

Ohne Oben

Die Kunst der Selbstorganisation

Autokonzern tritt auf's Gas

Schwarmorganisation bei Daimler

Der lange Weg zur Holakratie

Vom Betriebssystem zum Unternehmensalltag

Erfolgsgarant Selbstorganisation?

Ein Erfahrungsaustausch in der Konzernwelt

2
|
19

Abschied von der Möhre

Ende der variablen Vergütung bei Super RTL

Klare Linie

Ausrichtung von Unternehmensfunktionen

Starke Führung in der Arbeitswelt 4.0

Die New Work Transformation ist nicht mehr nur ein Trend, sondern für Unternehmen unausweichlich, um langfristig erfolgreich zu sein. Studien des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen zeigen, dass sich etwa 90 % der Unternehmen auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0 befinden, dass jedoch nur 6 % davon in dieser erfolgreich sind (Bruch, Block & Färber 2016). Die erfolgreichen Unternehmen in der modernen Arbeitswelt unterscheiden sich im Vergleich zu den überforderten Unternehmen vor allem durch die Art der Führung (Bruch, Block & Färber 2018). Sie haben zum einen ein Top Management, das chancenorientiert und mit Willenskraft den Mitarbeitenden ein Zukunftsbild vorlebt und so Orientierung gibt. Zum anderen sind auch die Führungskräfte aller Ebenen mit hoher Energie in der Führung über Sinn und Inspiration engagiert (Bruch & Berenbold 2017). Insgesamt zeichnen sich die erfolgreichen Unternehmen also durch eine viel stärkere Leadership-Kultur aus. Sie aktivieren über diese die Potenziale der Mitarbeitenden in der modernen Arbeitswelt, während bei den überforderten Unternehmen eher Passivität oder Überforderung dominieren. Eine starke Leadership-Kultur bewirkt in der modernen Arbeitswelt den entscheidenden Unterschied, sodass in einer von Turbulenz, Hierarchieabbau und Virtualisierung geprägten Arbeitswelt verstärkt die Frage gestellt wird, unter welchen Bedingungen Führungskräfte überhaupt wirksam führen können. In einer gemeinsamen Forschungs Kooperation des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (I.FPM) und der Bertelsmann Stiftung wurden 978 deutsche Führungskräfte unterschiedlicher Unternehmen, Branchen und Hierarchieebenen hierzu be-

fragt. Ziel war es zu beleuchten, welche Treiber und Bremsfaktoren Führung fördern oder blockieren. Diese wurden in einem Leadership-Radar zusammengefasst, um Unternehmen ein Instrument an die Hand zu geben, Rahmenbedingungen wirksamer Führung gezielt erfassen und entwickeln zu können.

Das Leadership-Radar

Das Ergebnis des Leadership-Radars zeigt, dass deutsche Unternehmen etwa ein Drittel ihres Führungspotenzials noch nicht nutzen. Erfasst wird einerseits, welche Merkmale der *Leader-Persönlichkeit* Führung fördern und andererseits, welcher *Leadership-Kontext* in Unternehmen Führung unterstützt. Hierzu gehören z. B. die Organisation, Dynamik oder Kultur des Unternehmens. Generell sind die Werte für die Leader-Persönlichkeit höher ausgeprägt, als die Werte für den Leadership-Kontext. Daraus lässt sich schließen, dass Führungskräfte zwar häufig die persönlichen Voraussetzungen für wirksame Führung mitbringen, der Leadership-Kontext das Führen jedoch oft eher erschwert. Insgesamt zeigt sich somit ein herausforderndes und paradox anmutendes Bild: Ei-

nerseits wird von Führungskräften sogenanntes New Leadership mit viel Agilität, Flexibilität und Loslassen erwartet. Gleichzeitig befinden sich viele Führungskräfte selbst in einem Korsett aus Zielvereinbarungen, Bürokratie und Hierarchiegefälle. Zudem fehlen häufig der notwendigen Gestaltungsspielraum sowie Ownership auf der richtigen Ebene und die Unternehmensdynamik ist nicht ausreichend fokussiert, sondern führt unkontrolliert zur Überforderung.

