

Torsten Groth/Gerhard P. Krejci/Stefan Günther
(Hrsg.)

New Organizing

Wie Großorganisationen
Agilität, Holacracy & Co. einführen –
und was man daraus lernen kann

Mit Beiträgen von: Anette Bickmeyer • Alessandro Camisani
Peter Feneberg • Annette Gebauer • Torsten Groth
Stefan Günther • Susanne Hanke • Rene Hinterberger • Robin
Höher • Menno Huber • Andreas Ingerfeld • Josef Jäger • Elena
Kalogeropoulos • Jens Korte • Gerhard P. Krejci • Susanna Maria
Krisor • Nina Kublun • Michael Menchau • Kirsten Meynerts-
Stiller • Kristina Müller • Cornelia Odenthal • Kurt Rachlitz
Timm Richter • Claudia Salowski • Aaron Scheer
Gerlinde Schein • Eva Maria Schielein • Balz Schnieper
Antje Schnoor • Daniel Sely • Martin Sonnert • Manuela Stark
Andre Stuer • Kerstin Till • Barbara Vogel • Sophie von Vogel
Nadja Walser • Simon Weber • Antje Weidling • Jan Weinhold
Roland Wolfig • Julia Wüster • Wolfgang Zimmermann

2021

Inhalt

Vorwort	11
I Das Forschungsprojekt	17
New Organizing – Empirie trifft Theorie	18
<i>Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther</i>	
Beginn einer aufregenden Reise	19
Von der Datenerhebung zur Auswertung	21
Organisationstheoretische Fundierung	23
»Neues« trifft auf »Bekanntes« – Leitideen zur Auswertung	26
Theorie trifft Empirie	29
II Die Forschungsergebnisse	33
New Organizing – Reiseplanungen und Orientierungshilfen	34
<i>Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther</i>	
Zur visuellen Darstellung der Berichte	34
Ein Reisevorschlag	40
1 Gleichzeitig agil und hierarchisch – Ein Automobilkonzern führt agile Strukturen ein	45
<i>Annette Gebauer, Simon Weber</i>	
1.1 Das Unternehmen in seiner Umwelt	46
1.2 Strategie zur Einführung der neuen Formen des Organisierens	47
1.3 Spannungsfelder, die unbearbeitet bleiben	56
1.4 Zusammenschau und weiterführende Fragen	59
Steckbrief	62
Wie interessant!	63
2 Mit dem Rücken zur Wand – Start-up-Logiken zur Krisenbekämpfung in einem Technologieunternehmen	65
<i>Susanne Hanke, Andre Stuer, Robin Höher</i>	
2.1 Ein Traditionsgeschäft wird zum Sorgenkind	65
2.2 Der andere Weg	70
2.3 Die Organisation ist irritiert	73

2.4	Die neue Rolle des Kunden	76
2.5	Die andere Führung.....	78
2.6	Ausblick: Agilität um jeden Preis?	80
	Steckbrief	82
	Wie interessant!	83
3	Agilität ist gut –	
	Ein konzerneigener Software-Dienstleister erfindet sich neu	85
	<i>Timm Richter, Andreas Ingerfeld, Michael Menchau, Kurt Rachlitz</i>	
3.1	Ausgangslage	85
3.2	Aufbruch: Agilität markiert eine neue Identität.....	86
3.3	Erste Erfolge: Verbesserungen führen zu Vertrauen in Agilität auf allen Seiten	89
3.4	Auf und ab: Es ist doch nicht alles gut.....	91
3.5	Jetzt erst recht: Aufteilung des Agilitätsverständnisses in Haltung und Praxis	93
3.6	Unter Druck: Eine neue, entscheidende Phase.....	96
3.7	Fazit	98
	Steckbrief	100
	Wie interessant!	101
4	Neue Mobilität trifft auf alte Autorität –	
	Ein Automobilkonzern im digitalen Wandel	103
	<i>Eva Schielein, Antje Schnoor, Susanna M. Krisor</i>	
4.1	Vorherrschende Kultur im Konzern: Fixierung auf den CEO	105
4.2	Emergente Entstehung agiler Arbeitsformen im Konzern	106
4.3	New Organizing bei Unit X: Was ist anders als im Konzern?	112
4.4	Kopplung zwischen Unit X und dem Konzern.....	115
4.5	Wie geht es mit Unit X weiter?.....	118
4.6	Fazit	119
	Steckbrief	120
	Wie interessant!	121
5	Macht doch, wenn ihr wollt, aber rechtssicher! –	
	Inseln der Agilität in einem Mobilitätskonzern.	123
	<i>Claudia Salowski, Manuela Stark, Kerstin Till</i>	
5.1	New Organizing in kundenorientierten Bereichen.....	124
5.2	Selbstorganisation auf Probe beim konzerneigenen Schulungsanbieter	128

