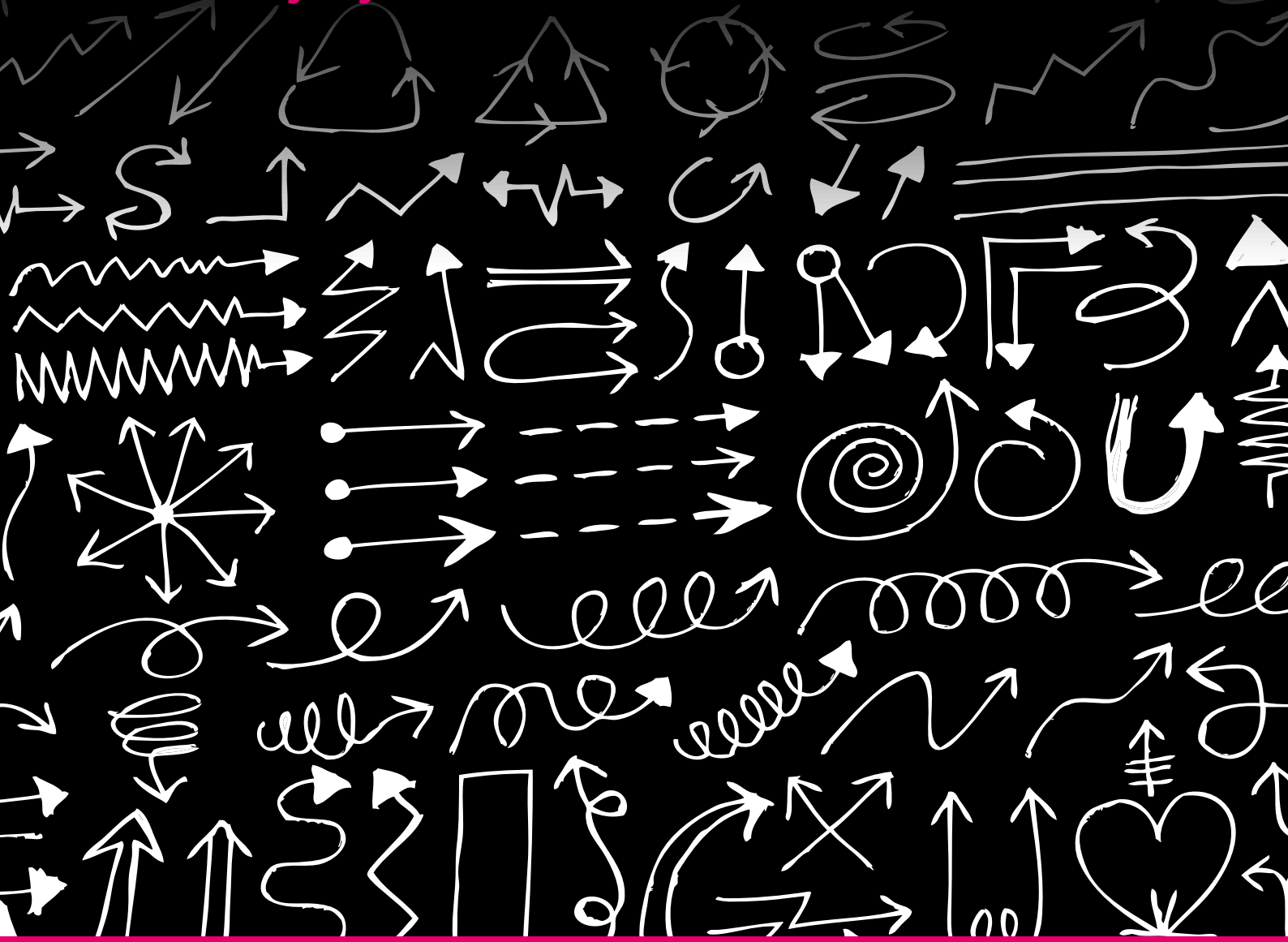
G 11503 | Heft **294** | September **2022** | € 17,80 | Fr. 25,00 | www.managerSeminare.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Organisationaler Change