Treiber und Bremser

Der Leadership-Klima Index gibt einen klaren Hinweis darauf, dass Unternehmen wesentliches Führungspotenzial nicht nutzen. Diese Führungspotenziale können Unternehmen aktivieren, wenn sie den passenden Leadership-Kontext schaffen. Dies geschieht indem Unternehmen verstehen, welche Treiber Führung in Unternehmen fördern und welche Bremsfaktoren vermieden werden sollten. Abbildung 1 listet jeweils die Top 10 der Treiber und Top 10 der Bremsfaktoren bezogen auf die Leader-Persönlichkeit (links) und den Leadership-Kontext (rechts) auf. Je höher ein Treiber oder Bremsfaktor gerankt ist, desto stär-

Abbildung 1
Top 10 Treiber und Bremsfaktoren von Führung der Leadership-Persönlichkeit und des Leadership-Kontextes

Leadership-Persönlichkeit		Leadership-Kontext	
Rank	Top 10 der Treiber und Bremsfaktoren von wirksamer Führung	Rank	Top 10 der Treiber und Bremsfaktoren von wirksamer Führung
1	Fokus über zielgerichtetes Handeln	1	Angenehme Energie durch effizientes Arbeiten
2	Fokus durch klare Priorisierung	2	Korrosive Energie durch destruktives Arbeiten
3	Eigenes fachliches Kompetenzempfinden	3	Person-Job Fit der Mitarbeiter
4	Eigene Energie	4	Beschleunigungsfälle durch Mehrfachbelastung
5	Fähigkeit auf eigene Ziele hinzuarbeiten	5	Wertebekanntheit im Gesamtunternehmen
6	Selbstzweifel zu eigenem Beitrag	6	Klare Verantwortungen & Rollen im Arbeitsbereich
7	Selbstzweifel zu eigener Belastbarkeit	7	Beschleunigungsfälle durch unklare Priorisierung
8	Selbstzweifel zu eigener Führungspersönlichkeit	8	Resignative Trägheit durch mangelnden Antrieb
9	Eigenes Führungskompetenzempfinden	9	Sinnempfinden der eigenen Arbeit
10	Motivation zu Führen	10	Gute Zusammenarbeit im eigenen Bereich

ker beeinflusst er wirksame Führung und ist somit ein zentraler Stellhebel für deren Verbesserung. Die Treiber wirksamer Führung sind blau hinterlegt, wohingegen Bremsfaktoren rot gekennzeichnet sind.

Energie & Fokus als stärkste Treiber

Fokus der Führungskraft hat unter den Top 10 Treibern und Bremsfaktoren der Leader-Persönlichkeit den stärksten Einfluss darauf ob und wie eine Führungskraft führt (Rang 1, 2 und 5). Fokus der Führungskraft bedeutet, dass sie zielgerichtet handelt und ein klares Bewusstsein für Prioritäten und die eigenen Fähigkeiten hat. Ferner spielen die Energie und das Kompetenzzempfinden der Führungskraft eine wesentliche Rolle als Treiber für ein wirksames Führungsverhalten (Rang 3, 4 und 9). Führungskräfte mit viel Energie und Fokus sind hochengagiert und zielgerichtet, so verbessert sich ihre Führungsleistung (Bruch & Ghoshal 2002). In Ergänzung zu den oben genannten Ergebnissen zeigt das Ranking, dass die Führungsleistung massiv beeinträchtigt wird, wenn die Willenskraft fehlt und Führungskräfte verunsichert sind. Eine zu geringe Willenskraft in Form von Selbstzweifeln stellt den entscheidenden Bremsfaktor bezogen auf die Leader-Persönlichkeit dar und verhindert wirksame Führung (Rang 6, 7 und 8). Der Einfluss der Willenskraft ist sogar stärker, als der Einfluss der Motivation zur Führung, welche erst auf Rang 10 folgt.

