende Kultur fördert, ist dabei wichtig. Das Team muss Handlungsspielraum und Bewegungsfreiheit haben (Postfinance Agile, 2020). Gemäß Postfinance HRM (2020) gibt es zwei Ausgangspositionen, aus denen ein agiles Arbeitsumfeld hervorgehen kann: Einerseits angestoßen durch agile Mitarbeitende, andererseits durch das Management, das dieses vorgibt. Dabei sei es aber in jedem Fall wichtig, dass das Team seine Ziele selbst formulieren kann, und Retrospektiven, also Teammeetings, in denen gemeinschaftlich vergangene Aktivitäten und Sachverhalte reflektiert werden, einführt (Postfinance HM, 2020).

„Es ist wichtig, dass die Leute wollen. Die Leute müssen abgeholt werden, den Mehrwert sehen, indem sie Neues lernen und sich weiterentwickeln können. Wichtig sind Werte und Kultur, wie die Zusammenarbeit ist, wie offen kommuniziert wird, und dass man Transparenz herstellt. Agilität soll nicht dem Selbstzweck dienen. Im Zentrum steht auch die Frage, was damit erreicht werden soll.“ (Swisscom Agile, 2020)

„Die Führungskraft muss die Leute ermutigen, Dinge auszuprobieren. Das Neue muss zugelassen werden. Es ist ein Kulturthema. Eine Kultur von Offenheit, Transparenz, Innovation und Neugierde muss entwickelt werden. Die Leute müssen befähigt und nicht abgestraft werden. Das Team muss Handlungsspielraum haben und sich bewegen können.“ (Postfinance Agile, 2020)

Die Agilitätsexperten sind sich einig darin, dass ein *agiles Mindset* wichtiger ist als agile Methoden. Dabei könnten auch die Methoden einen gewissen Mehrwert beisteuern, jedoch niemals so viel, wie wenn das entsprechende Mindset vorhanden sei (SBB Agile, 2020). Wenn das Mindset stimme, würden die Methoden folgen (Postfinance Agile, 2020). Methoden könnten wechseln und je nach Bereich unterschiedlich sein. Nur mit dem Mindset sei man in der Lage, die Methoden auch zu hinterfragen (Swisscom Agile, 2020).

„Eine Methodik einzusetzen bringt vielleicht ganz wenig Mehrwert, aber hat nie so viel Potenzial, wie wenn das Mindset stimmt. Auch wenn traditionelle Methoden eingesetzt werden, bringt ein mitarbeiterfokussierter Führungsstil, bei dem das lernende Team gefördert wird, bereits einen rechten Mehrwert.“ (SBB Agile, 2020)

Wird ein Team oder ein Bereich agil aufgestellt, sind gemäß den Befragten verschiedene *Herausforderungen* zu überwinden. Es könne zu Spannungen in Teams führen, da die Linienmanager weniger Einfluss ausüben könnten (Mobiliar HRM, 2020). Außerdem dürfe Agilität nicht konzeptlos und ohne Struktur gelebt werden (SBB Agile, 2020). Neben der erforderlichen Klärung arbeitsrechtlicher Fragen (Post HRM, 2020) müssten die Mitarbeitenden auch die agilen Werte leben wollen (Swisscom Agile, 2020). So könne es eine Herausforderung sein, dass das eigene Know-how nicht geteilt oder der Status quo zu wenig hinterfragt werde (Swisscom Agile, 2020). Für das HRM komme unter anderem das Drei-Säulen-Modell an seine Grenzen, da die Führungskraft in einer agilen Organisation nicht mehr die Zielgruppe des HRM darstelle (Mobiliar HRM, 2020). Bei Projekten

gelte es ferner, neu zu definieren, woher die Finanzierung kommt (Swisscom HRM, 2020). Eine weitere Herausforderung bestehe darin, dass Spielregeln gefordert würden, die das HRM eventuell nicht erfüllen könne oder wolle, und dass die Führungsspanne für Wertschätzung zu hoch sei (Swisscom HRM, 2020). Es sei ferner möglich, dass Agilität nicht richtig umgesetzt werde und Mitarbeitende stattdessen in der Altwelt verhaftet blieben. Auch eine Abkehr von der traditionellen Menschzentrierung des HRM wird für möglich gehalten (Bern Expo, 2020).

„Es stellen sich arbeitsrechtliche Fragen, wer hat die disziplinarische Rolle, wer entscheidet über Kündigung, Lohnfindung, Führsorgepflicht oder Überstunden. (...) Klassische SAP-Fragen wie, wer verantwortlich ist und die Workflows für ein Team kriegt.“ (Post HRM, 2020)

„Die Zusammenarbeit und die Selbstorganisation sind eine Herausforderung, denn aus einer stark hierarchischen Welt ist man gewohnt, dass der Chef den Auftrag gibt und ihn kontrolliert. (...) dass vergessen wird, die Spielregeln zu klären. (...) wenn es über eine lange Zeit hinweg zwei Teilwelten gibt, eine traditionelle und eine agile, die man bedienen muss.“ (Postfinance Agile, 2020)

Grundsätzlich sind sich die Expertinnen und Experten einig, dass die agilen Werte sowie gewisse Praktiken der *Agilität für alle Bereiche* sinnvoll sind. Agile Strukturen und agile Methoden werden jedoch nicht für alle Bereiche gleichermaßen als sinnvoll angesehen.

„Je unklarer es ist, was man erreichen will, desto mehr machen agile Arbeitsweisen Sinn. Wenn die Ziele klar sind, nimmt man lieber traditionelle Vorgehensweisen, wo man viel planen kann. Die agilen Werte würde ich sowieso allen empfehlen. Die Transparenz, das Verständnis, das Vertrauen ineinander und das Commitment zu zeigen bringt in allen Teams und überall etwas. Auch Retrospektiven würden sich in jedem Team auszahlen, egal ob ein Team agil arbeitet oder nicht.“ (Postfinance HRM, 2020)

„In einem Kontext, wo die Regeln unklar sind, hat Agilität vielleicht einen gewissen Mehrwert, aber die Welt ist recht berechenbar, und die Lösungen und Wege sind in der Regel klar. Dort ist Agilität nicht von riesigem Nutzen. Gewisse Komponenten wie ein agiles, positives Mindset oder den Leuten Verantwortung zu geben sind auch dort willkommen und förderlich.“ (SBB Agile, 2020)

Die *Vorteile der Agilität* kommen gemäß den Befragten unter anderem in einer verbesserten Zusammenarbeit, mehr Transparenz und einer offeneren Kommunikation zum Ausdruck (Swisscom Agile, 2020; Baloise HRM, 2020). Zudem werden Vorteile auch darin gesehen, dass besser und schneller auf Kundenbedürfnisse eingegangen werden kann (Postfinance Agile, 2020; Mobiliar HRM, 2020). Vorteil eines agilen HRM sei, dass agile Bedürfnisse aus der Linie besser verstanden werden können, und dass man sich über agile Rituale wieder mehr sehe (Bern Expo HRM, 2020). Außerdem würden Konflikte schneller aufgedeckt und der HR-Bereich durch seine Vorreiterrolle in ein anderes, positiveres Licht gerückt (SBB Agile, 2020).

„Die interdisziplinäre Ausrichtung bringt viele Vorteile, weil mit anderen Bereichen zusammen näher an Lösungen entwickelt wird, und man schneller auf Linienbedürfnisse eingehen kann.“ (Mobiliar HRM, 2020)

„Ein agiles HR kann die Bedürfnisse einer agilen Linie besser verstehen. (...) Agil arbeiten heißt wieder viel Präsenz, zueinander gehen, zusammen sprechen, morgendliche Rituale einführen. Das ist cool, wenn es richtig gemacht wird.“ (Bern Expo HRM, 2020)

Dass Agilität auch *Nachteile* haben kann, zeigen verschiedene Aussagen der Befragten. So habe der Wechsel von traditionellen zu agilen Arbeitsweisen beispielsweise auch Verlierer, wie bei jedem Change (Swisscom Agile, 2020; Postfinance Agile, 2020). Auch sei mit der Erreichung des Ziels einer agilen Organisation ein großer Aufwand verbunden (SBB Agile, 2020). Agilität könne sich bei einer falschen Auffassung zudem möglicherweise zum Chaos entwickeln (Postfinance HRM, 2020). In Krisensituationen könne Agilität gemäß Baloise HRM (2020) ferner eventuell zu viel Zeit beanspruchen. In Krisen würden schnelle Entscheidungen aus der Hierarchie gefordert. Agilität funktioniert nur, wenn Manager bereit sind, Macht abzugeben, was nicht unbedingt immer der Fall sei (Mobiliar HRM (2020)). Auch für Teilzeitmitarbeitende könne Agilität durch die regelmäßigen Rituale schnell schwierig lebbar werden (Bern Expo HRM, 2020). Weiterhin wird darauf hingewiesen, dass durch die erhöhte Transparenz auch unerwünschte soziale Kontrolle entstehen könne (Swisscom HRM, 2020).

„Es ist ein großer Aufwand, bis man dort ist. Es gibt kein Rezept, und jeder muss seinen eigenen Weg finden. Es gibt auch Leute, die lieber nach Anweisungen arbeiten, keine Teamplayer sind und nach der Arbeit die Sache liegen lassen und bis am nächsten Tag vergessen. Diese werden sich, wenn sie können, andere Teams suchen.“ (SBB Agile, 2020)

„Es kann Reibungspotenzial geben, weil die agile Organisation nach anderen Regeln funktioniert und die Linienmanager nicht mehr gleichermaßen Einfluss nehmen können.“ (Mobiliar HRM, 2020)

Agilität im HRM

Alle Expertinnen und Experten sehen Ansätze, um das HRM selbst auch agil auszugestalten. Dabei wurde vor allem die Einführung gewisser Methoden und Praktiken, wie beispielsweise Kanban, Retrospektiven und Daily Stand-ups genannt (vgl. z. B. Post HRM, 2020). Aber auch radikalere Maßnahmen, wie eine Neuorganisation eines ganzen HR-Bereichs, beispielsweise mit Holokratie, wurden angeführt (Swisscom Agile, 2020; Swisscom HRM, 2020). Generell solle in HR-Abteilungen möglichst viel mit agilen Prinzipien und Werten gearbeitet werden, wobei auch eine Netzwerkstruktur und interdisziplinäre Zusammenarbeit wichtig sei (Swisscom Agile, 2020; Mobiliar HRM, 2020). Alle Befragten führten an, dass in den HR-Abteilungen ihrer Unternehmen bereits einige agile Prinzipien und Methoden eingesetzt werden. Die wichtigsten Kernaussagen der Befragten dazu, wie Agilität im HRM implementiert werden kann, sind in Tab. 11.3 zusammengefasst.

Tab. 11.3 Agilität im HRM aus Sicht der Befragten. (Quelle: eigene Darstellung)

Experte/in	Implementierung eines agilen HRM
Swisscom Agile 2020	„Das HRM sollte vorbildlich unterwegs sein. Ich bezeichne das Netzwerk zwischen HR Business Partner, Shared Service Center und Experten für spezielle Recruitings als agil, wenn in diesem Netzwerk nach agilen Prinzipien zusammengearbeitet werden kann, dies auf Augenhöhe funktioniert, nicht nach unten kommuniziert wird, und es nicht aus unzähligen Prozessen besteht, sowie wenn man sich gegenseitig hilft und unterstützt. Um im HR agiler zu werden, würde ich offene Feedbacks, Retroperspektiven, die Kommunikation usw. anschauen. Sachen wie die Holokratie sind für Großunternehmen ein zu großer Schritt, es ist aber gut, dass man es bei der Swisscom ausprobiert hat.“
Swisscom HRM 2020	„Wir haben ein paar Grundpfeiler von Agilität wie interdisziplinäre Zusammenarbeit, Transparenz, in kurzen Zyklen arbeiten, mit Kanbans arbeiten usw.. Die Ausbildungseinheit arbeitet mit SAFe. Ich selbst habe zwei Jahre lang die Holokratie ausprobiert, eine der extremsten Formen der Agilität. Strukturell arbeite ich mit einem interdisziplinären Team, wo Business Partner, Recruiter, Talentmanager und Changespezialisten dabei sind. (...) Alle zwei Wochen besprechen wir uns interdisziplinär in einem Meeting. Den Projektfortschritt dokumentiere ich mit einem Kanbanboard. Wir haben in eine Weiterbildung investiert, die sich Agile Thinking nennt. Dabei geht es darum, die agilen Arbeitsmethoden und Arbeitsweisen kennenzulernen. Wir arbeiten mit sehr viel Transparenz und haben einen Agile Coach, der uns hilft, die agilen Zeremonien weiterzuentwickeln und zu standardisieren.“
Post HRM 2020	„... Kanban-Boards ausprobieren, Retrospektiven und Daily Stand-ups machen.“
Postfinance Agile 2020	„... Neugierig sein, (...), mutig vorgehen, nicht anhalten, Vorgehensweisen festhalten und etwas Neues ausprobieren.“
Postfinance HRM 2020	„Agil sein heißt auch, sehr gut den nächsten Schritt zu planen. Wir haben auf ein Ticketsystem umgestellt. (...) So sehen wir immer, wie viele Tasks aktuell im HR laufen, wo sie sind und wie lange gebraucht wird, um die Tasks abzuarbeiten. Je nach Team wird auch mit Events nach Scrum oder mit einem Kanban gearbeitet.“
Baloise HRM 2020	„Im Rekrutierungsteam arbeiten wir mit Kanban. Das Team der Business Partner ist selbstorganisiert. So können wir auch die Linie besser beraten, da wir selbst wissen, wie es ist, in einem solchen Modus zu arbeiten. Die Themen verteilen wir auf die Mitglieder im Team. So hat einer den Lead bei jedem Thema. Jeder hat gewisse Rollen und Schnittstellenfunktionen. Das übergreifende Arbeiten wird im HR immer wichtiger, denn es gibt fast kein Thema mehr, das zum Beispiel nur noch Business Partner oder Operation betrifft. Man könnte sich überlegen, ob der Business Partner nicht in die Linie angehängt werden könnte.“
SBB Agile 2020	„HR muss erkennen, dass es eigentlich um die Leistungsfähigkeit und die Potenzialentwicklung des Menschen geht. Wenn sie das pushen und begleiten, ist das eine Chance, in ein anderes Licht gerückt zu werden.“

(Fortsetzung)

Tab. 11.3 (Fortsetzung)

Experte/in	Implementierung eines agilen HRM
Mobilier HRM 2020	„Wir haben eine klare Trennung zwischen Linienorganisation HR, welche sich um operative Themen und leichte Prozessverbesserungen kümmert, und kleinen Umsetzungsteams, welche agil arbeiten und nach Themen aufgestellt sind. Wir könnten noch viel mehr Interdisziplinarität in unseren Themen erhalten und im Managen des Netzwerks besser werden.“
Bern Expo HRM 2020	„Ich gebe meinem Team viel Verantwortung, viele Entscheidungskompetenzen und vertraue den Teammitgliedern voll und ganz. Wir arbeiten auch mit einem Kanban. Ich finde, HR muss nicht zwingend agil sein. Wir erstellen kein Produkt, sondern sind da, damit wir unsere Firma in unserem Kerngeschäft unterstützen. Agiles Denken im HRM ja, agile Organisation nicht zwingend.“

11.3.3 Reflexion und Konsequenzen

Hinsichtlich des *generellen Verständnisses und der Anwendung von Agilität* in der Praxis kann eine hohe Übereinstimmung der in der Literatur vorfindbaren Festlegungen und Aussagen mit den diesbezüglichen Äußerungen der befragten Praktikerinnen und Praktiker festgestellt werden. Offenbar kommt in der Praxis aber eine Reihe von Agilitätspraktiken aus verschiedenen Frameworks zum Einsatz, ohne dass das ganzheitliche Framework vollständig implementiert wird. Die hohe Bedeutung eines agilen Mindsets, das über Methoden- und Prinzipienanwendung hinausgeht, wird von allen Befragten betont. Die in der Literatur geläufigen Agilitätsattribute wie Selbstorganisation, flache Hierarchien und Transparenz werden seitens der interviewten Expertinnen und Experten als essenzielle Grundlagen agilen Arbeitens betrachtet. Wie agil etwas sein muss, oder nach welchen Methoden konkret gearbeitet werden soll, wird in der Praxis in Abhängigkeit vom spezifischen Umfeld festgelegt.

Bezüglich *Relevanz und Bedeutung von Agilität für das HRM* ist eine heterogenere unternehmenssituationsabhängige Wahrnehmung bei den Befragten feststellbar, auch wenn eine Übereinstimmung bei der Einschätzung einer wachsenden Relevanz von Agilität für das HRM erkennbar ist, und wesentliche Aussagen der Literatur hierzu und zu den Grundbeziehungen weitestgehend bestätigt werden. Das HRM setzt sich in allen Unternehmen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, mit der Thematik „Agilität“ und den Folgen für das HRM auseinander. Eine Notwendigkeit zur Beschäftigung mit Agilitätsprinzipien und deren situationsbezogenen Implementierung auch im HRM wird durchgängig gesehen. Das HRM sollte sich aus Sicht der Praktikerinnen und Praktiker mit Methoden und Prinzipien der Agilität befassen und Dinge ausprobieren, um Agilität besser zu verstehen und agile Teams optimal zu unterstützen. In Bezug auf die in der Literatur vorhandenen Modelle für ein agiles HRM gibt es sehr unterschiedliche Umsetzungsgrade und Schnittmengen in und mit der Unternehmenspraxis. Aspekte der beschriebenen Modellsätze werden in den Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß in Abhängigkeit vom

Entwicklungsstand, Größe und Kontext der Organisationen aufgegriffen und implementiert. Bei keinem der Unternehmen ist bislang die im Agilitätskontext oft propagierte Verlagerung eines Großteils der HR-Aufgaben von HR Business Partnern in die Linie umgesetzt, wenngleich dies für die Zukunft aber als denkbar angesehen wurde. Dass gut funktionierenden Shared Services in agilen Strukturen eine große Bedeutung zukommt, wird in der Praxis bestätigt, eine Auslagerung dieser Servicefunktion steht derzeit bei den befragten Unternehmen aber nicht im Raum, auch wenn dies grundsätzlich als möglich betrachtet wird.

In Bezug auf die *erste Forschungsfrage* nach dem *Agilitätsbegriff und dessen Einordnung* als Modeerscheinung oder fundamentale Veränderungsperspektive für die Zukunft gibt es einen breiten Konsens der Befragten, dass Agilität nicht nur eine temporäre Trenderscheinung in der Organisationsentwicklung darstellt. In Verbindung mit einer zunehmenden Komplexität, Virtualisierung und Beschleunigung der Wirtschafts- und Arbeitswelt werden aus Sicht der Befragten agiles Denken und Handeln sowie agile Arbeitsabläufe und -praktiken auch in der Zukunft voraussichtlich einen wichtigen Stellenwert bei der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit einnehmen. Hiermit einher gehen eine Notwendigkeit von mehr Selbstverantwortung und Empowerment der Mitarbeitenden und eine Reduzierung von hierarchiebasierter Zusammenarbeit. Verstärkt wird dies durch die gleichgerichtet veränderten Anforderungen der jungen Generationen auf dem Arbeitsmarkt an ihre künftigen Arbeitgeber. Agilitätsbedarf wird weder als neu noch als bloßer Trend gesehen, sondern als zunehmend selbstverständliche Anforderung an Unternehmen und Mitarbeitende, die aber nicht in allen Unternehmen und Bereichen im gleichen Ausmaß von Bedeutung ist.

Die *zweite Forschungsfrage* hebt darauf ab, *wie das HRM Agilität in Unternehmen fördern und ermöglichen* kann. Die Befragten sehen hier verschiedene Aufgabenfelder für das HRM. Grundsätzlich wird eine Auseinandersetzung mit der Thematik als zwingend betrachtet, was etwa durch das Ausprobieren und Erlernen von agilen Methoden und Prinzipien im HR-Bereich erfolgen kann. Agile Werte müssen verstanden und verinnerlicht werden, um sie gegenüber den Mitarbeitenden glaubhaft vertreten zu können. Über eine entsprechende *Rahmengestaltung* auf Systemseite und in arbeitsrechtlicher Hinsicht sowie durch eine Förderung agiler Werte im Rahmen des betrieblichen Kulturmanagements kann das HRM dann einen wichtigen Beitrag zur effektiven und effizienten Implementierung agiler Prinzipien und Methoden im Unternehmen leisten. Das HRM kann bei der Rollenklärung in neuen agilen Arbeitsumfeldern helfen und eigene Personaladministrationsprozesse agiler gestalten. Eine wichtige Stellschraube ist die Förderung einer Lernkultur im Unternehmen, die auf Offenheit, Transparenz, Innovation und Experimentierfreude abhebt und ein mitarbeitenden- und lernorientiertes Führungsverständnis einschließt. Die Stellschrauben der Agilitätsunterstützung durch das HRM sind in Abb. 11.6 im Überblick dargestellt.