5.3	Flexibilität durch Selbstorganisation im Sicherheitsprüfteam	130
5.4	Das Netzwerk »Selbstorganisation und Agilität«	132
5.5	Fazit: New Organizing im Spannungsfeld von zentraler Steuerung und individuellen Lösungen	134
	Steckbrief	136
	Wie interessant!	137
6	Unaufgeregte Lockerungsübungen – Ein Mobilitätsdienstleister führt Neues ein, ohne das Alte über Bord zu werfen	139
	<i>Josef Jäger, Gerlinde Schein</i>	
6.1	New Organizing im Verein	140
6.2	Lockerungsübungen in drei Bereichen	142
6.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede	150
6.4	Fazit	154
	Steckbrief	155
	Wie interessant!	157
7	Stabilagil – Eine etablierte Medienanstalt im experimentellen Suchmodus ..	159
	<i>Peter Feneberg, Cornelia Odenthal, Barbara Vogel</i>	
7.1	Das Unternehmen in seiner Umwelt	159
7.2	Bedeutung von New Organizing für das Unternehmen oder: Viele Landkarten	162
7.3	New Organizing als unaufgeregter Veränderungsprozess	168
7.4	Paradox?! – Das Unternehmen in Spannung gesetzt	169
7.5	Ressourcen in der Organisation heben – Ausblick und Anschlussfragen	172
	Steckbrief	175
	Wie interessant!	176
8	Wiener Melange: Die Milch kriegst' nicht mehr aus dem Kaffee – Agile Inseln in einem Telekommunikationsunternehmen	178
	<i>Nadja Walser, Roland Wolfig, Aaron Scheer, Rene Hinterberger</i>	
8.1	Das Jahr des Experimentierens	179
8.2	Agile Inseln	183
8.3	Auswirkungen in der Organisation	188
8.4	Was bringt die Zukunft?	191
8.5	Conclusio	193
	Steckbrief	194
	Wie interessant!	196

9 PS-starke Unternehmensführung – SIXT im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation	197
<i>Kurt Rachlitz, Andre Stuer, Wolfgang Zimmermann</i>	
9.1 New Organizing als Katalysator für die Umstellung des Geschäftsmodells?	197
9.2 Methodisches Vorgehen	198
9.3 Hintergrund des Unternehmens und seiner Kultur	198
9.4 Aus U-Booten und Tankern werden Sprints und Züge ...	200
9.5 Der Transformationsprozess	201
9.6 Zwei Kernwidersprüche prägen den Transformationsprozess	205
9.7 Fazit und Ausblick	208
Steckbrief	210
Wie interessant!	211
10 Beweglichkeit in Stahl und Beton – Das Medienhaus der Zukunft	213
<i>Elena Kalogeropoulos, Jens Korte, Nina Kublun, Jan Weinhold, Julia Wüster</i>	
10.1 Drei Wandlungsmuster	214
10.2 Straff-lockere Führung	219
10.3 »Haus des Unternehmertums«	220
10.4 New Organizing	224
10.5 Zusammenfassung	225
Steckbrief	226
Wie interessant!	227
11 Fremdbestimmte Selbststeuerung – Mit Holakratie die Wette auf die Zukunftsfähigkeit in der Finanzwelt gewinnen	229
<i>Kristina Müller, Daniel Sely, Sophie von Vogel</i>	
11.1 Das beforschte Unternehmen und sein Weg zur Holakratie	229
11.2 Der tiefere Blick auf die Umsetzung von Kreisorganisation und Führung	233
11.3 Paradoxie der (Selbst-)Steuerung	234
11.4 Paradoxie der Planbarkeit	238
11.5 Paradoxie der Formalisierung	241
11.6 Fazit	245
Steckbrief	247
Wie interessant!	249

12 Speed is the name of the game! –	
Ein Technologieunternehmen springt von einem	
Organisationsmodell zum nächsten.....	250
<i>Balz Schnieper, Menno Huber, Alessandro Camisani</i>	
12.1 Kontext der Fallstudie	250
12.2 New Organizing – Wie die Veränderung abließ	253
12.3 Paradoxien im Change –	
Welche Muster werden sichtbar?.....	261
12.4 Erkenntnisse aus diesem Fallbeispiel	264
12.5 Gleichzeitig schnell und langsam gehen	266
Steckbrief	267
Wie interessant!	268
13 Radikale Transformation einer Bank –	
Die agile Organisation als Tür	
zum digitalen Geschäftsmodell	270
<i>Kirsten Meynerts-Stiller, Anette Bickmeyer</i>	
13.1 Historie.....	271
13.2 Prozessgestaltung: In drei Wellen zur	
großen Transformation.....	273
13.3 Führung und Selbstführung	276
13.4 Der Einzelne und das Team: Nicht nur gemeinsam,	
sondern »high-performing«	280
13.5 »Fast forward«: Ein Blick in den Rückspiegel.....	283
13.6 Agile Transformation einer Bank:	
Auf der Reise und vermutlich nie am Ziel.....	285
Steckbrief	287
Wie interessant!	289
14 Dark side of the moon –	
Über Unternehmen, die hier nicht porträtiert werden.	
(K)eine Fallstudie.....	290
<i>Antje Weidling</i>	
14.1 Vom Hinsehen, um sich zu zeigen.....	290
14.2 Die erfolgreichen Unsichtbaren.....	291
14.3 Energiequellen für Veränderung.....	294
... war doch wirklich interessant!	298
Alles Graswurzel?	299
Experimentelles Vorgehen reduziert Unsicherheit	299
Das Management macht sich bemerkbar	300
Arbeit in Teams	300
Räumliche Maßnahmen	301

Und was ist mit Beratung?	301
Und schließlich: Die Kontexte.	304
15 Wer hat hier eigentlich wen organisiert? – Spiegelphänomene in der Forschung.	305
<i>Claudia Salowski, Peter Feneberg, Martin Sonnert</i>	
15.1 Blickwinkel »Führung«: Leitung und Forschungsteams	306
15.2 Blickwinkel »Forschungsteams«	311
15.3 Blickwinkel »zwischen den Teams«	314
15.4 Blickwinkel »Prozess des Organisierens«	316
15.5 Blickwinkel »Komplexitätsbewältigung und ihr Nutzen«	317
15.6 Fazit	319
III Zum Ende der Reise.	321
Ein zweiter Blick auf New Organizing.	322
<i>Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther</i>	
Von Impulsen zu »epistemologischen Irrtümern«	326
Paradoxienmanagement als Kern eines zukunftsfähigen Umgangs mit Beratungs- und Führungsansätzen	328
Glossar	334
Literatur	339
Über die Autor:innen	343
Über die Herausgeber	349