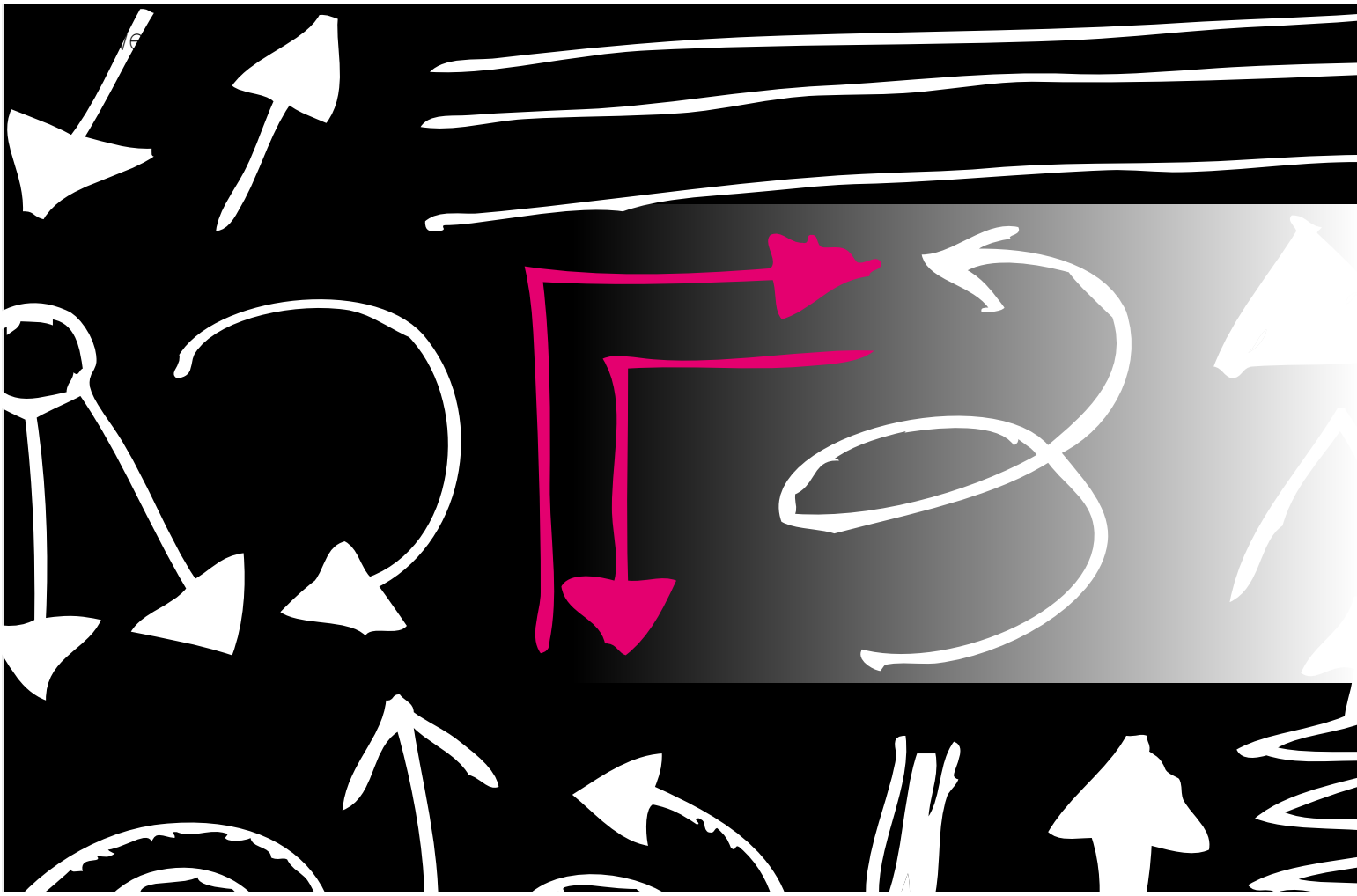
Wandel im Wandel

New Organizing
Change-Ansätze auf dem Prüfstand

Verlockende Veränderung
Corporate Nudges für den Change

Situativer Change
Wie Wandel pragmatisch wird

4191150317806 09



Grafik: iStock/tumdee

Preview

- **Vielfalt der Veränderung:** Wie deutsche Konzerne bei der Einführung von New Organizing vorgehen
- **Eine Wurzel macht noch keinen Wandel:** Wieso Graswurzelbewegungen für sich genommen wenig bewegen können
- **Verschenkte Chancen:** Wie man sich in Unternehmen beim New Organizing Wege verbaut
- **Probieren statt kopieren:** Welche Changestrategien Erfolg versprechend sind
- **Kein Wandel ohne Widersprüche:** Warum das Management von Paradoxien eine zentrale, aber unterschätzte Changekompetenz ist

Wenn etablierte Unternehmen neue Konzepte der Organisationsgestaltung einführen, gehen sie dabei unterschiedliche Wege. Doch welche sind Erfolg versprechend, welche nicht? Die Organisationsberater Torsten Groth, Gerhard P. Krejci und Stefan Günther sind dieser Frage in einem Forschungsprojekt nachgegangen.

Sie haben 45 Beraterkolleginnen und -kollegen losgeschickt, um in Fallstudien herauszufinden, wie deutsche Großunternehmen mit dem Wandel in Richtung neuer Organisationsformen umgehen. Wieso dieses Forschungsprojekt?

Torsten Groth: Uns hat interessiert, was in den Organisationen jenseits der Erfolgsstorys, die man auf Linkedin und in vielen Buchveröffentlichungen über New Work findet, *wirklich* passiert. Deswegen nennen wir die meisten untersuchten Unternehmen in unserer Erhebung auch nicht beim Namen; wir wollten möglichst ehrliche Antworten. Denn aus unserer Beratertätigkeit und auch durch die Aussagen von Organisationsvertretern in unseren Ausbildungsgängen ahnten wir bereits, dass sich das, was in den Organisationen geschieht, nicht mit der geschönten Welt der New-Work-Erfolgsgeschichten deckt. Das war für uns der Anlass, genauer hinzuschauen und Alumni aus unseren Führungs- und Beratungsausbildungen mit qualitativen Fragen loszuschicken, um Feldforschung zu betreiben.

Mit welchen Erkenntnissen sind die Forschenden zurückgekommen?

Dr. **Gerhard P. Krejci:** Zunächst einmal hat sich gezeigt, dass es ein sehr breites Spektrum gibt, wenn Unternehmen New

New-Organizing-Strategien

Kein Wandel ohne Widersprüche

Organizing einführen, wobei sich die Fälle gut entlang zweier Parameter clustern lassen: „Top-down versus bottom-up“ und „New Organizing als Mittel zum Überleben versus New Organizing, solange es nicht stört“. Das heißt: Es gibt Unternehmen, bei denen die Transformation nach dem Muster klassischen Changemanagements episodisch top-down durchgeplant wurde – mit dem erklärten Ziel, damit das Überleben der Organisation zu sichern. Es gibt Firmen, bei denen eigeninitiativ Bottom-up-Initiativen entstanden sind, um etwa einem Bereich die Existenz zu sichern. Und es gibt Unternehmen, deren Spitze im Wissen darum, dass es ganz gut ist, sich auch mal mit Neuerungen zu beschäftigen, den Mitarbeitenden Experimente nahegelegt und ihnen die entsprechenden Freiräume dafür gegeben hat.

Kann man auf Basis der Studienergebnisse sagen, welche der ermittelten Changestrategien tendenziell erfolgreicher sind?

Stefan Günther: Auffällig ist, dass dies oft diejenigen waren, in denen es eine Bottom-up-Changeinitiative gab, die dann von einem intelligenten, sensiblen Management aufgenommen und schrittweise mit Ressourcen unterlegt wurde. Dies scheint wirklich wichtig zu sein: Es muss offenkundig jemanden geben, der die Verknüpfung mit den Überlebensstrategien der Gesamtorganisation beziehungsweise mit organisationalen Fragestellungen vornimmt. Wir haben da tolle Beispiele gesehen, in denen die Führung zuerst sorgsam beobachtet hat „Was macht ihr da? Inwiefern ist das erfolgreich?“, und dann gefragt hat „Wie können wir das mit Ressourcen unterstützen?“. Und: „Können wir das auf andere, ähnliche Fragestellungen übertragen?“ Diese Balance zwischen Mitarbeitendeninitiative, aufmerksamer Beobachtung durch Führung und indirekter Intervention in Form von Unterstützung hat sich in mehreren Fällen als erfolgreich erwiesen.