Beschleunigungsfalle & Selbstzweifel als stärkste Bremser

Mit Blick auf das Ranking der Top Treiber und Bremsfaktoren des Leadership-Kontext fällt auf, dass die Bremsfaktoren im Vergleich zu den Treibern von wirksamer Führung ein deutlich stärkeres Gewicht haben. Die negativen Kontextfaktoren, welche Führung erschweren, haben einen deutlich stärkeren Einfluss, als die positiven Kontextfaktoren, die Führungskräfte unterstützen und Leader-

ship für sie erleichtern. Besonders stark ist der Einfluss der Bremsfaktoren der negativen organisationalen Energie und die Beschleunigungsfalle (Rang 2, 4, 7 und 8) (Bruch & Menges, 2010). Führungskräfte fühlen sich dabei stark beeinträchtigt in ihrer Führungsleistung durch einerseits destruktives Verhalten und Resignation und andererseits durch eine Überhitzung des Unternehmens und damit einhergehender Defokussierung und Unklarheit von Prioritäten. Wesentliche Treiber des Leadership-Kontextes, die wirksame Führung positiv beeinflussen, sind an erster Stelle eine positive Energie im Unternehmen, das Gefühl mit den richtigen Leuten zu arbeiten (Rang 3), die Verankerung gemeinsamer Werte im Unternehmen (Rang 5), Rollen- und Verantwortungsklarheit (Rang 6), ein gemeinsames Sinnempfinden (Rang 9) und eine gute Zusammenarbeit (Rang 10). Betrachtet man die Treiber und Bremsfaktoren des Leadership-Kontextes nach den unterschiedlichen Hierarchieebenen, spürt das Top Management die negativen Kontextfaktoren in der täglichen Führung generell noch stärker als das mittlere Management.

Bedeutung für Unternehmen

Der Leadership-Radar zeigt, dass in Unternehmen heute die Rahmenbedingungen für wirksame Führung nicht gut sind und so Führungspotenzial verloren geht. Selbst motivierte und willensstarke Führungskräfte werden im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der modernen Arbeitswelt und der Realität in Unternehmen verunsichert und in ihrer Führungsleistung geschwächt. Für Unternehmen lässt sich daraus ableiten, dass es weiterhin die richtigen Führungskräfte braucht, aber auch der passende Leadership-Kontext geschaffen werden muss, damit Führungskräfte überhaupt führen können. Dabei gilt es vor allem die Beschleunigungsfalle zu überwinden, negative Energie und ein destruktives Arbeitsklima zu vermeiden

und starre Hierarchien, Kennzahlen-Druck und Bürokratisierung zu reduzieren. Nur so können Unternehmen über eine starke Leadership-Kultur die Chancen der Arbeitswelt 4.0 erfolgreich nutzen und vermeiden, Opfer einer zunehmenden Dynamik zu werden.

Prof. Dr. Heike Bruch,
heike.bruch@unisg.ch

Sandra Berenbold,
sandra.berenbold@energyfactory.com

Martin Spilker,
Martin.Spilker@bertelsmann-stiftung.de

Literatur

- **Bruch, H. & Berenbold, S. (2017).** Zurück zum Kern: Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. ZOE 1/2017.
- **Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016).** Arbeitswelt im Umbruch. Trendstudie 2016.
- **Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2018).** Leadership der Zukunft. Trendstudie 2018.
- **Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004).** Bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time. Harvard Business Review.
- **Bruch, H. & Ghoshal, S. (2002).** Beware the Busy Manager. Harvard Business Review.

Adaptives Führen – Klarheit und eins nach dem anderen

Die sogenannte 4. industrielle Revolution nimmt unerbittlich Fahrt auf. Alles kommt auf den Prüfstand, insbesondere auch das Führungsverhalten. Agiler, flexibler soll alles werden. Selbstorganisation statt Direktiven. Es gilt, Entscheidungskompetenzen abzugeben und als Führungskraft die Rolle eines Mentors zu übernehmen. Doch selbst die Vorreiter dieser neuen Bewegung merken mittlerweile, dass eine «wohlwollende Begleitung» der Mitarbeitenden alleine bei

weitem nicht ausreicht, um der Verantwortung als Führungskraft gerecht zu werden. Also was denn nun?

Situationen verstehen

Das «Cynefin Framework», ein von Dave Snowden und Cynthia Kurtz für IBM entwickeltes Wissensmanagement-Modell, liefert zur Beantwortung dieser Frage erste Anhaltspunkte. Das Modell erlaubt es, Probleme, Situationen und Systeme differenziert zu beurteilen bzw. zu managen. Es unterscheidet dabei zwischen kausalen, komplizierten, komplexen und chaotischen Situationen. Jeder Kontext erfordert dabei eine eigene Analyse- und Handlungslogik – verstehen wir grundsätzlich die Beschaffenheit der jeweiligen Situation, können wir unser Handeln entsprechend darauf abstimmen. Klingt zunächst verwirrend, ist es aber nicht! Schauen wir uns die einzelnen Dimensionen des Modells genauer an:

Kausale Situationen können nach einem simplen Ursache-Wirkungs-Prinzip erklärt werden. Ich drücke den Schalter meines Radios und es geht an, ich drücke den Schalter erneut und das Radio geht wieder aus. Eine weiterführende Analyse ist in diesem Fall überflüssig.

