

# Führung neu gedacht

## Leadership Skills für digitale Zeiten

Thomas Wala / Katharina Felleitner

Die fortschreitende Digitalisierung ist nicht nur eine technologische Herausforderung. Sie stößt derzeit eine Kulturrevolution an, die das klassische Verständnis von Führung auf den Kopf stellt. Die neue Version heißt Digital Leadership – und verlangt von Managern nicht weniger als ein neues Mindset.

### 1. Digitalisierung und VUCA-Welt

Digitalisierung und Globalisierung führen dazu, dass der Kontext, in dem sich Führungskräfte heute bewegen, zunehmend anspruchsvoller wird. Wachsende Kundenansprüche, neue Technologien und ein immer intensiverer Wettbewerb schaffen ein Unternehmensumfeld, das häufig mit „VUCA“ (das englische Akronym steht für die Attribute **vo**latil, **un**sicher, **kom**plex und **amb**ivalent) charakterisiert wird.<sup>1</sup>

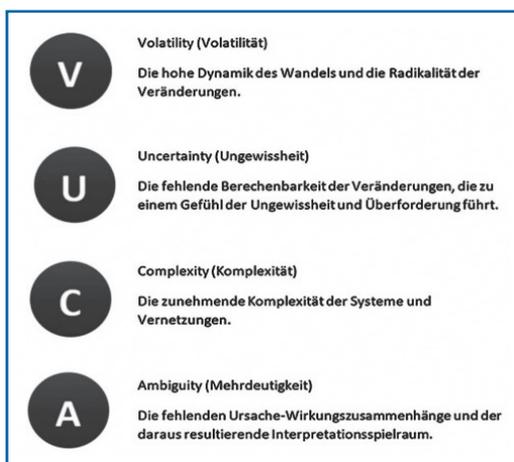


Abb 1: VUCA-Welt<sup>2</sup>

Unternehmen werden die **digitale Transformation** nur dann erfolgreich bewältigen können, wenn sie ihre **Führungskultur den Anforderungen der VUCA-Welt anpassen**. Die dafür erforderlichen Anpassungsschritte werden in der Literatur unter dem Begriff „**Digital Leadership**“ diskutiert und in der Folge zusammenfassend dargestellt.

### 2. Digital Business Modelling

Viele Unternehmen stehen derzeit vor der Situation, dass teilweise über Jahrzehnte erarbeitetes Know-how durch neue Technologien und smarte Produkte massiv entwertet wird. Gleichzeitig entstehen in rasantem Tempo völlig neue, bis vor Kurzem noch undenkbar **Geschäftsmodelle**.<sup>3</sup>

Führungskräfte benötigen deshalb jedenfalls ein solides Grundverständnis betreffend die **Chancen und Risiken der neuen Digitaltechnologien** (zB Augmented Reality, Artificial Intelligence, Blockchain etc), um zukünftig als „virtuelle Virtuosin“ in der Lage zu sein, im Diskurs mit anderen die erforderlichen **Adaptierungen in der Wert-**

**schöpfungsarchitektur** des Unternehmens frühzeitig zu antizipieren und umzusetzen.<sup>4</sup>

### 3. Vertrauen und Sinnvermittlung

Durch die mit der Digitalisierung von Wertschöpfungsketten einhergehende **Komplexitätserhöhung** wird es für Führungskräfte zunehmend schwieriger, das für eine bestimmte Aufgabenstellung relevante Wissen selbst zu besitzen, um Mitarbeiter im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Daher müssen Mitarbeiter stärker denn je von Führungskräften dazu befähigt werden, **selbstständig und eigenverantwortlich** zu arbeiten. Dies wiederum setzt voraus, dass Führungskräfte auch bereit sind, **Macht abzugeben** und den eigenen Mitarbeitern das nötige **Vertrauen entgegenzubringen**.<sup>5</sup>