Wird demnach die Veränderungskraft von reinen Bottom-up- beziehungsweise Graswurzelbewegungen überschätzt?

Groth: Es gibt Kollegen und Kolleginnen, die Graswurzelbewegungen als *das* Zukunftsmodell von Change beschreiben. Empirisch zeigt sich das in unseren Fallstudien eher nicht. Oft erzeugen Graswurzelbewegungen organisationsseitig wenig Wirkung. Sie bleiben Exklaven innerhalb der Organisation oder sterben ab – wenn sie nicht von der Führung beziehungsweise dem Topmanagement aufgegriffen und mit der relevanten Strategieentwicklung verknüpft werden.

Günther: Das Phänomen gibt es aber auch umgekehrt: Wenn top-down verordneter Change die informelle Seite der Organisation ignoriert und in ihrer Relevanz negiert – was immer wieder passiert –, dann bleibt auch dieser oft wirkungslos.

„Man kann in einer Organisation ein altes Betriebssystem nicht durch ein neues ersetzen wie man einen Autoreifen wechselt. Vielmehr wird beides – die neue und die alte Form des Organisierens – nebeneinander bestehen, und daraus ergeben sich Paradoxien.“

Torsten Groth, Systemischer Organisationsberater bei Simon Weber Friends.

Krejci: Das heißt, von welcher Seite auch immer die Changeinitiative kommt: Man muss stets versuchen, beides zueinander in Beziehung zu bringen – die informelle wie auch die formelle Seite der Organisation. Das ist eine typische Paradoxie im Change, die es zu bearbeiten gilt: Wenn eine Initiative top-down gestartet wird, dann braucht Top unbedingt auch Down. Und wenn die Mitarbeitenden eine Idee haben, brauchen sie unbedingt auch die Führung, die sie dabei unterstützt.

Günther: Oft lässt sich allerdings ein zweiseitiger Dogmatismus feststellen. Viele Graswurzelinitiativen betrachten sich zum Beispiel als etwas Besseres, als einzig mögliche Art, wie man innerhalb von Konzernen heute noch arbeiten kann. Umgekehrt gibt es führungsseitig die abwehrende Haltung: Was von unten kommt, übersieht den Wert der bestehenden Strukturen und stellt die Hierarchie zu sehr in Frage. In der Folge legt man sich gegenseitig lahm, und man nimmt sich die Chance, voneinander zu lernen.

Erinnern Sie sich da an einen konkreten Fall?

Günther: Wir haben unter den Fallbeispielen ein Unternehmen gesehen, in dem ein Team von Ingenieuren ein fast schon verlorenes Projekt mit agilen Methoden wieder zum Leben erweckt und damit gezeigt hat: Wir sind 40 Prozent schneller, 50 Prozent billiger und 30 Prozent qualitativ besser als wir es vorher waren. Das heißt: Die Beteiligten konnten zeigen, dass ihr Ansatz im Sinne der Existenzsicherung des Unternehmens einen wahnsinnigen Unterschied macht. Dummerweise hat die Organisation dies aber nicht richtig aufgenommen. Obwohl es in diesem Fall einen Proof of Concept gab, war sie – zumindest zum damaligen Zeitpunkt – nicht in der Lage, zu sagen „Wenn das so einen Unterschied macht, was können wir dann daraus lernen, auch für andere, ähnliche Fragestellungen?“

Kann es auch umgekehrt sein? Dass kleine Initiativen in ein großes Changevorhaben überführt werden, sich dadurch aber totlaufen?

Günther: Ja, denn Organisationen sind nun einmal pfadabhängig. Sie haben eine Geschichte mit bestimmten Strukturen, mit Prozessen, einer Kultur, die vorgibt, wie man die Dinge tut. Und auch wenn das Management in den Szenarien der Zukunft etwas sieht, was die bisherigen Erfolgsgeschichten infrage stellt, ist es sehr schwer, während es noch nicht wehtut, eine glaubwürdige neue Geschichte zu

Konzerne auf dem Weg ins New Organizing

Das Forschungsprojekt

Die Intention: Es sollte der Status quo der Einführung neuer Organisationsformen in etablierten deutschen Großunternehmen erfasst werden: Mit welcher Absicht führen Konzerne neue Arbeitsformen und Führungsmodelle ein? Welche Erfahrungen machen sie auf diesem Weg? Wo tun sich Schwierigkeiten auf? Was sind erfolgreiche Vorgehensweisen?

Die Vorgehensweise: 45 Beraterinnen und Berater aus dem Netzwerk der drei Initiatoren und Systemischen Organisationsberater Torsten Groth, Stefan Günther und Gerhard P. Krejci haben in kleineren Teams im Jahr 2019 Fallstudien in 13 Unternehmen durchgeführt. Die Rohdaten wurden systematisch ausgewertet und anhand eines Forschungsrasters aufeinander bezogen. Etwa: Was war die Ausgangslage? Welche Ziele hat das Unternehmen mit den New-Organizing-Aktivitäten angepeilt? Welche Paradoxien sind dabei aufgetreten? Nach welchem dominanten Muster wurden diese bearbeitet? Welche „Lösungsprobleme“ haben sich aus der Vorgehensweise ergeben? Was waren „Key Learnings?“

Das Ergebnis: Die Fallstudien, die für das Buch „New Organizing: Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann“ (Carl-Auer, 2021) aufbereitet worden sind, zeigen, dass es ein sehr breites Spektrum von Transformationsansätzen in Richtung New Organizing gibt: von stark top-down getrieben bis hin zur graswurzelartigen Bottom-up-Initiative, von eng an die Überlebensfrage des Unternehmens gekoppelten Vorhaben („Wenn wir uns jetzt nicht verändern, gehen wir unter“), bis hin zur Vorgehensweise „Einfach mal ohne Not etwas Neues ausprobieren“.