In einer **komplizierten Situation** ist nicht unmittelbar erkennbar, wie Ursache und Wirkung zusammenhängen, entsprechend ist eine genauere Analyse oder spezifisches Wissen erforderlich, um die Situation zu meistern. Dies ist die Welt der Spezialisten und Architekten, die präzise vorhersagen können, wie eine Maschine bzw. ein Produktionssystem funktionieren.

Haben wir es mit komplexen Situationen zu tun, können wir weder mit Fachwissen, noch mit einer Bauanleitung vorhersehen, wie sich die Situation verändern wird. Dies ist die Welt der Überraschungen, der Nicht-Linearität und – mitunter – der Fassungslosigkeit. Dies liegt vornehmlich an der dynamischen Interaktion aller involvierten Elemente. Alles ist mit allem durch Rückkopplungen vernetzt, und damit voneinander

abhängig; das Ursache-Wirkungs-Prinzip außer Kraft gesetzt.

In **chaotischen Situationen** hilft keine Analyse oder gar die Ableitung linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Die Logik ist gänzlich außer Kraft gesetzt, der Zufall hat die Führung komplett übernommen.

Das oben skizzierte Cynefin Framework kann von Führungskräften als Kompass genutzt werden, um in der digitalen Transformation den Überblick zu behalten. Und das Modell räumt auf mit der irrwitzigen Idee, dass nun alles irgendwie agil werden muss. Nein, ganz im Gegenteil! Haben wir es mit einer kausalen Situation bzw. einem komplizierten Problem zu tun, greifen nach wie vor die Grundprinzipien von *Lean* bzw. die stringente Planung und Verwirklichung effektiver und effizienter Prozessverläufe nach dem *Ursache-Wirkungs-Prinzip*. Werden wir hingegen mit komplexen Situationen bzw. chaotischen Fragestellungen konfrontiert, bleibt uns nichts anderes übrig, als Hypothesen zu bilden, diese sukzessiv und iterativ zu überprü-

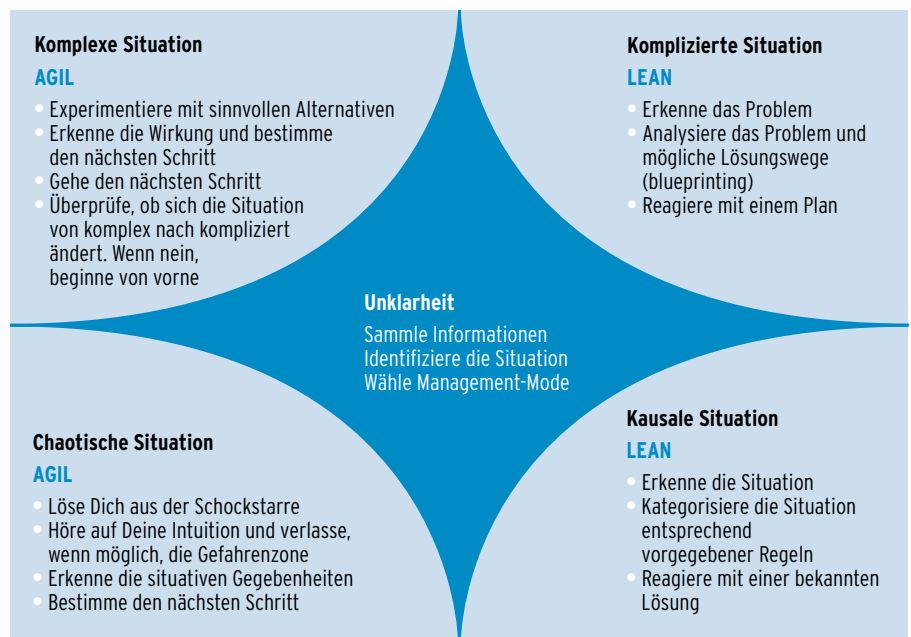
fen und, entsprechend der jeweils erzielten Wirkungen, den nächsten weiteren Schritt zu planen. Und genau das ist das Grundprinzip von *agil*. Wir geben hypothesengeleitet Impulse an das System, schauen was passiert, lernen und planen darauf aufbauend unser weiteres Vorgehen. Schritt für Schritt, einer nach dem anderen!

