



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

New Organizing

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

Carl-Auer 2021, 349 Seiten, Euro 49, E-Book: Euro 47.99

Neugierde, Aufmerksamkeit und Momente der Verwunderung seien unsere ständigen Begleiter auf einer Reise, heißt es in «New Organizing». Bezogen ist die Metapher auf über 40 Alumni von Simon Weber Friends, die sich an ein gemeinsames Forschungsprojekt wagten. Und auf dessen Ergebnis in Form einer Entdeckungsreise durch große Organisationen, die unterschiedliche Formen «neuer» Arbeitsweisen und Organisationsformen eingeführt haben.

Dieser Fokus ist reizvoll und eine Reise wert. Denn zum einen stammen bekannte Beispiele zu etwa Holacracy oder Scrum meist aus kleinen oder neu gegründeten Unternehmen. Erfahrungen aus Großorganisationen sind noch kaum publiziert. Zum anderen, und das macht das Buch so spannend, sind diese bei Einführung von New Organizing geradezu zwangsläufig mit Uneindeutigkeit konfrontiert: Verändert wird nie die ganze Organisation und Arbeitsweise, und an den Schnittstellen knirscht es mitunter gewaltig. Auf den Umgang mit Paradoxien hat das Buch daher ein besonderes Augenmerk.

Die Studie ist explorativ, nicht repräsentativ angelegt. In 13 Fallstudien, überwie-

gend aus Konzernen oder deren Teilbereichen, wurden meist vier bis acht Interviews geführt. Die Unternehmen sind überwiegend anonymisiert, um nicht nur eine «Schauseite» darzustellen. Für die Leser*innen ist das ambivalent: Nicht immer gelingt es, dem Bild der betreffenden Organisation ausreichend Tiefe mitzugeben, dass die abstrakten Ergebnisse eine erinnerungsfreundliche Form erreichen.

Beschrieben werden jeweils Ausgangssituation und Veränderungsanlass, bevor Orte und Praxis der Umsetzung von New Organizing dargestellt und der Umgang mit Paradoxien und neu entstandene «Lösungsprobleme» beleuchtet werden. Die Sprache ist systemisch geprägt, aber sehr lesbar. Zahlreiche Zitate aus den Interviews lockern den Text etwas auf. Abgerundet wird jedes Kapitel durch einen zusammenfassenden Steckbrief und einen Kommentar der Herausgeber, der zugleich der Navigation auf der Landkarte der Initiativen dient.

Inhaltlich sind es wiederkehrende Muster, die einem begegnen: In den Großorganisationen bleiben die neuen Ansätze auf zeitlich be-

grenzte Experimente oder Inseln einzelner Abteilungen beschränkt, was die Unsicherheit der Änderungen reduziert. Der Preis zeigt sich an den Schnittstellen. Die enge oder losere Kopplung des «Neuen» an die Organisation ist fast durchgehend Thema.

Erkennbar wird auch, dass Führung oft nicht der Auslöser oder Gestalter einer Einführung ist, aber ihre Unterstützung letztlich unabdingbar wird. Top-down verordnet werden neue Arbeitsweisen von «freiwillig müssenden» Teams eher pflichtbewusst bearbeitet, bottom-up entstanden werden sie oft lähmend ausdiskutiert. Modelle wie SAFe, Holacracy oder Spotify passen Unternehmen pragmatisch und mit eigenem Gestaltungswillen an, auf externe Beratung wird meist verzichtet.

Die Herausgeber erkennen bei der Implementierung von New Organizing damit durchaus «klassische und grundlegende Führungs- und Organisationsfragen». Mit vermeint-

lichen Heilsversprechen gehen sie hart ins Gericht: Organisationen dürften nicht trivialisiert, Teamlogiken nicht als Gegenmodell zu Organisation positioniert werden. Angesichts der oft begeisternden Erfolgsgeschichten und dann selbst als überraschend mühsam erlebten Erfahrungen zu New Work, ist das eine wohlthuende Analyse.

Ein reiner Modetrend sei New Organizing dennoch nicht. Die Studie habe gezeigt, «welche enorme Impulswirkung von den Ansätzen ausgegangen ist». Damit stecke auch im Umgang mit diesen Organisationsformen eine Paradoxie: Nutze die Ansätze, aber folge ihnen nicht! Darüber, wie sich ihr Lösungsvorschlag in der Praxis bewährt, werden die Herausgeber hoffentlich berichten. Allen Berater*innen, die sich für neue Arbeitsformen interessieren und sich fragen, was passiert, wenn sie auf bestehende Organisationen treffen, sei bis dahin das vorliegende Buch ans Herz gelegt. (PL)

«Es kommt immer zu einer Koexistenz von Neuem und Bewährtem. (...) In einigen Fällen kommt es zu einem produktiven Miteinander, häufiger zeigen sich Konfliktlinien in der Gestaltung von Wandelprozessen.»