Die zentrale Erkenntnis: Wer einer Organisation ein fertiges, als idealer Weg aufgeladenes New-Organizing-Konzept überstülpen will, tut sich keinen Gefallen. Am meisten hilft ein gewisser *Pragmatismus*. Erfolgreich waren v.a. jene Organisationen, die Raum für Experimente geschaffen haben, deren Management die Initiativen dann aber auch gezielt mit Ressourcen unterstützt hat, wenn diese erfolgreich waren. Außerdem bestätigten die Analysen, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, Altes und Neues in ein produktives Zusammenspiel zu bringen. Sie müssen Raum schaffen, um Paradoxien (dezentral versus zentral, Selbstorganisation versus Notwendigkeit von Führung …) zu reflektieren und zu bearbeiten.

Quelle: www.managerseminare.de

erzählen, durch die sich die Organisation für den Wandel öffnet.

Den Fallstudien zufolge scheint es ja ohnehin erfolgversprechender, Change unspektakulär im Kleinen anzugehen als immer gleich top-down eine große Überlebensgeschichte zu erzählen ...

Krejci: Tatsächlich haben wir beobachten können, dass Unternehmen Methoden des neuen Organisierens ganz unaufgeregt eingeführt haben, ohne dem Ganzen ein besonderes Label zu geben – was übrigens manche unserer Forschungskolleginnen und -kollegen irritiert hat. Ich kann mich an einen Fall erinnern, in dem uns die Kolleginnen meldeten: Da gibt es gar nichts Agiles, kein New Organizing. Dabei war da eine ganze Menge „agil".

Erzählen Sie mehr.

Krejci: Es handelte sich um einen Mobilitätsdienstleister mit über hundertjähriger Tradition, einen Verein. Dort lief das Geschäft noch gut, man sah sich aber in der Zukunft mit neuen Herausforderungen konfrontiert, von E-Mobilität bis Sharing Economy. In Zukunft könnte das die

Mehr zum Thema

Torsten Groth, Gerhard P. Krejci und Stefan Günther (Hrsg.): New Organizing – Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann.
Carl-Auer 2021, 49 Euro.
Das Buch vereint 13 Fallstudien aus Unternehmen plus ein Kapitel über Graswurzelbewegungen, die unterhalb des Managementradars laufen. Es zeigt, wie unterschiedlich Konzerne mit der Herausforderung New Organizing umgehen, in welche Fallen sie dabei tappen und wie sie es schaffen, mit den Widersprüchen umzugehen, die der Wandel mit sich bringt.

Wir begleiten Unternehmen und Beschäftigte effektiv in allen Aspekten der Umstrukturierung

Bertschat & Hundertmark bietet Ihnen eine Vielzahl von Lösungen für den erfolgreichen Personalumbau. Als neutrale Berater entwickeln wir individuelle Konzepte für Ihren Restrukturierungsplan. Wir sorgen dafür, dass Ihr Personalumbau für alle Beteiligten ein Wendepunkt zum Positiven wird.

Wir haben die Antworten auf Ihre Fragen: info@bertschat-hundertmark.de | www.bertschat-hundertmark.de

BERTSCHAT & HUNDERTMARK
UNTERNEHMENSGRUPPE

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS294AR01

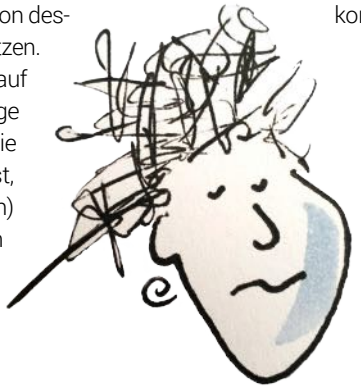
Tutorial

Vier Changefehler zum Vermeiden

Wenn neue Organisationskonzepte in der Praxis scheitern, heißt es oft, sie seien nicht konsequent genug umgesetzt worden. Dabei führt ausgerechnet die Idee, eine neue Organisationsform in aller Konsequenz als Gegenmodell zum Bisherigen umsetzen zu müssen, zu schwerwiegenden Fehlern im Umgang mit Change.

1. Organisationstrivialisierung

Man trifft immer wieder auf die Vorstellung, eine Organisationsform lasse sich im Sinne eines kompletten Betriebssystemwechsels austauschen. Wer aber so denkt, trivialisiert den Umstand, dass es sich bei Unternehmen um gewachsene soziale Gebilde handelt, die sich nicht maschinengleich umbauen lassen. Die Steuerungslogiken von Konzernen mögen Probleme aufwerfen, zugleich aber sichern sie das Überleben dieser Organisationen. Ein (aus dem Kontext anderer, meist kleinerer Organisationen übernommenes) neues Konzept der Organisationsgestaltung kann diese gewachsenen Strukturen und Prozesse nicht eins zu eins ersetzen. Ziele wie Selbstorganisation, Demokratisierung und Sinnerfüllung sind zwar begrüßenswert. Aber: Sie bilden nur *einen Teil* dessen ab, was eine Organisation zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit braucht. Schon deshalb können sie das Bestehende nicht einfach ersetzen. Wohl aber können sie – gerade mit ihrem Fokus auf Flexibilisierung und Kundeninteressen – wichtige Beiträge zu dessen Weiterentwicklung leisten. Die Voraussetzung dafür ist aber, dass einem klar ist, dass Bewährtes und Neues koexistieren (müssen) und dass daraus Widersprüche entstehen, die man nicht negieren darf, sondern die man reflektieren und bearbeiten muss.



2. Führungsvergessenheit

Das Phänomen der Führungsvergessenheit hängt eng mit dem der Organisationstrivialisierung zusammen. Glaubt man, ein organisationales Betriebssystem lasse sich einfach so gegen ein neues austauschen, stehen die Führungskräfte automatisch zwischen alter und neuer Organisationslogik. Sie bleiben zur Hälfte in der alten hierarchischen Verantwortung und müssen in der neuen Welt zugleich erleben, dass ihre Macht mit der Implementierung von New Organizing erodiert. Da in vielen neueren Organisationsansätzen stark auf Selbstorganisation gesetzt wird, werden relevante Führungsfunktionen „vergessen". Hierarchie und Positionsmacht werden sogar häufig tabuisiert. Die Konflikte, die sich daraus ergeben, werden nicht organisationsseitig reflektiert und bearbeitet, sondern beim Einzelnen belassen. Somit haben die Führungskräfte den Preis zweier Organisationslogiken, die aufeinander treffen, zu zahlen.