Wie uns diese Betrachtungsweise helfen kann, die zu bewältigende digitale Transformation besser zu meistern, soll im folgenden Abschnitt skizziert werden. Dabei liegt der Fokus auf der situativen Anpassung des Führungsverhaltens entlang der natürlichen Phasen eines Transformationsprozesses.

Phasen der Veränderung verstehen

Entsprechend des «Adaptive Cycle» nach Holling et. al. wird jede Transformation durch einen Akt der *schöpferischen Zerstörung* (Freisetzung) initiiert. Bestehende Gewissheiten werden in Frage gestellt bzw. verlieren ihre Bedeutung. Dies geschieht für gewöhnlich durch externe

Abbildung 1
Agil oder Lean? Die Betrachtungsweise macht den Unterschied



Ereignisse, wie etwa das plötzliche Auftreten disruptiver Technologien oder existenzielle Krisen. Die Situation ist meist chaotisch, was vom Management fraglos agile Reaktionsmuster erfordert. Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung eines starken Zukunftsbildes zur Adaption der neuen Situation. Die größte Gefahr in dieser Phase liegt vor allem darin, zwar «großartige» Zukunftsbilder zu entwerfen, aber dann zu versuchen, schnell wieder in den bewährten Modus des «Bewahrens» zurückzufallen. Dieses Regredieren ist wohl der häufigste Grund des Scheiterns von Change Projekten.

In der sich daran anschließenden Phase des *neu ordnen* (Re-Organisation) liegt die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin, für ihre Mitarbeitenden einen Kontext zu schaffen, in dem diese eigenverantwortlich ihre Aufgaben zur Umsetzung des zuvor erarbeiteten Zukunftsbildes erledigen können. Dies geschieht durch die Gestaltung struktureller sowie prozessualer Rahmenbedingungen, der Vermittlung geeigneter Methoden, aber auch durch die Entwicklung eines «geistigen» Orientierungsrah-

mens, wie etwa das Erarbeiten von Führungsprinzipien. Tritt ein Problem auf, werden alternative Lösungsansätze diskutiert und experimentell umgesetzt. Deren Wirkung wird situativ bewertet und der nächste Schritt geplant und vollzogen. Dieses Vorgehen wird solange wiederholt, bis das Problem gelöst ist oder sich die komplexe Situation hin zu einer komplizierten verändert hat. Genau das ist die Grundidee von agilem Arbeiten.