I Das Forschungsprojekt

New Organizing – Empirie trifft Theorie

Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther

Alle in diesem Band vereinten Beiträge sind im Rahmen eines seit 2018 laufenden Forschungsprojekts bei Simon Weber Friends (SWF) entstanden. Wie es dazu kam? – Im Jargon eines Managementbestsellers müsste jetzt eine Story folgen über einzigartige biografische Erweckungserlebnisse oder von Erkenntnissen berichtet werden, die im Beisammensein mit bekannten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik zustande gekommen sind ... – All dies war nicht der Fall. Es war alles profaner, nämlich die pure Neugierde, hinter die Kulissen von New Work, Agilität und der vielfältigen Varianten innovativer Arbeitsmodelle zu schauen. Ziel war es, tiefer gehende Einblicke zu erhalten in Veränderungsprozesse, die, ausgelöst durch ein »agiles Manifest« vor 20 Jahren, einen großen Raum in der Management- und Beratungswelt einnehmen.

Mit dieser Zielsetzung ist die Kernidee unseres Forschungsprojekts »New Organizing – Empirie trifft Theorie« benannt: Wie vollzieht sich die Einführung neuer Organisationsformen in der Praxis? – Der Begriff Organizing im Titel ist bewusst gewählt. Er verweist auf zwei paradigmatische Ansätze in der Organisationsforschung, die für ein hier gewähltes systemisches Verständnis von Organisationen und für die Form und den Fokus der Auswertung von hoher Relevanz sind. Einmal auf den Ansatz von Karl E. Weick und zum anderen auf den Ansatz von Henry Mintzberg.

Beide Vordenker der Organisationsforschung eint die Idee, das in Management und Beratung oft dominierende Strukturdenken mit einem Prozessdenken zu erweitern. Mit diesem Denken ist die Prämisse verknüpft, vermehrt auf die tägliche Praxis des Handelns und Entscheidens zu fokussieren, die sich in den Strukturen (Vorgaben, Abläufen, Organigrammen) vollzieht. Deshalb spricht Weick (1995) vom »Organizing« und Mintzberg (2009) vom »Managing«. Wie sich in den Fallstudien zeigen wird, geht es in der Frage nach Struktur oder Prozess also nicht um ein Entweder-oder. Es geht, vereinfacht gesprochen, um einen Alltag, in dem mit sehr unterschiedlichen Motiven mal in Anlehnung, mal in Anpassung, mal in Änderung oder

auch mal in Ablehnung der formellen Strukturen gehandelt wird. Organisationen sind, so Weick (1995, S. 15),

»trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür ... ganz wie wir alle. Vieles von dem, was Organisationen Schwierigkeiten bereitet, ist ihr eigenes Produkt.«

Von Mintzberg übernehmen wir die Erkenntnis, dass es sich lohnt, die meist vordergründigen Narrative und Mythen des Managements durch Beobachtung des praktischen Handelns neu zu interpretieren. Eine solche Theorieanlage schien uns passend. Denn schon vor Beginn des Projekts hat uns der Umstand fasziniert, wie sehr es neuere Organisationsansätze geschafft haben, den Alltag in so gut wie allen Unternehmen mit »agilen« Ideen zu infizieren. Man kommt nicht umhin, hier, wie auch bei vielen weiteren neuen Methoden, Führungsstriche zu setzen, denn in der Praxis wird oft nur lose an die ursprünglichen Konzepte und Begriffe angekoppelt. Dies allein gäbe Anlass, über den Einfluss von Moden auf das Management kritisch nachzudenken (Kieser 1996; Kühl 2015) – wir werden zum Abschluss nochmals darauf zu sprechen kommen. In unserem Projekt interessierte jedoch zunächst, was die Ansätze letztlich in der täglichen Praxis bewirkt haben. – Und mit diesem Fokus auf die Auswirkungen sprach und spricht vieles für den neugierigen Blick auf »New« und »Organizing«: Man mag es Mode nennen oder nicht, es finden sich viele neue Impulse und Anregungen für eine agilere Unternehmenspraxis. Und zugleich sind diese Impulse wirksam in zuvor schon praktizierte Prozesse des Organisierens einzuführen.

Beginn einer aufregenden Reise

Zurück zur Gestaltung des Forschungsprojekts. In der Frage der Durchführung kam die Idee auf, dieses Vorhaben nicht allein umzusetzen. Die Leitgedanken zum New Organizing flossen ein in eine erste Skizze und einen Aufruf, der versendet wurde an einen Kreis von ca. 500 Absolvent:innen unserer Beratungs- und Führungskurse zur systemischen Organisationsberatung wie auch an einen bereits bestehenden Kreis kooperierender Netzwerkpartner:innen.

Zu unserer großen Überraschung fand sich recht schnell eine Gruppe von ca. 45 Personen zusammen, die Interesse an Forschung und an diesem Thema zeigten. Einige Interessent:innen waren vertraut mit dem wissenschaftlichen Arbeiten und hatten schon publiziert, für andere war dies eher Neuland. Doch was heißt Neuland? – Alle Projektbeteiligten sind langjährig in der Beratung oder als Führungskraft tätig. Sie verfügen über einen professionellen Organisationsblick, der zudem individuell und kollektiv geschärft ist durch ähnliche systemische Verständnisse und Weiterbildungen zur Organisationsberatung.