Die *Rolle* des Beraters bei HR-Fragestellungen wird auch zukünftig seitens der Befragten in Unternehmen gesehen. Diese kann einerseits wie bisher im HRM verankert, gegebenenfalls aber auch in einer dezentralen kundenzentrierteren Perspektive in die Linie

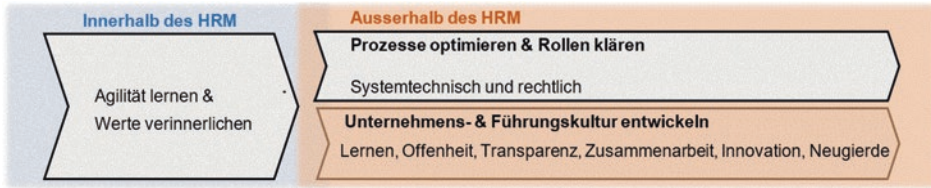
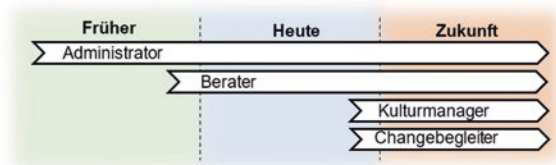


Abb. 11.6 Stellschrauben der Agilitätsunterstützung durch das HRM. (Quelle: eigene Darstellung)

Abb. 11.7 Veränderung von Rollen und Aufgaben des HRM im Agilitätskontext. (Quelle: eigene Darstellung)



verlagert werden. Generell sind sich die Expertinnen und Experten einig, dass dem HRM zukünftig mehr Aufgaben in der Organisationsentwicklung, bzw. im Management des Wandels als Transformationsbegleiter zukommen wird. Das HRM insgesamt übernimmt in dem Zusammenhang die Kulturmanagementfunktion und arbeitet voraussichtlich vermehrt in Projektstrukturen. Gleichzeitig müssen aber durch effiziente HR Shared Services die operativen Kernaufgaben auch im agilen Umfeld wahrgenommen werden (vgl. dazu Abb. 11.7).

Die geläufigen *Handlungsfelder des HRM* verändern sich zum Teil in agilen Organisationen. In der empirischen Erhebung wurden Erkenntnisse zu den Handlungsfeldern Personalrekrutierung, -beurteilung, -entwicklung, und -vergütung gewonnen. Bei allen Handlungsfeldern ist für die Zukunft mehr Selbstbestimmung und -verantwortung der Teams von zentraler Bedeutung. Bei der Personalrekrutierung werden agile Teams gemäß dem Subsidiaritätsprinzip individuell befähigt und dabei unterstützt, neue Mitarbeitende selbst einzustellen. Wichtig ist dabei die Perspektive, dass neue Mitarbeitende später oder zeitgleich auch Rollen in anderen agilen Einheiten wahrnehmen können. In Verbindung mit der Gewinnung agiler Nachwuchskräfte wird das Personalmarketing vermutlich weiter an Bedeutung gewinnen, dies gilt angesichts der Knappheit von Fach- und Führungskräften auf dem Schweizer Arbeitsmarkt aber auch losgelöst von der Agilitätsthematik.

In agilen Settings besteht eine große Führungsspanne. Dies führt dazu, dass es für Vorgesetzte schwierig ist, wertschätzende Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche mit allen Mitarbeitenden zu führen. Die Expertinnen und Experten sind sich grundsätzlich einig, dass deshalb die Personalbeurteilung künftig weitgehend durch die Teams selbst übernommen werden sollte, allerdings nicht, ohne dabei eine objektivierende Außensicht mit einzubeziehen, etwa durch Peer-Feedback-Lösungen. Außerdem sollten Beurteilungen in agilen Umfeldern kontinuierlich und nicht nur jährlich stattfinden, zum Beispiel in Form von regelmäßigen 360-Grad-Feedbackrunden. Die Bewertung der Zielerreichung sollte in agilen

Einheiten nicht mehr auf Einzel-, sondern auf Teambasis erfolgen, sodass auch individuelle Lohnbestandteile wie Prämien wenig Sinn machen. Es sind neue Lohnmodelle gefordert, die agilen Rollenverteilungen gerecht werden, allerdings ist Lohntransparenz in der Schweiz derzeit noch ein schwieriges Thema. Bei der Lohnfestlegung werden deshalb die Vorgesetzten vermutlich auch weiterhin eine zentrale Rolle einnehmen. Die Personalentwicklung kann gemäß den Befragten in agilen Unternehmensumfeldern ebenfalls zu einem großen Teil direkt in den Teams erfolgen, indem Entwicklungsmaßnahmen und Beförderungen gemeinschaftlich diskutiert und abgestimmt werden. Die übergreifende Führungskräfteentwicklung wird aber nach wie vor auch in agilen Organisationen als im HRM verankert gesehen (vgl. zu den HRM-Handlungsfeldern in agilen Organisationen Abb. 11.8).

Die **dritte Forschungsfrage** befasst sich mit der **Notwendigkeit einer Agilisierung von Gestaltungsbereichen, Strukturen, Rollen, Aufgaben und Prozessen des HRM** resp. der Personalbereiche selbst. Die Expertinnen und Experten sind sich darin einig, dass eine agile Organisation des Personalbereichs nicht in allen Fällen zielführend ist. Insbesondere bei den effizienz- und standardbasierten HR Shared Services wird hier ein geringer Bedarf für eine agile Ausgestaltung ausgemacht. Gleiches gilt für Stabsstellen, denen klare Aufgabenstellungen und Prozesse zugrunde liegen, wie etwa beim Personalcontrolling oder der Personalkommunikation. Ein agiles Mindset wird aber von den Befragten grundsätzlich für alle HR-Leistungsbereiche als wichtig betrachtet. Für welche Gestaltungsfelder, Rollen und Aufgaben des HRM eine agile Arbeitsweise Sinn macht, kann nicht pauschal beantwortet werden. Zentral hierfür ist die Art und Weise, wie das HRM im jeweiligen Unternehmen beziehungsweise im *situativen Kontext* aufgestellt ist (vgl. zur aufgabenabhängigen Sinnhaftigkeit von Agilität im HRM auch Abb. 11.9).

Bezüglich des Einsatzes von in der Literatur propagierten *Modellen und Umsetzungskonzepten* für Agilität kann festgestellt werden, dass alle befragten Expertinnen und Experten, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, über entsprechende Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. So kommt etwa das Holacracy-Modell bei der Swisscom bereits testweise zur Anwendung. Auch Dezentralisierungs- und Selbstorganisationskonzepte sowie agile Methoden wie Kanban und Scrum werden in einigen der befragten Unternehmen in den HR-Bereichen bereits umgesetzt.

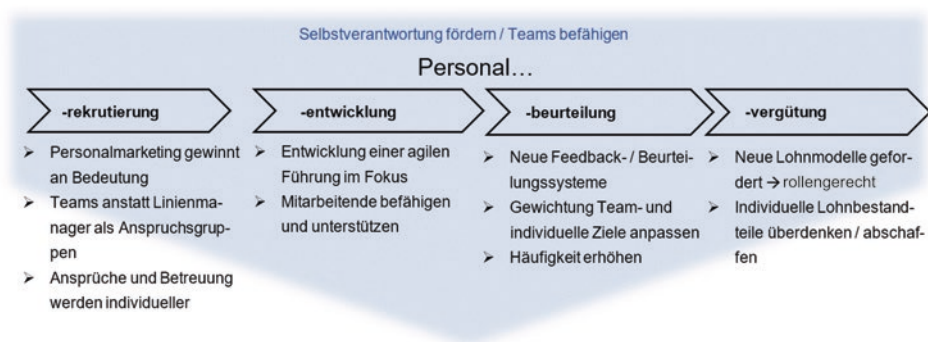


Abb. 11.8 Handlungsfelder des HRM in agilen Organisationen. (Quelle: eigene Darstellung)

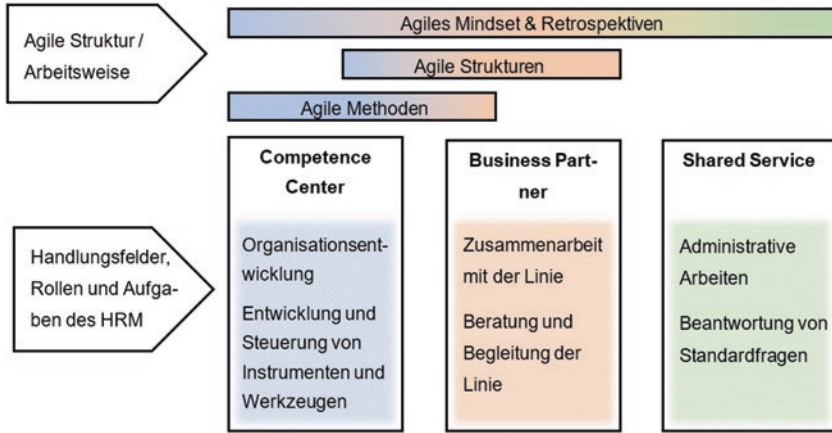


Abb. 11.9 Aufgabenabhängige Sinnhaftigkeit von Agilität im HRM. (Quelle: eigene Darstellung)



Abb. 11.10 Rahmenbedingungen und Mehrwert eines agilen HRM. (Quelle: eigene Darstellung)

Was für die Gesamtorganisation gilt, gilt auch für das HRM, das heißt, dass der Rahmen für Agilität durch eine *agile Kultur* und Führung im Sinne eines „Mehrwerts durch Werte“ gesetzt werden muss. Offene Kommunikation, Wertschätzung, Transparenz sowie befähigende, motivierende und loslassende Führungspersonen werden von allen als beispielhafte Aspekte einer solchen Rahmensetzung genannt, was sich weitgehend mit den bisherigen Forschungserkenntnissen in der Literatur deckt. Die Befragten betonten ferner im Agilitätskontext eine wachsende Bedeutung der Sichtweise der Mitarbeitenden als Kundinnen und Kunden. In diesem Sinne sollte ein agiles und businessorientiertes HRM Kundenbedürfnisse kennen, schnell und qualitativ hochwertig erfüllen und dazu beitragen, Silodenken im Unternehmen zu überwinden und bei Teamkonflikten frühzeitig zu unterstützen. Abb. 11.10 zeigt wichtige Rahmensetzungen für die Mehrwertgenerierung eines agilen HRM auf.

Bei einer Transformation von traditionellen zu agilen Strukturen und Prozessen gibt es verschiedene *Herausforderungen und Konfliktpotenziale*, die gemäß der Befragten gleichermaßen auch bei entsprechenden Veränderungsprozessen im HRM gegeben sind. So können neben dem mit einer Agilisierung verbundenen hohen Aufwand auch generelle Konfliktfelder entstehen, beispielsweise wenn ein HR-Team agil arbeitet und ein anderes nicht. Es sind aber auch dann Konflikte denkbar, wenn das HRM agiler unterwegs ist, als die Linienorganisation und deren Bedürfnissen nicht mehr gerecht wird.

Mit Bezug auf das entwickelte *Struktur- und Wirkungsmodell für ein agiles Human Resource Management* (vgl. Abb. 11.5) ist vor dem Hintergrund der empirischen Resultate feststellbar, dass ein solches Modell nicht universell zum Tragen kommen kann. Vor einer Modellverwendung ist zunächst zu ermitteln, in welchem situativen Kontext sich ein Unternehmen befindet, und wie agil die Linienorganisation arbeitet, respektive zukünftig arbeiten soll. Bei einer Entscheidung zugunsten der Einführung eines agilen HRM sind die einzelnen Modellkomponenten auf ihre Angemessenheit hin zu hinterfragen und gegebenenfalls zu modifizieren. Angesichts der zunehmenden Bedeutung der Rolle des HRM als Transformationspartner und -koordinator spricht vieles für die Einführung eines HR Innovation Lab im Sinne einer Agilisierung des HRM. Die hohe Bedeutung gut funktionierender (interner) HR Shared Services auch und gerade in agilen Kontexten wird bestätigt. Auch Entwicklungsprojekte in interdisziplinären Projektgruppen zu organisieren scheint auf Basis der Rückmeldungen der Befragten Sinn zu machen, und diese sind in der Praxis teilweise schon so realisiert. Ein Ersetzen von HR Business Partnern durch Personalverantwortliche in der Linie wird teils auch von den Expertinnen und Experten als mögliche Zukunftsoption betrachtet, jedoch nicht einhellig befürwortet und teils vehement abgelehnt. Hinsichtlich der Einführung eines HR-Koordinators, der im Modell die HR-Leitungsfunktion des HR-Leitenden ersetzen soll, scheinen Größe und Kultur des Unternehmens maßgeblich für einen solchen Schritt zu sein. Für eine Organisation mit einem gewissen Agilitätsreifeegrad und der VUCA-bedingten Notwendigkeit einer weiteren Agilisierung scheint das Modell als Orientierungshilfe geeignet zu sein. Grundsätzlich braucht jedoch jede Organisation eine situative Lösung für agile Strukturen. Aus diesem Grund muss das HRM nicht zwingend agil oder nach einem bestimmten Modell ausgerichtet werden. Wichtig ist und bleibt vor allem, das agile Mindset zu fördern und agile Strukturen und Methoden dort einzusetzen, wo es vorteilhaft oder notwendig ist. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend auf Basis der empirischen Erkenntnisse ein *weiterführendes Modell „Agil durch HRM“* dargestellt, das strukturelle Anpassungen weniger stark gewichtet und Werte und Prinzipien der Agilität in den Vordergrund stellt (vgl. Abb. 11.11).

Im Modell „Agil durch HRM“ wird das HRM bildlich in die zwei Teile „Innovation“ und „Kerngeschäft“ getrennt. Ob diese Bereiche strukturell getrennt werden, muss situativ entschieden werden. Es ist durchaus denkbar, dass gerade in kleineren Unternehmen die Rollen durch identische Personen wahrgenommen werden. Falls dies nicht der Fall sein sollte, ist es wichtig, dass die Bereiche nicht abgeschottet voneinander arbeiten, sondern sich austauschen und zusammenarbeiten. Agiles Denken ist dabei in sämtlichen HR-Aufgabengebieten erforderlich. Agile Methoden und Strukturen können bei innovativen

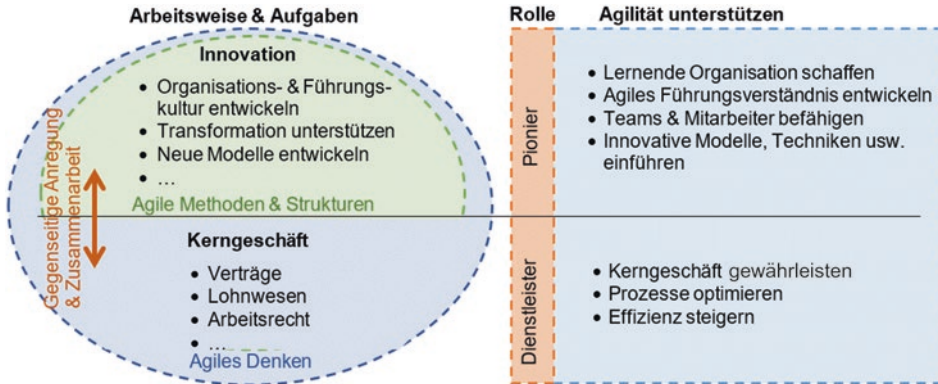


Abb. 11.11 Modell „Agil durch HRM“. (Quelle: eigene Darstellung)

Aufgaben implementiert oder ausprobiert werden. Während das Kerngeschäft primär die üblichen HR-Dienstleistungen abdeckt, kommt dem innovativen HRM eine Pionierrolle zugute. Beide Rollenperspektiven für das HRM können Agilität im Unternehmen auf unterschiedliche Weise unterstützen. Zusammenfassend können mit Bezug auf das konzipierte Leitmodell folgende zehn Handlungsempfehlungen für das HRM in agilen Kontexten ausgesprochen werden:

1. Agiles Denken fördern und dabei bei sich selbst anfangen.
2. Prozesse vereinfachen und mitarbeitendenorientiert gestalten.
3. Kernprozesse nicht aus den Augen verlieren.
4. Fokussierung der Mitarbeitenden auf die Kundinnen und Kunden.
5. Offen für Neues sein.
6. Interdisziplinär denken und handeln.
7. Mit Methoden, Frameworks und neuen Strukturen experimentieren.
8. Retrospektiven, Kanban und andere agile Methoden bedarfsabhängig implementieren.
9. Agiles Führungsverständnis und lernende Organisation weiterentwickeln.
10. Individualität zulassen und fördern und dabei wechselseitige Fairness bewahren.

11.4 Fazit und Ausblick

Insgesamt decken sich die empirischen Erkenntnisse zum HRM im Kontext der Agilisierung von Unternehmen weitgehend mit den in der theoretischen Forschung vorfindbaren Kernaussagen, wenngleich in der Praxis, je nach Unternehmenssituation, eine gewisse Heterogenität in der Auslegung und Umsetzung von agilen Prinzipien, Konzepten und Methoden festzustellen ist. Es gibt heute und vermutlich auch in Zukunft kein allgemeingültiges Modell zur sinnvollen Agilisierung von Unternehmen und ihres HRM und damit auch zu deren Resilienzförderung in dynamischen und komplexen Umweltsituationen im Sinne

einer langfristigen Existenzsicherung. Je nach situativem Kontext und Kultur einer Organisation sind situationskompatible Agilitätslösungen zu finden und umzusetzen. Wenn gleich die empirischen Ergebnisse lediglich auf einem nicht repräsentativen Ausschnitt von Expertinnen und Experten in Schweizer Unternehmen mit einem gewissen Agilitätsreife grad basieren, so ist vor dem Hintergrund der hohen Kompatibilität mit bereits vorhandenen Forschungsergebnissen zu vermuten, dass die Resultate auch in zukünftigen umfassenderen Studien ähnlich ausfallen könnten. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung legen aber nahe, dass sich Grundhaltungen und Umsetzungsgrade hinsichtlich der Agilisierung von Unternehmen in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Branche stark unterscheiden können. Keines der hinter den Befragten stehenden Unternehmen kann wohl als eine vollkommen agile Organisation betrachtet werden. In allen Unternehmen sind nach wie vor auch traditionelle Strukturen und Vorgehensweisen vorhanden. Für eine weitere Fundierung der eigenen Erkenntnisse dürften in der Zukunft deshalb neben umfassenden quantitativen Befragungen zur Umsetzung und zum Entwicklungsstand von agilen Unternehmensstrukturen und -prozessen auch Fallstudien mit Fokus auf Unternehmen gewinnbringend sein, die einen sehr hohen Agilitätsreife grad aufweisen.

Man kann für die Zukunft wohl davon ausgehen, dass die hinter der Agilitätsthematik stehende Grundfrage nach der bestmöglichen Anpassungsfähigkeit von Unternehmen im Sinne einer strategischen Flexibilität und Resilienz auch weiterhin eine zentrale Bedeutung für deren Wettbewerbsfähigkeit und damit auch für die Arbeitswelt haben wird. Auch wenn der Begriff „Agilität“ mit der Zeit an Bedeutung verlieren sollte, kann angenommen werden, dass sich die dahinterstehenden Prinzipien und Werte in der Unternehmenswelt dauerhaft verankern und entsprechende Methoden und Frameworks weiterentwickeln werden.

11.5 Interviews

Baloise HRM (2020). Basler Versicherung AG, Basel.
Bern Expo HRM (2020). Bern Expo AG, Bern.
Mobiliar HRM (2020). Die Mobiliar, Bern.
Postfinance Agile (2020). Postfinance AG, Bern.
Postfinance HRM (2020). Postfinance AG, Bern.
Post HRM (2020). Die Schweizerische Post AG, Bern.
SBB Agile (2020). SBB AG, Bern.
Swisscom Agile (2020). Swisscom AG, Bern.
Swisscom HRM (2020). Swisscom AG, Bern.