Darüber hinaus hat gerade die junge Generation an Wissensarbeitern, die nach Schule und Studium aktuell in das Erwerbsleben eintritt, **veränderte Erwartungen an das Arbeitsleben** und verhält sich Studien zufolge anders als Mitarbeiter älterer Generationen. Neben **mehr Flexibilität** in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsort suchen die Mitglieder der sogenannten **Generation Y** verstärkt einen **tieferen Sinn in ihrer Arbeit**. Um sie vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden **War for Talents** als Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden, wird es deshalb darauf ankommen, dass Führungskräfte diesen Sinn klar vermitteln können und ihn mit bestem Wissen und Gewissen täglich vorleben.<sup>6</sup>

### 4. Agile Organisation

Es ist sinnvoll, zwischen struktureller (indirekter) und interaktiver (direkter) Führung zu unterscheiden. Bei der **strukturellen Führung** geht es um eine **mittelbare Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter** – nicht durch reale Personen, sondern durch das ganze System Unternehmen. Die strukturelle Führung liegt damit weniger in der Verantwortung des einzelnen Vorgesetzten, sondern vielmehr in der Verantwortung des Top-Managements bzw der Geschäftsführung. Zu den **Instrumenten der strukturellen Führung** gehören ua die Aufbau- und Ablauforganisation, betriebliche Anreizsysteme, Bürokonfigurationen und die Unternehmenskultur.<sup>7</sup>

Ein immer volatiler werdendes Umfeld macht es erforderlich, Entscheidungen und Maßnahmen möglichst rasch treffen zu können sowie erforderlichenfalls Kern- und Supportprozesse kurzfristig an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Eine stärkere Delegation von Entscheidungs-, Kontroll- und Koordinationsbefugnissen an weitestgehend autonom agierende und wechselseitig vernetzte Mitarbeiter bzw Teams könnte diesbezüglich Abhilfe schaffen, wird jedoch in der Praxis



Prof. (FH) Mag. Dr. Thomas Wala, MBA ist Leiter des Instituts für Management, Wirtschaft und Recht sowie des Masterprogramms Innovations- und Technologiemanagement an der FH Technikum Wien.



Katharina Felleitner, BA MSc ist Fachbereichsleiterin Betriebswirtschaftslehre am Institut für Management, Wirtschaft und Recht sowie stv. Leiterin des Masterprogramms Innovations- und Technologiemanagement an der FH Technikum Wien.

häufig von streng **hierarchischen Organisationsstrukturen**, die durch lange Entscheidungswege, komplexe Reporting-Ketten, ausgeprägte Bereichs-egoismen sowie aufwendige Planungs- und Abstimmungsprozessen gekennzeichnet sind, maßgeblich behindert.<sup>8</sup>

Vor diesem Hintergrund stellen sich immer mehr Entscheidungsträger die Frage, ob es nicht zielführender wäre, die **Zusammenarbeit in Unternehmen gänzlich neu auszugestalten**.<sup>9</sup> Ein in diesem Zusammenhang intensiv diskutiertes und in einigen Unternehmen (zB *Tele Haase, Keba, Ontec* etc) bereits umgesetztes Organisationsmodell ist die von *Brian J. Robertson* entwickelte **Holokratie**.<sup>10</sup> In diesem stark von der Soziokratie<sup>11</sup> beeinflussten Modell werden die aus den Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen abgeleiteten Aufgaben von **autonom agierenden und wechselseitig verflochtenen Kreisen** übernommen. Die einzelnen Kreise setzen sich wiederum aus verschiedenen Rollen zusammen, die von den einzelnen Teammitgliedern bekleidet werden. Die Zuständigkeiten und Kompetenzen der Kreise und Rollen werden bei Auftreten neuer Herausforderungen im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Governance Meetings aktualisiert. Auf diese Weise findet fortlaufend eine **dezentrale Organisationsentwicklung** statt, die einen **evolutionären Charakter** besitzt.<sup>12</sup>

Vertreter der Holokratie loben das „flache“ **Arbeitsumfeld**, das zu mehr Flexibilität, Engagement und Produktivität führt.<sup>13</sup> Kritiker weisen hingegen darauf hin, dass die Holokratie ebenfalls starke bürokratische Züge aufweist, weil die Mitarbeiter ihr Handeln stets streng an einem umfangreichen und komplexen Regelwerk, der sogenannten **Holokratie-Verfassung**,<sup>14</sup> ausrichten müssen. Außerdem erfordere die Holokratie ausgeprägte soziale Kompetenzen bei allen Mitarbeitern, was in der Praxis nicht immer vorausgesetzt werden könne.<sup>15</sup> Erfahrungsberichte fallen jedenfalls höchst heterogen aus.

