

Rainer Gröbel / Inga Dransfeld-Haase / Thymian Bussemer (Hrsg.)

Recruiting und Retention

Warum das Gewinnen und Binden von
Mitarbeitenden in Zeiten des Fachkräfte-
mangels zusammen gedacht werden muss

University
of Labour

Europäische
AdA

Zwischen Hierarchie und Plattformökonomie: Die Evolution der Arbeitswelt im Zeitalter digitaler Transformation und ökologischer Krise

Abstract: Was sich im Verborgenen lange angekündigt hat, wurde spätestens mit der Corona-Pandemie offensichtlich: Viele Mitarbeitende in Unternehmen und Organisationen, gerade im Tech- und Kreativbereich, wollen den tradierten Hierarchien der Großinstitutionen nicht mehr folgen. Zwar schätzen sie vielfach das feste Gehalt, ihren kreativen und kognitiven Surplus wollen sie aber den als überkommen empfundenen Institutionen nicht mehr zur Verfügung stellen. So kommt es immer mehr zu einer Zweiteilung: Tagsüber verrichten hochqualifizierte Beschäftigte transaktional ihre Arbeit, in der Freizeit arbeiten sie in Netzwerken an eigenen, oft sozial orientierten Geschäftsmodellen. Wenn die Unternehmen Mitarbeitende gewinnen und halten wollen, müssen sie sich verändern.

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der arbeitsteiligen Hierarchie war nie überragend.¹ Der »kognitive Überschuss« aus ungenutzten Talenten und Ressourcen der Hierarchiemitglieder fand seit Beginn des neuen Jahrtausends dann auch vermehrt außerhalb der traditionellen arbeitsteiligen Strukturen statt – auf Plattformen, welche von der traditionellen Organisation ignoriert, kritisch beäugt, aber auch imitiert wurden.

Diese Veränderungen durchschreiten dabei keinen glatten Raum. Mit Beginn des neuen Jahrtausends schien es etwa den Eindruck zu erwecken, als ob Plattformen als Intermediäre zwischen Angebot und Nachfrage die Nachfolge der arbeitsteiligen Hierarchie antreten könnten. Erwies sich doch die Hierarchie zuletzt als immer weniger in der Lage, die für den Hyperwettbewerb notwendigen Innovationen hervorzubringen. Die befürchtete Verdrängung der traditionellen Organisation fand jedoch nicht statt. Stattdessen wurden einige Elemente und Ideen der Plattformökonomie kooptiert, kommerzialisiert, politisch entschärft und in die Unternehmen integriert.

1 Für die Phase des Beginns der Digitalisierung beispielhaft etwa die globalen Umfragen von Towers Watson (2012, S. 4), welche maximal 35 % der Mitarbeitenden in der Hierarchie als »highly engaged« betrachteten.

2. Unternehmenstransformation aus organisationstheoretischer Perspektive

Die Pandemie führte allerdings über Nacht zu einer massiven Ausweitung virtueller Arbeit: Mitarbeitende wurden zu internen Crowdworkern. Die ökologische Krise und der Automatisierungsfortschritt lassen nun vermuten, dass nicht mehr alle Mitarbeitende in die Hierarchie zurückkommen. Diese werden zu einer »Free Crowd«, welche nun versiert mit digitalen Tools bereitsteht, neue, erfüllendere Arbeit zu finden und den ökologischen Umbau voranzutreiben, welcher sich auch auf einer dezentralen, kommunalen Ebene darstellen wird.