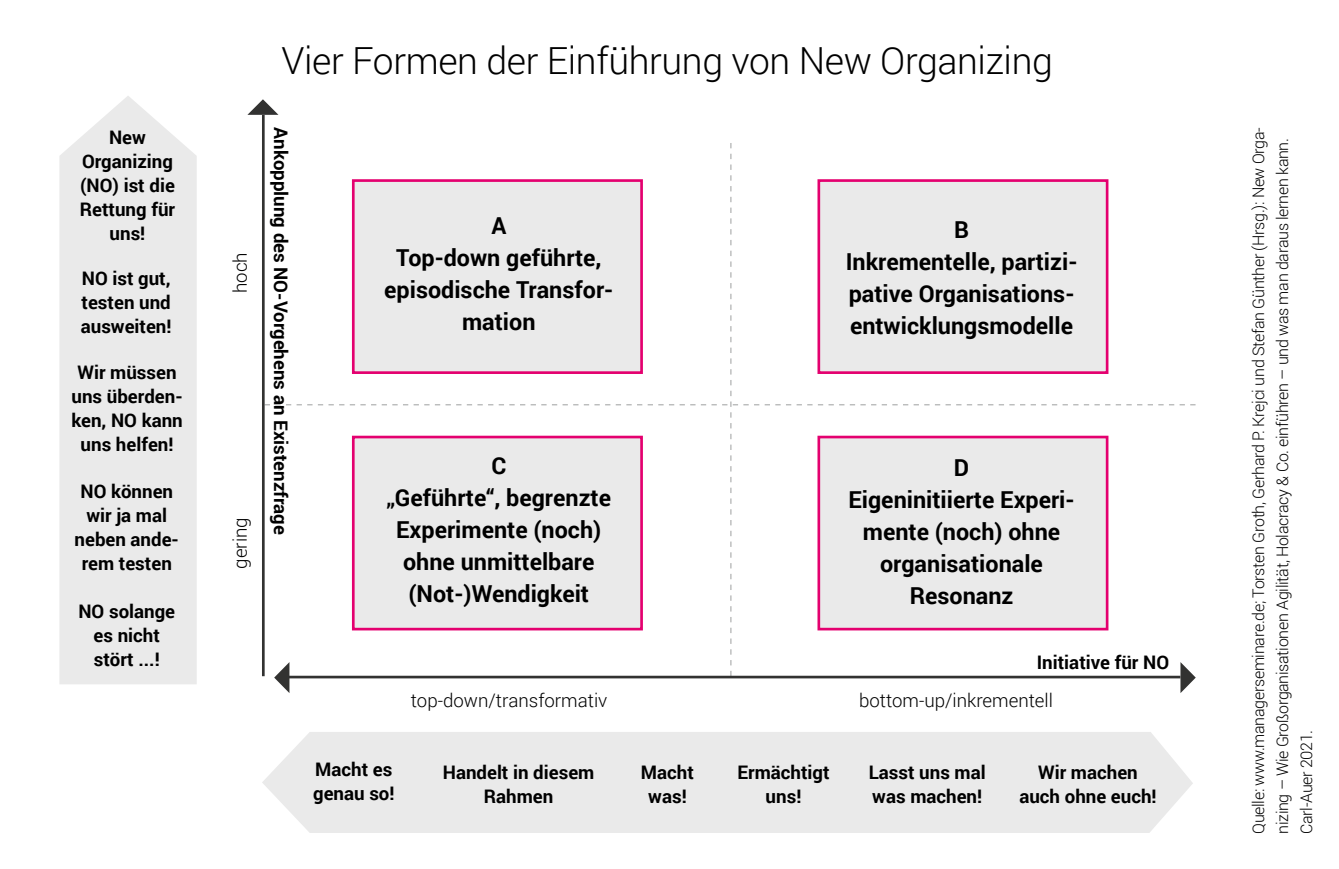
3. Teamentkoppelung

Es ist beeindruckend, wie viele Initiativen auf Team- und Projektebene in Großorganisationen gestartet werden. Das ist auch nicht verwunderlich. Denn Netzwerke, Teams und Projekte sind soziale Orte, die vom Typus her im Vergleich zu Organisationen für Dynamik, Flexibilität und Innovation zugänglicher sind. Hier besteht der größte „natürliche Fit" vieler New-Organizing-Ansätze, die ursprünglich oft aus der Projektarbeit stammen. Dies hat allerdings auch Schattenseiten: Viele solcher kleinen Initiativen starten zwar hoch motiviert und erzielen tatsächlich eindrucksvolle Ergebnisse. Organisationsweit wirksam wird dies aber nicht. Denn oft werden in neuen Organisationsansätzen Teams und Teamarbeit als Gegenmodell zur Organisation gedacht – und genau deshalb geraten in größeren Unternehmen existenziell wichtige Fragen der Koppelung von Team- und Organisationslogiken aus dem Blick, bleiben Verknüpfungsfragen unbeantwortet. Deshalb kommt es in vielen Firmen, trotz punktueller New-Organizing-Erfolge, zu einem Bild der Zerrissenheit.

4. Beratungsvergessenheit

Dass man sich in Unternehmen aufs *eigenständige* Experimentieren verlegt, statt eine große Unternehmensberatung mit einem Changeauftrag zu engagieren, ist ein typisches Merkmal des Wandels in Richtung New Organizing. Die Sache selbst in die Hand zu nehmen, wenn man nach mehr Selbstbestimmung strebt, ist auch nur logisch. Allerdings werden auch interne Beratungsfunktionen in den Betrieben oft nur in einer dienenden Funktion tätig, etwa in der Vermittlung von Agile Coachs oder der Moderation von Konflikten, doch sie koordinieren die intern fragmentierten Umbauprozesse kaum. Um die eigene Relevanz als Expertinnen und Experten für das Neue glaubwürdig unter Beweis stellen zu können, unterziehen sich auch die internen HR- und Beratungseinheiten radikalen Transformationen. Dabei wird viel Energie auf Binnenfragen gerichtet, aber wenig beraten. Mit Blick auf die Organisationstrivialisierung, die Führungstabuisierung und die Team-Organisationsentkoppelung ist es allerdings fraglich, ob Unternehmen gut damit fahren, wenn sie sich ausschließlich darauf verlassen, dass ihre Untereinheiten sich bei ihren New-Organizing-Aktivitäten quasi selbst „beraten". Vielmehr sollten sie Orte und Formen etablieren, um das Gesamtbild ihrer Veränderungsprozesse auf den Schirm bekommen – und um den sich wandelnden und experimentierend vorantastenden Einheiten Denkanstöße und Impulse von außen liefern zu können.

