



# wirtschaft weiterbildung

02\_20

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

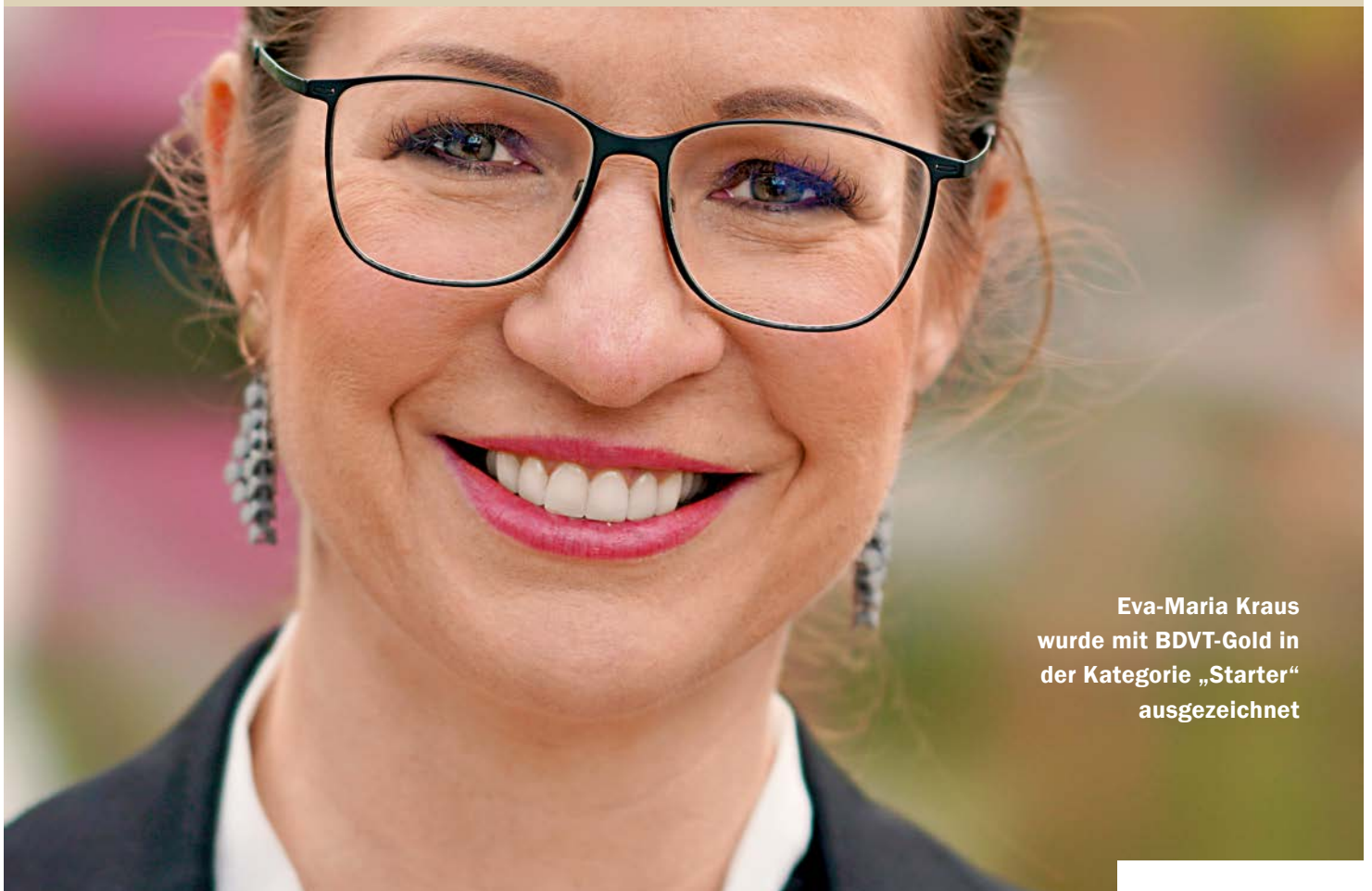
**Forschung**\_Wie Firmen gleichzeitig agil und hierarchisch arbeiten s. 22