Literatur

- Agilemanifesto.org. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>. Zugegriffen am 18.02.2020.
- Agiles-projektmanagement.org. (2020). Das Agile Manifesto – ein Meilenstein im Projektmanagement. <http://agiles-projektmanagement.org/agile-manifesto/>. Zugegriffen am 18.02.2020.
- Arizzoli, F., Lange, G., Meckler, K., Mölleny, M., & Stucki, L. (2015). Im Netzwerk liegt die Zukunft. *Personal Schweiz*, (Dez 14/Jan 5), 25–27.
- BCG (2017). Agile Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreicher. <https://www.bcg.com/de-de/d/press/20march2017-agile-unternehmen-152999>. Zugegriffen am 19.02.2020.
- Balzert, H., Schröder, M., & Schäfer, C. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten*. Springer.
- Bösch, H., & Mölleny, M. (2018). *Transformational HRM – Personalarbeit neu denken*. SKV.
- Brückner, F., & von Ameln, F. (2016). „Agilität“, Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(4), 383–386.
- Burkhard, O. (2019). Digitalisierung bedeutet Humanisierung. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2020: Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse* (S. 57–64). Haufe-Lexware GmbH.
- Buschor, N., & Mutzner, J. (2018). *Agile Führung im digitalen Zeitalter*. Spektramedia.
- Chinnaiah, P. S. S., & Kamarthi, S. V. (2000). Agile manufacturing – AGILE MANUFACTURING. In P. M. Swamidass (Hrsg.), *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management* (S. 36–43). Springer US.
- Duden. (2020). Duden | agil | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft. <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>. Zugegriffen am 19.02.2020.
- Fischer, H., & Maus, A. (2016). Unternehmensdemokratie von, durch und für Mitunternehmer. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices* (S. 50–58). Haufe.
- Fischer, S. (2016). Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit. https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfachigkeit_80_378520.html. Zugegriffen am 19.02.2020.
- Fischer, S., & Häusling, A. (2018). Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation – Darstellung am Agile EDGellence Model. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 429–448). Haufe Group.
- Gloger, B. (2018). Wie sich die HR-Abteilung im agilen Unternehmen positionieren sollte. <https://www.humanresourcesmanager.de/news/wie-sich-die-hr-abteilung-im-agilen-unternehmen-positionieren-sollte.html>. Zugegriffen am 18.02.2020.
- Grabmeier, S. (2018). Relevanz und Gestaltung eines dualen Betriebssystems – Betrachtung aus HR-Perspektive. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 403–416). Haufe Group.
- Hasebrook, J., Kirmsse, S., & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden – Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Strategie und Personalarbeit*. Springer essential.
- Häusling, A., Römer, E., & Zeppenfeld, N. (2019). *Praxisbuch Agilität – Tools für Personal- und Organisationsentwicklung*. Haufe.
- Hochschule Wismar. (2020). Weiterbildung HR – Human Resources Manager | HR-Geschäftsmodell | WINGS. https://www.wings.hs-wismar.de/de/weiterbildung/human_resource_manager/inhalt/hr_geschaeftsmodell. Zugegriffen am 16.03.2020.
- holacracy.org. (2019). Tactical Meetings – Holacracy. <https://www.holacracy.org/tactical-meetings>. Zugegriffen am 02.03.2020.
- Holbeche, L. (2018). *Agile organization. How to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page.

- hrtoday.ch. (2017). Dinge anders tun | hrtoday.ch. <https://www.hrtoday.ch/de/article/dinge-anders-tun>. Zugegriffen am 06.04.2020.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden*. Springer.
- Hüttebräuker, P. (2013). Design Thinking – eine kurze Einführung – Innovator's Guide Switzerland. <https://innovators-guide.ch/2013/02/design-thinking-2/>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- It-agile GmbH. (2020). it-agile: Scrum. <https://www.it-agile.de/wissen/einstieg-und-ueberblick/scrum/>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Jäger, W., & Petry, T. (2018). Digital HR – Ein Überblick. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 27–99). Haufe Group.
- Jochmann, W., & Stein, F. (2019). Top Trends im HR und People Management 2019. <https://www.kienbaum.com/de/blog/top-trends-hr-people-management-2019/>. Zugegriffen am 27.02.2020.
- Kaiser, S. (2019). Agiles Personalmanagement für agile Organisationen. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2020: Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse* (S. 19–34). Haufe-Lexware GmbH.
- Kaiser, S., & Kozica, A. (2018). Organisation eines beidhändigen Personalmanagements: Voraussetzung für Innovation im Personalmanagement. In H. Surrey & V. Tiberius (Hrsg.), *Die Zukunft des Personalmanagements. Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen* (S. 261–272). vdf Hochschulverlag der ETH Zürich.
- kanbanize.com. (2020). Was ist Kanban? | Kanbanize. <https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/was-ist-kanban/>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Komus, A. (2013). Agile Methoden in der Praxis – Studie zur Anwendung und Zufriedenheit. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 50(2), 84–91.
- Lenz, U. (2017). Agile Organisation – und was macht HR? *HR Consulting Review*, (4), 13–16.
- NZZ. (2018). Agile Unternehmen sind erfolgreicher am Markt | NZZ. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/agile-unternehmen-sind-erfolgreicher-am-markt-ld.1365331>. Zugegriffen am 19.02.2020.
- Oertig, M., Kohler, C., & Abplanalp, C. (2009). *HR-Organisation. Von der Administration zum Business-Partner-Modell*. Spektramedia.
- Penning, S. (2019). Change wird zum Dauerzustand – was bedeutet das für HR? *hrtoday.ch*. <https://www.hrtoday.ch/de/article/change-wird-zum-dauerzustand-was-bedeutet-das-fuer-hr>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Petry, T., & Jäger, W. (2018). Digital HR: Veränderung des Personalmanagements durch digitale Medien und Technologien. In C. Kochhan & A. Moutchnik (Hrsg.), *Media Management* (S. 43–56). Springer Gabler.
- Preywisch, R. (2017). Was ist eigentlich Design Thinking? *hrtoday.ch*. <https://www.hrtoday.ch/de/article/was-ist-eigentlich-design-thinking>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Prowareness GmbH. (2019). Was ist Scrum? Lernen Sie das Framework besser kennen! <https://www.prowareness.de/was-ist-scrum/>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Roghé, F., Toma, A., Scholz, S., Schudey, A., & Koike, J. (2017). *Boosting performance through organization design*. The New Way of Working Series. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-boosting-performance-through-organization-design.aspx>. Zugegriffen am 28.08.2021.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation*. Franz Vahlen.
- Schermuly, C. (2019). Holacracy: Die holokratische Organisation | Personal | Haufe. https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html. Zugegriffen am 27.02.2020.

- Schulist, Y. (2018). Mit agilen Methoden zu einem agilen Personalmanagement – Darstellung am Beispiel agiles Recruiting bei borisgloger consulting. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR: Smarte und agile Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 449–462). Haufe Group.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2018). Holokratie heisst nicht Demokratie im Unternehmen. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/interviews/2018/holokratie-heisst-nicht-demokratie-im-unternehmen.html>. Zugegriffen am 02.03.2020.
- Schwuchow, K., & Gutmann, J. (Hrsg.). (2019). *HR-Trends 2020: Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse*. Haufe-Lexware GmbH.
- Trost, A. (2018a). *Human resources strategies. Balancing stability and agility in times of digitization*. Springer Gabler.
- Trost, A. (2018b). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Springer Gabler.
- unternehmer.de. (2018). Was ist Scrum und wie funktioniert es? <https://unternehmer.de/management-people-skills/200605-was-ist-scrum>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- ZHAW. (2019). IAP Studie 2019: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Agilitaet_2019.pdf. Zugegriffen am 28.08.2021.

Prof. Dr. Jochen Schellinger. Vizerektor Lehre der Berner Fachhochschule. Davor Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule.

Janosch Bänziger, MSc. Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit dem Schwerpunkt Unternehmensentwicklung. Mehrjährige Erfahrung im Verkauf und Produktmanagement. Aktuell bei der BKW Energy AG als Business Analyst verantwortlich für Gestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen und Anwendungen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeitendenbindung

12

Denise Egli und Margit Geiger

Zusammenfassung

Die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden steht in vielen Unternehmen zentral im Vordergrund. Die Besetzung von vakanten Stellen ist im Bereich von Fach- und Führungskräften, insbesondere im Bereich technischer Berufe, schwierig. Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in den Ruhestand. Zielsetzung der vorliegenden Studie ist die Ermittlung des aktuellen Einsatzes von flexiblen Arbeitsmodellen, deren Herausforderungen sowie die Zukunftsabsichten der ausgewählten Schweizer Unternehmen. In der Theorie zeigte sich, dass die arbeitsrechtlichen und sozialversicherungstechnischen Voraussetzungen die Bedürfnisse der aktuellen Arbeitswelt nicht genügend absichern können. Der steigende Druck nach Flexibilität und das Bedürfnis nach einer gesunden Work-Life-Balance sind Gründe für flexible Arbeitsmodelle. Die Studie zeigt, dass Teilzeitarbeit das am meisten verbreitete flexible Arbeitsmodell darstellt. Die praktizierten Modelle sind aktuell meist zu wenig reguliert.

12.1 Einleitung

Die demografische und die strukturelle Veränderung der Schweizer Wohnbevölkerung prägt auch den Arbeitsmarkt. Eine Verknappung von Fachkräften besteht bereits bei Schweizer Unternehmen. Die im Vergleich zu früheren Jahren niedrigen Geburtsraten und

D. Egli (✉)
Sursee, Schweiz

M. Geiger
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: margit.geiger@bfh.ch

steigende Lebenserwartung verringern das Potenzial des Arbeitsmarktes. Zurzeit kommt die Generation der Babyboomer in das Pensionsalter. Die Zahl der 20- bis 64-Jährigen, welche 2015 noch 62 % der Schweizer Bevölkerung ausmachten, werden im Jahr 2045 noch 54 % der Bevölkerung bilden (Bundesamt für Statistik BFS, 2015).

In vielen Branchen hat sich die Arbeitswelt seit dem Ausbruch der Pandemie drastisch verändert. Der Lockdown hat viele Unternehmen dazu gezwungen, ihre Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse zu überdenken. Homeoffice war plötzlich notwendig, Bedenkensträger von Homeoffice wurden eines Besseren belehrt. Flexible Arbeitsmodelle und New Work gewinnen an Bedeutung (Avantgarde-experts.de, 2020).

Die Krise hat die Unternehmen gelehrt, dass Bewältigungsstrategien notwendig sind, um den Herausforderungen der veränderten Arbeitswelt gewachsen zu sein. Bereits in den 70er-Jahren kam die Bewegung New Work auf. Der Begründer von New Work Frithjof Bergmann hat damals deutlich machen können, dass sich die Einstellung zur Arbeit verändern wird. Die Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung werden anstelle von unterdrückender Lohnarbeit ihren Weg von starrer Hierarchie hin zur persönlichen Weiterentwicklung und Entfaltung finden (Avantgarde-experts.de, 2020).

Die technologischen Fortschritte und die künstliche Intelligenz versprechen einen Produktivitätsschub und eine Effizienzsteigerung. Damit könnte ein Teil des demografisch bedingten Arbeitskräftemangels aufgefangen werden (Becher, 2018). Die Digitalisierung ist damit unter anderem ein Grund für den Strukturwandel und die steigende Nachfrage nach Arbeitnehmenden mit hoher Qualifikation (Soceco et al., 2017, S. 119).

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt künftig prägen. Sie eröffnet neue Möglichkeiten zur Gestaltung von Arbeitsmodellen. Arbeitnehmende sind durch die neuen technischen Möglichkeiten grundsätzlich nicht mehr an einen Ort gebunden und können somit ortsunabhängig tätig sein. Dies ermöglicht die Flexibilisierung der Arbeit (Schweizerischer Bundesrat, 2017, S. 3).

Die Bedürfnisse und Forderungen der Arbeitnehmenden verändern sich markant. Flexible Arbeitsbedingungen wie Telearbeit werden besonders von den jungen Generationen erwartet (SRF Schweizer Radio und Fernsehen, 2019). Diese Bedürfnisse können unter anderem durch verschiedenste flexible Arbeitsmodelle befriedigt werden. Örtliche Flexibilität bietet das Homeoffice gleichermaßen wie die Arbeit bei Kunden und unterwegs. Die oben erwähnten, bereits weit verbreiteten zeitlich flexiblen Arbeitsmodelle wie Teilzeitarbeit, Jobsharing, Jahres- und Vertrauensarbeitszeiten sind auf dem Vormarsch (Deloitte AG, 2018).

Die Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Deloitte erforschte die Umsetzung dieser Modelle in Büroberufen. Die Erkenntnisse daraus waren ernüchternd: Es zeigte sich, dass die revolutionären Änderungen durch die Unternehmen nicht abschließend gedacht wurden. Gemäß Luc Zobrist, Ökonom bei Deloitte Schweiz, müssen sich Unternehmen bezüglich Raum- und Arbeitskonzeption noch stark weiterentwickeln. Die flexiblen Arbeitsmodelle können ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn diese vollständig durchdacht und gelebt werden. Dazu müsse die Unter-

nehmenskultur sowie die Einstellung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte aktiv angepasst werden (Deloitte AG, 2018).

12.2 Theoretische Grundlagen

Zunächst wird auf die verwendeten Begrifflichkeiten der unterschiedlichen flexiblen Arbeitsmodelle eingegangen. Im Anschluss werden die Modelle in einen rechtlichen Zusammenhang eingebettet.

12.2.1 Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes

Im betrieblichen Gesundheitsmanagement werden betriebliche Arbeitsmodelle als ein wichtiges Erfolgskonzept zur Gesundheitsvorsorge gesehen. Gesunde Arbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Lebensqualität. Die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und somit auch die Arbeitsflexibilisierung tragen hierzu wesentlich bei. Der Begriff der flexiblen Arbeit unterscheidet nach Art der Flexibilisierung.

„Der Begriff der flexiblen Arbeit oder FlexWork fungiert als Sammelbegriff für Beschäftigungsformen, die von herkömmlichen Modellen in den folgenden Kategorien abweichen:

- Flexible Arbeitszeitmodelle schaffen Gestaltungsspielraum bezüglich der **Arbeitszeit**, zum Beispiel durch Gleitzeit oder Teilzeit.
- Mobile Arbeit, Homeoffice und Telearbeit eröffnen größere Freiheit bei der Wahl des **Arbeitsortes**.
- Flexible Vertragsmodelle erlauben **Arbeitgebern eine höhere Flexibilität bei Schwankungen** (zum Beispiel saisonal oder projektbezogen). Beispiele sind Zeitarbeit/Temporärarbeit und Wahlarbeitszeit.“ (Kleine, 2020)

Im Bereich der flexiblen Arbeitszeit werden unterschiedliche Formen betrachtet:

- **Gleitzeitmodell:** Im Gleitzeitmodell wird den Mitarbeitenden eine gewisse Freiheit bezüglich der Einteilung der Sollarbeitszeit gewährt. Das Unternehmen bestimmt die Kernarbeitszeit. In dieser Kernarbeitszeit müssen die Mitarbeitenden ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen. Die Mitarbeitenden können jedoch frei entscheiden, wann sie den Arbeitstag starten und wann beenden.
- **Vertrauensarbeitszeitmodell:** Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeiten haben ein vorgegebenes Arbeitsergebnis und legen die Erreichung ihrer Arbeitszeit fest. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Anwesenheit und deren zeitlicher Erfassung, die bei diesem Modell grundsätzlich hinfällig ist (Lienhart, 2015, o. S.).

- **Teilzeitarbeit:** Unter Teilzeitarbeit wird verstanden, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit tiefer liegt als die Normalarbeitszeit. Die Arbeitszeit wird in Prozenten zum Vollzeitpensum definiert.
- **Jahresarbeitszeit:** In diesem Modell sollen die Anpassungen der effektiven Arbeitszeiten an die Schwankungen aufgrund der saisonalen oder konjunkturellen Lage vorgenommen werden. Der Ausgleich von Mehr- bzw. Minusstunden erfolgt über ein Jahr hinweg.
- **Lebensarbeitszeiten:** Das Modell der Lebensarbeitszeit lässt sich vom Modell der Jahresarbeitszeit ableiten. Der Unterschied liegt im Ausgleich des Zeiteinsatzaldos. Im Lebensarbeitszeitenmodell wird der nicht ausgeglichene Zeiteinsatzaldo auf ein Langzeitkonto gutgeschrieben. Die angesparte Zeit auf dem Langzeitkonto kann für ein Sabbatical, eine längere Freistellung oder die frühzeitige Pensionierung bezogen werden (Wachter, 2019, S. 13 f.).
- **Jobsharing:** Im Jobsharing teilen sich mindestens zwei Arbeitnehmende eine Vollzeitstelle. Die Arbeitsteilung kann durch Festlegung von Halbtagen, Abwechslung nach Wochen oder auch durch Wechsel in der Mitte der Woche erfolgen.

Flexibilisierung des Arbeitsortes

Unter Flexibilisierung des Arbeitsortes versteht man, an welchem Ort der Arbeitnehmer seiner Arbeit nachgeht. Folgende Formen der Telearbeit werden hierbei unterschieden:

- **Teleheimarbeit:** Der Mitarbeitende arbeitet hauptsächlich von zu Hause aus.
- **Telearbeitszentrum:** Vor allem für Vertriebsmitarbeitende stehen lokale Büros mit der entsprechenden Infrastruktur zur temporären Nutzung zur Verfügung. Üblicherweise sind diese Zentren nicht mit fest zugewiesenen Arbeitsplätzen eingerichtet.
- **Mobile Telearbeit:** Wie der Name es bereits sagt, wird bei der mobilen Telearbeit von den Mitarbeitenden die Zeit entweder unterwegs in einem Verkehrsmittel, beim Kunden, in Hotels oder an ähnlichen Orten genutzt, um zu arbeiten.
- **Alternierende Telearbeit:** Die alternierende Telearbeit beinhaltet alle oben erwähnten Formen der Telearbeit in Abwechslung zur beruflichen Tätigkeit im Betrieb selbst (Stock-Homburg, 2013, S. 754 f.).

12.2.2 Stellenwert flexibler Arbeitsmodelle und deren Umsetzung in der Schweiz

Die Zeit, in der wir aktuell leben, wird durch Megatrends beeinflusst und verändert. Ein Megatrend lässt sich gemäß dem Zukunftsinstitut dadurch definieren, dass die Entwicklung langfristig standhält und eine prägende Wirkung auf alle Zweige der Gesellschaft sowie der Wirtschaft hat (zit. n. Zölch et al., 2017, S. 15).

Die Megatrends, insbesondere der Megatrend Konnektivität, Individualisierung und New Work haben einen gravierenden Einfluss auf das Human Resource Management und somit auch auf mobile Arbeitsmodelle (Zukunftsinstitut.de, o. J.).

Der Megatrend der Konnektivität und die zunehmende Digitalisierung ermöglichen neue Lebensstile und Verhaltensmuster. Mit dem Megatrend Individualisierung geht einher, dass die Mitarbeitenden eine stärkere persönliche Wahlfreiheit und individuelle Selbstbestimmung von den Unternehmen erwarten. Die Sichtweise hinsichtlich einer klassischen Karriere verschiebt sich hierbei. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit rückt immer weiter in den Vordergrund in Hinblick auf den Megatrend New Work.

New Work hat einen geänderten Einfluss auf die Arbeitsmodelle, wie folgende Zahlen aus den Schweizer Unternehmen belegen:

Die Zahlen der Entwicklung von flexiblen Arbeitsmodellen in der Schweiz lassen davon ausgehen, dass auf der Mikroebene das Interesse an einer Flexibilisierung vorhanden ist.

In Betrachtung des Zeitraums vom Jahr 2010 bis 2018/2019 ist die durchschnittliche Anzahl an Erwerbstätigen und Arbeitnehmenden in der Schweiz gemäß dem Bundesamt für Statistik um ca. 10 % angestiegen. Bei den diversen Arbeitszeitmodellen, welche keinen festen Start- und Endzeitpunkt haben, gab es bis zum Jahr 2018 im Vergleich mit dem Jahr 2010 eine Zunahme von ungefähr 25 %. Über denselben Zeitraum stieg der Anteil der Erwerbstätigen mit einem festen Arbeitsplatz um 10 % an. Größer war jedoch der Zuwachs der Erwerbstätigen, welche den Arbeitsort in der privaten Wohnung, unterwegs oder an mehreren Orten haben. Bei dieser Gruppe stieg der Anteil um 18 %. Die Zunahme bezüglich flexibler Arbeitszeitmodelle und auch jene von flexiblen Arbeitsorten war bei den Frauen ausgeprägter als bei den Männern. Die deutlichste Veränderung gab es jedoch zwischen den Jahren 2010 und 2019 bei der Anzahl Teilzeitpensen. Hier zeichnete sich ein Plus von Teilzeiterwerbstätigen von 27 % ab, die einen Beschäftigungsgrad von unter 90 % haben. Außerdem war der Unterschied zwischen den männlichen und weiblichen Erwerbstätigen am auffälligsten. Die weiblichen Erwerbstätigen in einem Teilzeitpensum verzeichneten eine Zunahme von 20 %. Bei den Männern stieg die Zahl der Erwerbstätigen mit einem Pensum unter 90 % um 50 % an. Knapp 60 % der Teilzeiterwerbstätigen arbeiten in einem Pensum von 20 % bis 69 % (Bundesamt für Statistik, 2019a, 2019b; Bundesamt für Statistik, 2020a).