Im ersten Schritt galt es, das Projekt sachlich, sozial, zeitlich zu organisieren. Es folgten, ohne hier zu tief ins Detail zu gehen, mehrere Vorbereitungstreffen zur Fixierung des Forschungsfokus, zur Abstimmung der organisationstheoretischen Fundierung sowie zur Diskussion methodischer Fragen der Interviewführung und -auswertung. Zudem formierten sich letztlich 14 Teams, die jeweils ein Unternehmen beforschen wollten. Da es für uns eher um eine explorative und nicht um eine repräsentative Studie ging, wurde für die Auswahl der Unternehmen ein pragmatischer Zugang gewählt: Unsere Forscher:innen sprachen größere Unternehmen – vorwiegend Konzerne oder Teilbereiche von Konzernen – an, zu denen ggf. bereits Kontakte bestanden. Dieser Größenfokus wurde bewusst gewählt, da viele veröffentlichte Erfolgsberichte aus kleinen oder neu gegründeten Unternehmen stammen und uns die Übertragung der Erfahrungen mit New Organizing auf größere Systeme in der Literatur unterrepräsentiert erschien.

Folgende Fragen wurden den Forschungsteams für ihre Interviews in den Unternehmen mit auf den Weg gegeben:

- *Fokus »Idee«*: Was ist die Leitidee, die Erwartung, mit der neue Organisationsformen eingeführt werden?
- *Fokus »Bezeichnung«*: Wie wird der neue Ansatz »verstanden« und auf welcher Ebene wird er implementiert: als Organisationsänderung, als Führungsänderung, als Team- und Projektveränderung?
- *Fokus »Auswirkungen«*: Welche Wirkungen sind hierbei zu beobachten bzw. welche Resonanzen erzeugt der Eingriff in die Praxis?
- *Fokus »Unterstützung«*: Welche Funktion übernehmen Führung, HR-Abteilungen und/oder Beratungen im Prozess der Implementierung?

- *Fokus »Implementierung«*: Kommt es überhaupt zu einer Transformation »weg von der alten, hin zur neuen Organisationsform«? – Wenn ja, wenn nein (oder auch: wenn halb, wenn anders als gedacht, wenn oberflächlich-scheinheilig) ... Wie verläuft der Implementierungsprozess?
- *Fokus »Reflexion«*: Zeigt sich eine Praxis, in der sich die positiven Erwartungen an New Organizing erfüllen, müssen die Ansprüche revidiert werden, bzw. was folgt stattdessen?
- *Fokus »Lernen«*: Welche erfolgskritischen Aspekte in der Implementierung werden bislang übersehen bzw. müssten mehr Beachtung finden?

Zur Strukturierung der Ergebnisse wurde festgelegt, dass im Zuge der Feldforschung insbesondere die Bereiche »Organisation«, »Führung«, »Teams/Projekte« und »Beratung« in den Blick zu nehmen sind.

Und so gerüstet ging es ins Feld. Interviewpartner:innen wurden ausgewählt, Termine vereinbart und Gespräche geführt etc.³

Von der Datenerhebung zur Auswertung

Alle nach dem groben Leitfaden (den die Teams noch weiter verfeinert haben) geführten Interviews wurden transkribiert und anschließend qualitativ ausgewertet. Hierzu bedienten sich die Teams grob einer dreigeteilten Methodik, die von Froschauer und Lueger (2003) entworfen wurde. Die transkribierten Interviews wurden nach dem Konzept der »Themenanalyse«, der »Systemanalyse« und einzelne Passagen auch mit Mitteln der »Feinstrukturanalysen« ausgewertet.

Bei 13 Fallstudien und im Schnitt über vier Interviews pro Unternehmen ist schnell zu errechnen, dass weit mehr als 1000 Seiten an Transkriptionen erstellt wurden, auf denen berichtet wird, was New Organizing im Einzelfall zum Erhebungszeitraum bedeutet und bewirkt hat. Es ist den Forschungsteams nicht hoch genug anzurechnen, welche empirische Arbeit sie jeweils geleistet haben. Deutlich wird auch, dass in die Fallstudien dieses Buches nur ein Bruchteil dessen einfließen konnte, was erfasst wurde.

³ Am Ende einer jeden Fallstudie wird im Steckbrief angegeben, mit wie vielen Vertreter:innen welcher Funktionen pro Unternehmen Gespräche geführt wurden.

Damit sind wir beim Prozess der Auswertung. Eines war klar: Mit dem Interesse an der Frage, wie sich die Implementierung neuerer Organisationsansätze in der Praxis vollzieht, sollte dafür gesorgt werden, dass die Forschungsteams ergebnisoffen bzw. nicht normativ an die Auswertung gehen. Will man dieses Ziel präziser fassen, so bietet es sich an, auf methodische Überlegungen zurückzugreifen, die Luhmann recht früh mit der Methode einer »funktionalen Analyse« präzisiert hat (Luhmann 1999). Eine solche Methode lädt dazu ein, alle wiederholt auftretenden Phänomene in den Kontext der Lösung von Problemen zu setzen: »Welche Probleme versuchen Organisationen zu lösen, die neue Organisationsformen einsetzen, und welche Probleme versuchen sie zu lösen, wenn sie diese nur zögerlich oder auch nur scheinheilig einsetzen?«

Mit diesem auf ethnologischen Methoden aufbauenden Vorgehen erhält man einen möglichst bewertungsfreien, lernenden Zugang zu allen denkbaren Formen der Implementierungspraxis. Zusammenfassen lässt sich dieses Denken mit dem Motto »Wie interessant!« – Das Besondere eines solchen Denkens wird deutlich, sobald man dieses mit der alltäglich beobachtbaren Bewertungspraxis in Veränderungsprojekten vergleicht. Zumeist kommt es bei Letzterer sachlich zu einer Positivbewertung des Neuen und einer Abwertung des Bestehenden, was sich sozial in einer Spaltung in Erneuerer und Beharrende zeigt. Eine solche Vorabbewertung würde den für unser Projekt erwarteten Erkenntnisprozessen im Wege stehen (wie es insgesamt produktive Veränderung verhindert, aber das soll hier nicht im Fokus stehen).