Quelle: www.managerseminare.de; Torsten Groth, Gerhard P. Krejci und Stefan Günther; Grafik: Anna Egger; © www.trainerkoffer.de



Kerndienstleistungen des Vereins infrage stellen und zu einem Mitgliederschwund führen. Das Unternehmen hat also gemerkt, dass es sich anders aufstellen muss als bisher. Drei relativ neu hinzugekommene Führungskräfte haben dann das Heft ergriffen und einfach mal, unabhängig voneinander, verschiedene neue Methoden in ihren Bereichen ausprobiert. Das wirkte wie unaufgeregte Lockerungsübungen. Auf jeden Fall ist dieses Zulassen von *Varianz*, wenn die Umwelt unsicher und die passende Lösung unbekannt ist, klug. Sich zunächst einmal auf einen Bereich zu konzentrieren, reduziert die Komplexität. Wenn man scheitert, ist es für die Organisation kein Beinbruch, und wenn es klappt, kann man schauen, was sich davon auf die Gesamtorganisation übertragen lässt. Wir haben es hier mit einem gelungenen Beispiel für den Umgang mit der Kernparadoxie von Change zu tun: Es braucht Wandel, gleichzeitig aber auch Stabilität.

Stichwort „Paradoxie": In Ihrem Buch zum Forschungsprojekt (siehe auch Kasten „Mehr zum Thema") analysieren Sie die verschiedenen Fallstudien und stellen fest, dass es vor allem der Umgang mit Widersprüchen ist, der zum Erfolg oder Misserfolg von Changevorhaben beiträgt.

Groth: Ja, der Umgang mit Paradoxien ist zentral. Aber viele Unternehmen sind blind für das Thema. Sie glauben, dass man ein altes Betriebssystem einfach durch ein neues ersetzen kann, so wie man einen Reifen wechselt. Dass das geht, ist aber ein großer Irrtum. Wir haben es ja mit einer schon lange funktionierenden Organisation zu tun, die man gar nicht eins zu eins durch eine neue Organisationsform ersetzen kann. Stattdessen *interagiert* das vorhandene System immer mit dem neuen; Vorhandenes und Neues reagieren aufeinander. Doch diese Reaktionen klammern viele Unternehmen aus. Sie ignorieren, dass es da

„Die wichtigste Frage ist immer: Für welches Problem soll das neue Organisationsmodell – also etwa Agilität – eigentlich die Lösung sein? Löst es das Problem besser als das vorhandene Organisationsmodell?"

Gerhard P. Krejci, Systemischer Organisationsberater bei Simon Weber Friends.

„Geht es um erfolgreichen Wandel hin zu neuen Organisationsformen, sollten sich Unternehmen nicht nur von einer großen Idee steuern lassen, sondern besser pragmatisch vorgehen, also: Experimente machen und sich von deren Auswirkungen leiten lassen."

Stefan Günther, Systemischer Organisationsberater bei Simon Weber Friends.

jetzt zwei unterschiedliche Systeme gibt, woraus Widersprüche entstehen – Paradoxien wie die zwischen neu und alt, zentral und dezentral, stabil und wandlungsfähig, zwischen dem Bedarf an Selbstorganisation, gleichzeitig aber auch Führung …

Sind das die Punkte, an denen es in den untersuchten Firmen zu Problemen kam?

Groth: Ja genau. Eigentlich müsste man sich schon früh fragen: Wie managt man diese Widersprüche? Dafür gibt es aber oft keine Ansätze, keine Orte des Lernens und des Reflektierens. Man stellt sich gar nicht erst die Frage: Wo laufen wir in Widersprüche rein, weil das Neue das Alte infrage stellt? Welche Kämpfe zieht das nach sich? Wie können wir zum Beispiel trotzdem für Führung sorgen, wenn wir ein Konzept der Selbstorganisation einführen? Wie können Führungskräfte so positioniert werden, dass eine gute Balance etwa zwischen Oben und Unten oder zwischen Innovation und Routine zustande kommt? Stattdessen vergisst man, solche Fragen zu stellen und tabuisiert Dinge wie Macht, Hierarchie und Führung. Die Führungskräfte müssen dann die Suppe auslöffeln, indem sie zwischen den Logiken zweier Systeme zerrieben werden. Wir sprechen deswegen auch von einer *Führungsvergessenheit* in den Organisationen.

Günther: In Großorganisationen ist auch die Frage relevant, wie sich Dezentralisierung und Zentralisierung zusammenbringen lassen: Wie können wir damit umgehen, wenn es zu Schnittstellenproblemen kommt, weil in verschiedenen Bereichen komplett anders gearbeitet wird? Wie damit umgehen, dass Teams, die die Vorstellung haben, dass sie am besten komplett eigenverantwortlich agieren, jede Einlassung aus der Zentrale als Affront betrachten? Dass es eine Entkoppelung von Team- und Organisationslogiken gibt? Solche Fragen sind die *eigentlich* wichtigen Changefragen, und Führung müsste sich damit beschäftigen, diese in Bearbeitung zu bringen.

Was sie aber nicht tut?

Krejci: Sie *kann* es oft nicht. Denn „man führt im New Organizing ja nicht mehr". Gerade in den Fällen, in denen es in unseren Fallstudien schlecht gelaufen ist, war das ein häufiges Problem: Das System amputiert sich selbst. Ich kann mich zum Beispiel gut an einen O-Ton aus einem Interview erinnern, wo jemand sagte: „Ich wüsste ja, wie es geht, aber ich *darf* ja nichts sagen. Ich darf ja nicht führen." Gleichzeitig hätte das Team von dieser Person wirklich etwas gebraucht, selbst ein kleiner Impuls wäre hilfreich gewesen.