Plattformökonomie und Sharing-Economy: Erwartungen und Befürchtungen

Mit Beginn des neuen Jahrtausends und ausgehend von Entwicklungen im IT-Sektor und im Bereich der Sozialen Medien betrat die Plattform als ein algorithmisch gestützter Intermediär zwischen Angebot und Nachfrage die Bühne. Diese Organisationsform war zunächst ein Versammlungsort für Wissensarbeiter, die sich außerhalb der regulären Arbeitszeiten zu Projekten verabredeten, um endlich das zu tun, »was sie wirklich, wirklich wollten« und dies, »mit wem man wollte« (Benkler, 2006, S. 9). Diese neuen organisatorischen Erscheinungsformen schienen ganz anders zu funktionieren als die arbeitsteilige Hierarchie: Selbstbestimmte »freie Produzenten«, die sogenannten *Peers*, welche zumeist im IT-Bereich festangestellt waren, wählten dort in ihrer Freizeit Aufgabenpakete (self-identification) und entschieden, wie sie diese umsetzen und wie lange sie daran arbeiten würden (self-regulation). Es schien in dieser Peer-to-Peer-(P2P)-Produktion etwa in der Open-Source-Bewegung wenig dauerhafte, starre Strukturen und Führungsebenen zu geben, sondern eher fluide Hierarchien, die sich meritokratisch in Bezug auf den jeweiligen Inhalt konstituierten. Sowohl die traditionelle Betriebswirtschaftslehre, die bislang annahm, dass das Individuum externe Anreize und Motivation benötigte, als auch die Unternehmen, die feststellten, dass ihre Mitarbeiter nach 17:00 Uhr plötzlich zu innovativen Höchstleistungen fähig waren, konnten dieses Phänomen zunächst nicht ganz erklären. Warum tun Menschen Dinge, für die sie nicht bezahlt werden, verlangen kein Geld für ihre Innovationen und warum ist auf einmal das Thema der »Wertschätzung« wichtiger als finanzielle Anreize?² Es bleibt rückblickend bemerkenswert, dass diese neue Entwicklung nicht dazu führte, dass sich Wirtschaft und Gesellschaft grundlegender transformierten. Nur wenige Unternehmen gingen etwa so weit wie der Allianz-Konzern, welcher seine IT in eine Open-Source-

2 Für frühe empirische Untersuchungen zur Motivation der Crowdworker: Tepe & Hepp (2008, S. 44ff.).

Stiftung übertrug, um diese mit der Crowd (aber vor allem mit anderen Kunden) als offene Software-Plattform weiter zu entwickeln (Allianz, 2018).³ Es war eher so, dass der flexible, pulsierende Kapitalismus die außerhalb seines Bereiches stattfindende Organisationsform – die zu Innovationen fähig war, die die arbeitsteilige Hierarchie nicht mehr hervorbringen konnte – sorgfältig beobachtete und spätestens nach der Finanzkrise 2009 versuchte zu kooptieren (Al-Ani, 2022, S. 130ff.): Aus dem Peer wurde der Crowdworker, aus der Shared Economy die Rental Economy. Die Innovationen der Peers und der P2P-Organisation, die so den »kognitiven Überschuss« der Gesellschaft umsetzten – also die Talente und Ressourcen, welche die arbeitsteilige Hierarchie von einem Individuum nicht abrufen –, mussten angeeignet werden, damit die traditionelle Hierarchie im ausufernden globalen Hyperwettbewerb bestehen konnte (Shirky, 2010).⁴

Free Crowd Raising

Inmitten dieses Themenkonglomerats aus traditionellen Unternehmensmodellen, neuen Strukturen, Technologien und Managementansätzen brach 2019/2020 die Epidemie aus. Diese führte über Nacht dazu, dass viele digitale Konzepte, insbesondere das der Dezentralisierung und des Crowdforkings, nun umgesetzt wurden. Allerdings: Statt zusätzliche innovative, externe Ressourcen an die Wertschöpfung des Unternehmens zu beteiligen, wurden nun die internen Mitarbeiter – zunächst sehr mühsam, dann zunehmend professioneller – an die Unternehmensprozesse virtuell angekoppelt. Der interne Mitarbeiter mutierte über das Homeoffice der Coronapandemie zusehends zum Mitarbeiter einer internen Unternehmensplattform, wurde Teil der »Internen Crowd«, und dies ohne signifikante Einbußen in der Produktivität (Corona Datenplattform, 2021).