Die Erwerbstätigen in diesen Pensen gehören unter anderem auch zur Gruppe, die am meisten in einem Jobsharing arbeiten. Arbeitnehmende im Jobsharing sind außerdem oft weiblich, haben Kinder, die jünger als 15 Jahre sind, und arbeiten im Büro, im Bereich Erziehung und Unterricht sowie auch in akademischen Berufen. Im Jahr 2016 waren knapp 4 % aller Arbeitnehmenden in einem Jobsharing tätig (Bundesamt für Statistik, 2020b). Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt nimmt zudem die Zahl der Erwerbstätigen mit einem befristeten Arbeitsvertrag zu. Waren es im Jahr 2010 noch rund 6,7 % der Erwerbstätigen, welche sich in einem befristeten Verhältnis befanden, ist dieser Prozentsatz bis ins Jahr 2017 auf rund 8 % angestiegen (Bräunlich Keller, 2018, o. S.).

Es lässt sich somit sagen, dass für Schweizer Arbeitgebende branchenabhängig die Entwicklung der Arbeitsmodelle sehr unterschiedlich sein können.

Für die Einführung und das Bestehen von flexiblen Arbeitsmodellen in der realen Arbeitswelt gibt es verschieden Ursachen. Die alternde Belegschaft sowie der Anstieg des Bedarfs an gut qualifizierten Mitarbeitenden führen dazu, dass Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt rar sind. Daher müssen flexible Arbeitsmodelle ausgebaut werden. Hinzu kommt, dass die Loyalität der Arbeitnehmenden abnimmt und Mitarbeitende öfter ihre Arbeitsstelle wechseln als früher. Mit diesem tatsächlichen und künftig zu erwartenden Fachkräftemangel steigt der Wettbewerb um Talente stetig an und verschärft sich zunehmend (Oertig & Zölch, 2017, S. 78, 79; Weber & Wiek, 2017, S. 218–222). Viele Unternehmen wollen sich demnach mit flexiblen Arbeitszeiten oder Arbeitsorten attraktiv auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Zum einen tun sie dies, um erfolgreich zu rekrutieren. Dabei zielt man auch auf neue Rekrutierungspools. Als weiterer Aspekt soll mit flexiblen Arbeitsmodellen auch die Bindung der bestehenden Belegschaft sichergestellt werden (Oertig & Zölch, 2017, S. 83; Bauer & Brauchli, 2017, S. 174). Eine Analyse der Meinung von Beschäftigten im Jahre 2017 hat ergeben, dass die Arbeitszufriedenheit sowie die Mitarbeitendenbindung positiv beeinflusst werden, wenn die Mitarbeitenden über eine höhere Flexibilität verfügen (Rüttgers & Hochgürtel, 2019, S. 224).

Die Flexibilisierung im Bereich der Personalressourcen hat auch weitere Treiber. So führt der durch die Globalisierung steigende internationale Wettbewerb dazu, dass der Flexibilisierungsdruck auf der Seite der Unternehmen steigt. Der Grund dafür liegt vor allem darin, dass in den meisten Unternehmen ein hoher Anteil der Gesamtkosten durch die Personalkosten generiert wird. Als Arbeitgebende zielen die Unternehmen darauf ab, mit der steigenden Flexibilität Schwankungen aufzufangen und die Effizienz zu steigern. Zudem können mit der Flexibilisierung von Arbeit Lohn-, Lohnnebenkosten, Rekrutierungsausgaben und Ausgaben für Aus- und Weiterbildung eingespart werden. Diese Einsparungen sind jedoch stark von Art und Grad der Flexibilisierung abhängig (Oertig & Zölch, 2017, S. 78, 81, 83, 99 f.). Um diese Flexibilisierung innerhalb eines Unternehmens zu erreichen, wird nach der Koordinationsflexibilität und der Ressourcenflexibilität unterschieden (zit. n. Oertig & Zölch, 2017, S. 80):

- Die Koordinationsflexibilität hat das Ziel, auf effiziente Weise genügend Personal sicherzustellen. Damit dies gelingt, muss die Schwierigkeit der Antizipation des zukünftigen Ressourcenbedarfs bewältigt werden. Um die Personalfixkosten moderat zu halten, werden temporäre Arbeitskräfte eingesetzt, oder Outsourcing wird veranlasst. Die Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist hierbei eine weitere Option.
- Bei der Ressourcenflexibilität geht es hingegen um die qualitative Personalplanung sowie die Personalentwicklung. Die Reaktion auf eine Unterkapazität erfolgt dadurch, dass Mitarbeitende aus anderen Bereichen einspringen und andere Funktionen und Aufgaben wahrnehmen, um den Kapazitätsengpass in einem bestimmten Bereich aus-

zugleichen. Eine solche Flexibilität fordert polyvalente Mitarbeitende. Dazu müssen die Arbeit und die Organisation entsprechend gestaltet und Maßnahmen zur Qualifizierung sichergestellt werden. Diese Art der Flexibilität fördert die Mitarbeitendenbindung, indem eine hohe Abwechslung, Herausforderung und Entwicklungsmöglichkeit geboten wird.

Welche Flexibilität zur Anwendung kommt, hat mit der Branche der Unternehmung zu tun. Beispielsweise sind Gastronomiebetriebe oder Unternehmen im Baugewerbe einer großen saisonalen Schwankung ausgesetzt. Diese Unternehmen greifen daher fast traditionell auf die Koordinationsflexibilität mit temporären Arbeitskräften zurück. Weiter ist die Ausrichtung einer Unternehmung bezüglich Flexibilität neben der Branche auch von der Menge und dem Qualifikationsniveau der personellen Ressourcen abhängig (Oertig & Zölch, 2017, S. 79 f., 82).

Aus der Sicht des Mitarbeitenden sprechen unterschiedliche Gründe für die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen. Wesentlich für den Wunsch nach Flexibilität erscheinen die Auswirkungen der sich ändernden Vorstellungen und Werte in der Gesellschaft (zit. n. Spiess, 2017, S. 37). Der Megatrend der Individualisierung hat einen großen Einfluss darauf, dass sich Arbeitnehmende mehr Selbstbestimmung wünschen. Vor allem junge Generationen haben neue Vorstellungen, wie ihre Lebens- und Arbeitsmodelle aussehen sollen. Sie gewichten ihre Work-Life-Balance höher, als dies die früheren Generationen getan haben (Lord, 2017, S. 116; zit. n. Rüttgers & Hochgürtel, 2019, S. 225). Die Arbeitsmodelle sollen sich daher an die unterschiedlichen Lebensphasen anpassen lassen. Dabei besteht das Interesse insbesondere darin, die berufliche Tätigkeit mit den anderen Lebensinteressen in Einklang zu bringen. Diese Interessen können in der Familienphase begründet sein. Auch der Berufseinstieg nach erfolgreichem Abschluss einer Ausbildung oder der schrittweise Übergang in die Pension sind Grundlagen für die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen, die auf eine spezifische Lebensphase zurückzuführen sind. Für andere Arbeitnehmende sind es die finanziellen Gegebenheiten oder der Wunsch, sehr unterschiedlichen Tätigkeiten nachzugehen, die das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitsmodellen hervorbringt (Bauer & Brauchli, 2017, S. 174 f.).

Die Gründe der Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen erhalten durch die alternde Bevölkerung und das Fehlen von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt starkes Gewicht. Das Machtverhältnis auf diesem Markt verschiebt sich vom Arbeitgebenden hin zum Arbeitnehmenden (Weber u. Wiek, 2017, S. 221).

12.2.3 Herausforderungen der flexiblen Arbeitsmodelle aus rechtlicher Sicht

Der Wandel zu flexiblen Arbeitsmodellen ist nicht auf Unternehmen und Arbeitnehmende beschränkt. Politisch wird in der Schweiz bereits daran gearbeitet, entsprechende Voraussetzung für flexible Arbeitsmodelle zu schaffen, indem parlamentarische Initiativen und

Verbandsaktivitäten ergriffen wurden. Diese haben zum Ziel, das veraltete Arbeitsgesetz an die moderneren Gegebenheiten anzupassen. Priorität dabei hat eine Lockerung der Reglementierung bezüglich Arbeitszeiten und Arbeitszeiterfassung. Kein einfaches Unterfangen, wird doch auch der Arbeitnehmerschutz stets hoch gewertet. Weiter lassen sich solche flexiblen Arbeitsmodelle nur umsetzen, wenn auch das Umfeld mitspielt. Die Herausforderung besteht darin, einen gemeinsamen Nenner aller Anspruchsgruppen zu finden. Kundenbedürfnisse müssen in gleicher Termintreue und Qualität erledigt werden, wie dies ohne flexible Arbeitsmodelle erfolgen würde. Gleichzeitig wird ein gewisses Verständnis von Kundenseite für die neuen Gegebenheiten aufgrund der Umsetzung der besagten Modelle unumgänglich (Wilken, 2017, S. 257 f.; Bauer & Brauchli, 2017, S. 187 f.).

Das geltende Arbeitsgesetz hat seinen Ursprung im industriellen Zeitalter. Für Unternehmen besteht daher die Herausforderung, die jeweiligen flexiblen Arbeitsmodelle rechtlich einzuordnen und eine rechtliche Sicherheit zu gewährleisten. Bezüglich Mobilität im Arbeitsverhältnis sieht das Schweizer Recht keine besondere Regelung vor (Hübscher & Kehl, 2017, S. 197). Das geltende Heimarbeitsgesetz findet bloß Anwendung auf Berufe der Industrie und des Gewerbes. Telearbeit für wissenschaftliche, künstlerische, kaufmännische, technische und weitere Berufe ist durch dieses Gesetz nicht geregelt (Bräunlich Keller, 2018, o. S.). Dies führt dazu, dass Eigentumsverhältnisse, Kosten, Verantwortlichkeiten, Datenschutz, Lizenzen sowie Support und Haftung, um nur einige Punkte zu erwähnen, durch das Gesetz nicht eindeutig geregelt sind. Hinzu kommt, dass die meisten Arbeitsverträge für klassische Arbeitsmodelle ausformuliert wurden und dadurch erhebliche Rechtsunsicherheiten bezüglich der Flexibilisierungen generiert werden (Hübscher & Kehl, 2017, S. 197, 210). Auch PWC Schweiz stellte diesen Widerspruch zwischen dem geltenden Recht und den an sie gestellten Anforderungen und Bedürfnisse der heutigen Dienstleistungsgesellschaft fest (Christian Gartmann, 2017, S. 254 f.).

12.2.4 Herausforderung der flexiblen Arbeitsmodelle aus Sicht der Führung, Technologie und gesundheitlicher Aspekte

Für Führungskräfte ergeben sich gewichtige Herausforderungen bezüglich der flexiblen Arbeitsmodelle (Weber & Wiek, 2017, S. 221 f.). Der traditionelle Kontrollaufwand wird für die Führungskräfte demzufolge minimiert, und sie müssen ihren Mitarbeitenden mehr Gestaltungsraum und Flexibilität ermöglichen (zit. n. Hellert et al., 2019, S. 151).

Sofern Unternehmen und Organisationen sich den neuen Arbeitswelten und flexiblen Arbeitsmodellen stellen, werden auch soziale Aspekte und die Humanisierung der Arbeitswelt vorangebracht. Mit New Work soll sich sowohl die berufliche wie auch die private Selbstverwirklichung verändern.

„New Work braucht einen anderen Typ an Führungskräften. Stichwort: New Leadership beziehungsweise Führung 4.0. Eine Führungskraft in einem Unternehmen, das das Konzept von New Work verinnerlicht, sieht sich längst nicht mehr als eine Kontroll- und Weisungsinstanz,

sondern vielmehr als Coach und Moderator. Strenge Hierarchien gehören der Vergangenheit an. An die Stelle von Kontrolle setzen die neuen Führungskräfte Empathie und Vertrauen. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Mitarbeitenden zu Eigenverantwortung zu befähigen und ihnen eine klare Vision vorzuleben. Die Zusammenarbeit geschieht in New Work stets auf Augenhöhe.“ (Avantgarde-experts.de, 2020)

Mit dem Ausbruch von COVID-19 waren viele Führungskräfte und Mitarbeitende gezwungen, sich mit Remote Work auseinanderzusetzen. Der technologische Standard ist eine notwendige Voraussetzung, um mobiles Arbeiten erfolgreich zu gestalten.

Die Gegenseite der Medaille „Technik“ ist jedoch eine Herausforderung. So können konkrete technische Schwierigkeiten die Beschäftigten in ihrem Arbeitsablauf behindern und ihre Produktivität einschränken (zit. n. Hellert et al., 2019, S. 152). Eine weitere Herausforderung besteht in der Sicherstellung der Zugriffe sowie des Datenschutzes. Es darf auf keinen Fall die Möglichkeit geben, dass sich Unberechtigte Zugriff auf die Unternehmensdaten verschaffen. Diese Sicherheit zu gewähren ist Pflicht der Arbeitgebenden. Dafür müssen technisch sowie auch organisatorisch adäquate Maßnahmen ergriffen werden (Hübscher & Kehl, 2017, S. 204).

Im Zuge von Remote Work besteht die Gefahr, dass die Qualität der Kommunikation sinkt (zit. n. Hellert et al., 2019, S. 152). Durch die räumliche oder zeitliche Distanz können Tonfall, Körpersprache oder Mimik oft nicht gleich vermittelt werden. Das kann dazu führen, dass wichtige Informationen nicht ankommen. Zudem wird der Raum für den Ausdruck von Wertschätzung sowohl zwischen den Arbeitnehmenden als auch durch Vorgesetzte genommen (Hellert et al., 2019, S. 147; Ferreira & Menig, 2019, S. 424).

Mit der Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen können Konfliktpotenziale entstehen. Ganz grundsätzlich entstehen Konflikte bereits in Bezug auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Arbeitnehmenden und Unternehmen, wie dies von der Migros Aare beschrieben wird. Die Bedürfnisse sind aufgrund der gestiegenen Heterogenität ganz unterschiedlich. Um ein Beispiel zu nennen: Es besteht zum einen das Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie, und gleichzeitig besteht die Forderung nach einem sinnhaften Aufgabengebiet. Aus Sicht des Unternehmens liegt im vorliegenden Beispiel das Interesse der Migros Aare eher darin, durch die flexiblen Arbeitsmodelle die langen Öffnungszeiten gewähren zu können (Kessler, 2017, S. 235). Die gleiche Herausforderung ist konkret auch durch die PWC Schweiz erläutert worden. Die Branche, in der die PWC agiert, verlangt eine hohe Flexibilität von den Mitarbeitenden. Gleichzeitig wird Stabilität von den Kunden hochgeschätzt. Die potenziellen Mitarbeitenden sind auf dem Arbeitsmarkt rar, und das Unternehmen muss sich durch attraktive Arbeitsbedingungen abheben können. Die steigende Variabilität von Lebensmodellen bringt eine zusätzliche Herausforderung für PWC (Christian Gartmann, 2017, S. 254 f.).

Weiters kann jedoch auch die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen zu Herausforderungen innerhalb der Belegschaft führen. Ein Team kann beispielsweise aufgrund von flexiblen Arbeitsmodellen mit einer Mehrbelastung konfrontiert sein, da eine aufwendige Koordination sichergestellt werden muss. Im Rahmen der zunehmenden heterogenen Ver-

tragsverhältnisse innerhalb eines Unternehmens besteht zudem die Herausforderung, den Überblick und die Transparenz nicht zu verlieren. Dies erscheint als wichtig, um bei den Arbeitnehmenden nicht das Gefühl der fehlenden Fairness zu provozieren (zit. n. Oertig & Zölch, 2017, S. 98). Zudem muss das Unternehmen sicherstellen, dass die Mitarbeitenden durch die steigende Flexibilisierung nicht in einen Konflikt bezüglich Rolle, Erwartungshaltung oder Loyalität geraten, weil eine Mehrfachzugehörigkeit besteht oder Aufgaben nicht eindeutig zugeordnet wurden. Fehlende Regulierungen zu den flexiblen Arbeitsmodellen können zu Irritation und Unsicherheit bei allen Arbeitnehmenden führen (Eggenberger, 2017, S. 134–135; zit. n. Hellert et al., 2019, S. 151 f.; zit. n. Hellert et al., 2019, S. 151 f.).

Gesundheitliche Belastungen sind in den letzten Jahren verstärkt zu beobachten. Die neue Arbeitswelt hat sich infolge der industriellen Revolution stark verändert. Seit dieser Veränderung konnte ein beträchtlicher Anstieg der psychischen Belastung festgestellt werden. Es bleibt zu befürchten, dass diese Zunahme weiterhin anhält. Indikator hierfür ist die steigende Anzahl von Krankheitstagen aufgrund psychischer Beschwerden. Für diese Entwicklung sind die zunehmende Arbeitsgeschwindigkeit sowie -verdichtung, der höhere Leistungsdruck, Komplexität und Störungen des Arbeitsablaufes mitverantwortlich. Aufgrund der flexiblen Arbeitsmodelle kommen der Verlust von unmittelbarem Austausch, aber auch die verschwindenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit – Belastung und Erholung – hinzu (Schaff, 2019, S. 304 f.). Swissport vermutet, dass die steigende Produktivität langfristig eine Belastung für die Belegschaft darstellen wird (Giesen & Riesen, 2017, S. 228).

12.2.5 Zusammenfassende Erkenntnisse der Theorie

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die flexiblen Arbeitsmodelle in die Kategorien „Flexibilisierung der Arbeitszeit“ und „Flexibilisierung des Arbeitsortes“ einteilen lassen. Die arbeitsrechtlichen und sozialversicherungstechnischen Voraussetzungen können aufgrund der Theorie die Bedürfnisse der aktuellen Arbeitswelt nicht genügend absichern. Die Megatrends Konnektivität, Individualisierung und New Work prägen die Arbeitsmodelle stark. Die Digitalisierung erscheint von all diesen Megatrends die weitreichendsten Einflüsse auf jegliche Entwicklungen zu haben. Es wurde erläutert, dass diese Entwicklung auch die vierte industrielle Revolution genannt wird, in der Arbeitsprozesse global vernetzter werden, Maschinen untereinander kommunizieren und physische Grenzen bedeutungsloser werden. Die zunehmende Bedeutung von flexiblen Arbeitsmodellen in der Schweiz zeigte sich seit dem Jahr 2010 über alle Arbeitsmodelle hinweg. Oft erfolgt die Umsetzung von diesen Modellen jedoch nicht einheitlich im gesamten Unternehmen. Die Arbeitnehmenden, die durch den demografischen Wandel und die steigenden Anforderungen mehr Marktmacht erhalten, erwarten flexible Arbeitsmodelle.

12.3 Empirische Untersuchung

Auf der Grundlage der Fachliteratur und Studien zu flexiblen Arbeitsmodellen werden die theoretischen Erkenntnisse anhand einer empirischen Untersuchung überprüft.

12.3.1 Forschungsdesign

Folgende *Forschungsfragen* liegen der empirischen Untersuchung zugrunde:

- Welche Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen liegen vor?
- Welche flexiblen Arbeitsmodelle werden in den auserwählten Schweizer Unternehmen präferiert?
- Welche Arbeitsmodelle sind perspektivisch in den Unternehmen angedacht?
- Mit welcher Zielsetzung verfolgen die Unternehmen flexible Arbeitsmodelle? Welche Beweggründe zur Einführung liegen vor?

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurden *qualitative Experteninterviews* durchgeführt. Das Thema fokussiert auf flexible Arbeitsmodelle im Anstellungsverhältnis. Alle anderen flexiblen Modelle im Auftragsverhältnis, wie beispielsweise Plattformarbeit, Crowdwork, Freelancing etc., sind nicht Teil dieser Arbeit. Es werden zudem grundsätzlich *nur Schweizer Arbeitgeber* berücksichtigt, welche aktuell die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen als möglich erachten und mehrheitlich im deutschsprachigen Raum ihren Sitz haben.

Die Datenerhebung wurde mittels *qualitativer Methode* durchgeführt. Der Grund für die Wahl der qualitativen Methode liegt darin, dass das Ziel der Arbeit das Beschreiben und Verstehen von Herausforderungen mit der Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen beinhaltet und nicht primär eine Kausalität erklären wollte. Zudem verlangte die Zielsetzung dieses Textes eine fallorientierte Vorgehensweise, wodurch wenige Fälle von A bis Z durchleuchtet werden sollten.

Es wurden Experteninterviews durchgeführt, um persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen mit der Einführung sowie dem Umgang mit flexiblen Arbeitsmodellen aus Arbeitgebersicht zu gewinnen. Die zu Interviewenden wurden mittels einer bewussten Stichprobenziehung ausgewählt. Die Kriterien für die Wahl sind im Voraus festgelegt worden und erfolgten daher gemäß dem Top-down-Verfahren. Folgende Auswahlkriterien wurden festgelegt:

- Die zu Interviewenden sind aktiv in einem Schweizer Unternehmen, welches flexible Arbeitsmodelle anbietet oder die Einführung aktuell prüft.
- Die zu Interviewenden haben aktuell eine Position in der Personalabteilung oder einer naheliegenden Entscheidungsposition bezüglich Arbeitsmodellen inne.

- Die zu Interviewenden sind verfügbar und erklären sich bereit, in einem Interview zum Thema Stellung zu beziehen.