Man verhält sich im Umgang mit neuen Organisationsformen also manchmal päpstlicher als der Papst?

Günther: Jedenfalls werden von Unternehmen oft mit viel Verve, Emotionalität und missionarischem Eifer Organisationsformen aufgegriffen, ohne die Frage zu stellen: Wo passen sie überhaupt, wo nicht?

Eine Richtung, in die die Entwicklung heute angesichts der Umfeldbedingungen gehen sollte, gibt es also nicht?

Widersprüche im Wandel

Wie Organisationen Paradoxien bearbeiten

Treffen neue Organisationsformen auf bestehende Strukturen, dann kommt es automatisch zu Widersprüchen und Konflikten. Allerdings reagieren Unternehmen darauf nicht immer mit konstruktiven Bearbeitungsmustern. Zu den Bewältigungsstrategien gehören …

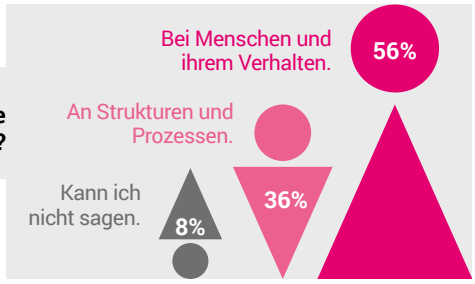
- **Aktive Negierung:** Es wird so getan, als passten Neues und Bestehendes problemlos zusammen. Widersprüche werden negiert.
- **Produktion von „Ein-Eindeutigkeit":** Es findet eine klare Positionierung für eine (als einzig richtig und positiv bewertete) Seite statt.
- **Differenzierung/Aufspaltungen einführen:** In den Unternehmen gibt es Einheiten/Bereiche, die weiter wie bisher arbeiten, und es gibt andere, gegebenenfalls auch kleinere „Inseln", in denen Neues erprobt wird.
- **Oszillieren im Zeitverlauf:** In den Unternehmen wird im Wechsel mal das Neue, mal das Bestehende als handlungsleitend genannt.
- **Scheinheiliges Agieren:** Es wird nach außen so getan, als ob man sich neuen Organisationsformen verschreibt, nach innen wird jedoch 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.

Quelle: www.managerseminare.de; Torsten Groth, Gerhard P. Krejci und Stefan Günther (Hrsg.): New Organizing – Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann. Carl-Auer 2021. Nach: Fritz B. Simon: „Paradoxiemanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation". Revue für Postheroisches Management 1/2007.

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS292

Wie muss sich CHANGE ändern?

WO sollte Changemanagement ansetzen?



WELCHER Aussage stimmen Sie zu?

65% Changeprozesse scheitern, weil sie den Beteiligten top-down und jenseits des Bedarfs aufgedrückt werden.

47% Führungskräfte werden mit der Umsetzung des Wandels zunehmend allein gelassen.

14% Change wird immer geplant und gesteuert, die Idee, dass Veränderung von unten kommt, ist illusorisch.

50% Durch Agilisierung besteht die Chance, Changemanagement zugleich flexibler und menschlicher zu machen.

37% Unternehmen ignorieren die Widersprüche, die sich in Changeprozessen zwischen Neu und Alt ergeben.

n=111 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie muss sich Change ändern?" in managerSeminare 292, Juli 2022, beteiligt haben. Grafik: © Katharina Langfeldt

Günther: Tatsächlich können unterschiedliche Organisationen auch heute noch in unterschiedlichen Kontexten auf sehr unterschiedliche Art erfolgreich sein. Das Modell muss nur zum Kontext passen.

Groth: Man darf nicht vergessen: Worum es bei Wandel geht, ist, das langfristige Überleben zu sichern. An dieses Ziel müssten sich im Grunde alle Initiativen anbinden – und gemessen an diesem Ziel müssten sie sich mit dem schon Vorhandenen messen.

Krejci: Die wichtigste Frage ist immer: Für welches Problem soll das neue Modell – also etwa Agilität – eigentlich die Lösung sein? Man vergisst oft, dass das Vorhandene immer schon Probleme gemacht, aber auch gelöst hat, sonst wäre es nicht da. Ein funktionaler Vergleich ist daher hilfreich, bevor man meint, Altes über Bord werfen zu müssen: Welche Probleme hat die bisherige Vorgehensweise gelöst? Problemorientierung ist ein ganz wichtiger Fokus für gelingenden Wandel. Momentan reden ja alle das Thema Hierarchie tot, aber die Hierarchie löst das Problem der Entscheidungsfähigkeit. Ergo wäre die Frage: Welche Wege gibt es, die Entscheidungsfähigkeit durch neue Formen von Hierarchie, die mit dem agilen Arbeiten kompatibel sind, sicherzustellen?

Günther: Und man muss sich fragen: Welche *neuen* Probleme schaffen die normativ aufgeladenen modernen Organisationslösungen? Wir sprechen hier auch von Lösungsproblemen. Ich finde den Begriff ganz schön, weil manche Ansätze so tun, als wären nach der erfolgreichen Implementierung eines neuen Organisationsmodells die Probleme der Welt gelöst, was sie natürlich nicht sind. Im Gegenteil, es kommen all die Widersprüche auf, die man so oft negiert.

Groth: Das *eigentliche* Changethema müsste lauten: Wie schafft man es, im Sowohl-als-auch zu navigieren? Wie kann man eine vorhandene und eine neue Idee

Foto: Torsten Groth

Foto: Irene Schaur

Foto: Simon Weber Friends

Die Interviewten: **Torsten Groth** ist diplomierter Sozialwissenschaftler, selbstständiger Organisationsberater, Referent und Trainer zu Anwendungsfragen der Systemtheorie in Management und Beratung. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören neue Organisationsformen. **Dr. Gerhard P. Krejci** arbeitet als systemischer Organisationsberater, Trainer und Coach mit Schwerpunkten u.a. im Bereich Führung, Teamarbeit und Projektmanagement. **Stefan Günther** ist systemischer Organisationsberater, Trainer, Coach und Referent und beschäftigt sich u.a. mit Strategie- und Veränderungsprozessen, Führungsentwicklung und die Entwicklung von Lernarchitekturen. Alle drei gehören zum Kernteam bei Simon Weber Friends. Kontakt: www.simon-weber.de

zum wechselseitigen Lernen bringen?