3 Auch dieses Ziel musste später zurückgenommen werden: Wenig (2022).

4 Organisationen können bzw. wollen nur Teilaspekte der Persönlichkeit des Mitarbeitenden aufnehmen (selektive Inklusion) (Neuberger, 2000, S. 500). Die »Subjektivierung« des Organisationsmitglieds, verstanden als die extensive Nutzung der individuellen Fähigkeiten, Bereitschaften und seiner Autonomie, konnte also kaum gelingen (Moldaschl, 2010, S. 281). Klassenzugehörigkeit und Diskriminierung stärken und beeinflussen diese selektive Inklusion: »Die Hierarchiefrage ist heute genauso vorrangig wie die Klassenfrage. (...) Neue und komplizierte Status- und Interessenunterschiede spielen heute eine größere Rolle als in der jüngsten Vergangenheit: Sie verwischen den Konflikt zwischen Lohnarbeit und Kapital, der einst so zentral von Bedeutung und so klar definiert war (...). Klasseneinteilungen vermischen sich heute mit hierarchischen Kategorien, die sich auf Unterscheidungen nach ›Rasse‹, Geschlecht und sexuelle Vorlieben und gewiss auch Nation und Herkunft gründen« (Bookchin, 2015, S. 27).

2. Unternehmenstransformation aus organisationstheoretischer Perspektive

Die im Homeoffice tätigen Mitarbeiter werden nach dem Ende der Pandemie allerdings nicht mehr vollumfänglich in Hierarchie zurückkommen. Vielmehr wird es wohl zu einem hybriden Ansatz kommen, indem vor allem kreative und interaktionslastige Arbeit im Büro stattfinden soll.⁵ Die neuen Büros der Hierarchie – wenn man den aktuellen Entwürfen der Architekten vertrauen darf –, ähneln dann eher Meetingräumen mit viel weniger Einzelarbeitsplätzen (vgl. Nehring, 2021). Die vollständige Rückholung der Internen Crowd in die Hierarchie ist auch von seitens des Unternehmens diesmal nicht unbedingt gänzlich erwünscht. Technologische Fortschritte – und hier insbesondere der Durchbruch des Konzepts des Machine Learning (ML) und Fortschritte in der Robotik – machen dies nicht mehr notwendig. Es werden tendenziell weniger und vor allem auch andere Mitarbeitende gebraucht. Somit kann bzw. muss die »Interne Crowd« der Pandemie nun zumindest teilweise zu einer »Free Crowd« mutieren, die mit in der Pandemie erprobten Tools auch außerhalb des Unternehmens einsetzbar ist, sich also selbst konstituiert und kooperiert: »Neue Verhaltens- und Kooperationsweisen der Selbstorganisation wurden pandemiegetrieben in der Arbeitswelt erlernt. (...) Nun sind plötzlich prinzipiell alle Arbeitnehmer potenzielle Crowdworker und diese sind affin mit den Technologien und Organisationsformen, die diese Arbeitsform mit sich bringt. Crowdfunding und P2P ist kein elitäres und vereinzelt Phänomen mehr« (Jäger, 2022, S. 119).

Ökologische Krise und neue Arbeitsformen

André Gorz entwickelte in der marxistischen Tradition stehend schon früh zwei Optionen, wie mit der drohenden ökologischen Katastrophe umzugehen sei: Entweder »assoziiieren« sich Individuen, um die notwendigen Maßnahmen auf Basis ihres kollektiven Willens zu entwickeln und eine autonome, ökologische und selbstbestimmte Wirtschaft aufzubauen, oder es wird ein übermächtiger regulierender Staat als Antwort auf die Krise notwendig (Gorz, 1976, S. 15). Trotz Automatisierung bedeutet dies nicht, dass die Bevölkerung der dezentralen Communities untätig und unproduktiv sein wird. Im Gegenteil. Gorz (1976, S. 9) sah die Möglichkeit, dass nun die Arbeitsteilung überwunden wird und die Individuen nicht mehr nur Konsumenten, sondern auch Produzenten werden könnten.⁶

5 Dazu schon vor der Pandemie: Bührmann et al. (2018).

6 Hierzu bereits Marx in seinem berühmten Maschinenfragment. Der automatisierte Produktionsprozess ermöglicht »(d)ie freie Entwicklung der Individualitäten (...).« Und somit »(...) überhaupt die Reduktion der notwendigen Arbeit der Gesellschaft zu einem Mini-