Zahlreiche Autoren weisen vor diesem Hintergrund zu Recht darauf hin, dass es in organisatorischen Fragen **keine One-Size-Fits-All-Lösungen** geben kann, weshalb letztlich jedes Unternehmen vor dem Hintergrund der sich aus Umfeldynamik, Geschäftsmodell und Kernkompetenzen erge-

benden Anforderungen in Bezug auf Reaktionsvermögen und Anpassungsgeschwindigkeit einerseits sowie Verlässlichkeit und Fehlervermeidung andererseits für sich selbst evaluieren muss, ob bzw in welchen Bereichen und in welcher Intensität **pyramidale Strukturen durch Elemente einer flexibleren Selbstorganisation ersetzt** oder zumindest ergänzt werden sollten.<sup>16</sup>

*Prange* resümiert: „Je nach Kontext oder Unternehmensbereich wird sich ein Unternehmen zwischen den beiden Formen bewegen. So ist zum Beispiel die IT-Industrie durch hohe Dynamik gekennzeichnet, während zum Beispiel der Schiffsbausektor eher stabiler ist. Für einzelne Funktionsbereiche wie Marketing und Vertrieb ändern sich die Rahmenbedingungen häufiger, während andere Bereiche, etwa Finanzen und Recht, stärker an Gesetzesvorlagen gebunden sind. Entsprechend wird eine jeweils andere Variante von Agilität mit unterschiedlichen Herausforderungen für die Steuerungsprozesse von Unternehmen angemessen sein.“<sup>17</sup>

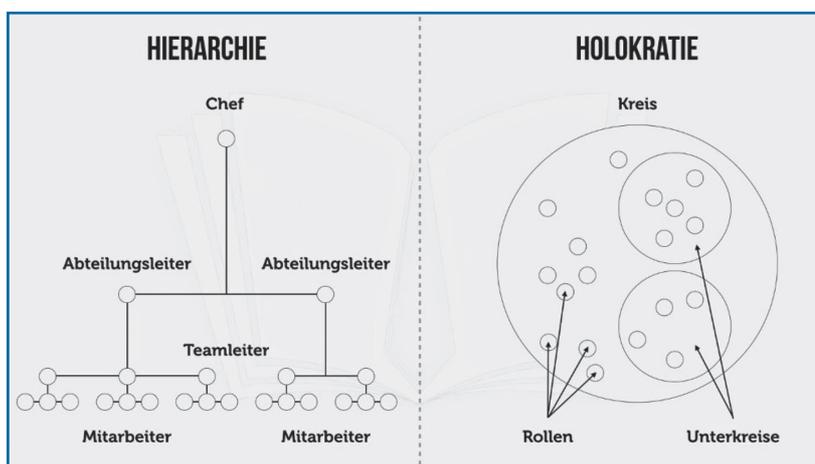
## 5. Bürokonfiguration

Unter Begriffen wie **New Work, Smart Working, Arbeit 4.0** etc haben bereits viele Unternehmen neue Bürowelten eingeführt, die nicht nur auf eine optimierte Flächennutzung und die daraus resultierenden Kosteneinsparungen abzielen. Vielmehr sollen die **neuen Bürokonzepte** auch und vor allem die **Agilität der Organisation erhöhen**, die Produktivität weiter verbessern und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber (**Employer Branding**) steigern.<sup>18</sup>

Grundlegendes Gestaltungsmerkmal ist in der Regel eine **offene Raumfläche**, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist, vielfältige Arbeitsmöglichkeiten vorsieht und vor allem Raum für Interaktion bietet (**Open-Space-Büro**). Die Mitarbeiter können dann je nach Aufgabe den passenden Arbeitsplatz wählen und gegebenenfalls mittels einer App reservieren: etwa für Routinetätigkeiten den Platz in der Home Base, für hoch konzentriertes Arbeiten den Platz im störungsfreien Thinktank, für kreative Teamarbeit den Innovation Space und für den informellen Austausch die Lounge.<sup>19</sup> Ergänzend können Mitarbeiter auch im Homeoffice arbeiten, wenn sie dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (**Work Life Balance**) und/oder eine deutliche Reduktion unproduktiver Pendelzeiten erreichen können.