Die Interviews wurden mit einem *halbstandardisierten Verfahren* durchgeführt. Dazu wurde ein Interviewleitfaden verwendet, welcher die zu thematisierenden Aspekte sowie Fragen beinhaltet. Diese Form von Interviews ließ dem Interviewenden die Freiheit bezüglich Reihenfolge und Formulierung der Fragen und ermöglichte damit, dass sich die Interviewten frei äußern können. Auf persönliche Einwendungen während des Interviews durch die interviewende Person wurde verzichtet. Die Interviews wurden in mündlichen Einzelinterviews durchgeführt, um Nachfragen zu ermöglichen.

Der Interviewleitfaden beinhaltet eine einleitende Frage, gefolgt von weiteren Leitfadenfragen. Diese Fragen decken die wichtigsten Aspekte der Thematik ab. Eine begleitende Checkliste diente zur Kontrolle, dass alle geplanten Inhalte angesprochen wurden, und enthielt Fragen, die das Ziel hatten, das Gespräch aufrechtzuerhalten.

Potenzielle zu Interviewende wurden Mitte Februar 2020 mittels E-Mail angefragt und über Zweck sowie Vorgehen informiert. Die Durchführung des face-to-face oder telefonisch geführten Interviews erfolgte mehrheitlich im März 2020. Die Face-to-face-Interviews wurden vorzugsweise in Sitzungsräumlichkeiten der zu Interviewenden durchgeführt. Vor Beginn des Interviews wurde die Zustimmung zur Audioaufnahme mittels Mobiltelefons sichergestellt.

Im Folgenden wird eine Übersicht über die interviewten Personen und deren Unternehmen gegeben. Aufgrund der versprochenen Anonymisierung werden keine Angaben gemacht, die Rückschlüsse auf das Unternehmen oder die interviewte Person zulassen würden.

- *Einzelinterview 1*: Leitung Human Resources, Baugewerbe/Bau (KMU)
- *Einzelinterview 2*: Leitung Personalmanagement, Finanzdienstleistungen (KMU)
- *Einzelinterview 3*: HR Business Partner, Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt und Luftfahrt (Großunternehmen)
- *Einzelinterview 4*: Leitung Personalgewinnung und -betreuung, Finanzdienstleistungen (Großunternehmen)
- *Einzelinterview 5*: HR Business Partner, Informationsdienstleistungen (KMU)
- *Einzelinterview 6*: Operative Leitung, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (KMU)

Die gewonnenen Daten wurden in einem ersten Schritt mittels Transkription verschriftlicht. Es wurde eine vollständige Transkription durchgeführt, jedoch sind paraverbale und nonverbale Elemente weggelassen worden. Die Transkription erfolgte in Schriftsprache, obwohl die Interviews in Schweizerdeutsch durchgeführt wurden.

Die Auswertung der Transkription erfolgte mittels einer datenreduzierenden Methode. Konkret wurde die Inhaltsanalyse verwendet. Damit wurde das Ziel verfolgt, die Inhalte der Rohdaten thematisch reduziert zusammenzufassen. Dafür sind Oberkategorien

deduktiv festgelegt worden. Basis dafür bildeten die gewonnenen Erkenntnisse aus den konsultierten Literaturquellen. Die Unterkategorien wurden im Verlauf der Datenanalyse induktiv aus den Rohdaten abgeleitet. Die Textstellen der Rohdaten konnten nach Bestimmung der Oberkategorien mittels Codierung thematisch gekennzeichnet und unter der entsprechenden Kategorie zusammengefasst werden.

Folgende Kategorien wurde genutzt:

- Oberkategorie Umsetzung mit den Unterkategorien Arbeitsmodelle, Organisation, Gründe,
- Oberkategorie Herausforderungen mit den Unterkategorien Anspruchsgruppen, Führungskraft, Umsetzung,
- Oberkategorie Zukunft mit den Unterkategorien flexible Arbeitsmodelle, Optimierung, erwartete Risiken.

12.3.2 Ergebnisse

Entsprechend den theoretischen Definitionen zu flexiblen Arbeitsmodellen wurden von den Interviewten die aktuell praktizierten unterschiedlichen Arbeitsmodelle beschrieben. Bedingt durch COVID-19 wurde ein starker Fokus auf Homeoffice gelegt.

Aktueller Einsatz der Arbeitsmodelle

Von den Interviewten wurden die flexiblen Arbeitsmodelle Gleitzeit, feste Arbeitszeiten, Jahresarbeitszeit, Teilzeit, Jobsharing, Telearbeit und auch das Freelancemodell genannt, die vollständig oder teilweise in den jeweiligen Unternehmen zum Einsatz kommen. Wie in der Abgrenzung des Themas bereits erwähnt, wird nicht weiter auf das Freelancemodell eingegangen. Alle befragten Unternehmen verwenden das Modell der Teilzeitarbeit. Jedoch bestehen in der Umsetzung unterschiedliche Einschränkungen, beispielsweise betreffend die Stellenprozente.

Gleitzeitmodelle sind in allen Unternehmen im Einsatz, wobei ein Großunternehmen dies nur beschränkt in einzelnen Abteilungen zulässt.

Telearbeit wird von fünf der sechs befragten Unternehmen praktiziert. Dabei handelt es sich grundsätzlich um alternierende Telearbeit, wobei häufig nicht alle Mitarbeitenden dazu berechtigt sind.

Jahresarbeitszeiten werden in einem Großunternehmen sowie einem KMU praktiziert. Jobsharing haben drei der interviewten Unternehmen im Einsatz.

Vier der sechs befragten Unternehmen, drei KMUs und ein Großunternehmen, verwenden vier und mehr der erwähnten Modelle. Die übrigen Großunternehmen beschränken ihre Arbeitsmodelle auf Teilzeit, Gleitzeit, Telearbeit oder feste Arbeitszeit.

Wie bereits aus dem Literaturstudium ersichtlich, bestätigt sich, dass die Modelle oftmals nicht einheitlich im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Die angebotenen

Arbeitsmodelle sind bei drei Unternehmen positionsspezifisch, und gewisse Modelle sind nur für Kadermitarbeitende möglich.

Von den Interviewten wurde die Nachfrage der Modelle den unterschiedlichen Segmenten zugeordnet. Einerseits erwähnten zwei KMUs aus der Branche Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie der Branche von Erbringung von Finanzdienstleistungen, dass flexible Arbeitsmodelle für den fließenden Übergang in die Pension zum Thema werden. Darüber hinaus wurde erwähnt, dass die Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeiten besonders von den jungen Mitarbeitenden kommt, da sich die Älteren bereits in Positionen befinden, in welchen sie über eine hohe Flexibilität verfügen. Weiters sehen sich zwei Unternehmen mit der Nachfrage von flexiblen Arbeitsmodellen aufgrund von familiären Situationen konfrontiert. Dies sowohl durch die Mutter, welche mit einem Teilzeitpensum zurückkehren möchte, als auch den Vater, welcher einen wöchentlichen Vater-Kind-Tag haben will.

Regulierung der Arbeitsmodelle auf betrieblicher Ebene

Betrachtet man die Organisation in Bezug auf die Regulierung, so lässt sich sagen, dass vier Unternehmen über keine ausreichende Regulierung der unterschiedlichen Modelle verfügen. Das heißt, dass nicht genau geregelt ist, welche Mitarbeitenden Anspruch auf ein bestimmtes Modell haben oder welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um den Anspruch geltend machen zu können. Diese fehlende Regulierung oder, wie eine Interviewte sagt, „fehlende Verankerung in der Strategie“, wird bei all diesen Unternehmen durch Entscheidung des Vorgesetzten aufgefangen. Die Regulierung erfolgt dann in einer individuellen Vereinbarung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen.

Neben der Entscheidung des Vorgesetzten ist in zwei Unternehmen auch die Verfügbarkeit von Büroräumlichkeiten ein Faktor, der in die Entscheidung einfließt.

Des Weiteren erklärte eine Interviewte, dass im Unternehmen bei Teilzeitpensen die untere Grenze auf 40 % definiert ist. Mitarbeitenden dieses Unternehmens ist es daher nicht möglich, ein tieferes Pensum als 40 % wahrzunehmen.

Das Unternehmen der Branche Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen erläutert als einziges Unternehmen den Grundsatz, dass die flexiblen Arbeitsmodelle, welche bei ihnen zur Anwendung kommen, als Standard gelten sollen. „Niemand muss betteln.“ Einschränkungen gibt es zwar für gewisse Positionen oder während bestimmter Projektphasen. Diese sind jedoch klar festgelegt. Das Unternehmen der Finanzdienstleistungen hat eine ähnliche Regelung in Bezug auf das Teilzeitmodell. Grundsätzlich hat in diesem Unternehmen jede Person die Möglichkeit, das Pensum von 80 % statt 100 % zu wählen, sofern dies im Betrieb umsetzbar ist.

Beweggründe zur Einführung flexibler Arbeitsmodelle

Die Gründe der Unternehmen für den Einsatz von flexiblen Arbeitsmodellen sind vielfältig. Der häufigste Grund, der genannt wurde, ist das Bestreben nach erhöhter Arbeits-

marktattraktivität, die aufgrund des aktuell umkämpften Arbeitsmarktes als enorm wichtig wahrgenommen wird. Zwei Unternehmen äußern dazu konkret, dass sie das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen zukünftig als Werbeinstrument einsetzen wollen. Zudem erläutern die beiden Unternehmen aus den Branchen Baugewerbe/Bau und Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt, Luftfahrt die veränderten Kundenbedürfnisse sowie die positionsspezifischen Aufgaben, die zu Randzeiten erledigt werden müssen. Diesem Umstand kann durch flexible Arbeitsmodelle besser entsprochen werden.

Herausforderungen bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitsformen

Aus den Interviews wurde ermittelt, dass die Interviewten eine Herausforderung bezüglich der unterschiedlichen Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen sehen. So äußerte sich Interviewteilnehmende Nr. 2 wie folgt im Zusammenhang mit dem Thema Telearbeit:

„Da sind wir vom Unternehmen in einer Zwickmühle: Was kann man zulassen, dass es noch funktioniert?“ (Interviewpartner 2)

In einem anderen Interview äußert das Gegenüber die Herausforderung, den Bedürfnissen von Mitarbeitenden und Kunden gerecht zu werden. Dies trifft auch auf die geschilderte Schwierigkeit zu, die Absprache und Erreichbarkeit intern als auch mit dem Kunden sicherzustellen. Je nach Modell schätzen dies zwei der interviewten Großunternehmen als problematisch ein.

Das Führungsverhalten spielt in allen Unternehmen eine Schlüsselrolle. Bei der Hälfte der Interviews hat sich jedoch herauskristallisiert, dass Führungskräfte diese Entwicklung nicht sonderlich fördern. Zum einen haben die Interviewten in ihren Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass die Führungskräfte sich gegen diverse flexible Arbeitsmodelle aufgrund des Aufwands sträuben. Sie befürchten, dass die Erreichbarkeit unter der Flexibilität leiden könnte, aber auch, dass Organisation, Koordination und Kontrolle an ihnen hängen bleibt. Zum anderen sehen Führungskräfte in der zunehmenden Flexibilität bezüglich Telearbeit und Zeiterfassung einen Kontrollverlust. Diese Erfahrung haben die beiden Interviewten der Großunternehmen in den Branchen Informationsdienstleistungen und Erbringung von Finanzdienstleistungen gemacht. Ein Teil der Führungskräfte zeigt gemäß diesen Aussagen Misstrauen gegenüber den Mitarbeitenden. Es wird nicht darauf vertraut, dass die Mitarbeitenden von zu Hause aus effektiv und effizient arbeiten, ohne nebenbei noch andere Tätigkeiten zu verrichten, oder dass diese die Zeiten korrekt erfassen würden. Weiter fehle das Vertrauen, dass die ihnen unterstellten Mitarbeitenden bei Fragen trotz der zeitlichen oder räumlichen Distanz auf die Führungskräfte zukommen oder die internen Standards des Service erreichen würden. Die Herausforderung bestehe weiter darin, die Führungskräfte bezüglich der Wichtigkeit solcher flexibler Arbeitsmodelle zu überzeugen, damit auch künftig gute und motivierte Mitarbeitende gefunden werden können, wie ein Interviewte erklärte.

Organisation und Rahmenbedingungen zur Umsetzung

Die Organisation und Umsetzung flexibler Modelle schafft für die Unternehmen einen zusätzlichen Aufwand durch Absprachen, Planung, und Kontrolle. Dieser Tatsache stimmen gleich zwei Interviewte aus KMU und Großunternehmen zu. Die verantwortliche Person des KMUs erwähnte zusätzlich die steigende Herausforderung bei zunehmender Anzahl an Teilzeitmitarbeitenden, welche am gleichen Projekt arbeiten. Dieses Unternehmen sehe sich ferner damit konfrontiert, dass nicht jedes Arbeitsmodell mit jeder Funktion vereinbar sei. Zu den Herausforderungen bezüglich Organisation gehört zudem das globale Umfeld. Die einzige interviewte Person, welche in einem Unternehmen mit Hauptsitz außerhalb der Schweiz tätig ist, hadert mit der Schwierigkeit der globalen Durchsetzbarkeit von solchen flexiblen Arbeitsmodellen. Die Entscheidungswege dafür seien schlicht zu lang. Zudem sei dasselbe Unternehmen auch dadurch gefordert, dass ein Headcount-System besteht, bei welchem die Stellen jeweils pro Kopf mit einem 100 %-Pensum bewilligt werden. Stellen sie nun jemanden ein, der nur 60 % arbeitet, verliert die lokale Organisation diese 40 %. Dieses System hemmt die Ausbreitung von Teilzeit- oder Jobsharingmodellen.

Die Unternehmenskultur erwies sich als weitere Herausforderung in der Umsetzung. Diese Herausforderungen sind jedoch heterogener, da sich Unternehmenskulturen schon grundsätzlich voneinander unterscheiden. Ein Interviewter sprach sich im Zusammenhang mit der kompletten Flexibilität der Arbeit wie folgt aus:

Im Unternehmen der Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen wird durch die interviewte Person die Herausforderung darin gesehen, die Hemmschwelle zur effektiven Nutzung zu überwinden. Neue Regelungen bezüglich der Arbeitsmodelle führten vorerst zu Unsicherheit, diese auch zu nutzen und neue Wege der Zusammenarbeit zu entdecken.

Zwei Unternehmen äußerten sich in den Interviews zu Herausforderungen, welche die Regulierung betreffen. Ein KMU sowie ein Großunternehmen sind dadurch herausgefordert, dass die staatlichen Regulierungen die neuen flexiblen Arbeitsmodelle nicht stützten. Die Gesetze lassen gewisse Flexibilisierung gerade in Bezug auf die Arbeitszeiten und -tage nicht zu. Zudem fehlt im Arbeitsgesetz eine konkrete Regelung bezüglich Kostendeckung sowie der Zurverfügungstellung von Arbeitsgeräten wie beispielsweise Drucker und Internet, die auch privat benützt werden. Für das Großunternehmen besteht außerdem die Schwierigkeit, dass Sozialversicherung und steuerrechtliche Gegebenheiten bei ortsunabhängigen Arbeitsmodellen schwierig zu handhaben seien.

Die Interviewten eines Finanzdienstleisters und aus dem Baugewerbe/Bau erwähnten Herausforderungen in Bezug auf die Infrastruktur. Zum einen muss das KMU die gegebenen Räumlichkeiten und deren Auslastung planerisch einsetzen, da gewisse Arbeitsplätze nicht in großer Anzahl zur Verfügung stehen. Dies schränkt jedoch die Flexibilisierung ein. Aus Sicht des Großunternehmens sind die technischen Herausforderungen, welche für die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen notwendig sind, zu überwinden. Diese Technik muss einwandfrei funktionieren, und bei der Telearbeit ist es unabdingbar, dass auch zu Hause eine gute Infrastruktur vorhanden sei, damit effizient gearbeitet werden kann.

Als letzter Bestandteil der Herausforderungen in der Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen kristallisierte sich für zwei Unternehmen der Punkt Fairness heraus. konnte konkret, wie die Belegschaft zuerst reagierte, als in einer Abteilung eine moderate Variante von Gleitarbeitszeiten eingeführt wurden:

„Sie haben links und rechts geschaut und gesehen, dass der eine 15 Minuten früher gehen kann. ‚Wieso kann ich nicht?‘ Diese Frage kam sofort.“ (Angabe Interviewpartner)

Diese Fairness für alle Mitarbeitenden zu gewähren ist eine sehr große Herausforderung, wie dieses Unternehmen sowie ein weiteres Großunternehmen berichten.

Zukunftsperspektiven

Der Stellenwert künftiger flexibler Arbeitsmodelle wird steigen.

Vier der sechs Befragten erwarten einen weiteren Nachfrageanstieg von Mitarbeitenden und Kandidaten nach mehr Flexibilität. Flexible Arbeitsmodelle könnten zum Killerkriterium werden, um gute Arbeitskräfte in genügender Anzahl ansprechen zu können. Zwei Fachpersonen erwarten zudem eine Zunahme im Bereich der Telearbeit. Beispielsweise sieht das Großunternehmen der Finanzdienstleistungsbranche vor, in der Zukunft möglichst alle Mitarbeitenden mit einem mobilen Arbeitsplatz oder entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten auszurüsten.

Bezogen auf den zeitlichen Aspekt der Flexibilisierung sieht die Fachperson aus der Finanzdienstleistungsbranche das Thema „gekauftene Ferien“ als bedeutenden Aspekt der Zukunft. Beispielsweise ist für diesen Interviewten vorstellbar, dass zukünftig jeder Mitarbeitende die Möglichkeit haben wird, zehn Tage pro Jahr zusätzlichen Urlaub zu beziehen und zwar in Form von unbezahltem Urlaub. Für einen anderen Interviewten ist es vorstellbar, dass es auf lange Frist möglich sein wird, auch am Sonntag statt an einem Wochentag zu arbeiten, dies jedoch unter dem Vorbehalt, dass stets auch die Interessen der Kunden mitberücksichtigt werden. Teilzeitarbeit soll gemäß einer weiteren Fachperson auch für Führungskräfte in Zukunft Alltag sein. Flexible Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens und eine schlanke Belegschaft mit zusätzlichen temporär Mitarbeitenden werden gemäß zwei Aussagen von unterschiedlichen Personen in naher Zukunft auch auftreten. Diese Modelle wurden jedoch im Zusammenhang mit dieser Arbeit nicht behandelt.

Um die Akzeptanz flexibler Arbeitsformen zu erhöhen, benötigt es nicht immer nur neue Modelle, auch die Umsetzung muss laufend optimiert werden. In den Interviews ließen zwei Befragte durchblicken, dass sie künftig mehr Regulierungen der flexiblen Arbeitsmodelle erwarten. Diese Regulierungen werden die wichtigsten Anhaltspunkte für die Fragen, wann ein Modell angewandt wird oder was eingehalten werden muss, festhalten. Zudem wird von zwei Personen die Optimierung durch eine größere Verbreitung der Modelle in der Praxis erklärt. Dabei sollen die bestehenden Modelle angetrieben werden, und dem Mitarbeitenden soll künftig auch mehr Mitbestimmung über die Flexibilität gewährt werden. Dafür werden dessen Eigenverantwortung und Selbstständigkeit angesprochen.

Als wichtigste Optimierungsmaßnahme der Zukunft sieht jedoch die Hälfte der Befragten die Nutzung der Modelle zur Steigerung der Arbeitsmarktattraktivität.

„Für uns ist es sicher, dass es ein Rekrutierungsinstrument werden muss. Wir kommen nicht darum herum, dies anzubieten. Ob wir wollen oder nicht.“ (s. o.)

Dieser Fakt lässt sich auch durch diese Aussage eines Interviewten stützen.

Neben allen positiven Dingen birgt diese gesamte Entwicklung auch Risiken, wie Verlust von Identifikations- und Zusammengehörigkeitsgefühlen, Gefahr von Vereinsamung und Verlust von sozialer Kontrolle. Zudem erwartet eine Interviewte eine zunehmende Spannung zwischen Kunden- und Mitarbeitendenbedürfnissen.

Reflexion und Ausblick

Als gesamthafes Bild der aktuellen Situation bezüglich flexibler Arbeitsmodelle ergibt sich aus den Interviews, dass Teilzeitarbeit das am weitesten verbreitete flexible Arbeitsmodell darstellt. In allen befragten Unternehmen gibt es diese Möglichkeit der Flexibilisierung. Auch Gleitzeit sowie Telearbeit, grundsätzlich alternierend (?), wird von den meisten befragten Unternehmen angeboten. Drei Interviewte erklärten, dass bestimmte Arbeitsmodelle bei ihnen ausschließlich positions- oder stufenbezogen möglich sind. Die praktizierten Modelle sind aktuell jedoch aus Sicht der Interviewten meist zu wenig reguliert. Dies führt bei diesen Unternehmen dazu, dass Vorgesetzte Entscheidungsfreiheiten haben. Der Grund für die Flexibilisierung liegt bei der Hälfte der befragten Unternehmen in der angestrebten Arbeitsmarktattraktivität.