**Test**\_Was eine Coaching-Stunde für Privatzahler kostet s. 34

**Viessmann**\_Wozu eine Learning Experience Plattform gut ist s. 46

## Silodenken aufbrechen

Abteilungsübergreifendes Projektlernen hilft s. 18



Eva-Maria Kraus  
wurde mit BDVT-Gold in  
der Kategorie „Starter“  
ausgezeichnet

# Gleichzeitig agil und hierarchisch arbeiten?

**FORSCHUNGSPROJEKT.** Was passiert, wenn die Logiken des klassischen und des agilen Organisierens aufeinandertreffen und welche Herausforderungen ergeben sich dann für die Führungskräfte? Dr. Annette Gebauer und Simon Weber haben im Rahmen eines Forschungsprojekts die Einführung agiler Prinzipien am Beispiel eines Unternehmens aus der Automobilbranche beobachtet.

Seit einigen Monaten mehren sich kritische Berichte, die von gravierenden Problemen bei der Einführung von agilen Arbeitsformen in Großunternehmen handeln. Hat die neue Zauberformel „Agilität“ bereits ihren Zenit überschritten? So liest man zum Beispiel im „Handelsblatt“ vom 22. November 2019 über die Schattenseiten der „New-Work-Illusion“: Gerade viele Konzerne hätten sich mit dem Label „agil“ und hippen Büroräumen nur halbherzig einen neuen Anstrich gegeben, um für die Generation Y und Z attraktiver zu werden, während im Inneren nach wie vor die gewohnte Planbarkeitslogik herrscht. Dabei werde Selbststeuerung von vielen Mitarbeitenden auch gar nicht gewünscht – weil zu viel Unsicherheit und zu viel Verantwortung über den Einzelnen hereinbreche. War alles nur heiße Luft? War wieder mal nicht alles Gold, was auf den vielen bunten Post-its glänzte?

## Typische Einführungs- erfahrungen in Konzernen

Wir wollen hier die bisherigen Einführungsversuche von agilen Arbeitsformen in Konzernen genauer untersuchen: Was können andere Unternehmen lernen, die anpassungsfähiger werden wollen? Anders als die Netzwerk giganten wie Google, Facebook oder Netflix fangen diese Großorganisationen nicht auf der grünen Wiese an, sondern gründen ihren bisherigen Erfolg auf eine Form des Organisierens, die rund um Ideen der Hierarchie und Planbarkeit gebaut ist. Wie kann diese Organisation nun bei laufendem

Betriebssystem irritationsbereiter werden? Klassische Planungslogik und agile Formen des Organisierens koexistieren in diesen Organisationen in der Regel. Interessant ist, wie mit den damit zwangsläufig entstehenden Spannungen und Widersprüchen umgegangen wird.

Doch was meinen wir überhaupt, wenn wir vom agilen Organisieren sprechen? Auch wenn Agilität heute wie eine Revolution erscheint, so hat sich die Grundidee des Agilen historisch schrittweise, eher evolutionär entwickelt. Erste Erfolgsberichte über das selbstorganisierte Arbeiten in Teams gibt es bereits in den Fünfzigerjahren. So etwa schaffte der amerikanische Flugzeugbauer Lockheed im Jahr 1943 das scheinbar unmögliche Ziel, den Kampfflugzeug P80 in nur 180 Tagen zu entwickeln. Das Ingenieursteam wurde von jeder Form von Bürokratie abgeschottet, damit es selbstorganisiert in einem Zelt und in engem Kontakt mit den Nutzern des Jets arbeiten konnte (Buchtip: B. Gloger und J. Margetich: „Das Scrum-Prinzip: agile Organisationen aufbauen und gestalten“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2014).