Am besten über die erwähnten kleinen Schritte und Experimente?

Günther: Ja, das Entscheidende scheint tatsächlich zu sein, sich nicht nur von einer Idee steuern zu lassen, sondern von *Auswirkungen*: Man fängt erst mal experimentell an und schaut, wie es sich auswirkt, was es bringt. Und wenn es etwas bringt, macht man weiter.

Groth: Das Interessante ist: Wer Wandelprozesse über die Auswirkungen von Experimenten steuert, hat eigentlich schon ein gelungenes Paradoxiemanagement vor Augen. Denn wenn sich etwas bewährt, dann heißt das, dass sich das Neue schon mit dem Vorhandenen verknüpft hat. Es geht also wirklich darum, ganz pragmatisch vorzugehen und etwas auszuprobieren, das vielleicht in Serie gehen kann, aber ohne die Vorstellung zu haben: Das *muss* jetzt für alle gut sein.

Günther: Die Moden leben dagegen davon, dass sie etwas Eindeutiges liefern. Es gibt dabei kein Sowohl-als-auch, nur ein Entweder-oder. Und das neue Modell ist von vornherein als Gegenmodell zum Bestehenden angelegt.

Neben den Managementmoden kritisieren Sie in Ihrem Buch auch die verbreitete Vorgehensweise, Unternehmen Reifegraden in Sachen New Organizing zuzuordnen. Was ist schlecht an Reifegraden?

Groth: Die Reifegradmodelle sind ebenso dogmatisch wie die Managementmoden. Es heißt zwar oft, in ihnen liege keine Wertung, aber das stimmt nicht. Natürlich hat man, wenn man mit einem Reifegradmodell an etwas herantritt, eine Idee davon, was schlechter oder besser ist. Und bei New Organizing liegt darin zum Beispiel die Botschaft: Agiler ist besser. Tatsächlich aber weiß man überhaupt nicht, ob mehr Agilität immer stärker zum Überleben des Unternehmens beiträgt. Dass das Alte und das Neue nebeneinander stehen könnten, wird dagegen durch so ein Modell ausgeschlossen. Vielmehr wird suggeriert, man weiß, wohin die Reise gehen muss. Das Alte ist dann immer das, was man hinter sich lassen muss. Wenn man Changeprozesse vor diesem Gedankenhintergrund beginnt, resultieren daraus Kämpfe, keine Lernschritte, kein Denken im Sowohl-als-auch, das Reifegradmodell macht das kaputt.

Krejci: Zudem widerspricht die Reifegradidee der Tatsache, dass Wandel permanent stattfindet. Sie suggeriert, dass man irgendwann an einem endlich „reifen“ Punkt angekommen ist. Wir sprechen deswegen auch nicht von New Organizations, sondern von New Organizing, um zu unterstreichen: Es ist ein *Prozess*. Manche Unternehmen haben in dieser Hinsicht im Laufe der Zeit auch viel hinzugelernt.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Krejci: Etwa die ING-DiBa, eines der wenigen Unternehmen mit Klarnamen in unserer Studie. Die Versicherung hat nach dem Vorbild der niederländischen Muttergesellschaft das ganze Unternehmen auf neues, agiles Arbeiten umstellen wollen, top-down organisiert, nach Plan. Eine Kollegin, die bei diesem Prozess noch präsent ist, hat uns erzählt, dass die Firma diese Blaupausenidee inzwischen ein Stück weit beerdigt hat. Sie haben dort anscheinend gelernt, dass es die „perfekte Grundstruktur“, die einfach auf ihre Organisation übertragbar ist, nicht gibt und mussten schmerzhaft lernen, dass manche Lösungen nicht überall funktionieren. Die Lesson Learned ist laut der Kollegin, dass man heute weiß: Man ist in einem lang andauernden Lernprozess. Man muss kontinuierlich an der Organisation weiterlernen und an ihrem Funktionieren arbeiten. Auch hier also die Botschaft: Verlass dich nicht auf ein stabiles, funktionierendes Modell, verlasse dich nur darauf, dass du stetig weiterlernen musst.

Das Interview führte Sylvia Jumpertz.

Ausbildung zum
AGILE COACH
TEAMWILLE

Werde Botschafter*in für die Transformation in deinem Unternehmen

Der **Agile Coach** wirkt ganzheitlich in der Rolle als Transformationsbegleiter*in und Kulturbotschafter*in und versteht die Befähigung anderer in der angestrebten Veränderung als eigene Mission. Beraten, trainieren und managen und die Neugier an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung stehen dabei gleichermaßen im Fokus.

Unsere erfahrenen Bergführer*innen begleiten dich in **8 Etappen und 16 Tagen** durch die Ausbildung zum **Agile Coach TEAMWILLE** – vermitteln dabei umfangreiches Fachwissen, berichten aus der Praxis und geben ihre persönlichen Erfahrungen an dich weiter.

Die Ausbildung zum **Agile Coach TEAMWILLE (ACT)** ist darauf ausgerichtet,
die dafür erforderliche interdisziplinäre Kompetenz aufzubauen und zu festigen:
- methodisch-didaktisch
- fachlich-inhaltlich
- mental

Der Schritt von klassischen Organisationsformen hin zu agilem Arbeiten ist voller Herausforderungen.
Mit der Ausbildung erhältst du alles an die Hand, was du benötigst,um als **Agile Coach** in Transformationen zu wirken.
Starte deine Reise mit uns.

Der nächste Termin beginnt am **05. Oktober 2022**.

Alle weiteren Informationen findest du hier:
www.teamwille.com

Deine Ansprechpartnerin:

Janine Meise

Die Kunst des Agile Coaches liegt darin, Menschen zusammenzubringen und zusammenzuhalten, sodass gemeinsam Großartiges erreicht werden kann.

Tel. +49 8958803-1000 · training@teamwille.com