Neue Organisationsformen stellen Irritationen einer wie auch immer gearteten funktionierenden Praxis dar. Es sind Eingriffe in eine Praxis der Überlebenssicherung, in und mit der Unternehmen versuchen, am Markt zu bestehen und dabei widersprüchliche Erwartungen aus der äußeren oder inneren Umwelt zu erfüllen. In diesem Streben kann New Organizing für das eine Unternehmen ein wertvoller Impuls sein, für das andere eine mit Skepsis beobachtbare Modewelle und für ein weiteres eine Ansammlung interessant klingender Tools, die im geschützten Rahmen auszuprobieren sind. Wie auch immer: Vorab kann und sollte bewusst nicht festgelegt werden, was als richtig oder falsch zu bewerten ist.

Hinzu kommt ein zeitlicher Aspekt: Die Implementierung neuer Ansätze ist mehr als nur eine punktuelle Intervention. Oftmals sind

es mehrjährige Prozesse, in denen die Organisation ja nicht stehen bleibt. Parallel zum New-Organizing-Prozess gewinnen immer wieder andere unternehmensstrategische und -politische Aspekte an Relevanz und wirken auf die neuen Ansätze unterstützend oder auch bremsend zurück.

Die Fallstudien sollten deshalb idealerweise längere Zeiträume erfassen und dort fortgesetzt werden, wo viele andere Veröffentlichungen sich damit begnügen, aufzuzeigen, wie z. B. agile Verfahren initiativ eingeführt wurden, ohne zu zeigen, wie es im Anschluss weiterging. Die Beantwortung der (einfachen, aber wirksamen) systemischen Frage nach dem »Und dann ...?« sollte sich in den Beiträgen niederschlagen. Erst in der Form der Fortsetzung von New Organizing – so eine weitere Prämisse unserer Forschung – zeigt sich die Selektionswirkung der Organisation. Erst hierdurch werden Möglichkeiten und Herausforderungen einer langfristig wirksamen Implementierung im Sinne einer organisationalen Veränderungsfähigkeit sichtbar.

Organisationstheoretische Fundierung

Wenn eine »Wie-interessant!«-Erzählung erfolgt ist und anschließend Praktiker die Praxis der Implementierung neuerer agiler Ansätze erforschen, braucht es mehr als nur einen scharfen Blick – es braucht (ein wenig) Organisationstheorie. Wie sonst wüsste man, wofür man achten soll, um vermutete Wirkungszusammenhänge zwischen »New« und »Old Organizing« zu erklären und zu bewerten?

Der Fokus auf Organisation ist auch insofern von Bedeutung, als dass viele neue Ansätze aus dem Projektmanagement stammen und mit diesem Ursprung stark auf Team- und Interaktionsgestaltung fokussieren. In den Fallstudien interessiert New Organizing im Kontext der Organisation (und nicht nur die Gestaltung von Interaktionen im Kontext einer Organisation ...). Dieser Schwerpunktsetzung liegt die Prämisse zugrunde, dass erfolgsrelevante Kriterien erst dann in den Blick kommen, wenn man über die Face-to-Face-Koordinierung hinausgeht. Wie sich später zeigen lässt, hat sich dieser erweiterte Blick als erkenntnisreich erwiesen, denn viele Initiativen erfahren ihre Grenzen oder ihr Scheitern weniger an sich, sondern am Kontext Organisation.

Theoretische Prämissen

Damit wären wir bei dem von allen Autorenteams angewendeten systemischen Blick auf das Phänomen Organisation. Es finden sich ergiebige Quellen, um sich ausführlich über die soziologische Systemtheorie (Luhmann 1984), das Grundprinzip der Autopoiesis (Maturana u. Varela 1984) und auch über Organisationen als soziale Systeme mit dem Basiselement der Kommunikation von Entscheidungen zu informieren (Luhmann 2000; Baecker 1999; Simon 2007; Wimmer 2012; siehe auch Groth 2019, S. 59 ff.). Wir belassen es bei einer stichwortartigen Auflistung mit kurzen Ergänzungen, inwieweit der systemische Blick einen Unterschied in der Erklärung von Phänomenen macht, die im Kontext von New Organizing auftreten (können).

Organisationen ...

- ... folgen selbst gesetzten Zwecken und Zielen, die ihnen Orientierung geben: Alle New-Organizing-Aktivitäten müssen mit diesen verknüpft werden.
- ... sind um das Problem der Entscheidungsfindung »gebaut« und bilden hierzu »Spielregeln« (Prämissen und Routinen) aus: Alle New-Organizing-Aktivitäten »irritieren« vorhandene Spielregeln positiv wie negativ.
- ... sind gefordert, in komplexen Umwelten und unsicheren Zukünften ihr Überleben zu sichern, was sie u. a. in die Situation bringt, die beiden gegensätzlichen Pole Exploration und Exploitation (March 1991) zugleich zu bedienen: Alle New-Organizing-Aktivitäten werden in diese notwendigen und zugleich paradoxalen (s. u.) Balancierungsprozesse einbezogen (zumeist verortet auf der Seite der Exploration ...).
- ... streben zwar nach Rationalität und erzeugen dabei vielfältige Irrationalitäten (Brunsson 1985), die durchaus auch funktionale Seiten haben: Forschungen zu den New-Organizing-Aktivitäten – wie auch andere Forschungen – werden erwartungsgemäß Phänomene ans Licht bringen, die für die Beteiligten und vielleicht auch aus Forschungssicht nicht sehr vernünftig klingen; eine systemische Forschung versucht in solchen Fällen gute Gründe für vermeintliche irrationale Verhaltensweisen zu finden.
- ... sind selbst als komplexe Gebilde zu verstehen, die sich vereinfachende Selbstbeschreibungen geben; sie zeigen eine »for-