Wenn die Grundbedürfnisse durch automatisierte Produktion in menschenleeren »Lights Out Factories« (LOF) abgedeckt würden, dient eine solche individuelle Produktion also den darüber hinausgehenden Bedürfnissen und ist Ausdrucksform der Talente und Motivation des Individuums.⁷ Gleichzeitig können derart Überproduktion, Transportwege und unnötiger Konsumismus reduziert werden. Zum Zeitpunkt seiner Betrachtungen konnte Gorz nur grob skizzieren, wie die »persönlichen Produktionsmittel« aussehen müssen. Die heute vorhandenen technologischen Möglichkeiten würden eine solche autonome Produktion allerdings durchaus ermöglichen. Hier geht es nicht nur um das Design, sondern auch um die Möglichkeit, Produktionsprozesse selbst zu konfigurieren bzw. vernetzbare Produktionsmaschinen / Cyber Physical Systems (Multi Machines ...), Infrastruktur (Online 3D-Drucker, Innovationsplattformen ...), Entwicklungsmethoden (Crowdstorms, Open Innovation-Prozesse ...) mit eigenen Ideen bzw. kognitivem Surplus (Hacker, Open Source Foundations ...) zu kombinieren. Das ehemalige Mitglied der arbeitsteiligen Hierarchie wird hier zu einem Architekten der Leistungserbringung (Schuh et al., 2014, S. 7). Gleichzeitig wurden derartige dezentrale Ansätze etwa durch die letzte Arbeit von Hardt & Negri (2018) weiter beschrieben und hier eine technologieaffine, »maschinische Community« als Heimat der »Multitude« skizziert – jener Menge an Individuen, welche kooperieren, ohne ihre Individualität abstreifen zu müssen. Diese Community ist in Besitz der Produktionsmittel und der LOF und in der Lage, Grundbedürfnisse abzudecken als auch mit Technologieinfrastruktur die individuelle Produktion zu ermöglichen (Hardt & Negri, 2018, S. 188).⁸ Die ökonomische und gesellschaftliche Dezentralisierung hin zu derartigen Communities wird auch durch die Umstellung der Stromproduktion auf die regionale Ebene gefördert (Erneuerbare-Energie-Gemeinschaften: EEG) (Saito, 2023, S. 193). Dieser Umbau wird eine »neue« Phase des Kapitalismus einleiten, da die Energieproduktion immer auch die gesellschaftlichen Strukturen beeinflusst: »The conventional top-down organization of society that characterized much of economic, social and political life of the fossil fuel-based industrial revolution is giving way to distributed and collaborative relationships in the emerging green industrial era« (Rifkin, 2011, S. 36).

mum, der dann die künstlerische, wissenschaftliche etc. Ausbildung der Individuen durch die für sie alle freigewordne Zeit und geschaffnen Mittel entspricht« (MEW 42, S. 601).

7 Zu diesen Fabriken, »in denen man das Licht abschalten könnte, ohne die Produktion zu stören«: Markoff (2015, S. 65 ff.)

8 Oftmals scheinen diese Assoziationen bei aller Unklarheit schon allein als möglicher Zielpunkt eine gewisse Wirkung zu entfalten: »As real ›utopias‹, co-operatives illustrate the contradictions of alternatives, but through their very existence they also engender a further engagement with options that might otherwise be unthinkable« (Horn, 2018, S. 56).

Free Crowd, Cloud Communities und Reverse Diaspora

Die durch die Automatisierung hervorgebrachte »Free Crowd« aus in der arbeitsteiligen Hierarchie nicht mehr oder weniger gebrauchten Individuen kann dann den Nukleus der von Gorz, Hardt & Negri et al. entworfenen Communities und ihrer technologischen Infrastruktur ausmachen, welcher sich um die dezentrale Produktion von Energie ansiedelt. Diese freie »Crowd« kann auf privaten, aber auch öffentlichen Plattformen Dienstleistungen für ihre Communities übernehmen. Natürlich wird KI auch zu einer massiven Verschiebung von Plattformarbeit führen: Microtasks (Übersetzungen, Codierung, Logistik ...) werden zunehmend von dieser Technologie erledigt werden.⁹ Es bedarf also auch hier einer verstärkten Hinwendung zu kreativer Arbeit. Mit Hilfe von Open Manufacturing-Ansätzen ist etwa ein P2P-Modell für eine dezentrale Industrieproduktion möglich.¹⁰ Aber auch ökonomische Mikrostrukturen bzw. Dienstleistungen jenseits der Plattformökonomie sind für die Communities sinnvoll (Cachelin, 2019, S. 92f.).