Die Herausforderungen der flexiblen Arbeitsmodelle sind gemäß den Interviewten sehr vielfältig. Gegensätzliche Ansprüche diverser interner und externer Anspruchsgruppen, Führungskräfte als Schlüsselfaktor herausfordernd durch fehlendes Vertrauen gegenüber Mitarbeitenden sowie deren Konservatismus aus Angst vor Kontrollverlust, mehr Aufwand und etliche Herausforderung bezüglich der Umsetzungen sind genannte Herausforderungen, mit welchen diese Unternehmen konfrontiert sind. Auch Unternehmenskultur, Regulierung und die Infrastruktur von technischen Gegebenheiten sind Themen. Schlussendlich kristallisierte sich die Herausforderung der Fairness für zwei Interviewte heraus, wobei diese in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen im Unternehmen nur sehr schwierig zu gewährleisten ist.

Die Interviewten erwarten zukünftig eine weitere Verbreitung der flexiblen Arbeitsmodelle. Die Entwicklung soll aufgrund der steigenden Erwartungen und Anforderungen der Mitarbeitenden und Kandidaten erfolgen. Durch Optimierung der flexiblen Arbeitsmodelle mit zunehmender Regulierung sowie Nutzung der Modelle als Instrument zur Steigerung der Arbeitsmarktattraktivität soll die weitere Verbreitung gestärkt werden. Risiken, welche die Unternehmen in Zukunft aufgrund der flexiblen Arbeitsmodellen erwarten werden, bestehen gemäß Aussagen der Befragten vor allem bei den zwischenmenschlichen

Beziehungen und der zunehmenden Spannung zwischen Kunden- und Mitarbeitendenbedürfnissen.

Zwischen Theorie und Empirie ergibt sich bei den Herausforderungen für die Unternehmen in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle eine mehrheitliche Übereinstimmung. Heterogenität der Anspruchsgruppen sowie Führungskräfte als Schlüsselposition dienen als Beispiel dafür. Grundsätzlich sind die Herausforderungen der Theorie jedoch vielfältiger, was sich beispielsweise durch die zusätzlichen Blickwinkel auf Arbeitnehmende und Gesellschaft zeigt, als dies gemäß den Interviews der Fall war. Durch die aktuelle Situation mit COVID-19 ist das Modell der Telearbeit stark in den Fokus gerückt.

Literatur

- Avantgarde-experts.de. (2020). *Karriere & Arbeitswelt. New Work: Definition, Konzept & Beispiele der neuen Arbeitsformen. Avantgarde Experts*. <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/>. Zugegriffen am 06.06.2021.
- Bauer, G. F., & Brauchli, R. (2017). Arbeit und Gesundheit bei flexiblen Anstellungsverhältnissen. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 172–189). Haupt.
- Becher, J. (2018). Demografie und Arbeitsmarkt. *UNINOVA*, 2018(132), 30–31. https://www.unibas.ch/dam/jcr:8838e9a2-ef46-4eaa-93a2-60ffd102032d/UNINOVA_132_DE.pdf. Zugegriffen am 11.01.2020.
- Bossow-Thies, S., Zimmer, M., & Kurzenhäuser-Carstens, S. (2019). Mobil-flexibles Arbeiten und Stress – eine quantitative Analyse mit PLS. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 361–389). Springer Fachmedien.
- Bräunlich Keller, I. (2018). *Flexible Jobs. Temporär, Teilzeit, Freelance – was ich über meine Rechte wissen muss. Beobachter-Edition*. Ringier Axel Springer Schweiz AG, o. S.
- Bundesamt für Statistik. (2019a). Arbeitszeitmodelle nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake/publikationen-ergebnisse.assetdetail.8086556.html>. Zugegriffen am 22.03.2020.
- Bundesamt für Statistik. (2019b). Hauptarbeitsort nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/arbeitsbedingungen/arbeitsort.assetdetail.8086579.html>. Zugegriffen am 22.03.2020.
- Bundesamt für Statistik. (2020a). Beschäftigungsgrad nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/vollzeit-teilzeit.assetdetail.11727488.html>. Zugegriffen am 22.03.2020.
- Bundesamt für Statistik. (2020b). Vollzeit und Teilzeit. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/vollzeit-teilzeit.html>. Zugegriffen am 22.03.2020.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2015). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2015–2045 vom Juni 2015. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.350061.html>. Zugegriffen am 11.01.2020.
- Christian Gartmann, M. (2017). Fallbeispiel PwC Schweiz. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 253–264). Haupt.

- Deloitte, A. G. (2018). Das Büro der Zukunft ist flexibel und vernetzt – aber Vorgesetzte sind noch zu wenig Vorbild. *Medienmitteilung vom, 12(07)*, 2018. <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/press-releases/articles/the-workplace-of-the-future-press-release.html>. Zugegriffen am 11.01.2020.
- Eggenberger, J. (2017). Gute Führung im Kontext flexibilisierter Arbeit. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 125–152). Haupt.
- Ferreira, Y., & Menig, A. (2019). Atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse in der Arbeitswelt der Zukunft. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 413–439). Springer Fachmedien.
- Giesen, H., & Riesen, B. (2017). Fallbeispiel Swissport. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 218–232). Haupt.
- Hellert, U., Müller, F., & Mander, R. (2019). Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfeedback im Virtual Work Resource Model. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 145–161). Springer Fachmedien.
- Hübscher, B., & Kehl, S. (2017). Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeit. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 190–215). Haupt.
- Kessler, M. (2017). Fallbeispiel Migros Aare. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 233–241). Haupt.
- Kleine, H. (2020). *Welche Formen der flexiblen Arbeit gibt es? Ein Glossar zu FlexWork*. Staffcloud, Smartbridge AG, Glatbrugg. <https://blog.staff.cloud/de/welche-formen-der-flexiblen-arbeit-gibt-es-ein-glossar-zu-flexiblen-arbeitsmodellen>. Zugegriffen am 06.06.2021.
- Lienhart, A. (2015). Vertrauensarbeitszeit in der Schweiz: Weshalb das Vertrauen genaue Planung und Kontrolle braucht. <https://www.weka.ch/themen/personal/arbeitszeit-und-absenzen/arbeitszeitmodelle/article/vertrauensarbeitszeit-in-der-schweiz-weshalb-das-vertrauen-genaue-planung-und-kontrolle-braucht/>. Zugegriffen am 22.03.2020.
- Lord, A. (2017). Generationsübergreifende Zusammenarbeit – Ansätze zur Umgehung von Konfliktfeldern am Arbeitsplatz. In B. Spiess & N. Fabisch (Hrsg.), *CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0* (S. 115–127). Springer.
- Oertig, M., & Zölch, M. (2017). HR Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 78–124). Haupt.
- Rüttgers, C., & Hochgürtel, K. (2019). Digitalisierung der Arbeit und des HR-Managements – Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 223–247). Springer Fachmedien.
- Schaff, A. (2019). Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 303–321). Springer Fachmedien.
- Schweizerischer Bundesrat. (2017). Kurzfassung: Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken vom 08.11.2017. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage%2D%2D-wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/digitalisierung.html-76287912>. Zugegriffen am 11.01.2020.
- Sococo, R., Nathani, C., Hellmüller, P., Rieser, C., Hoff, O., & Nesarajah, S. (2017). Ursachen und Auswirkungen des Strukturwandels im Schweizer Arbeitsmarkt. Mit einer deutsch- und franzö-

- sichsprachigen Zusammenfassung. SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik No. 46. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage%2D%2D-wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/digitalisierung.html#76287912>. Zugegriffen am 11.01.2020.
- Spiess, B. (2017). Perspektivwechsel in der Arbeitskultur des 21. Jahrhunderts – angeleitet von einer neuen ökonomischen Vernunft. In B. Spiess & N. Fabisch (Hrsg.), *CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0* (S. 27–49). Springer.
- SRF Schweizer Radio und Fernsehen. (2019). Arbeit soll Sinn machen – aber nicht Sinn des Lebens sein. So ticken die Jungen. <https://www.srf.ch/news/schweiz/so-ticken-die-jungen-arbeit-soll-sinn-machen-aber-nicht-sinn-des-lebens-sein>. Zugegriffen am 02.01.2020.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte - Instrumente* (3. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Wachter, T. (Hrsg.). (2019). *Arbeitszeit rechtssicher regeln. Tipps und praktische Antworten* (4. Aufl.). WEKA Business Media AG.
- Weber, U., & Wiek, P. (2017). „Arbeitswelten 4.0“ – wie die Deutsche Bahn heute schon „im Morgen“ denkt und handelt. In B. Spiess & N. Fabisch (Hrsg.), *CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0* (S. 213–231). Springer.
- Wilken, D. (2017). Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Eine ehrliche Bestandsaufnahme aus Sicht einer Agenturchefin. In B. Spiess & N. Fabisch (Hrsg.), *CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0* (S. 253–267). Springer.
- Zölch, M., Oertig, M., Calabrò, V., & Hunziker, P. (2017). Flexibilisierung in der modernen Arbeitswelt. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (S. 15–44). Haupt.
- Zukunftsinstitut.de. (o. J.). *Die Megatrends*. Zukunftsinstitut GmbH. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>. Zugegriffen am 31.05.2021.

Denise Egli, B.Sc. Berufsbegleitendes Bachelorstudium an der Berner Fachhochschule in Betriebsökonomie mit Vertiefung Human Resource Management. Aktuell arbeitet sie als Leiterin Personal in einem Schweizer KMU.

Prof. Dr. Margit Geiger. Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalmanagement; externe Fachperson am Institut New Work an der BFH Wirtschaft. Langjährige Tätigkeit als Lehrende und Consultant bei der Consulting Gruppe Zürich.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Too Big to Fail Applied to Non-Financial Companies

13

Juho Vuojela and Alberto Rascon

Abstract

This chapter develops a methodology to evaluate if a non-financial firm is “too big to fail” moreover we tested and applied the approach to 3 large European firms. The methodology consists in using the principles of the special regulation of financial firms in the USA plus a brief qualitative analysis. According to our analysis: Volkswagen Group is structurally “too big to fail” as many employments in Germany (and the world) depend on the continuity of its operations, Royal Dutch Shell is indirectly “Too big to fail” as its bankruptcy could collapse the London Stock Exchange, finally we believe that Anheuser-Busch InBev is not “Too big to fail” as the firm is rather a collection of firms that one entity.

13.1 Introduction

Resilience comes from the Latin “resilió” that literally means jump back, rebound or recoil. Initially the term was used in material sciences as the relation between “stress” and “strain” of a material, more specifically, it deals with the energy that can be applied without permanent distortion. In the last 50 years the term has spread to many different sciences including environmental sciences, economics, psychology, anthropology, and business. However, there is not a universal accepted definition of what resilience is. (McAslan, 2010)

J. Vuojela (✉) · A. Rascon
Bernier Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
e-mail: alberto.rascon@bfh.ch

© Der/die Autor(en) 2022
J. Schellinger et al. (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1_13

315

According to McAslan (2010) most definitions of resilience include the following characteristics: It deals with abnormal events and threats, it is a positive feature—it is good to be resilient—it is about being prepared, it is about desire—and commitment—to survive, it is about adaptability, it is about learning from experience (own and others’) and finally it requires a collective and coordinate response to those threats and events.

Under this framework we can agree that, in the short history of the specie, the homo sapiens has proved to be resilient, however corporations and social structures have not. Empires have grown and collapsed (Wikipedia, 2021a, 2021b), cities have appeared, peaked and declined (Kane, 2011), firms have thrived and failed (Statista, 2020a, 2020b).

Unfortunately—given its particularities—the financial system has a shown limited resilience (Wikipedia, 2021a, 2021b). The nature of banking and insurance is mutuality. Banks provide security to their investors (depositors) by keeping their assets safe. To do that, Banks allotabcate their client’s resources in several projects and firms, directly¹ or indirectly². In principle, when one project or a firm fails the income generated by other projects will cover the cost incurred, so the depositors are protected. The group takes care of the individual.

However, it is possible that several projects fail at the same time. By nature, regional banks tent to have a portfolio “over exposed” to the local economy, so when a deep recession hits an area, banks can suffer dramatically and, in some cases, can go broke. In principle, when this happens, its investors (depositors) will lose part or the whole amount of their investments. Which can be catastrophic for many, especially for small investors that can lose access to their savings and even to their current accounts³ like it happened in Argentine in 2001 (Gutierrez & Montes-Negret, 2004), in the USA during the Great Depression (Ganzel, 2003) and later during the Saving and Loans Crisis (Federal Reserve History, 2013) or in the UK after the bankruptcy of Northern Rock (Peachey, 2017).

In theory, when a single bank goes bankrupt, it should not affect the whole economy, as it has a tiny fraction of depositors⁴. However, after such event, two effects can trigger more problems. On one side, as investors observe that one bank fails, they start to worry that other banks would suffer the same fate. In this case, the natural behaviour is to pull out their investments (deposits) from banks to prevent the loses⁵. Unfortunately, this behaviour acts as self-fulfilling prophecy as banks—by nature—do not have enough liquidity to cover all its deposits. The second effect concerns indirect investments. Some of the investors of a bank are other banks, that could get into troubles if a bank goes bankrupt. For example, let’s assume that the real estate is booming in Spain: as housing prices goes up the number of transactions and the yields increase: it becomes attractive. If a Swiss bank wants to participate in this “good” business, it could go to Spain and sell mortgages in that

¹By lending in traditional instruments such as mortgages, personal credits, etc.

²By buying bonds from firms or governments.

³Current account allows people to make payments and to receive their salary.

⁴Although, it is an individual tragedy for its investors.

⁵“Bank Run”.

country, however this is inefficient, burdensome, and expensive. However, by buying debt or equity of a Spanish bank, heavily invested in real estate, the Swiss bank actually participates in booming market. In other words, it is expose to the real estate market of Spain.

As banks grow, their relative importance increases up to point that their bankruptcy becomes a major trouble to the economy. If a very large bank—or a very interconnected bank—goes bankrupt, the wave shock may affect the local and even the world's economy like it happened with the bankruptcy of Creditanstalt Bank (Kangas, 2019) or Lehman Brothers (Harvard Business School, 2020). Therefore, when one big bank (or insurance) gets into trouble, the State has to save it in order to avoid financial chaos. Such banks are “too big to fail”⁶.

Of course, owner, board and management of those banks understand that they are in a very privileged situation: if they make a profit, they will rip big benefits (Dividends, high salaries, great perks and big bonus) however if they lose the State will save the organization. So, they have incentives to engage in higher risks, or what economist call “Moral Hazard” (Kenton, 2020).

Politically speaking—specially in a democracy—the “Too big to fail” is a huge problem. On one side it is imperative that a large financial institution is saved from bankruptcy, on the other side saving it, could collapse governments or put in peril a re-election bid. In order to avoid this conundrum, legislators and regulators have developed a series of regulations that, in principle, would prevented financial institutions to be in the position to be rescued. In other words, make the financial system resilient.

Having said that, in general, firms dislike regulation. It hampers its ability to do business, it makes its operations more expensive, it takes control out of shareholders and managers. Therefore, it is very important, whether a financial institution is declared, or not, “Too big to fail”.

Until now, we have only spoken about financial firms. It occurred to us that this concept of “Too big to fail” could be applied to other type of firms, not only financial firms.

We imagined that the bankruptcy of some firms could have disastrous consequences in the economy of a region or a country. So, the idea of the thesis was to create a framework based around the special regulation of financial firms and apply it to three different very large non-financial companies: Volkswagen Group, Royal Dutch Shell, and AB InBev. Moreover, we calculate what was the probability of default of each one of those firms in March 2020 and in April 2020 (At the peak of the “first wave” of the Corona-virus pandemic)

In the 2nd chapter of this paper, we present the financial framework that we used to measure the firms and in the 3rd chapter we applied to three very large firms. In chapter 4th we briefly analyse possible consequences of large bankruptcies for individuals and communities. In chapter 5th we present our results and in chapter 6th our conclusions.

⁶The proper name is “Global Systemically Important Financial Institutions”.

13.2 The Financial Framework

Financial regulations set thresholds to financial institutions. Often these regulations exist in different levels depending on the size of the company and the field they work in. Example of this is Basel III regulatory framework, which sets minimum capital requirements for market risk (Bank for International Settlements, 2020). The goal of these regulations is limiting the risk taking of financial institutions and for institutions that work in especially risky markets have a guarantee that they do not bankrupt from one deal gone wrong.

13.2.1 Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act

Dodd-Frank act was a U.S. federal law that became effective in 2010 in the aftermath of 2007–2008 subprime mortgage crisis. The core idea of the law was to increase financial stability and consumer protection by setting various regulations to financial companies. Main provision included in the law set where holding reserve accounts, annual stress tests and oversight from the Financial Stability Oversight Council (History.com, 2018).

Nearly entirety of Dodd-Frank act was designated towards financial companies, however it did include a section that applied for nonbank financial companies. Section 113 set thresholds to these companies that if passed they would have to be under surveillance. Stage 1 thresholds are:

- \$50 billion in total consolidated assets
- \$30 billion in gross notional credit default swaps outstanding for which a nonbank financial company is the reference entity
- \$3.5 billion of derivative liabilities
- \$20 billion in total debt outstanding
- 15 to 1 leverage ratio of total consolidated assets (excluding separate accounts) to total equity
- 10 percent short-term debt ratio of total debt outstanding with a maturity of less than 12 months to total consolidated assets (excluding separate accounts)
- If a nonbank financial company meets the requirement of total consolidated assets and one other, they will be subject to stage 2 and 3. Stage 2 includes the Council conducting in depth analysis of the company in question. If the Council sees that the company could pose a threat to U.S. financial stability it will enter stage 3. Stage 3 builds on stage 2 and will determine if the company in question will be subject to supervision from the Board of Governors. The Council believes that the whole procedure cannot be reduced to a formula, therefore each review is an individual process (Financial Stability Oversight Council, 2010). In short, if a nonbank financial company has over \$50 billion in total consolidated assets and passes any other threshold, they will be subject for review which will decide whether the company is to be under supervision from regulators.

- A nonbank financial company is defined as a financial institution that offers various banking services but does not have a banking license. The Dodd-Frank act states that if 85% of the annual gross revenue comes from financing activities they are considered as a nonbank financial company (Chen, 2020).

13.2.2 Credit Ratings

Borrowers' creditworthiness is measured with credit rating. It is often a number or a rank which displays how likely an entity is going to back their loans. Credit rating agencies such as Standard & Poor's, Moody's and Fitch assess credit scores and evaluations for corporations and companies (Kagan, 2020). For companies' higher credit score is an advantage, that means they have high possibility of paying the loan back and translates into lenders asking lower interest on the loan. Credit ratings also affect the share price of a company, high rating is a sign of properly managed financials.

Since credit rating is an indicator of how likely a company is going to pay back their loan it can be used as an indicator of how well the company is performing. Company with good credit rating should have a positive forecast and company with a bad rating a negative forecast. If we assume that investors are rational, they should not invest in a company with a bad credit rating. If they still do invest in a company with bad credit rating the credit rating does not reflect the risk. As an example, the investor could think that a company is "Too Big to Fail" and therefore consider investing into it as non-risky. Example of such company could be General Motors who received a \$50 billion bailout in 2009 and was recently given a credit line from the U.S. Senate due to the COVID-19 crisis (Shepardson & Klayman, 2020). General Motors has historically had below average credit rating (Moody's, 2020). Company like General Motors could be defined as "Too Big to Fail" and if the investors believe in this the bad credit rating does not reflect the actual risk.

All three main Credit Rating Agencies (Table 13.1) have the same ratings, albeit with different names. Everything below Lower Medium Grade (BBB- Fitch/Standard & Poor's or Baa3 Moody's) is often considered as non-investment grade or "junk" (Fidelity Learning Center, 2020). Prime and High Grades are often only given to wealthy established countries, for an example European Union bonds are considered Prime or AAA (European Commission, 2020).