melle«, eine »informelle« und eine »Schauseite« (Kühl 2011): Diese Unterscheidungen werfen die Frage auf, welche der drei Seiten mit New-Organizing-Aktivitäten auf welche Art und Weise bedient werden.

- ... müssen widersprüchliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Erwartungen bedienen und differenzieren sich hierzu in Untereinheiten, die jeweils eigene lokale Rationalitäten erzeugen: Veränderungsinitiativen allgemein und speziell New-Organizing-Aktivitäten bedienen oft nur einzelne lokale Sichten und werden von diesen erwartungsgemäß positiv beobachtet wie auch von vielen anderen Einheiten, die andere Teilrationalitäten bedienen, erwartungsgemäß skeptisch.
- ... sind »um Paradoxien herum gebaut« (Simon 2007): Sowohl die diversen Umwelterwartungen als auch die erwähnten internen Teilrationalitäten spitzen sich erwartbar zu in Fragestellungen und Situationen, in denen Widersprüche auftreten, die nicht lösbar erscheinen. In dem Zusammentreffen von »agil« und »klassisch« oder auch »neu« und »alt« sind solche paradoxen Dynamiken vermehrt erwartbar. Vereinfacht gesagt, nutzen wir die Theoriefigur der pragmatischen Paradoxien, um diese unvermeidbaren Spannungen in der Art ihrer Bearbeitung beobachten und interpretieren zu können.
- ... binden ihre Mitglieder vertraglich und binden sie damit ein in ein Netz generalisierter Verhaltenserwartungen, sodass Einzelne »nur« als »Personen« in ihren »Rollen« agieren: Dies richtet den Blick auf die Frage eines implizit oder explizit entstehenden neuen »sozialen Kontrakts« durch New-Organizing-Aktivitäten und verweist grundlegend darauf, dass die Antworten in den Interviewausschnitten immer als Zusammenspiel von Erwartungen, Rollenausübungen und Personenanteilen zu »lesen« ist.

Die aufgelisteten Stichworte geben verdichtet wieder, was alles gemeint ist, wenn von »Organisation« die Rede ist und eine systemische Perspektive eingenommen wird. Zugleich geben sie Hinweise, wie die in den Interviews getätigten Äußerungen bezüglich New-Organizing-Aktivitäten von den Verfassern der Fallstudien eingeordnet werden sollten und wurden. Der Blick auf Paradoxien nimmt – so viel vorab – eine Sonderstellung ein und wird sich wie ein roter Faden durch die Fallstudien ziehen.

Noch ein kurzer methodologischer Hinweis: Empirisch in Unternehmen zu forschen bedeutet, Beobachter beim Beobachten ihrer eigenen Organisation in der Beziehung zu ihren Umwelten zu beobachten. Dass hiermit kein Anspruch auf objektive Wiedergabe von Realitäten abgeleitet werden kann, lässt sich leicht erschließen. Es ist eine Setzung von uns, eine funktionale Methode vorzugeben, es ist eine Setzung, Interviews qualitativ auszuwerten, es ist eine Setzung, systemtheoretische Erklärungen anzulegen. Das Problem der Selbstbezüglichkeit von Erkenntnis bleibt.

Alle Methoden »sind dafür gut, sich selbst zu überraschen« (Luhmann 1997, S. 37). Niklas Luhmann fasst so pointiert zusammen, was es heißt, empirisch zu forschen. Natürlich kreieren die Forschungsteams ihre Bilder, natürlich lassen sie sich in ihrer Exploration mehr oder weniger durch die Fokussierung ihrer Interviewpartner:innen leiten, natürlich hätte man alles auch anders formulieren können, natürlich sind es nur zeitpunktbezogene Einblicke. Keineswegs jedoch sind die Ergebnisse zufällig. Als das hier am besten passende Konzept erscheint uns das von Nassehi und Saake (2002) formulierte »methodisch kontrollierte Vorgehen«. Es geht darum, so reflektiert wie möglich den eigenen Gebrauch von Theorie und Methoden offenzulegen und auch die jeweiligen Beschränkungen in den Blick zu nehmen. In diesem Sinne sind die im Zuge des fortschreitenden Forschungsprozesses entstandenen Leitideen und Leitlinien zur Formulierung der Fallstudien zu verstehen.

»Neues« trifft auf »Bekanntes« – Leitideen zur Auswertung

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen diene das folgende Ablaufschema (Abb. 1) als Grundlage der Darstellung und Zusammenfassung der Fallstudien.

In sechs Schritten (die Theorieprämissen sind im vorangehenden Abschnitt eingeführt worden) sind hierin Kontexte und Fragestellungen angedeutet, wie New Organizing zu erforschen ist. Zugleich sind Wirkungsvermutungen mitgedacht, wie »Neues« (das muss nicht unbedingt New Organizing sein) bestehende Formen des Organisierens irritiert. Insofern könnte man das Schaubild mitsamt den nachfolgend aufgelisteten Erläuterungen auch als ein generelles Schema lesen, wie sich tiefer gehende Veränderungsprozesse vollziehen.