Die Hinwendung zu einer solchen dezentralen Gesellschaft wird auch von virtuellen Communities getragen werden, deren Mitglieder sich im Netz finden und erst später wieder im Normalraum konstituieren bzw. dort physische Communities gründen bzw. bestehende Gesellschaften beeinflussen können. Eine *Reverse Diaspora*. Arbeitslosigkeit, Armut, Tristesse, Rassismus, Unabhängigkeits- und Gestaltungswille werden ein Ansporn für einige sein, Teil einer virtuellen Diaspora zu werden, welche eigene Unternehmen besitzt, aber auch für globale Plattformfirmen arbeitet und sich vielleicht auch zu virtuellen Staaten bzw. Communities zusammenschließen kann. Es organisieren sich etwa schon Berufsgruppen auf Plattformen, um an dieser globalen Virtualisierung teilzunehmen (z. B. Afropolitan für afrikanische Programmierer). Staaten wie Südafrika und Indien organisieren Arbeitskräfte auf Plattformen, welche dann Arbeitspakete für globale Unternehmen umsetzen (Abrahams et al., 2022). Es gibt zudem bereits ca. 35 Mio. Firmen auf der Welt, welche unabhängig von einer geographischen Lokation agieren können (Khanna, 2021, S. 263). Es ist deshalb wenig verwunderlich, dass Kommunen und Länder wie Dubai (Virtual Commercial City) bzw. Armenien (Armenian

9 Die Analyse dieser Auswirkungen steht erst am Anfang, erste Szenarien fallen jedoch massiv aus: »Wieso aber sollten die Betreiber von solchen Digitalen Ökosystemen nicht selbst generative Künstliche Intelligenz einsetzen, um ebenfalls Inhalte für ihre Konsumenten zu erzeugen? Führt man diesen Gedanken weiter, könnten die Betreiber die Anbieter in ihrem Ökosystem vollständig durch generative Künstliche Intelligenz ersetzen. Das resultierende System wäre dann aber – per Definition – keine Plattformökonomie mehr, sondern eine andere Art von System, möglicherweise nah am klassischen Pipeline-Business, bei dem ein Produzent ein Produkt erzeugt und anbietet« (Koch/Menning, 2024).

10 »The conclusion is that a combination of a Linux mode of cooperation with automation will generalize peer production to all branches of production« (Rigi, 2014, S. 400).

Network State) bereits versuchen, Stücke von diesem Kuchen zu ergattern und in der Cloud »Staaten« aufzubauen, die den dort versammelten »digitalen Bürgern« bzw. deren Unternehmen auch eine Verbindung zu ihrem Staatsterritorium und Dienstleistungen ermöglichen und so ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen (Al-Ani, 2023). Millionen Berufstätige treten in diese Cloud-Republiken ein, entscheiden über deren Innenpolitik und verbessern so auch die Verhandlungsposition gegenüber den Regierungen jener Länder, in denen sie Staatsbürger sind: Diese müssen die Forderungen der Cloud-Arbeiterschaft akzeptieren, anderenfalls würden sie diese wichtigen Skills verlieren (Khanna, 2021, S. 264). Diese virtuellen Communities könnten innovative gesellschaftliche und ökonomische Konzepte entwickeln und die Transformation vorantreiben: »(...) a circle of startup societies and network states built by pragmatic founders (sic!?), a group of high-trust communities architected as intentional alternatives to failed states and surveillance states alike« (Balaji, 2021, S. 266). Würde aber Technologie in den Händen einer »pragmatischen Transformationselite« Dezentralisierungs- und »Neugründungsbestrebungen« erlauben? Immerhin erlebt der Post-Modernismus hier seinen Höhepunkt: Gesellschaftliche Transformation wird an eine privatwirtschaftliche Elite übertragen (Davies, 2018, S. 21). Vielleicht, aber nur vielleicht, ist Technologie diesmal so mächtig, dass die Befähigung des Individuums und seine Fähigkeiten zu Kooperation nicht mehr unterdrückt werden können? Technologie wäre dann tatsächlich Ausgangspunkt einer Transformation und somit eine Art Revolutionsagent (Willems, 2018, S. 76ff.).