Der Übergang von traditionellen Bürokonfigurationen zu **zukunftsorientierten Bürolandschaften** stellt eine **massive Veränderung im Arbeitsalltag** dar, die Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen schwerfällt. Beispielsweise empfinden es nicht wenige als Verlust von Privatsphäre und erreichtem Status, wenn sie ihr Einzelbüro aufgeben sollen.<sup>20</sup> Andere empfinden das am Ende des Tages erforderliche Aufräumen des Arbeitsplatzes für dessen nächsten Nutzer (**Clean Desk Policy**) als lästig oder sehen keinen Sinn darin, neue softwarebasierte Produktivitäts- und Kollaborationstools zu erlernen, damit Ablage und Kommunikation zukünftig weitestgehend papierlos erfolgen können (**Paperless Office**). Das

**Vertreter der Holokratie loben das „flache“ Arbeitsumfeld, das zu mehr Flexibilität, Engagement und Produktivität führt.**



**Abb 2:** Holokratie vs traditionelle Hierarchie; *Rassek, Holokratie: Effektiv ohne Chef*, <https://karrierebibel.de/holokratie/> (Zugriff am 6. 9. 2018)

Umstellungsprojekt ist deshalb durch ein **professionelles Change Management** zu begleiten, zu dessen Bestandteilen neben einschlägigen Qualifizierungsmaßnahmen vor allem ein **maßgeschneiderter Kommunikationsplan** gehört, der über verschiedene Kanäle (zB Workshops, Newsletter etc) die qualitativen Verbesserungen (zB höhenverstellbare Tische, Ausstattung mit Diensthandys und Laptops etc) und neuen Wahlmöglichkeiten bei der Büronutzung in den Vordergrund stellt. Weiters ist eine frühzeitige **Einbindung der Belegschaft als „Co-Architekten“** der neuen Bürowelt unerlässlich. Diesbezüglich haben sich in der Praxis Ideenwettbewerbe für Namen von Besprechungsräumen oder Abstimmungen über einzelne Mobiliarelemente als sinnvolle Elemente der Veränderungs-dramaturgie bewährt.<sup>21</sup> Auch eine **Musterfläche**, in der die neue Arbeitswelt für die Mitarbeiter vorab erlebbar gemacht wird, unterstützt deren Mitnahme auf die Veränderungsreise.<sup>22</sup>

Moderne Büro- und Arbeitskonzepte integrieren schließlich auch **Instrumente zur Förderung der individuellen Gesundheit** und somit auch zur **Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter**. In Anbetracht des demografischen Wandels kann ein gesunder Arbeitsplatz einen nicht unwesentlichen Vorteil im Wettbewerb um die besten Fachkräfte darstellen. Zu den gängigsten Instrumenten in diesem Zusammenhang zählen ua flexible Arbeitszeitmodelle, eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Fitnessräume sowie eine möglichst fett- und zuckerarme Kantinenkost. Wie aktiv die Mitarbeiter diese Angebote nutzen, wird ua davon abhängen, inwieweit sich die Führungskräfte auch in diesem Zusammenhang ihrer Vorbildwirkung bewusst sind und selbst ein gesundheitsförderndes und -bewahrendes Verhalten zeigen.<sup>23</sup>

## 6. Personalauswahl und -entwicklung

Autonomes und agiles Arbeiten in interdisziplinären und häufig wechselnden Teamstrukturen setzt an die Mitarbeiter **hohe Ansprüche** etwa in Bezug auf Engagement, Eigenverantwortlichkeit und Reflexionsvermögen. So müssen sie in der Lage und gewillt sein, anderen zu vertrauen, miteinander zu kooperieren, ihr Wissen zu teilen, Verantwortung zu übernehmen, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren, aus Feedback von Kollegen zu lernen und erforderlichenfalls die Ziele der Gruppe vor die eigenen zu stellen.<sup>24</sup> Da nicht alle Menschen diese hohen Anforderungen erfüllen können oder wollen, kommt einem **professionellen Personalauswahlprozess** allerhöchste Bedeutung zu.<sup>25</sup>