Erste Spuren des Agilen finden sich auch in der Hochrisikoforschung: Die Organisationsforscher Karl Weick und Kathleen Sutcliffe (Buchtip: K. E. Weick und K. M. Sutcliffe: „Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, dritte Auflage 2016) fanden heraus, dass Organisationen dann besonders zuverlässig sind, wenn sie sich in unerwarteten Situationen sehr anpassungsfähig zeigen. Neben den üblichen strikten Re-

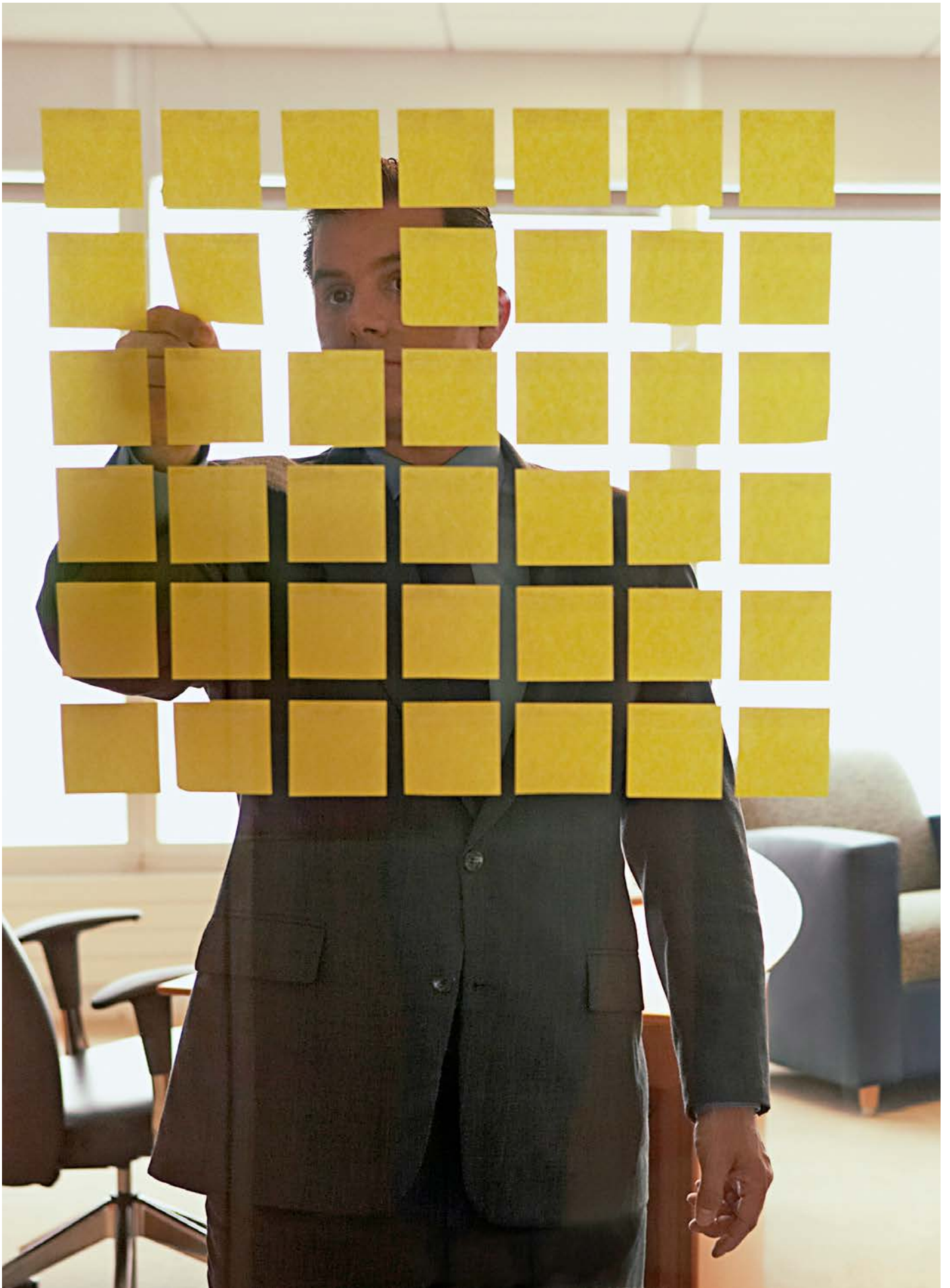
geln bilden sie nämlich ganz anders gebaute „achtsame“ Praktiken aus, die das gleichberechtigte Sensemaking im Team fördern und dazu auffordern, den hierarchischen Vorgaben im Ausnahmefall zu widersprechen.