Unternehmen als Agenturen der Arbeitstransformation

Immer weitere Teile der Unternehmung bekommen spätestens seit Covid einen Plattformcharakter, während die eigentlichen Produktionsverfahren mit Unterstützung der internen und externen Mitarbeiter stetig weiter automatisiert werden. Während die Mitarbeiter eine Hinwendung zu immer komplexeren und innovativeren Aufgaben vollziehen, werden Kooperationen mit anderen Unternehmen und Communities helfen, neue und auch temporäre Transformationsprojekttrollen zu besetzen und nicht benötigte Mitarbeitende neuen Aufgaben zuzuführen (vgl. Al-Ani et al., 2021).¹¹ Der Bereich der Qualifizierung und Vermittlung für Arbeit außerhalb des Unternehmens für jene Mitarbeiter, die mittel- bis langfristig nicht mehr gebraucht werden, wird damit immer wichtiger.

11 Hier ist etwa die aktuelle Kooperation von Sony und Hitachi instruktiv: »Die beiden japanischen Konzerne wollen ihre Angestellten eine Zeitlang beim jeweils anderen arbeiten lassen. Das soll neue Ideen für Anwendungen mit Künstlicher Intelligenz und im Metaverse hervorbringen« (Kanning, 2024).

2. Unternehmenstransformation aus organisationstheoretischer Perspektive

Diese müssen Arbeit in neuen Bereichen finden und werden hierbei auf ihre eigentlichen Talente und Motivationen zurückgreifen, die oftmals durch die Arbeit in der arbeitsteiligen Hierarchie »verlernt« bzw. unterdrückt wurden (Bergmann, 2017, S. 414).¹² Hier kann es von Vorteil sein, dass eine Abnabelung vom Unternehmen nicht sofort, sondern auch schrittweise und in Teilen vonstattengehen kann. Somit sind dann hybride Zustände denkbar, in denen sich das Individuum noch mit einem Fuß im Unternehmen und mit dem anderen schon in der Freien Crowd befindet – und so mit der notwendigen Zeit und Sicherheit seinen Pfad experimentell weiter entwickeln kann (Al-Ani & Weigel, 2020).

Unternehmen werden dann eine Schlüsselrolle bei der Transformation von Mitarbeitern aus der Hierarchie in einem neuen Beschäftigungsverhältnis übernehmen, welches sich in ökologisch kompatiblen und gesellschaftlich sinnvollen Strukturen darstellen kann. Dieser Übergang wird dann von der Hierarchie wesentlich unterstützt und vielleicht auch durch »Stipendien« mitfinanziert. Das Unternehmen wird dann zu einem »Zentrum für Neue Arbeit«, so wie sie das ursprüngliche New Work-Konzept vorsah (Bergmann, 2017, S. 10).

Diese neue Art von Personalpolitik ist also ein komplexes Programm, welche über die gegenwärtigen »handwerklichen« Ansätze der Talentfindung und -bindung hinausgeht, und muss integriert betrachtet werden: Nur wenn alle Stationen eines Karrierepfads glaubhaft vermittelt und umgesetzt werden können, wird diese effektiv sein. Dieses integrierte HR-Management passt dann zu den Anforderungen des Individuums, welches sich zunehmend selbst steuert und sich der verschiedenen Phasen seines Arbeitslebens bewusster wird. Dieser Pfad verlangt ein aktives und selbstständiges Agieren, welches sich über das gesamte Arbeitsleben spannen wird. Die moderne Organisation muss dem Rechnung tragen: »More and more people in the workforce (...) will have to manage themselves. They will have to place themselves where they can make the greatest contribution; (...) They will have to learn to stay young and mentally alive during a fifty-year working life. They will have to learn how and when to change what they do, how they do it and when they do it« (Drucker, 1999, S. 161).