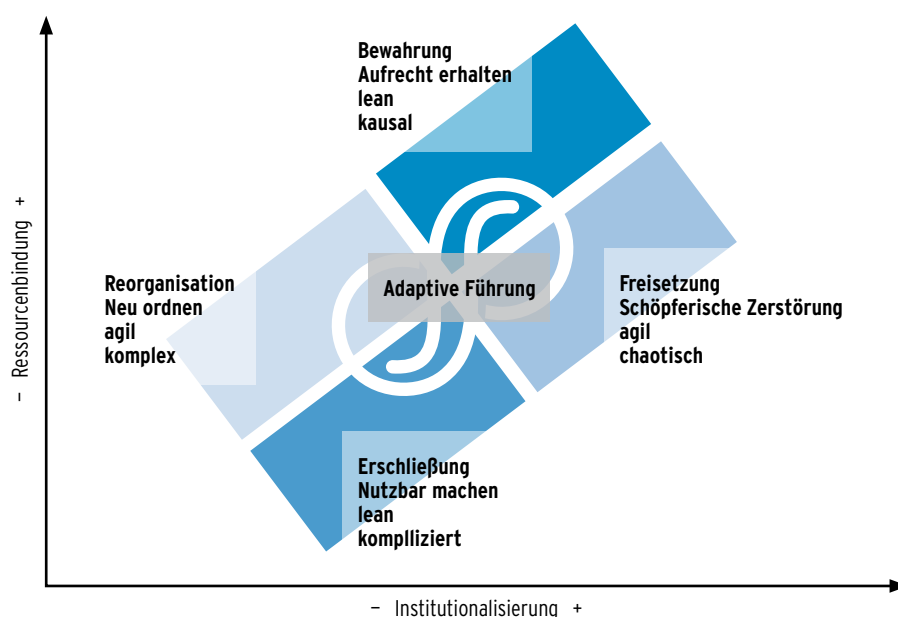
In der dritten Phase der Transformation geht es primär um das *nutzbar machen* (Erschließung) der erarbeiteten Lösungskonzepte. Vormals komplexe Situationen bzw. Fragestellungen wandeln sich hin zu konkreten Aufgabenstellungen, neue Strukturen und Prozesse werden etabliert. Das ist i. d. R. fraglos kompliziert, aber eben nicht mehr komplex. Die nun komplizierten Aufgabenstellungen werden analysiert, mögliche Lösungswege aufgezeigt und entsprechend eines sich daraus ergebenden Plans nach Lean-Prinzipien umgesetzt. Der «Adaptive Cycle» wird temporär vollendet durch das *aufrecht halten* der vorab erarbeiteten Lösungen (Bewah-

rung). Hat sich beispielsweise ein neu entwickelter Innovationsprozess etabliert, gelten klare Vorgaben des Managements, die nicht in Frage zu stellen sind. Effizienz und Effektivität sind das Gebot der Stunde, Lean Management der adäquate Steuerungsansatz, genau solange, bis der Zyklus sich ein weiteres Mal zu drehen beginnt.

Adaptives Führen

Ein so verstandenes adaptives Führungsverhalten hat den Vorteil, dass es sich direkt aus dem tatsächlichen Erleben der Führungskräfte ableitet. Die Führungskräfte analysieren die jeweilige Situation, nehmen eine Zuordnung zu den einzelnen Phasen des «Adaptive Cycle» vor und entscheiden adaptiv, welches Führungsverhalten jeweils das für die Situation angemessene ist. Während es in den Phasen der Freisetzung und der Re-Organisation primär darum geht, als Moderator Selbstorganisation zu ermöglichen bzw. zu fördern, übernimmt die Führungskraft in den Phasen der Erschließung und der Bewahrung die Rolle eines *Instruktors*, der dafür Sorge zu tragen hat, dass die verabschiedeten Pläne, entsprechend der gefundenen Lösungsansätze, möglichst effektiv und effizient umgesetzt werden. So werden Lean und Agil zu zwei Seiten einer Medaille!

Abbildung 2
Adaptive Führung – der «Adaptive Cycle»



Prof. Dr. Thomas Ginter,
Wissenschaftlicher Direktor des Instituts
für wertezentriertes Management (IWM)
an der HfWU, Nürtingen Geislingen,
Thomas.Ginter@hfwu.de

Alexander Romppel,
Geschäftsführer des IWM,
Lehrbeauftragter an der HfWU, Co-Founder
eines Technologie Start-Up,
ar@iwm.biz

Literatur

- Snowden D. J. & Boone M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making
- Holling C.S., Gunderson L.H. & Ludwig D. (2002). In Quest of a Theory of Adaptive Change.

Berufstätigkeit und Angehörigenpflege in KMU

In einer explorativen Studie der Ostfalia Hochschule, Campus Wolfsburg, wurden Unternehmensverantwortliche in 13 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Region Wolfsburg mit insgesamt ca. 2000 Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Angehörigenpflege und Berufstätigkeit interviewt. Gleichzeitig nahmen Beschäftigte, welche gleichzeitig pflegende Angehörige waren, an zwei Workshops teil. In diesen wurden ihre Bedarfe für eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Berufstätigkeit identifiziert. Generell zeigten sich die Unternehmensverantwortlichen oberflächlich für die Problematik sensibilisiert:

Hauptsächlich bestehen informelle Regelungen zur besseren Vereinbarung. Wenn es formelle Regelungen gibt, beziehen sich diese auf Beschäftigte mit kleinen Kindern. Primär steht die flexible Unternehmensführung im Vordergrund. Daher besteht eine eher reservierte Einstellung zu formellen Betriebsvereinbarungen für eine bessere Vereinbarkeit von Angehörigenpflege und Berufstätigkeit. Es gibt keine Bemühungen, innerbetrieblich Daten zu erheben, um ein genaueres Bild über Beschäftigte, die

gleichzeitig ihre pflegebedürftigen Angehörigen versorgen, zu erhalten.