Agilitätskonzepte greifen solche empirischen Erfahrungen auf und spitzen sie weiter zu. Wurde bei den genannten Ansätzen der Hierarchie nur punktuell widersprochen, so ist es die Idee des Agilen, die bisher dominante „Oben-Unten-Logik“ durch eine neue Logik des Organisierens abzulösen, bei der sich künftig alles um „Innen“ und „Außen“ drehen soll.

## Jetzt dreht sich alles um den Auftrag des Kunden

Wurde also bisher oben in der Hierarchie entschieden, was richtig und falsch ist, um dies durch die unteren Einheiten interpretieren und passend machen zu lassen, so steht beim agilen Organisieren nun der Auftrag im Zentrum. Die Spitze verliert ihre Deutungshoheit über richtig und falsch und entscheidet nur noch, welche Projekte wie viele Ressourcen bekommen und wie lange sie gehen. Agile, irritationsbereite Teams untersuchen die Bedürfnisse des Kunden und erzeugen fortwährend Ideen für mögliche neue Aufträge, die es in iterativen Schleifen und wiederum in Auseinandersetzung mit der Außenwelt zu testen gilt. Das agile Manifest, verfasst von Softwareentwicklern, illustriert diese radikale Orientierung am Kunden.

Die von uns untersuchten Großorganisationen brachten bisher unzählige interne →





→ Regeln, Anweisungen und Standards hervor, die sie der Außenwelt (den Kunden) als Wissen entgegensetzten. Wenn sie agiler werden wollen, müssen sie dem Organisationssoziologen Dirk Baecker zufolge der Außenwelt eine möglichst große innere Leere entgegenbringen, um Kunden, Märkten, Technologien irritati-

on zurück und gibt grünes Licht für den Ausbau des projektförmigen, agilen Arbeitens. Fast ein Viertel der Belegschaft soll künftig agil und selbstgesteuert arbeiten, um zukunftssträngige Ideen und Geschäftsmodelle auszuarbeiten. Zudem fällt die Entscheidung für eine neue Führungsstrategie, die ebenfalls durch agile Teams ausgearbeitet und vorangetrieben werden soll. Durch den Rückenwind vom Topmanagement erfahren die vorherigen Experimente Auftrieb.

gen zurück und gibt grünes Licht für den Ausbau des projektförmigen, agilen Arbeitens. Fast ein Viertel der Belegschaft soll künftig agil und selbstgesteuert arbeiten, um zukunftssträngige Ideen und Geschäftsmodelle auszuarbeiten. Zudem fällt die Entscheidung für eine neue Führungsstrategie, die ebenfalls durch agile Teams ausgearbeitet und vorangetrieben werden soll. Durch den Rückenwind vom Topmanagement erfahren die vorherigen Experimente Auftrieb.

## Agile Teamarbeit – ohne die Hierarchie abzuschaffen

Es fällt auf, dass der Fokus bei der Veränderung zunächst vor allem auf die Arbeitsstile bei der Projektarbeit im Team gelegt wird. Neue Arbeitsmethoden wie Design Thinking oder Scrum werden als Alternative zum strikt aufgabengesteuerten Arbeiten erprobt. Projektarbeit ist im Unternehmen nicht neu, sie wird bereits seit Jahren praktiziert. Neu ist aber die Idee der Selbststeuerung, also das Nichteingreifen von Führung auf die inhaltliche Richtung und Richtigkeit der Ergebnisse sowie das bewusste Zulassen von Perspektivenvielfalt, die durch gezielte Schulungen und agile Coachs unterstützt wird. Strukturelle Veränderungen werden zwar diskutiert, dann aber bewusst ausgespart: „Ursprünglich gab es die Idee, dass man die agilen Teams wirklich aus der Organisation rausnimmt. Das hat man dann aber nicht realisiert. Der Vorstand wollte keine Nebenorganisation aufmachen, die Führung neu definiert“, berichtet ein Mitarbeiter aus der HR-Abteilung. So bleibt die formale, hierarchische Organisation weiter parallel bestehen. „Wir sind immer noch ein sehr hierarchisches Unternehmen“, so der HRler. Da die Hierarchie unangetastet bleibt, soll Agilität vor allem durch eine Veränderung des informellen, sozialen Miteinanders im Team entstehen. Bevor es ans Inhaltliche geht, macht man vor jedem Meeting „Warm-ups“ oder führt das „Workshop-Du“ ein. Ein verbessertes Klima im Team soll offenbar die formal weiterbestehenden hierarchischen Unterschiede nivellieren. In der direkten Interaktion wird es Teammitgliedern „erlaubt“, Wahrnehmungen und beobachtete Handlungsop-



