



+ wirtschaft weiterbildung

11/12_21

www.wuw-magazin.de

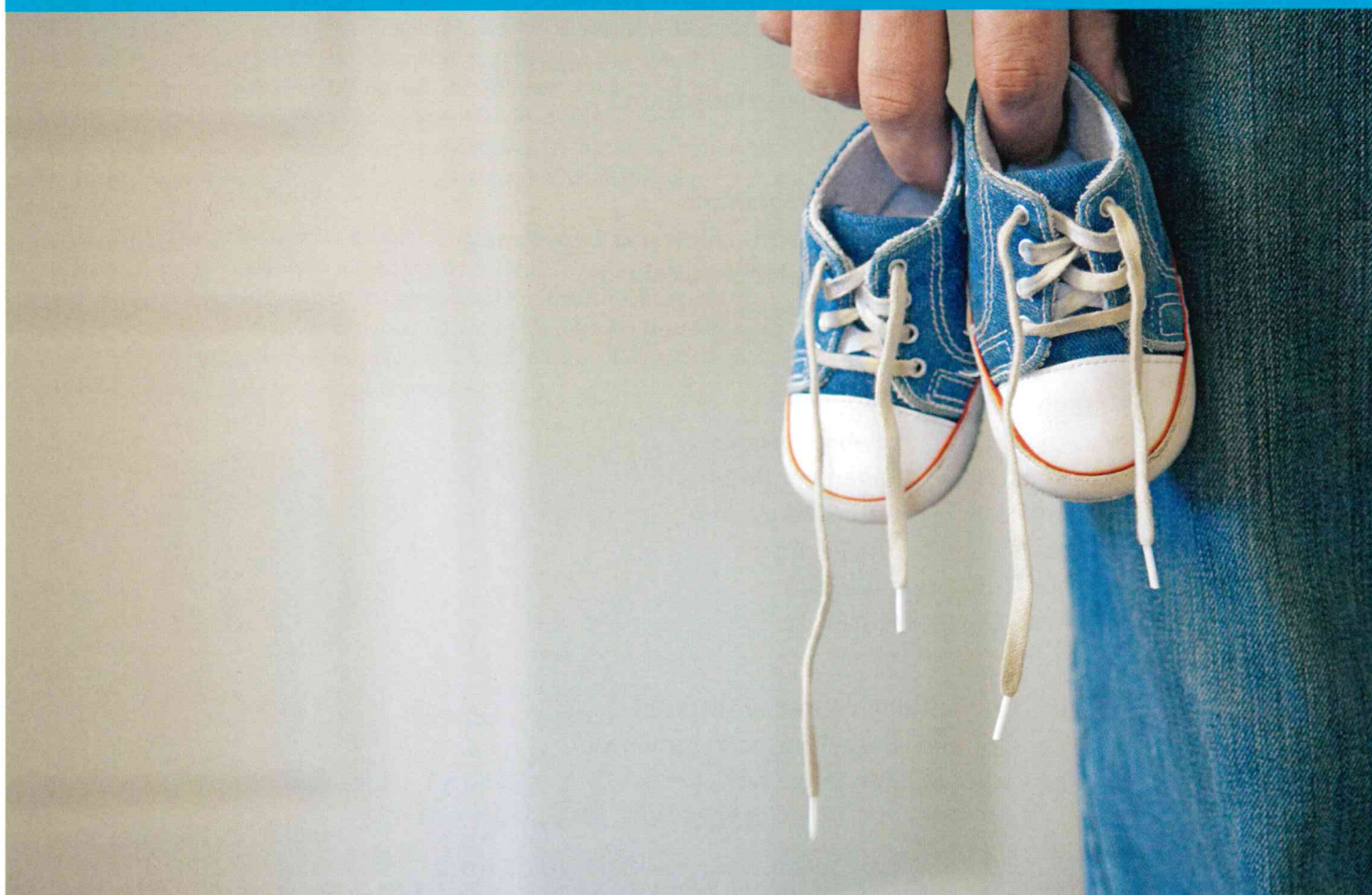
Helm Stierlin_Pionier des systemischen Denkens in Deutschland s. 14

Nele Graf/Anja Schmitz_Neue Studie verdeutlicht PE-Mehrwert s. 24

Stefano Mastrogiacomo_Mehr Psychologie für bessere Teams s. 38

New Work wird erwachsen

Von hohen Idealen zu pragmatischen Lösungen s. 16





Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther (Hrsg.):
 New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2021, 349 Seiten, 49,00 Euro

13 FALLSTUDIEN

Agilität provoziert die Hierarchie

Wenn Unternehmen unter Nennung ihres Namens Fallstudien veröffentlichen und darin beschreiben wie sie zum Beispiel durch eine OE-Maßnahme agiler geworden sind, dann sollte man damit rechnen, dass solche Berichte von der Unternehmensleitung geschönt wurden, um nicht anhand realer Umsetzungsprobleme als dumm verlacht zu werden.

Um der betrieblichen Wirklichkeit näher zu kommen, haben sich 45 systemische Beraterinnen und Berater entschlossen, Berichte über von ihnen durchgeführte Projekte radikal zu anonymisieren, sodass man keine Rückschlüsse auf das jeweilige Unternehmen ziehen kann. Durch die Anonymisierung wurde es möglich, in insgesamt 13 ausgesprochen realistischen Fallstudien zu beschreiben, wie mühsam Konzerne versuchten, agiler zu werden und warum das in der Regel nicht so richtig klappt. Die Autoren liefern gerade wegen der Anonymität einzigartige Einblicke in die Innenwelt von deutschen Konzernen und großen Organisationen.

Neue Methoden wie zum Beispiel die Agilität wurden übrigens nie nach einem bestimmten Lehrbuch oder nach der reinen Lehre eines Vordenkers eingeführt. Oft begann alles mit einer einzigen Abteilung, die im Rahmen eines evolutionären Prozesses immer agiler werden wollte. Diese Vorreiter hatten dann irgendwann alle Hände voll zu tun, ihre Agilität zu rechtfertigen und inhaltlich, methodisch und auch sprachlich an den Rest der Organisation anzupassen. Agile Methoden konzentrieren sich vorwiegend auf Teamarbeit – also auf die Arbeit in kleinen Systemen. Deshalb enden agile Experimente oft in täglichen

Auseinandersetzungen mit der Hierarchie. Die agile Logik steht nämlich sehr im Widerspruch zur Logik der in der Regel sehr mächtigen und trickreich sich wehrenden Linienorganisation.

Wer sich grundsätzlich für Organisationsentwicklung interessiert, lernt in diesem Buch, wie schwer es ist, in der Realität Wandel voranzutreiben – obwohl die Organisationen grundsätzlich ernsthaft versuchen, permanent zu lernen und sich bemühen, neue Impulse vom Markt aufzunehmen. Aber sie wollen eben auch ihre bestehende Stabilität und Verlässlichkeit nicht gefährden.

HERAUSGEBER

Torsten Groth ist systemischer Organisationsberater und wie seine Mitherausgeber Mitglied im Kernteam von Simon, Weber and Friends, Heidelberg.

Dr. Gerhard P. Krejci ist systemischer Organisationsberater und Lehrtrainer für Gruppendynamik (ÖGGO).

Stefan Günther ist systemischer Organisationsberater und Begleiter von Strategie- und Veränderungsprozessen sowie Coach von Leitungsteams und Führungskräften.