Um mit den Veränderungen durch die digitale Transformation Schritt halten zu können, müssen eingestellte Mitarbeiter außerdem laufend weiterqualifiziert werden (**Life Long Learning**). Dies bezieht sich einerseits auf die Förderung der immer wichtiger werdenden Kompetenzen auf den Gebieten IT, Datenanalyse und agile Managementmethoden (zB Design Thinking, Scrum etc), andererseits aber auch auf die Stärkung von **Fähigkeiten zum Selbstmanagement**,<sup>26</sup> die Mitarbeiter bei ihrer vermehrt eigenverantwortlichen Arbeit unterstützen können.<sup>27</sup> Ergänzend sei angemerkt, dass auch die

betriebliche Weiterbildung in Zukunft verstärkt über mittels Lernplattformen bereitgestellte **Onlinekurse** stattfinden wird.

Die Sicherstellung einer zielgenauen Personalbeschaffung sowie einer kontinuierlichen und individuelle Bedürfnisse berücksichtigenden Personalentwicklung sollte damit in Zukunft mehr denn je als zentrale Führungsaufgabe wahrgenommen werden.<sup>28</sup>

## 7. Coaching und Enabling

Je selbstverantwortlicher die Mitarbeiter agieren, desto stärker muss die **Führungskraft als Coach und Enabler** agieren. Bei einem solchen Rollenverständnis treten Top-down-Anweisungen und Überwachung zunehmend in den Hintergrund; vielmehr bietet die Führungskraft ihren Mitarbeitern bei Bedarf Unterstützung bei der Bewältigung von Problemen an und stellt sicher, dass diese alle Informationen und Ressourcen zur Verfügung haben, um vereinbarte Aufgaben erfolgreich erledigen zu können. Insgesamt muss sich **Führung künftig mehr denn je an den Mitarbeitern orientieren** und deren Anliegen berücksichtigen, damit diese sowohl befähigt als auch motiviert sind, Höchstleistungen für das Unternehmen zu erbringen.<sup>29</sup> Dies gilt natürlich gerade für **High Potentials**, auf deren Innovationspotenzial und Leistungsvermögen Unternehmen im digitalen Zeitalter ganz besonders angewiesen sind.

## 8. Experimentier- und Fehlerkultur

Um im digitalen Zeitalter regelmäßig Produkt- und Dienstleistungsinnovationen hervorzubringen, müssen Unternehmen lernen, kontinuierlich und effektiv zu **experimentieren**. Durch ständige Iterationen, das Testen neuer Ideen und das laufende Einholen belastbarer Marktdaten und echter Kundenfeedbacks (zB in Form von A/B-Tests etc) können selbst große Firmen so agil werden wie schlanke Start-ups. Nur dann werden sie auf eine Weise innovativ sein können, die schnell, kostenschonend und klug genug ist, um in einer sich stetig ändernden Welt nachhaltig Werte für Kunden hervorzubringen. Führungskräfte sind daher aufgerufen, eine Unternehmenskultur zu etablieren, zu deren Eckpfeilern neben einer starken Kundenorientierung auch eine **hohe Veränderungsbereitschaft**, der **Mut zum Risiko**, **Experimentierfreude** und eine **Interpretation von Fehlern als Lernchancen** gehören.<sup>30</sup>

## 9. Führung auf Distanz

Dadurch, dass Mitarbeiter künftig ihren Arbeitsalltag flexibler gestalten und im Homeoffice oder Café arbeiten können, aber auch weil Konzerne immer internationaler werden und Teams rund um den Globus verstreut sind, wird Führung auf Distanz immer wichtiger.<sup>31</sup> Wenngleich damit absehbar ist, dass Führungskräfte in Zukunft verstärkt über **virtuelle Kollaborationstools** mit integrierten Messaging-, Chat- und Videoconferencing-Funktionalitäten mit ihren Mitarbeitern interagieren werden, bedarf es weiterhin auch **regelmäßiger persönlicher Begegnungen**, um dadurch den im