Abb. 1: Kreislauf tiefgreifender Veränderungen am Beispiel von New Organizing

Schritt 1: Organisation im Kontext

Bei jedem Fall bzw. bei jeder Fallstudie ist zu klären, in welchem Umfeld die erforschte Organisation aktiv ist. Hier geht es erstens um eine Darstellung der sich wandelnden Markt- und Technologieanforderungen, die als Kontext für das Einführen neuer Formen des Organisierens als relevant erachtet werden. Der eingangs erwähnten theoretischen Prämisse folgend, sind Organisationen als Orte der Bearbeitung und Entfaltung paradoxaler Anforderungen (Simon 2007) zu beobachten. Ein besonderes Augenmerk ist deshalb darauf zu legen, mit welchen internen Strukturen die Unternehmen versuchen, die widersprüchlichen Anforderungen an Stabilität - Wandel, Exploration – Exploitation, etc. zu erfüllen. Wir nennen diese Paradoxien im Folgenden Kernparadoxien.

Schritt 2: Anlass für Veränderung

Des Weiteren gilt es, den Anlass für New-Organizing-Aktivitäten darzustellen. Mit Bezug zur oben erwähnten funktionalen Methode ist darzulegen, für welches wie wahrgenommene Problem New Organizing als Lösung gesehen wird. Hierbei interessiert vor allem, ob New Organizing als Versuch beschrieben wird, um ggf. auf als existenzbe-

drohend wahrgenommene Veränderungen der Organisationsumwelt zu reagieren, oder aber ob andere Zwecke damit verfolgt werden.

Schritt 3: »Orte« der Veränderung

Aufbauend darauf rücken die konkreten »Interventionsorte« in den Blickpunkt. Wo wird New Organizing wie in der Praxis umgesetzt? Auf welchen Ebenen wird bei der Umsetzung angesetzt? Es stellt sich die Frage, ob und wie ein Zusammenspiel von Organisation, Interaktion, Führung und Beratung bei der Einführung von Neuem gedacht wird und wie dies konkret erfolgt.

Schritt 4: Praxis der Veränderung

Vertiefend zur Interventionsebene ist darzulegen, wie Veränderung gehandhabt wird. Hier sind mehrere Aspekte relevant:

- Vollzieht sich Wandel »bottom-up« oder »top-down«?
- Wird New Organizing für punktuelle Optimierungen verwendet, oder wird ein größerer struktureller organisatorischer Umbau vorgenommen?
- Erfolgt die Umsetzung von New Organizing im Sinne einer »episodischen Veränderung«, bei der ein klar definierter Start und ein erwünschter Endzustand angepeilt wird, oder wird eher evolutionär im Rahmen eines »kontinuierlichen Veränderungsprozesses« vorgegangen (Weick a. Quinn 1999)?

Schritt 5: Konfliktmuster/Paradoxiebearbeitung

Unter der Prämisse, dass es erwartbar zu Konflikten kommt, wenn neue Organisationsformen auf bestehende Strukturen treffen, interessiert vor allem die Art und Weise, wie mit den Anforderungen, zwei Gegensätze in der Praxis zu vereinen, umgegangen wird. Zur Beschreibung und Bündelung der vielfältigen erwartbaren Dynamiken bietet es sich an, sechs Bearbeitungsmuster zu unterscheiden (Simon 2007):

- *Aktive Negierung*: Es wird so getan, als ob Neues und Bestehendes problemlos zusammenpassen. Widersprüche werden negiert ...
- *Produktion von Ein-Eindeutigkeit*: Es findet eine klare Positionierung für eine (als einzig richtig und positiv bewertete) Seite statt ...
- *Differenzierung/Aufspaltungen einführen*: In den Unternehmen gibt es Einheiten/Bereiche, die weiter wie bisher arbeiten, und

es gibt andere, ggf. auch nur kleinere »Inseln«, in denen Neues erprobt wird ...

- *Oszillieren im Zeitverlauf*: In den Unternehmen wird im Wechsel mal das Neue, mal das Bestehende als handlungsleitend benannt ...
- *Scheinheiliges Agieren*: Es wird nach außen so getan, als ob man sich den neuen Organisationformen verschreibt, nach innen jedoch wird weiter agiert wie bisher ...
- *Produktion von Uneindeutigkeit*: Es kommt zu Situationen, in denen es für die Beteiligten nicht deutlich wird, nach welchen Kriterien gehandelt werden soll ...

Diese Bearbeitungsmuster können Erklärungen liefern für Dynamiken, die für Beteiligte – ohne Paradoxiebewusstheit – oft in Konflikten, Frustrationen oder Orientierungslosigkeiten enden. Umgekehrt gilt jedoch auch: In der Anerkennung von Paradoxien, im bewussten Management von Paradoxien liegen große Potenziale der wirksamen Implementierung – wir kommen im Abschlusskapitel zum Paradoxienmanagement auf diesen Aspekt zurück.

Schritt 6: ... wie weiter?

Das Schaubild ist bewusst kreisförmig angelegt (Abb. 1). Wer sich auf das »New«, auf das »Organizing« und auf Paradoxiekonzepte einlässt, muss akzeptieren, dass Wandlungsprozesse und Problemlösungen nie beendet sind. Darum soll – in den Fallstudien wie in jedem Wandelprozess – aufgezeigt werden, wie es weitergeht, welche neuen Paradoxien erkennbar werden, welche »Lösungen« sich als problematisch erweisen etc. Ein »paradoxiefreundlicher« Ausblick soll Anregungen für zukünftige Gestaltungsfragen im Sinne einer organisationalen Veränderungsfähigkeit geben.