**Beispiel.** Unser Fallbeispiel zeigt die Erfahrungen der Autobranche mit der Agilität.

onsbereit begegnen zu können. Wie also kann dieser Wechsel von der bisherigen Logik eines „Supersystems“ hin zur „inneren Leere“ gelingen? Und was passiert, wenn beide Formen des Organisierens in der Praxis aufeinandertreffen und nebeneinander existieren? Einige erste Erkenntnisse über typische Einführungsstrategien und -erfahrungen in Großorganisationen skizzieren wir hier am Beispiel der Einführungserfahrungen eines Konzerns aus der Automobilbranche.

## Umbruch in der Automobilbranche

Unsere Beispielfirma, die hier anonym bleiben soll, ist mit starken Veränderungen im Markt konfrontiert. Die technologischen Veränderungen am Markt (die dazu gehörigen Stichworte lauten: Vernetzung, autonomes Fahren, Carsharing, E-Mobilität) zwingen das Unternehmen, völlig neue Geschäftsmodelle hervorzu- bringen, wenn es gegen die neuen Mitbewerber aus dem Technologiesektor nicht untergehen will. Die neue Strate-

Unternehmens – wird der Hauptumsatz nach wie vor durch das bestehende Geschäftsmodell generiert – der Produktion und dem Verkauf von fossilbetriebenen Automobilen.

Wie so oft beginnt man mit vereinzelt Versuchen, sich dem agilen Organisieren zu nähern. Frontrunner ist der IT-Bereich. Die ersten Grassroot-Bewegungen bekommen wenig später Unterstützung von der Spitze. Getrieben von den neuen Marktentwicklungen unternimmt der gesamte Vorstand im Jahr 2015 – ebenso wie viele andere Vorstandsteams großer Unternehmen – eine Lernreise durch das Silicon Valley. Man möchte sich mit den Trends der Digitalisierung auseinandersetzen. Die Männerrunde kommt begeistert zurück. Im Nachhinein wird dies als der „Tipping Point“ erinnert: Man hat im „Valley“ eine ganze Woche Start-ups besucht und sich gefragt: Wie arbeiten eigentlich kleine, schnelle, wendige, erfolgreiche Firmen? Und wie sind sie in der Lage, auf Neues, neue Rahmenbedingungen und neue Trends zu reagieren? Man kam mit völlig neuen Erkenntnis-

tionen in die Kommunikation einzuspeisen. „Unser Chef bleibt noch unser Chef, aber auch wir bekommen viel mehr Freiraum, sodass wir uns probieren können“, berichtet ein Meister aus der Produktion. Die rahmengebenden organisationalen Entscheidungsritualen bleiben unangestastet. Im Team aber soll durch geschickte Interaktionsgestaltung ein hierarchiefreier Raum entstehen, um die negativen Effekte von Hierarchie auszugleichen. In der konkreten Interaktion sollen andere Spielregeln gelten, als formal vorgesehen.