13.2.3 Altman's Linear Discriminant Model

Altman's Linear Discriminant Model or often referred as Altman Z-score model was developed in 1968 to evaluate manufacturing companies. The original data was gathered from over 60 manufacturing companies. The formula measures a Z-score of a company which displays the likeliness of a default risk. The formula is as follows:

Table 13.1 Three main credit rating agencies. (Quelle: Basar, 2019)

No	S&P	Moody's	Fitch	Meaning and Color
1	AAA	Aaa	AAA	Prime
2	AA+	Aa1	AA+	High Grade
3	AA	Aa2	AA	
4	AA-	Aa3	AA-	
5	A+	A1	A+	Upper Medium Grade
6	A	A2	A	
7	A-	A3	A-	
8	BBB+	Baa1	BBB+	Lower Medium Grade
9	BBB	Baa2	BBB	
10	BBB-	Baa3	BBB-	
11	BB+	Ba1	BB+	Non Investment Grade Speculative
12	BB	Ba2	BB	
13	BB-	Ba3	BB-	
14	B+	B1	B+	Highly Speculative
15	B	B2	B	
16	B-	B3	B-	
17	CCC+	Caa1	CCC+	Substantial Risk
18	CCC	Caa2	CCC	Extremely Speculative

Three main Credit Rating Agencies Quelle: (Basar, 2019)

$$Z = 1.2A + 1.4B + 3.3C + 0.6D + 1.0E$$

Equation 1: Altman's Linear Discriminant

And the variables are defined as:

$A = \text{Working capital} / \text{total assets}$

$B = \text{Retained earnings} / \text{total assets}$

$C = \text{EBIT} / \text{total assets}$

$D = \text{Market value equity} / \text{book value LT debt}$

$E = \text{Sales} / \text{total assets}$

The result of the formula is a Z-score, what we can use to evaluate companies. The critical Z-score value is 1.81, every score below that means that the company has a high default risk. Z-scores above 2.99 mean that the company has a low default risk (Altman, 2000). Altman's model can be used for same purposes as credit ratings but is designed to especially evaluate manufacturing companies. A company with a bad Z-score should not be a good investment since it has a high default risk. Good Z-score is an indicator of good standing (CFI, 2020).

13.2.4 Merton Model

Robert Merton developed a model to assess the credit risk of a company examining company's equity as call options for their assets in 1974. This so-called Merton Model gives a company probability of default within given time frame (Merton, 1974). The model Robert Merton developed is widely adopted by analysts and investors.

The model framework was taken from Hull (2015).

The model calculates what is the value and the volatility of the assets of a public-traded firm based on the volatility of its equity, in other words, it shares. This is particularly important in a world where the value of the firm is fundamentally intangible assets. By using the property of "limited" liability the model assumes that the firm is call option for the shareholders. If the assets are higher than the debt of the firm, shareholders do not "exercise" the option, otherwise they lose their investment in favour of the debt holders. Therefore, we can write the payoff of a shareholder as:

$$E_T = \max(V_T - D, 0)$$

Where E_T is the market value of the firm V_T is the value of the assets of the firm and D the debt that the firm must repay in the following months.

According to Black-Scholes-Merton formula the value of the company's equity today is:

$$E_0 = V_0 N(d_1) - De^{-rT} N(d_2)$$

where;

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{V_0}{D}\right) + \left(r + \frac{\sigma_v^2}{2}\right)T}{\sigma_v \sqrt{T}}; \quad d_2 = \frac{\ln\left(\frac{V_0}{D}\right) - \left(r + \frac{\sigma_v^2}{2}\right)T}{\sigma_v \sqrt{T}}$$

The variables are defined as:

V_0 = Value of company's assets today

V_T = Value of company's assets at time T

E_0 = Value of company's equity today

E_T = Value of company's equity at time T

D = Debt repayment due at time T

σ_v = Volatility of assets (assumed constant)

σ_E = Instantaneous volatility of equity.

$$\sigma_E E_0 = \frac{\partial E}{\partial V} \sigma_v V_0 = N(d_1) \sigma_v V_0$$

Where is $N(x)$ is cumulative probability distribution function of the standard normal distribution. This creates a non-linear system of equations that we can solve numerically for V_0 and σ_V moreover the model provides further information like the probability of default that equals $N(-d_2)$.

Volatility of equity can be calculated by using historical returns or by using the implied volatility of the options on the stock. Notice that calculating *market value* of assets from a firm is remarkably difficult as there is no market for those assets, furthermore value can be intrinsic to a firm: a process may have a positive value in one company but it could be worthless for any other organisation.

13.3 Evaluating the Firms

As we mentioned 3 very large European-based conglomerated were tested. We selected the largest firm by sales Royal Dutch Shell (RDS), the largest European car manufacturer Volkswagen Group (VW) and the largest brewer in the world Anheuser-Busch InBev (AB InBev) based in Belgium. (Ponciano, 2019)

13.3.1 Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act

None of the case companies meet the 85% requirement but they do have significant amount of activities in the financing sector. For an example, currency swaps are necessary for companies doing business around to world.

If we look at some of the stage 1 thresholds and apply them to case companies, we can see that they clearly pass the thresholds (Table 13.2).

All the case companies are big enough that they would be subject to review from the Council. Dodd-Frank act is not designed to evaluate financial of the case companies, but it does give an idea of how large they are. A financial company with over \$50 billion in consolidated assets could pose a threat to the U.S. economy, then the case companies could also pose a threat.

Section 113 also considers socioeconomic impact a nonfinancial company could have in a certain area. For an example points D and E:

Table 13.2 Section 113 of Dodd-Frank Act/Case Companies, Appendix A

	VW Group	RDS	AB InBev
Total Assets > \$50Bn	\$ 494,808,480,000	\$ 399,194,000,000	\$ 232,103,000,000
Derivatives > \$3.5Bn	\$ 2,148,120,000	\$ 7,184,000,000	\$ 5,574,000,000
Debt > \$ 20Bn	\$ 206,153,640,000	\$ 62,798,000,000	\$ 160,199,000,000
10% Short-Term D	49.28%	39.57%	21.51%

Own designed with date from the firms

- (D) The importance of the company as a source of credit for households, businesses, and State and local governments and as a source of liquidity for the U.S. financial system
- (E) The importance of the company as a source of credit for low-income, minority, or underserved communities, and the impact that the failure of such company would have on the availability of credit in such communities

When evaluating a nonbank financial company, the Council must consider the company's importance as source of credit for different communities. The company could also be a major source of income for certain communities in a certain area, meaning that its failure could impact local economy (Congress, 2010). Obvious example of this are the factories of Volkswagen Group. These factories often employ over 50% of the location's residents (Volkswagen, 2020). Royal Dutch Shell has various operations across the globe, for an example their subsidiary Shell Nigeria. Oil and gas industry cover 75% of Nigeria's overall government revenue. Shell Nigeria is a major contributor in Nigeria because of this, but also because of the local supply chains, local content and social investments which are a stream of income for the locals (Shell Nigeria, 2020). Grupo Modelo the leading brewer in Mexico, also subsidiary of AB InBev, covers 57% of the local market share according to research firm Euromonitor International (Mexico Now, 2019). All the case companies have operations in areas where, if operations would halt, they could harm the local economy, potentially destroy it.

Since Dodd-Frank act was designed for financial institutions applying it to the case companies does not give concrete information regarding financial standings. However, the case companies do share characteristics with financial institutions such as derivatives. Applying the metrics set by section 113 to case companies shows that they would most definitely be further reviewed by the Council. It is an indicator that the case companies could harm the economy and possibly "Too Big to Fail".

13.3.2 Credit Ratings

Volkswagen Group and AB InBev are both between Upper Medium and Lower Medium Grade, whereas Royal Dutch Shell is considered High Grade. Outlook is stable, so credit rating is not subject to change. Based on this Royal Dutch Shell is likely to pay its debt back, Volkswagen Group and AB InBev below to the riskier investment grade which means they are not as likely to pay their debt back (Table 13.3). Given that the credit rating of

Table 13.3 Credit ratings of case companies 2019

	Standards & Poor's	Moody's	Fitch	Outlook
Volkswagen Group	BBB+	A3	BBB+	Stable
Royal Dutch Shell	AA-	Aa2	AA-	Stable
Anheuser-Busch InBev	A-	Baa1	BBB	Stable

Source: S&P, Moody's and Fitch

Volkswagen Group and AB InBev is at Lower Medium Grade it does support the theory that they would be “Too Big to Fail”, credit rating of Royal Dutch Shell on the other hand is in good standing.

13.3.3 Altman’s Linear Discriminant Model

Given that Altman’s Linear Discriminant Model is design for manufacturing companies and the case companies do not solely rely on manufacturing it does not fully represent the default risk of a case company. The case companies do still manufacture as a core of their business so it does support the credit rating theory and can be used to evaluate financial standing of a case company.

When examining Table 13.4 throughout 2015–2018 both Volkswagen Group and AB InBev have Z-score of below 1.81. According to this they would have a high default risk. Royal Dutch Shell has Z-score of above 2.99 on every year expect for 2016, which indicates that they have low default risk. The results are alike credit ratings, where Volkswagen Group and AB InBev fell into Lower Medium Grade and Royal Dutch Shell is considered High Grade.

13.3.4 Merton Model

Finally, we calculated the probability of default based on 2019 results with 2 different historical volatilities:

- 1) January and February of 2020.
- 2) April 2020
- 3) Risk-free rates of a specific country represent the theoretical return of a zero-risk investment (Statista, 2020a, b).

As can be seen from Table 13.5 $N(-d_2)$ or the probability of default is close 0%, meaning that it is unlikely for any of the case companies to default within the next year. These calculations were done with volatilities before COVID-19 became a pandemic. If we calculate volatilities by using data from April 2020 the volatilities are as follows: Volkswagen Group 74.296%, Royal Dutch Shell 82,785% and AB InBev 52,98% (Yahoo Finance,

Table 13.4 Z-Scores of case companies

Z-Scores	2015	2016	2017	2018
Volkswagen Group	1.419	1,487	1,420	1,491
Royal Dutch Shell	3.497	2,681	3,353	3,784
AB InBev	1.523	0.759	1,022	0,942

Own designed with date from the firms

Table 13.5 Merton model results companies volatility January-February 2020

	VW Group	RDS	InBev
E (Million)	104'740 €	£143'773	62'900 €
σ_E	27,851%	24,013%	28,69%
D (Million)	113'722 €	£61'415	92'362 €
T (Years)	1	1	1
Risk Free rate (rf)	1.10%	2.10%	1.20%
V₀ (Million)	217'218 €	£203'912	154'160 €
σ_V	13%	17%	12%
d₁	4.968	7.297	4.537
d₂	4.834	7.127	4.420
N(d₁)	1	1	1
N(d₂)	0.999999329	1	0.999995056
N(-d₁)	3.385E-07	1.476E-13	2.857E-06
N(-d₂)	0.0000670%	0.0000000%	0.0004940%
Expected Loss %	0.0000017%	0.0000000%	0.0000113%
Expected Loss (millions)	0.00192 €	£0.00000	0.01045 €
Recovery Rate	97.48%	97.73%	97.71%

Own designed with date from the firms

2020). For Volkswagen Group and Royal Dutch Shell, the volatilities have tripled and as for AB InBev doubled. We can then perform the calculations for Merton Model with new volatilities.

Looking at the $N(-d_2)$ values from Table 13.6 we can see that they have increased massively. For Volkswagen Group the probability of defaulting on debt is 5.6%, for Royal Dutch Shell 3.8% and for AB InBev 1.0%. The recovery rates of the case companies have also massively dropped from near 100%. These two examples show what kind of impact volatility in market can have on a company's probability of default.

According to the Merton Model calculations in Tables 13.5 and 13.6 the probability of default for case companies is rather low. Even in highly volatile market during global crisis the probability of default is in single digits. A multibillion-dollar company having a probability of defaulting on its debt over 1% is massive. As seen in 13.2.1 Sect. 13.2.1 these companies can easily affect the economy of a local community.

Other point to take is how massively volatility in the market affects the probability of default rate. As seen from tables Tables 13.5 and 13.6 when volatility in the market doubles or triples the probability of defaulting on debts increases by thousand times.

13.4 Social Impact

A critical step on the analysis is the social impact that a bankruptcy of a large firm can have in the regular people. After all—bottom line—they will suffer the consequences of an economic crisis (unemployment) or a rescue plan (tax payments).

Table 13.6 Merton model results companies volatility April 2020

	VW Group	RDS	InBev
E (Million)	104'740 €	£143'773	62'900 €
σ_E	74.30%	82.79%	52.98%
D (Million)	113'722 €	£61'415	92'362 €
T (Years)	1	1	1
Risk Free rate (rf)	1.10%	2.10%	1.20%
V₀ (Million)	216'350 €	£203'462	154'092 €
σ_V	37%	59%	22%
d₁	1.957	2.360	2.516
d₂	1.588	1.769	2.299
N(d₁)	1	1	1
N(d₂)	0.943909178	0.961573536	0.989244585
N(-d₁)	2.515E-02	9.146E-03	5.927E-03
N(-d₂)	5.6090820%	3.8426460%	1.0755420%
Expected Loss %	0.7717025%	0.7482119%	0.0747838%
Expected Loss (millions)	877.600 €	459.510 €	69.070 €
Recovery Rate	86.24%	80.53%	93.05%

Own designed with date from the firms

13.4.1 Impact of a Large Default on Households and Individuals

When a company defaults, its employees lose their jobs. Sometimes the company has prepared an aid package which allows its employees to survive without a job for certain period. In some situations, there are jobs available, and unemployment will not last long. It is also possible that another company acquires the defaulted company, meaning that most of the jobs remain but under different management. Biggest problem happens when a large company defaults or closes its offices or factories within a concentrated area. This results into numerous workers starting to seek a job with similar expertise. Some of them will find a new job, some will relocate for jobs, and some will remain unemployed. In this particular topic size matters a lot to both local and country's government.

Unemployment affects the government's financial position: it reduces income as tax revenue decreases while it increases spending as more people demand benefits. Large layoffs can also distress the real estate market: when many people sell their houses simultaneously, due to unemployment or having to move to another city, housing prices decline. This directly decreases the value of property in the area. In longer term, reduced streams of income for the government impact the social infrastructure as funding for roads, schools and healthcare becomes scarce. Reduced quality of social infrastructure further deters new potential residents from arriving. Of course, in the event to a severe economic downturn or recession this is even further amplified.

Two common approaches for governments to tackle such situation are creating new jobs or bailing out the company, both having one thing in common: they cost money. Creation of new jobs sometimes happens naturally: another company sees the area as a busi-

ness opportunity and opens a new facility. The government can also offer financial enticements for expansion of already existing local businesses or brand-new ones. Whether the job creation happens naturally or by financial enticement it is slower method when compared to bailing out a company. Bailout keeps operations running without an immediate impact on the local economy. The key metric that governments should examine when a business is on the brink of failure is short-term and long-term impacts of such a failure. If the overall costs of the firm's collapse exceed the short-term costs, it is more valuable for the government to save the business as such in other words the firm becomes "Too Big to Fail".

13.4.2 Impact of a Large Default on Local Communities

In 2012 a Finnish telecommunications company Nokia shut down its only Finnish factory located in Salo. All its 1,700 manufacturing workers were laid off (Ilta-Sanomat, 2012). The city of Salo has around 50,000 residents, so laying off of 1,700 people does not seem massive. However, Nokia was the largest taxpayer in the city of Salo, moreover its presence in the town created a lot of indirect jobs in other businesses like stores, restaurants, and entertainment. Most of the social infrastructure in Salo was built with the income from Nokia. During 2000s, when the plant was larger, the factory of Nokia caused most other factories in the area to shut down. During that time Nokia was the largest mobile phone manufacturer in the world, therefore it was able to offer better benefits than any other local employer. Eventually Nokia and the businesses around were the only employers in the city of Salo. The city had generated massive amount of income from Nokia during its in prime and was able to keep the social infrastructure intact with the reserves.

In spite of this the prices of real estate have kept going down and the population has kept decreasing since the shutdown (Järvinen, 2012). The city of Salo has been trying to create a new network of technological companies around Nokia's legacy. Salo IoT Park Oy offers financial incentives for companies wanting to start business in Salo (Lehto, 2017). From outsider's perspective the shutdown of Nokia's factory in Salo did not "kill" the city. However the public image of the city has vastly changed since the factory was shutdown. Prior to 2012, Salo was considered wealthy city with good social infrastructure and attractive for new families. In 2020 the only attraction the city has is cheap real estate. The city has to offer financial incentives to attract new businesses. The city was never able to return to its former condition, if we use this as a metric the factory of Nokia was "Too Big to Fail" for city of Salo.

Walmart is an American retail company that operates grocery stores globally. They are the largest employer in the world, employing 2.2 million employees (Walmart, 2020). Apart from Walmart employing 1.5 million employees in the U.S. their stores have massive impact on small towns. A study shows that opening a Walmart store can cause up to 14 local stores closing in a small town. Another study in Iowa argued that small towns lost nearly 50% of retail sales after a Walmart was opened. This is not necessary a problem

since Walmart's stores benefit the local customers with low prices and they provide increased tax revenues for the towns. The problems occurs when Walmart decides to close down a store, as it can leave a town without a grocery store (Staley, 2017). The market position of Walmart gained by economies of scale allows it to have monopolies in small towns. The size of Walmart creates a unique issue where small local governments are in favor of keeping a store open but cannot offer meaningful incentives to affect Walmart's opinion. This makes Walmart "Too Big to Fail" for small towns, since without them there might not be stores (Kenton, 2019).

The automotive bailout of 2009 was one of the largest bailouts of its time. In late 2008 General Motors Company, Chrysler and Ford Motor Company asked the Congress for a bailout. General Motors and Chrysler were on the brink of bankruptcy and facing a potential loss of over 1 million jobs. Ford did not suffer from the same issues but asked to be included to stay relevant in the competition. The Government ended up investing up to \$80 billion in General Motors and Chrysler. The bailout helped creating 340,000 additional jobs (The Balance, 2020). The automotive industry bailout is an example for the government seeing a company as "Too Big to Fail". General Motors and Chrysler were given bailout in form of investments to keep the operations running and avoiding massive lay-offs. The U.S. Government saw potential bankruptcy as a larger harm than bailing them out.

13.5 Overall Results

13.5.1 Volkswagen Group

If we believe in the hypothesis that a rational investor would not invest into company with bad financial ratings, Volkswagen Group would be "Too Big to Fail". Credit rating of Volkswagen Group is Lower Medium Grade on the average. Economic uncertainty increases the volatility of Volkswagen Group massively which directly increases their probability of defaulting by over 1,000 times to 5.6% according to Merton Model. Volkswagen Group passes the thresholds of Dodd-Frank act which indicates that they would be subject to review from the Council if their main source of income came from financing activities. If we add all this up, Volkswagen Group does not seem like a good investment unless the investor thinks that failure of the company is not possible. In other words, the investor thinks that Volkswagen Group is systematically too important or "Too Big to Fail".

Given that Germany is reliant on automotive industry and Volkswagen Group is one of the country's largest employers they are in a position of great importance. States such as the Lower Saxony have over 10% ownership in Volkswagen Group and rely on their income. Adding to this the "Dieselgate" scandal which showed that Germany is not in a position where it can lay big fines on Volkswagen Group further support the theory of importance.

Even if Volkswagen Group defaulted and would stop all its plants the world would likely not run out of cars. Some jobs would be rescued but given the massive size of Volks-

wagen Groups operations millions would be lost. In Germany alone, cities like Wolfsburg would have its income reduced next to zero. Based on this it is reasonable to say that Volkswagen Group is “Too Big to Fail” and if facing failure would be bailed out by the German government or European Union.

13.5.2 Royal Dutch Shell

Financially Royal Dutch Shell is in a good standing. They have and have historically had good credit rating. According to Merton Model during times of normal volatility Royal Dutch Shell has 0% change of defaulting on its debts. During times of extreme volatility, the change of defaulting on debts increases into 3.8%. Much like Volkswagen Group, Royal Dutch Shell also passes the thresholds set by Dodd-Frank act and would be subject to review from the Council if financing activities were their main source of income. If we again assume the behaviors of a rational investor, he will invest in Royal Dutch Shell based on financial ratings.

Royal Dutch Shell is a massive company. Its market capitalization could affect the entire London Stock Exchange. Unlike Volkswagen Group, Royal Dutch Shell is not concentrated to a single area or business sector. Their operations are spread across the globe in different sections of the oil and gas industry. Most of these operations are ran by subsidiaries of Royal Dutch Shell.

If Royal Dutch Shell were to go bankrupt, it would likely be bailed out. It is obvious that many local communities rely on the operations of Royal Dutch Shell, however these are already in the form of subsidiaries and could be easily absorbed by other companies. They are spread across different sections of the oil and gas industry, so failure of Royal Dutch Shell does not have massive dent on one industry. If a massive amount of people were to be laid off, they would have different expertise and be at completely different locations, so it would not have effect on one concentrated area. Only reason for government to bailout Royal Dutch Shell would be the effect it would have on London Stock Exchange. Having potentially massive impact on all companies listed on London Stock Exchange. If we examine Royal Dutch Shell from the perspective of their operations, they cannot be determined as “Too Big to Fail”. The potential of billions being wiped off London Stock Exchange, and how it would affect other listed companies would cause so much harm that it would be intervened by the government, means that Royal Dutch Shell is “Too Big to Fail”. Much of this reasoning is based around the domino effect that market crashes have, especially on the funds that have invested into Royal Dutch Shell in a way or another.

13.5.3 Anheuser-Busch InBev

Credit rating of AB InBev is Lower Medium Grade. Unlike Royal Dutch Shell and Volkswagen group, the uncertainty of economy did not have as heavy impact on Ab InBev vo-

latility. According to the Merton Model their probability of defaulting on debts was at 1%. Like previously mentioned companies, Ab InBev passes stage 1 thresholds and would be subject to review from the Council. If we use the hypothesis of rational investor, he will not invest in Ab InBev based on financial ratings.