Theorie trifft Empirie

Wenn Theorie wie beschrieben mitläuft, erhält jede Fall Erzählung eine innere Spannung. Und zusätzlich werden in der Gesamtsicht funktionale Vergleiche zwischen den Problemstellungen und Lösungswege der beforschten Unternehmen möglich.⁴ In den Fällen und über alle Fälle hinweg zeigen sich vielfältige Dynamiken, die

⁴ Für eine solche Idee der Kombination einer einheitlich ausgerichteten Theoriesicht und Methodik bei gleichzeitiger Vielfalt an Fällen vgl. Seibel, Klamann u. Treis (2017).

unseres Erachtens bisher nicht angemessen beobachtet, erforscht und ausgewertet wurden. Gerade in der vielleicht wichtigsten Fragestellung der pragmatisch-paradoxalen Verknüpfung von Konzernwelt und agiler Welt eröffnet sich ein weites Feld spannender Fragen, von deren Beantwortung Führungskräfte wie Beratungsprofessionen profitieren können.

Organisationen als soziale Systeme im Kontext einer Paradoxietheorie zu verstehen mag abstrakt klingen, es setzt jedoch einen Rahmen, in dem Unternehmen nicht mehr als Gebilde erscheinen, die nach rein ökonomischen Kriterien zielgerichtet geführt werden. Hierdurch verändert sich auch die Sicht auf eine normalerweise zu unterstellende Funktionsweise von Organisationen. Im Alltag sowie im Anspruch vieler Führungskräfte finden sich oft noch Vorstellungen, Unternehmen müssten – maschinengleich – berechenbar und planmäßig funktionieren. Jede Form der Abweichung ist mit dieser Sichtweise als Fehler und Enttäuschung der Verantwortlichen zu bewerten. Unsere Theorieanlage nimmt bewusst die Bewertung heraus und postuliert, wenn man es zuspitzen möchte, dass Organisationen nicht wie geplant funktionieren. Die Abweichungen werden zum Normalfall, und damit werden auch Konflikte erwartbar.

Dieses Reframing ist insofern von Bedeutung, weil in vielen der erforschten Organisationen (ob benannt oder anonym dargestellt) die Sorge herrscht, in der Darstellung würden Schwächen überbetont. Nein, damit Organisationen lernen können und brauchbare Informationen erlangen, muss ihr Motto lauten: Der König ist nackt – und das ist nicht schlimm! Schlimmer wäre es, und dieser Verdacht beschleicht uns angesichts der vielen großartigen Storys zum New Work, wenn man gewöhnlich die Schauseite einer Organisation präsentiert bekommt.⁵ Besser als Stefan Kühl kann man dies nicht zusammenfassen (Kühl 2021, S. 11):

»Bei auf Managementkonferenzen, Personalmessen und Praktikerzeitschriften dargestellten Fallstudien, in denen auf Anonymisierung verzichtet wird, kann man davon ausgehen, dass man einiges über die herausgeputzten Vorderbühnen, aber faktisch nichts über die Hinterbühne der präsentierten Organisation erfährt. Man kann daraus schon fast eine

⁵ Gerade in den drei Fallstudien unseres Bandes, in denen die beforschten Unternehmen benannt sind (Kap. 2, Kap. 9, Kap. 13), haben die Autorentams darauf geachtet, dass die von Kühl kritisierten Aspekte nicht zum Tragen kommen.

Daumenregel zur Zeitersparnis für die Lektüre von Artikeln und Büchern machen. Mit Ausnahme von historischen Organisationsanalysen, in denen die Betroffenen in der Regel schon lange tot sind, und von investigativen journalistischen Arbeiten, in denen der Anspruch ja gerade die Aufdeckung der Hinterbühne einer spezifischen Organisation ist, kann man Texte, die auf Anonymisierung der dargestellten Organisationen verzichten, getrost ungelesen zur Seite legen. Bestenfalls würde man etwas über die neueste Managementmode erfahren, die über Erfolgsgeschichten aufgepeppt wird, schlimmstenfalls liest man eine als Praktikerbericht getarnte PR-Geschichte eines Coaches, Beraters oder Managers.«

Mit den in diesem Band vereinten Fallstudien verknüpfen wir bewusst keinen Anspruch auf wissenschaftliche Genauigkeit. Dafür war die Auswahl an Unternehmen und Interviewten zu klein, und viele Interviews sind eher zufällig bzw. über bestehende Kontakte zustande gekommen. Wir haben es jedoch bewusst vermieden, alle Fallstudien so zuzuschneiden, dass damit ein neuer Ansatz begründet wird. In der Formulierung von Managementratgebern ist es gängige Gepflogenheit, dem eigenen (Mode-)Ansatz mit Fallgeschichten den Anstrich von Realitätsnähe zu verleihen (Kieser 1996).

Wir positionieren die Beiträge dagegen bewusst zwischen dem Pol der »wissenschaftlichen Forschung« auf der einen Seite und dem Pol »Strategie-Industrie« (Nicolai 2000) auf der anderen Seite. In dieser »interessanten Mitte« werden unwahrscheinliche Verknüpfungen möglich und sichtbar. Die Forschungsteams bestehend aus erfahrenen Berater:innen und Führungskräften verknüpfen eine ähnlich systemische Theoriesicht auf Organisationen mit Interviewergebnissen, die in einem abgestimmten qualitativen Erhebungsverfahren kollektiv ausgewertet wurden, und bringen ganz bewusst auch ihre jahrelange Berufspraxis mit ein: Theorie trifft Empirie.