## Die Führungskraft als Hoffnungsträger

Führungskräfte und ihr persönliches Verhalten werden in diesem „Spiel mit zwei Logiken“ als kritischer Erfolgsfaktor gesehen. In der Interaktion sollen Führungskräfte sich mehr auf die Kontextsteuerung beschränken: „Das ist ein Paradigmenwechsel“, sagt ein IT-Leiter. „Ich erkläre heute eher das Warum, gebe dann auch noch ein Stück weit das Was vor und kümmere mich dann um die Gestaltung der Rahmenbedingungen.“ Durch ihr persönliches Verhalten sollen Führungskräfte das spannungsreiche Nebeneinander von formal-hierarchischen Entscheidungswegen und Erwartungen an das selbstorganisierte Arbeiten im Team ausgleichen und beide Logiken balancieren. Mit Blick auf die Einführungsstrategie ist darüber hinaus der Marketing be-

ziehungsweise schauseitengetriebene Ansatz zu erwähnen, mit der die Einführung begleitet wird: „Für mich war das eine gigantische Marketing-Kampagne“, scherzt eine Führungskraft. Die alte (hierarchische) Vorgehensweise wird negativ beleuchtet, sodass die neue Idee von Agilität positiver strahlen kann und muss. Grauzonen haben bei dieser auf Eindeutigkeit getrimmten Neuheitsrhetorik keine Chance.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Einführung agiler Arbeitsformen und der neuen Führungsstrategie von externen Beratungen mit einer starken Marketingorientierung begleitet wird. So werden große Managementkonferenzen mit Erlebnischarakter inszeniert. Führungskräfte erhalten Sneaker und T-Shirts, um den individuellen Transformationsprozess auch symbolisch erlebbar zu machen. In den Gängen der Büroumlage hängen bunt gestaltete Poster mit Sprüchen, wie man sie auch bei jungen Startups oder Facebook finden würde.

Aus der Außenperspektive von systemischen Beratern kann das Festhalten an der formalen Hierarchie und der Versuch, Veränderungen eher im Informalen und auf Interaktionsebene im Team herbeizuführen wie ein Sicherungsanker interpretiert werden. Für den Fall, dass die neuen Formen des Organisierens versagen, kann man auf altbewährte Bewältigungsmuster zurückgreifen. Man probiert sich mit dem agilen Organisieren erstmal inoffiziell

aus. Aber so geschickt diese Strategie vordergründig erscheint, so zwangsläufig erzeugt sie auch Unsicherheiten bei den Beteiligten, die bearbeitet werden müssen. Das Nebeneinander von formalen, hierarchischen Entscheidungsritualen und die Erwartungen an selbstgesteuerte, hierarchiefreie Zusammenarbeit im Team fordert Führungskräfte in ungewohnter Art und Weise und überfordert sie oft auch. Als Einzelpersonen haben Führungskräfte Schwierigkeiten, eingespielte kollektive Führungsmuster zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu verändern: „Ich möchte ja empowern, aber die Mitarbeiter lassen sich nicht empowern. Die ältere Fraktion belächelt das“, klagt ein interner Agilitäts-Coach.

## Die Folgen der Einführungsstrategie

Die hierarchische Struktur und dazu passende Verhaltensmuster werden durch einige Führungskräfte auch verteidigt, um bisherige Einflussmöglichkeiten zu bewahren: „Die Angst, die Kontrolle und den Einfluss zu verlieren, war zu stark. Diejenigen sehen dann ihre Perspektive, ihre Macht, ihren Einfluss nicht mehr und hauen dann ihre Pflöcke rein und rühren sie nicht an. So bleibt letztlich alles beim Alten“, berichtet der interne Agilitäts-Coach weiter.

Das Ergebnis ist ein noch sehr heterogenes Bild: Der eine ist weiter als der andere. Es gibt Inseln. Gerade wenn es stressig wird, gibt es Tendenzen, in die altbewährten, hierarchischen Bewältigungsmuster zurückzufallen: Nachdem in einem Fall ein Team sechs Monate in Sprints agil eine Lösung für eine Neuorganisation der eigenen Einheit entwickelt hatte, reißt der Leitungskreis die Steuerung des Projekts an sich, weil die Lösungsvorschläge nicht seinen Vorstellungen entsprechen. Die Neuorganisation wird wieder zur Chefsache gemacht – das heißt, die Chef-Ebene erarbeitet eine Lösung und verkündet sie.