**Je selbstverantwortlicher die Mitarbeiter agieren, desto stärker muss die Führungskraft als Coach und Enabler agieren. Bei einem solchen Rollenverständnis treten Top-down-Anweisungen und Überwachung zunehmend in den Hintergrund.**

**Während das Engagement und die Leistung von Mitarbeitern in Unternehmen mit klassischer Präsenzkultur zu einem gewissen Grad über die Dauer der Anwesenheit am Arbeitsplatz approximiert werden konnten, ist dies bei flexiblen Arbeitsmodellen nicht mehr möglich. Führungskräfte müssen daher eine höhere Ergebnisorientierung an den Tag legen.**

Digitalzeitalter noch wichtiger werdenden Aufbau von Teamgeist und Vertrauen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern sowie unter den Mitarbeitern zu unterstützen.<sup>32</sup>

Neben physischem Kontakt setzt eine erfolgreiche Führung auf Distanz weiters die **Vereinbarung klarer Spielregeln** voraus, zB über welche Kanäle kommuniziert wird, wie man mit unterschiedlichen Zeitzonen umgeht, in welcher Sprache Videokonferenzen abgehalten werden etc.<sup>33</sup> Damit die in Bezug auf Arbeitszeit und -ort flexiblen Arbeitsmodelle nicht dazu führen, dass sich Mitarbeiter genötigt fühlen, rund um die Uhr zu arbeiten, ist es außerdem zentral, dass Führungskräfte Erwartungen hinsichtlich der Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter klar kommunizieren und diese auch selbst vorleben, zB indem sie ihre Angestellten nach bestimmten Uhrzeiten oder am Wochenende nicht mehr mobil kontaktieren.<sup>34</sup>

Schließlich bleibt Führung auf Distanz auch nicht ohne Auswirkung auf die **Kriterien zur Leistungsbewertung**. Während das Engagement und die Leistung von Mitarbeitern in Unternehmen mit klassischer Präsenzkultur zu einem gewissen Grad über die Dauer der Anwesenheit am Arbeitsplatz approximiert werden konnten, ist dies bei flexiblen Arbeitsmodellen nicht mehr möglich. Führungskräfte müssen daher eine **höhere Ergebnisorientierung** an den Tag legen, bei der weniger die Frage zählt, wie viel Zeit und Ressourcen investiert wurden, als vielmehr die Frage, wie erfolgreich der Ressourceneinsatz letztlich war.<sup>35</sup>

### Auf den Punkt gebracht

Im Zeitalter der digitalen Transformation stehen Unternehmen und Führungskräfte durch technologische und gesellschaftliche Veränderungen vor neuen Herausforderungen. Eine auch in Zukunft erfolgreiche Unternehmensführung setzt auf Seiten der Führungskräfte zunächst eine kritische Reflexion bisheriger Führungspraktiken und die Bereitschaft, diese Praktiken erforderlichenfalls an die neuen Anforderungen anzupassen, voraus.

Um Innovationen und rasche Reaktionen an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen zu fördern, muss die Führungskraft bürokratische Hürden abbauen und ihre Mitarbeiter als Visionär und Coach durch Sinnvermittlung inspirieren, zu eigenverantwortlichen Entscheidungen ermutigen und die dafür benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen. Insbesondere gilt es mehr denn je, eine Lernkultur zu schaffen, in der Experimente gefördert und Fehlschläge toleriert werden.

Führungskräfte benötigen ein Grundverständnis in Bezug auf die Chancen und Risiken neuer digitaler Technologien und müssen in der Lage sein, im Austausch mit anderen erforderliche Änderungen sowohl des Geschäftsmodells als auch der Aufbau- und Ablauforganisation frühzeitig zu antizipieren und die Umsetzung durch ein systematisches Change