Quellenangaben

Abrahams, L. / Ajam, T. / Al-Ani, A. & Hartzenberg, T. (2022). Crafting the South African Digital Economy and Society: Multi-Dimensional Roles of the Future-Oriented State. A Conceptual Framework and Selected Case Analyses. LINK Public Policy Brief, February 2022. <https://www.wits.ac.za>.

¹² Für derartige Qualifikationspfade etwa im Produktionsbereich: Al-Ani (2017).

- Al-Ani, A. (2017). CPS and the Worker. Reorientation and Requalification? In: Jeschke S. / Becher C. / Houbing, S. & Rawat, D.B. (Hrsg.). *Industrial Internet of Things: Cybermanufacturing Systems*. Springer Nature. S. 563–574.
- Al-Ani, A. (2022). *Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand – Revisited*. Plattformen, Edupunks und die Free Crowd. 3. Aufl. Springer VS.
- Al-Ani, A. (11.4.2023). *Flucht ins Digitale*. IPG. <https://www.ipg-journal.de/>.
- Al-Ani, A. / Duffing, J. & Schäfer, C. (2021). *Gewappnet für zukünftige Rollen*. Personalmagazin 02/21, 40–44.
- Al-Ani, A. & Weigel, D. (2020). *Neue Art des Arbeitens*. Return 2/20, 68–69.
- Allianz (29.1.2018). *Allianz baut offene Plattform*. Allianz. <https://www.allianz.com/de/>.
- Balaji, S. (2021). *The Network State*. Kindle Edition.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. YUP.
- Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, neue Kultur*. 6. Aufl. Arbor.
- Bookchin, M. (2015). *Die nächste Revolution. Libertärer Kommunismus und die Zukunft der Linken*. Unrast.
- Bühmann, A. D. / Fachinger, U. & Welskop-Deffaa, E. M. (Hrsg.) (2018). *Hybride Erwerbsformen. Digitalisierung, Diversität und sozialpolitische Gestaltungsformen*. Springer VS.
- Cachelin, J. L. (2019). *Mehr Solidarität statt Hyperindividualisierung*. In: Caritas Schweiz (Hrsg.). *Sozialalmanach 2019. Digitalisierung – und wo bleibt der Mensch*. Caritas. S. 83–95.
- Corona Datenplattform (2021). *Themenreport 02, Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie*. Ausgabe Juli 2021, Bonn.
- Davies, W. (2018). *Introduction to Economic Science Fictions*. In: Ders. (Hrsg.). *Economic Science Fiction*. Goldsmith. S. 1–28.
- Drucker, P. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins.
- Gorz, A. (1976). *Ecology As Politics*. Pluto Press.
- Hardt, M. & Negri, A. (2018). *Assembly. Die neue demokratische Ordnung*. Campus.
- Horn, L. (2018). *Future Incorporated*. In: Davies, W. (Hrsg.). *Economic Science Fiction*. Goldsmith. S. 41–58.
- Jäger, W. (2022). *Die interne Crowd als Zukunftsmodell*. In: Al-Ani, A. (2022), S. 118–120.
- Kanning, T. (1.2.2024). *Sony und Hitachi starten Mitarbeiteraustausch*. FAZ Online. <https://www.faz.net/>.
- Khanna, P. (2021). *Move. How Mass Migration Will Reshape the World – And What it Means For You*. Weidenfeld & Nicolson.