Für die Beschäftigten hingegen sind flexible und verlässliche Arbeitszeitregelungen zur Organisation der Pflege wichtig. Hauptsächlich verbrauchen sie hierzu ihre Urlaubstage und damit ihre Erholungsressourcen. Dies kann langfristig zu einer Überlastung der Betroffenen durch die mit der Berufstätigkeit konkurrierende Pflegeverpflichtung führen. Auch die Tätigkeitsart im Unternehmen selbst wirkte sich auf die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege aus. Besonders kundennahe Dienstleistungstätigkeiten bildeten ein Vereinbarkeitshindernis. Zudem wird von einer Angebotsverknappung im Pflegebereich berichtet. Häufig konnten Pflegedienste oder Kurzzeitpflegeplätze nicht mehr oder nur in letzter Minute in Anspruch genommen werden.

Damit ergeben sich zwei Problemlagen: Zum einen wird ein immer drängender werdendes Problem weitestgehend ignoriert. In der Wahrnehmung der Unternehmensverantwortlichen hat stattdessen die Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf eine höhere Priorität. Neben dieser Ignoranz besteht ein Problem verlässlicher Auffangstrukturen. Diese könnten die Beschäftigten zumindest in der Koordination der Angehörigenpflege unterstützen. Beide Problemlagen machen die Einführung von «pflege-

freundlichen» Organisationsabläufen erforderlich, mit denen die Arbeitskraft dem jeweiligen Unternehmen erhalten bleibt. Dies ist gerade für KMU, die im vorliegenden Fall in regionaler Konkurrenz um Arbeitskräfte mit einem großen Automobilhersteller stehen, überlebensnotwendig. Auf jeden Fall wird hier ein herausforderndes Arbeitsfeld für Organisationsentwickler_innen sichtbar.

Zuerst kann hier an die Implementierung einer pflegefreundlichen Unternehmenskultur mit dazugehöriger Auffangstruktur gedacht werden. Wichtig wäre es hier, die Bedarfslagen für Unternehmensverantwortliche sichtbar zu machen. Dies ist jedoch ohne die Konzeption von geeigneten Strategien nicht möglich. In einem weiteren Schritt gilt es, belastbare Betriebsvereinbarungen zu initiieren und die Beschäftigten zu ermutigen, diese auch zu nutzen.

André Heitmann-Möller, Wiss. Mitarb., Ostfalia Hochschule, Fak. Gesundheitswesen, a.heitmann-moeller@ostfalia.de

Prof. Dr. habil. Martina Hasseler, Univ. Heidelberg, Med. Fakultät, martina.hasseler@uni-heidelberg.de

Sven-Nelson Ruppert, Wiss. Mitarb., Univ. Heidelberg, Med. Fakultät, sven.ruppert@med.uni-heidelberg.de

Alle im Heft genannten **Links** finden Sie auf www.zoe-online.org/aktuelle-links.html **zum Anklicken.**

Konferenzen & Kongresse

- **Agile HR Conference: 8.–9. Mai 2019 in Köln**
Diskutieren über agile Fragestellungen der Zukunft
Weitere Informationen: www.agile-hr-conference.com
- **HAM-Coaching-Kongress 2019: 17.–18. Mai 2019 in Ismaning**
Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen
Weitere Informationen: www.coaching-kongress.com
- **Praxistagung Selbstorganisation: 20.–21. Juni 2019 in Basel**
Weitere Informationen: <https://netzwerkselfstorganisation.net/>
- **Beyond Storytelling: 26.–29. Juni in Lingenau**
Fachkonferenz zu narrativen Ansätzen und Storytelling in Organisationen
Weitere Informationen: www.beyondstorytelling.com
- **The 79th Annual Meeting of the Academy of Management: 9.–13. August in Boston MA**
Thema: Understanding the Inclusive Organisation
Weitere Informationen: <http://aom.org>