AB InBev has a massive market share of nearly 30% of all beer sold worldwide. The sales are however split across over 500 brands and are manufactured across the globe in different factories. So much like Royal Dutch Shell, these factories work as an independent entity utilizing the supply chain of AB InBev.

Operations of AB InBev are spread into different brands and locations, this allows them to be easily absorbed. Smaller companies cannot offer similar supply chain to giant like AB InBev but can still gain value from absorbing different brands. The breweries of AB InBev are vastly spread, so possible shut down of factories does not cause loss of jobs in a concentrated area. Another point to consider is that consumer does not recognize AB InBev they notice the label in the beer bottle. This means that even if AB InBev sold Budweiser to another company the consumer probably would not notice it, therefore causing no brand damage. The bulk beer sales which is main source of income for AB InBev has also decreased in recent years, while craft beer sales have increased. This means that the demand for AB InBev's biggest products has decreased. AB InBev was built by acquisitions of different beer companies; it was not fueled solely on organic growth. If we factor all this in it is reasonably to say that AB InBev is not a "Too Big to Fail" company. It would cause disruptions in certain areas, but they are not big enough to affect economy. In case of bankruptcy the various brands could be auctioned, the nature of the business does not rely on complicated synergies. Bailout of a beer company would also cause moral controversy, the general idea of using taxpayer money to rescue a company focused on creating alcohol is not attractive for governments.

13.6 Conclusions

"Too Big to Fail" is a concept linked to financial institutions. The idea that company would be so large and interconnected, that its failure would be catastrophic for the economy can however be expanded to non-financial companies as well. According to Forbes the largest companies in the world are still financial institutions (Murphy et al., 2021), but non-financial companies like Royal Dutch Shell can be compared to them in terms of sizes and revenues. The key distinctions of large financial companies were always that once one would fail, others would fail like dominoes. This really was not a concern until the events of 2007–2008 subprime mortgage crisis when the 5th largest investment bank in the U.S. declared its bankruptcy. The event of Lehman Brothers bankruptcy nearly brought down the entire U.S. Economy, it also made regulators realize how interconnected and large these financial institutions had grown. In the aftermath of the crisis most of those big financial institutions were regulated and put under an oversight of a financial stability

council to prevent events such as this happening again. In other words, special regulation was put in place to make the financial system more resilient.

All regulations set and oversights were only designed to financial institutions. Over 10 years later, the COVID-19 pandemic raises the question on whether non-financial companies should have been regulated also. As of May 2020, only 5 months after 1st COVID-19 case, the U.S. Government has already exceeded the bailout budget of subprime mortgage crisis by a far margin. This raises the main research question of the thesis; Can a non-financial company be “Too Big to Fail”? and how could it be determinate whether it is or is not?

Even if large non-financial engage into similar actions as financial institutions such as derivatives, their main source of income is still selling goods and services. This limits usage of financial regulations directly on non-financial companies. Nonetheless, the reasons on why the financial regulations were put in the first place are the same: protect consumers, society, and the economy.

If a “Too Big to Fail” company fails, its value drops to zero. This event causes a cascade of losses that could destroy the economy and the society. The other solution is that the government absorbs the losses of the company so it does not end up in bankruptcy and if the short-term cost of bailing out the company is less than the damage it could cause it probably should. This example can be turned into a framework, that can be used to determine whether a company would be “Too Big to Fail”. If its failure would start a cycle of economic downturn, it can be considered “Too Big to Fail”. Factors such as how concentrated are the employees of the company add severity or accelerate the process.

When the fundamentals of this framework are applied to non-financial companies, we can clearly see that some firms have grown so large that their failure would cause similar effects to the economy as financial institutions bankruptcy.

Germany being reliant on the automotive industry, puts Volkswagen Group in a position where they can be considered “Too Big to Fail”. The company employs a massive number of employees directly and indirectly, the loss of those jobs would trigger a recession in Germany. To make matters worse, the factories of Volkswagen Group are often the largest employees in the location where they are situated making the whole are dependable on them. A VW bankruptcy would directly cut the income streams of multiple cities and would disturb quality of life. Royal Dutch Shell is another large company that can also be considered as “Too Big to Fail”. They, unlike Volkswagen Group, are spread into different sectors of the oil and gas industry. Royal Dutch Shell is the largest company in the London Stock Exchange by a far margin. Its failure would wipe of billions of pounds from the London Stock Exchange and directly affect all other companies listed causing a financial meltdown. Having said that, being a large company does not automatically qualify it as “Too Big to Fail”. On paper, AB InBev has market share of nearly 30% of all beer sold globally. AB InBev is formed from hundreds of different beer brands. These beers are brewed in different factories and in different locations. The nature of the business means, that if AB InBev were to default, they could sell their different brands as individual units. Jobs and value would be lost, but it would not cause a major economic catastrophe.

If governments acknowledge that certain non-financial companies can also be “Too Big to Fail” it can end up saving taxpayers’ money by preventing their failure through special regulation or by preventing them from becoming so big. Hopefully this actions will create a more resilient economy.

References

- Allen, J. (2012). *The beliefs that built a global brewer*. Retrieved March 01, 2020, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/04/the-beliefs-that-built-a-globa>
- Altman, E. (2000). Revisiting the Z-Score and ZETA®. *Predicting Financial Distress of Companies*, 2–16.
- Amadeo, K. (2019). *2008 Financial crisis timeline*. Retrieved February 04, 2020, from The Balance: <https://www.thebalance.com/2008-financial-crisis-timeline-3305540>
- Anheuser-Busch InBev. (2020a). *The AB InBev world*. Retrieved March 05, 2020, from AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/our-locations.html>
- Anheuser-Busch InBev. (2020b). *Our history*. Retrieved March 05, 2020, from AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are.html>
- Atiyeh, C. (2019). *Everything you need to know about the VW diesel-emissions scandal*. Retrieved March 10, 2020, from Car and Driver: <https://www.caranddriver.com/news/a15339250/everything-you-need-to-know-about-the-vw-diesel-emissions-scandal/>
- Bank for International Settlements. (2020). *Basel III: International regulatory framework for banks*. Retrieved March 15, 2020, from Bank for International Settlements: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>
- Basar, O. D. (2019). Retrieved March 12, 2020, from ResearchGate: https://www.researchgate.net/figure/International-Credit-Rating-Agencies-Scores-Meanings-and-Color-Coding_tbl3_332126048
- Bhana, Y. (2015). *How Volkswagen became the world’s largest car manufacturer*. Retrieved March 15, 2020, from TranslateMedia: <https://www.translatemedia.com/translation-blog/how-volkswagen-became-the-worlds-largest-car-manufacturer/>
- Bloomberg. (2013). *Shell, glencore, and other multinationals dominate their home economies*. Retrieved April 12, 2020, from Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-04-04/shell-glencore-and-other-multinationals-dominate-their-home-economies>
- Bloomberg. (2020). *Volkswagen reaches \$912 mn pact in German car-owners’ mass lawsuit*. Retrieved March 13, 2020, from livemint: <https://www.livemint.com/auto-news/volkswagen-reaches-912-mn-pact-in-german-car-owners-mass-lawsuit-11582897175082.html>
- CFI. (2020). *Altman’s Z-Score model*. Retrieved June 04, 2021, from Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/credit/altmans-z-score-model/>
- Chen, J. (2020). Retrieved March 14, 2020, from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/n/nbfc.asp>
- City Population. (2018). *Wolfsburg, lower saxony*. Retrieved April 15, 2020, from City Population: https://www.citypopulation.de/en/germany/niedersachsen/wolfsburg/03103000__wolfsburg/
- Clean Energy Wire. (2019). *Huge EV bet could turn diesel pariah VW into "game-changing" pioneer*. Retrieved March 16, 2020, from Clean Energy Wire: <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/dieseldate-forces-vw-embrace-green-mobility>
- Congress, T. U. (2010). *Dodd-Frank Wall Street reform and consumer protection act*. The United States Congress.

- European Commission. (2020). *The EU's credit rating*. Retrieved March 15, 2020, from https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-financial-assistance/eu-borrower/eus-credit-rating_en
- Faltermeier, E., & Verstl, I. (2016). *The Beer monopoly: How Brewers bought and built for world domination*. BRAUWELT International.
- Federal Reserve History. (2013). *Savings and loan crisis*. Retrieved September 11, 2021, from Federal Reserve History: <https://www.federalreservehistory.org/essays/savings-and-loan-crisis>
- Fidelity Learning Center. (2020). *Bond ratings*. Retrieved July 14, 2021, from Fidelity Learning Center: <https://www.fidelity.com/learning-center/investment-products/fixed-income-bonds/bond-ratings>
- Financial Stability Board. (2019). *Global systemically important financial institutions (G-SIFIs)*. Retrieved March 11, 2020, from FSB: <https://www.fsb.org/2019/11/2019-list-of-global-systemically-important-banks-g-sibs/>
- Financial Stability Oversight Council. (2010). Retrieved March 12, 2020, from U.S. Department of The Treasury: <https://www.treasury.gov/initiatives/fsoc/Documents/Nonbank%20Designations%20-%20Final%20Rule%20and%20Guidance.pdf>
- Forbes. (2019). *GLOBAL2000, The world's largest public companies*. Retrieved January 12, 2020, from Forbes: <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>
- Ganzel, B. (2003). *Bank failures*. Retrieved September 09, 2021, from Wessels Living History Farm: https://livinghistoryfarm.org/farminginthe30s/money_08.html
- Gutierrez, J., & Montes-Negret, F. (2004, January). *Argentina's banking system: Restoring financial viability*. World Bank, World Bank Office for Argentina, Chile, Paraguay and Uruguay. World Bank. Retrieved September 12, 2021, from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/109561468768712856/pdf/28081.pdf>
- Harvard Business School. (2020). *Global impact of the collapse* (B. L. Center, Editor). Retrieved September 10, 2021, from Lehman Brothers Collection: <https://www.library.hbs.edu/hc/lehman/exhibition/global-impact-of-the-collapse>
- History.com. (2018). *Dodd-Frank Act*. Retrieved March 10, 2020, from <https://www.history.com/topics/21st-century/dodd-frank-act>
- Hoalst-Pullen, N., & Patterson, M. W. (2020). *The geography of beer: Culture and economics*. Springer Nature Switzerland AG.
- Hull, J. C. (2015). *Options, futures, and other derivatives*. Pearson.
- Huntington, D. S. (2010). *Summary of Dodd-Frank financial regulation legislation*. Retrieved March 21, 2020, from Harvard Law School Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2010/07/07/summary-of-dodd-frank-financial-regulation-legislation/>
- Ilta-Sanomat. (2012). *Nokia ihmetyttää: Puolen vuoden sisällä kaksi yt-kierrosta*. Retrieved April 10, 2020, from IS: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001757057.html>
- Investopedia. (2019). *How did moral hazard contribute to the 2008 financial crisis?* Retrieved April 12, 2020, from Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/050515/how-did-moral-hazard-contribute-financial-crisis-2008.asp>
- Järvinen, E. (2012). *Katastrofeihin totunut kaupunki: Paniko Nokia Salon polvilleen?* Retrieved April 12, 2020, from Suomen Kuvalehti: <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/katastrofeihin-tottunut-kaupunki-paniko-nokia-salon-polvilleen/>
- Kagan, J. (2020). Retrieved April 08, 2020, from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/creditrating.asp>
- Kane, C. (2011, November 09). *Cities that vanished*. Retrieved August 12, 2021, from CNBC: <https://www.cnbc.com/2011/11/09/Cities-That-Vanished.html>
- Kangas, M. (2019, January 05). *The Collapse of the creditanstalt bank*. Retrieved August 15, 2021, from Global financial data: <https://globalfinancialdata.com/the-collapse-of-the-creditanstalt-bank>

- Kenton, W. (2019). *Walmart effect*. Retrieved April 29, 2020, from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/w/walmart-effect.asp>
- Kenton, W. (2020, July 23). *Moral hazard*. Reviewed by Michael Sonnenshein. Retrieved September 12, 2021, from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/m/moralhazard.asp>
- Kiser, G. B. (2016). *Volkswagen just avoided collapse because it's 'too big to fail'*. Retrieved March 15, 2020, from CarBuzz: <https://carbuzz.com/news/volkswagen-just-avoided-collapse-because-it-s-too-big-to-fail>
- Lehto, T. (2017). *Vanha Nokian Salon-tehdas saa miljoonainvestoinnin – "meillä on siellä vain seinät"*. Retrieved April 16, 2020, from Tekniikka & Talous: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/vanha-nokian-salon-tehdas-saa-miljoonainvestoinnin-meilla-on-siella-vain-seinat/65cbd4deb344-3c90-aac7-99cfece1f910>
- Lindsey, N. (2018). *Is big tech too big to fail*. Retrieved March 15, 2020, from CPO Magazine: <https://www.cpomagazine.com/data-privacy/is-big-tech-too-big-to-fail/>
- McAslan, A. (2010, March 14). *Torrens Resilience Institute*. Retrieved June 28, 2021, from Flinders University: <https://www.flinders.edu.au/content/dam/documents/research/torrens-resilience-institute/resilience-origins-and-utility.pdf>
- Merton, R. C. (1974). On the pricing of corporate debt: The risk structure of interest rates. *The Journal of Finance*, 449–470.
- Mexico Now. (2019). *Grupo Modelo opens US\$756-million brewery to produce foreign brands*. Retrieved March 18, 2020, from mexico-now: <https://mexico-now.com/grupo-modelo-opens-us-756-million-brewery-to-produce-international-beer-brands/>
- Moody's. (2020). *General motors corporation*. Retrieved March 19, 2020, from Moody's: <https://www.moody.com/credit-ratings/General-Motors-Corporation-Old-credit-rating-316500>
- Murphy, A., Haverstock, E., Gara, A., Helman, C., & Vardi, N. (2021, May 13). *Global 2000*. Forbes. Retrieved June 30, 2021, from Forbes: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#4ba6fe1c5ac0>
- Newsome, S. (2020). *Coronavirus bailouts will cost taxpayers hundreds of billions of dollars – unlike past corporate rescues that actually made money for the US Treasury*. Retrieved April 15, 2020, from The Conversation: <https://theconversation.com/coronavirus-bailouts-will-cost-taxpayers-hundreds-of-billions-of-dollars-unlike-past-corporate-rescues-that-actually-made-money-for-the-us-treasury-136138>
- Nienaber, M. (2015). *Volkswagen could pose bigger threat to German economy than Greek crisis*. Retrieved March 16, 2020, from Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-usa-volkswagen-germany-economy/volkswagen-could-pose-bigger-threat-to-german-economy-than-greek-crisis-idUSKCN0RN27S20150923>
- Nurisso, G., & Prescott, E. S. (2017). *The 1970s origins of too big to fail*. Retrieved March 10, 2020, from Federal Reserve Bank of Cleveland: <https://www.clevelandfed.org/en/newsroom-and-events/publications/economic-commentary/2017-economic-commentaries/ec-201717-origins-of-too-big-to-fail.aspx>
- Peachey, K. (2017). *Northern Rock: How the crisis improved savers' protection*. Retrieved September 10, 2021, from [bbc.com](https://www.bbc.com/news/business-41226937): <https://www.bbc.com/news/business-41226937>
- PGM Capital. (2018). *Why investing in Anheuser-Busch InBev can be lucrative*. Retrieved March 18, 2020, from PGM Capital: <https://www.pgmcapital.com/why-investing-in-anheuser-busch-inbev-can-be-lucrative/>
- Ponciano, J. (2019, May 15). *Forbes*. Retrieved June 28, 2021, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jonathanponciano/2019/05/15/europes-largest-companies-2019/?sh=143bc4e47853>
- Pritchard, J. (2019). *Moral hazard: Definition and examples*. Retrieved March 19, 2020, from the balance: <https://www.thebalance.com/moral-hazard-what-it-is-and-how-it-works-315515>

- Reuters. (2017). *Lower Saxony's new government says will keep Volkswagen stake*. Retrieved March 19, 2020, from Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-lower-saxony/lower-saxonys-new-government-says-will-keep-volkswagen-stake-idUSKBN1DM1Y9>
- ROInvesting. (2020). *The five biggest companies in the FTSE 100 list in terms of market capitalization*. Retrieved March 21, 2020, from ROInvesting: <https://www.roinvesting.com/en/indices-articles/ftse-100-list>
- Royal Dutch Shell. (2020a). *About us*. Retrieved March 28, 2020, from Shell Global: <https://www.shell.com/about-us.html>
- Royal Dutch Shell. (2020b). *Brief history of shell*. Retrieved March 21, 2020, from Shell Global: <https://www.shell.com/about-us/our-heritage/our-company-history.html>
- Sanders, J. (2019). *Facebook data privacy scandal: A cheat sheet*. Retrieved April 15, 2020, from TechRepublic: <https://www.techrepublic.com/article/facebook-data-privacy-scandal-a-cheat-sheet/>
- Shell Nigeria. (2020). *Who we are: Shell Nigeria*. Retrieved March 29, 2020, from Shell: <https://www.shell.com.ng/about-us/who-we-are.html>
- Shepardson, D., & Klayman, B. (2020). Retrieved April 15, 2020, from Reuters: <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-autos-funding/u-s-set-to-grant-automakers-a-lifeline-but-no-bailout-idUSL1N2B11J9>
- Simply Wall St. (2018). *Is royal Dutch shell plc (AMS:RDSA) A financially sound company?* Retrieved March 21, 2020, from Simply Wall St: Simply Wall St
- Sprague, I. H. (1986). *Bailout: An insider's account of bank failures and rescues*. Beard Books.
- Staley, O. (2017). *Walmart is famous for wrecking small towns. Here's the amazing one it built*. Retrieved April 10, 2020, from Quartz: <https://qz.com/999040/walmart-is-famous-for-destroying-small-towns-heres-the-amazing-one-it-built/>
- Statista. (2018). *Global market share of the leading beer companies 2018, based on volume sales*. Retrieved March 19, 2020, from Statista: <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/>
- Statista. (2020a). *Average risk free rate (RF) of investment for selected countries in Europe as of 2020*. Retrieved March 10, 2020, from Statista: <https://www.statista.com/statistics/885915/average-risk-free-rate-select-countries-europe/>
- Statista. (2020b). *Largest bankruptcies in the United States as of June 2019, by assets at time of bankruptcy*. Retrieved June 06, 2021 from [statista.com](https://www.statista.com/statistics/1096794/largest-bankruptcies-usa-by-assets/): <https://www.statista.com/statistics/1096794/largest-bankruptcies-usa-by-assets/>
- The Balance. (2020). *Auto industry bailout*. Retrieved March 22, 2020, from The Balance: <https://www.thebalance.com/auto-industry-bailout-gm-ford-chrysler-3305670>
- Toljagic, M. (2019). *These are the 10 biggest automakers in the world*. Retrieved February 18, 2020, from Wheels: <https://www.wheels.ca/top-ten/these-are-ten-biggest-automakers-in-the-world/>
- U.S. Department of Treasury. (2020). *TARP programs*. Retrieved March 16, 2020, from <https://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/TARP-Programs/Pages/default.aspx>
- Volkswagen. (2018). *Volkswagen plant in Wolfsburg*. Retrieved March 25, 2020, from Volkswagen Newsroom: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/volkswagen-plant-in-wolfsburg-2103>
- Volkswagen. (2020). *The group*. Retrieved March 25, 2020, from <https://www.volkswagenag.com/en/group.html>
- Walmart. (2020). *Who are we: Walmart*. Retrieved March 16, 2020, from Walmart: <https://walmart.org/who-we-are>
- Wikipedia. (2021a). *List of economic crises*. Retrieved July 15, 2021, from <https://en.wikipedia.org/>, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_economic_crises

- Wikipedia. (2021b). *List of empires*. Retrieved September 13, 2021, from List of empires: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_empires
- Woodie, A. (2019). *From big beer to big data: Inside AB InBev's digital transformation*. Retrieved March 18, 2020, from datanami: <https://www.datanami.com/2019/04/11/from-big-beer-to-big-data-inside-ab-inbevs-digital-transformation/>
- Yahoo Finance. (2020). *RDS-B, VOW3.DE & BUD*. Retrieved April 15, 2020, from <https://finance.yahoo.com/>

Vuojela, Juho Banking advisor in one of the largest Nordic Banks. Professional expertise in providing financial advice to private customers.

Rascon, Alberto Prof. Lic. MBA Lecturer at the Business School and the School of Architecture, Wood and Civil Engineering of the Bern University of Applied Sciences. He teaches Finance, Negotiation, and International Economics at Bachelor and Master levels. He is the coordinator of the International Tax Week at the BFH. He has a long professional experience in the financial, telecommunications and building materials industries. He has been guest lecturer at the Tecnológico de Monterrey, Rotterdam Business School and ISC Paris and lecturer at University of Applied Sciences of the Western Switzerland.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