2. Unternehmenstransformation aus organisationstheoretischer Perspektive

- Koch, M. & Menning, P. (2. 7. 2024). Plattformökonomie am Ende? Welchen Einfluss haben KI, Metaverse und Nachhaltigkeit auf digitale Geschäftsmodelle? Fraunhofer Gesellschaft. Abrufbar unter <https://www.iese.fraunhofer.de>.
- Markoff, J. (2015). *Machines of Loving Grace. The Quest for Common Ground between Humans and Robots*. HarperCollins.
- MEW 42: Marx, K. & Engels, F. (MEW) (2021). *Werke Band 42*. 4. Aufl. Karl Dietz.
- Moldaschl, M. (2010). Organisierung und Organisation von Arbeit. In: Böhle, F. / Voß, G.G. & Wachtler, G. (Hrsg.). *Handbuch Arbeitssoziologie*. Springer VS. S. 263–300.
- Nehring, R. (Hrsg.) (2021). *Ausblick auf das Büro 2030*. Prima Vier.
- Neuberger, O. (2000). Individualisierung und Organisierung. Die Wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In: Ortmann, G. / Sydow, J. & Türk, K. (Hrsg.). *Theorien der Organisation*. Springer VS. S. 487–522.
- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution. How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*. Palgrave.
- Rigi, J. (2014). The Coming Revolution of Peer Production and Revolutionary Cooperatives. A Response to Michel Bauwens, Vasilis Kostakis and Stefan Meretz. *tripleC*, 12(1), 390–404.
- Saito, K. (2013). *Systemsturz. Der Sieg der Natur über den Kapitalismus*. DTV.
- Schuh, G. / Potente, T. / Varandani, R. / Hausberg, C. & Fränken, B. (2014). Variety Management in Manufacturing. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems Collaboration Moves Productivity to the Next Level, 3–8.
- Shirky, C. (2010). *Cognitive Surplus, How Technology Makes Consumer into Collaborators*. Penguin.
- Tepe, D. & Hepp, A. (2008). Digitale Produktionsgemeinschaften. Die Open-Source-Bewegung zwischen kooperativer Softwareherstellung und deterritorialer Vergemeinschaftung. In: Stegbauer, C. & Jäckel, M. (Hrsg.). *Social Software. Formen der Kooperation in computerbasierten Netzwerken*. Springer VS. S. 27–49.
- Towers Watson (2012, November). *Global Workforce Study*. <https://employeeengagement.com>.
- Wenig, M. (22.4.2022). Allianz muss ehrgeizige Software-Pläne einstampfen. *Versicherungsbote*. <https://www.versicherungsbote.de>.
- Willems (2018). Automating Economic Revolution: Robert Heinlein's *The Moon is a Harsh Mistress*. In: Davies, W. (Hrsg.). *Economic Science Fiction*. Goldsmith. S. 73–93.

Wachsen ohne zu wachsen – in diesem Spannungsfeld liegen mehr denn je die Chancen, aber auch die Risiken der strategischen und operativen Personalarbeit. Auf der einen Seite befindet sich die Mehrzahl der deutschen Unternehmen inmitten von Transformationsprozessen, in denen Personaler:innen mit den richtigen Instrumenten einen wichtigen Beitrag für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit leisten können. Auf der anderen Seite ist der Fachkräftemangel allgegenwärtig und es bedarf attraktiver Angebote, um Spezialist:innen zu gewinnen, die sich immer häufiger gegen den Wirtschaftsstandort Deutschland entscheiden. Umso wichtiger wird es, den gesamten Arbeitsmarkt im Blick zu haben und Talente – vor allem in den zukunftskritischen Bereichen – an das Unternehmen zu binden.

Der Sammelband nähert sich diesem Spannungsfeld über wissenschaftliche sowie Best-Practice-Beiträge. In einem Dreischritt aus den Perspektiven von Wissenschaft sowie Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite wird erschlossen, wie wir gemeinsam Zukunft gestalten und gewinnen können.

Die Herausgeber:innen:

Rainer Gröbel ist Geschäftsführer der Academy of Labour, Kanzler der University of Labour und war langjähriger Personalleiter der IG Metall.

Inga Dransfeld-Haase ist Vorstandsmitglied der BP Europa SE und verantwortet die Bereiche Arbeit und Soziales. Sie ist seit 2019 Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager:innen.

Dr. Thymian Bussemer ist Bereichsleiter HR Strategie & Innovation bei der Volkswagen AG und Vizepräsident des Bundesverbands der Personalmanager:innen.

ISBN 978-3-7663-7499-8



www.bund-verlag.de