Management zu orchestrieren. Vor allem aber müssen Führungskräfte jene Einstellungen und Verhaltensweisen, die sie innerhalb ihres Teams oder Unternehmens verwirklicht sehen wollen, in ihrem eigenen Verhalten transportieren, um die Mitarbeiter zu einem analogen Verhalten motivieren zu können.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Dörr/Albo/Monastiridis, Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt, in Grote/Goys (Hrsg), Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley (2018) 37 (39).
- <sup>2</sup> Schmitz, Holacracy, in Ternès/Wilke (Hrsg), Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership (2018) 183 (186).
- <sup>3</sup> Hoffmeister, Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen (2013).
- <sup>4</sup> Eggers/Hollmann, Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, in Keuper/Schomann/Sikora/Wassef (Hrsg), Disruption und Transformation Management (2018) 43 (45).
- <sup>5</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe, Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert, in Hildebrandt/Landhäußer (Hrsg), CSR und Digitalisierung (2017) 617 (620).
- <sup>6</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe in Hildebrandt/Landhäußer, CSR und Digitalisierung, 617 (621).
- <sup>7</sup> Franken, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft (2016) 175 ff.
- <sup>8</sup> Haberstock, Agile Unternehmensorganisation, WISU – Das Wirtschaftsstudium 2018, 75 (75 ff).
- <sup>9</sup> Von Bergen, Agile Organisationsentwicklung, Ideen- und Innovationsmanagement 4/2015, 148 (150).
- <sup>10</sup> Robertson, Holacracy – Ein revolutionäres Managementsystem für eine volatile Welt (2016).
- <sup>11</sup> Bittelmeyer, Argument schlägt Hierarchie, managerSeminare 204/2015, 77 (77 ff).
- <sup>12</sup> Schmitz in Ternès/Wilke, Agenda HR, 183 (187 ff).
- <sup>13</sup> Wyrsh, Holokratie: evolutionäre Organisation als Erfolgsmodell, Computerworld 2016, 40.
- <sup>14</sup> Siehe <https://www.holacracy.org/constitution> (Zugriff am 8. 8. 2018).
- <sup>15</sup> Schermuly, Holacracy: Die holokratische Organisation (2017).
- <sup>16</sup> Von Bernstein/Bunch/Canner/Lee, Was ist dran am Holokratie-Hype? Harvard Business Manager 2017, 58 (72 f); Schneider/Hoffmann, Die einfache Organisation, zfo 6/2016, 372 (375); Haberstock, WISU 2018, 75 (80 f); Schermuly, Holacracy (2017).
- <sup>17</sup> Prange, Strategische Steuerung der Agilität? Controlling & Management Review 4/2018, 8 (10 f).
- <sup>18</sup> Klaffke, Neue Arbeitswelten erfolgreich einführen, changement 2017, 14 (14).
- <sup>19</sup> Klaffke, changement 2017, 14 (14).
- <sup>20</sup> Klaffke, changement 2017, 14 (15).
- <sup>21</sup> Klaffke, changement 2017, 14 (15 f).
- <sup>22</sup> Klaffke, Innovative Bürowelten – mehr als Tischkicker und Wohlfühllose, changement 2016, 11 (13).
- <sup>23</sup> Franken, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 100.
- <sup>24</sup> Leith, Lost in Transformation, Harvard Business Manager 2016, 2 (3 ff).
- <sup>25</sup> Schmidt/Rosenberg/Eagle/Grow, Wie Google tickt (2015) 99 ff.
- <sup>26</sup> Allen/Reuter, Wie ich die Dinge geregelt kriege<sup>5</sup> (2017).
- <sup>27</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe in Hildebrandt/Landhäußer, CSR und Digitalisierung, 617 (626).
- <sup>28</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe in Hildebrandt/Landhäußer, CSR und Digitalisierung, 617 (626).
- <sup>29</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe in Hildebrandt/Landhäußer, CSR und Digitalisierung, 617 (622).
- <sup>30</sup> Rogers, Digitale Transformation (2017) 179 ff.
- <sup>31</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe in Hildebrandt/Landhäußer, CSR und Digitalisierung, 617 (622).
- <sup>32</sup> Sprenger, Radikal digital (2018) 119 ff.
- <sup>33</sup> Frank/Hübschen, Out of Office<sup>2</sup> (2015) 118 ff.
- <sup>34</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe in Hildebrandt/Landhäußer, CSR und Digitalisierung, 617 (624).
- <sup>35</sup> Schwarzmüller/Brosi/Welpe in Hildebrandt/Landhäußer, CSR und Digitalisierung, 617 (623 f).