Während sich bisher alles an der Hierarchie (also der Oben-Unten-Logik) orientierte, schwimmt diese Zuordnung, wenn agil gearbeitet wird. „Ich habe im Jahr 1993 in der Produktion angefangen. Da war der Meister eigentlich der liebe →

### AUTOREN



**Dr. Annette Gebauer**

ist seit 2003 selbstständige Organisationsberaterin mit

den Beratungsschwerpunkten Corporate Learning, High Reliability Organizing sowie Management- und Kulturentwicklung. Sie promovierte in Witten/Herdecke und gründete die ICL GmbH.

**Interventions for Corporate**

**Learning (ICL) GmbH,**

**Choriner Straße 58, 10435 Berlin**

**Tel. 030 12091206**

**www.icl.berlin**



**Simon Weber**

ist Organisationspsychologe, systemischer Berater und Facilitator bei

der Beratungsgesellschaft Ute Clement Consulting in Berlin. Als Organisationsberater begleitet er Veränderungs- und Transformationsprozesse in Organisationen. Er forscht und publiziert zum Zusammenspiel von neueren und traditionellen Organisationsansätzen.

**Ute Clement Consulting GmbH**

**Husemannstraße 8, 10435 Berlin**

**www.uteclementconsulting.de**

→ Herrgott. Wenn er gesagt hat, du machst einen Handstand, dann hast du einen Handstand gemacht“, erinnert sich ein Meister aus der Produktion. Konnte man bisher anhand kleiner Artefakte wie der Höhe des Sessels, der Größe des Schreibtischs, der Einfahrtsberechtigung ins Werk den Rang einer Person erkennen, so ist dies subtiler geworden und neben der hierarchischen Stellung ist auch die jeweilige Rolle im Prozess ein wichtiges Differenzierungskriterium.

Lang eingeübte Kommunikationsmuster werden außer Kraft gesetzt und so entsteht Unsicherheit: „Die Schulterklappen fallen weg. Wenn du dann jemanden anrufst, bist du nicht sicher, welcher Mensch dran ist. Und obwohl du denkst, dass du selbstverständlich offen dafür bist, bist du es nicht“, hat der HR-Leiter beobachtet. Auch das Arbeiten mit Prototypen, die in iterativen Schleifen verprobt werden, konfrontiert mit einem Paradigmenwechsel, der erklärungsbedürftig ist. „Wenn das grundsätzliche Streben nach Perfektion nicht mehr gilt und 80 Prozent der möglichen Qualität oft ausreicht, dann verstehen das viele unserer Nutzer nicht“, gibt ein nachdenklicher IT-Mitarbeiter zu bedenken.

### Spannung bei der Verteilung von Ressourcen

Das Nebeneinander von Linienorganisation und agiler Projektarbeit führt, wie nicht anders zu erwarten, zu Spannungen – zum Beispiel, wenn es um die Verteilung von Ressourcen geht. Die agile Projektarbeit findet für viele Teammitglieder neben der operativen Arbeit statt. Für viele ist dieses Nebeneinander von alter und neuer Logik unbefriedigend. Das agile Arbeiten benötigt Zeit. Diese ist aber nicht in ausreichendem Maß vorhanden, da die Teammitglieder nach wie vor durch ihre Aufgaben in der Linienorganisation eingebunden sind.

Trotz der hohen Aufmerksamkeit für agiles Arbeiten gibt es wenig offiziell eingeplante Zeit für das Arbeiten in agilen Teams. Das hat durchaus negative Effekte auf die Prozess- sowie die Ergebnisqualität: „Es ist schwierig, ein Momentum aufzubauen, wenn die Kollegen einmal die Woche da sind und Ideen einbringen, die

aber keiner umsetzt“, betont ein interner Trainer.

Nicht immer zeigen sich die erwünschten Effekte des agilen Arbeitens. Eine wichtige Erfahrung ist, dass es auf den Anwendungskontext ankommt und agile Arbeitsformen nicht zu jedem Kontext passen: „Agile Methoden haben gut funktioniert, wo klar war, was die einzelnen Elemente sind und was die User-Story ist, die wir umsetzen wollen. Ganz viele andere Themen waren vielleicht zu groß oder zu vage, da hat es nicht funktioniert“, berichtet ein interner Agilitäts-Coach.

Teilweise heißt es auch vonseiten der Mitarbeiter, dass agile Arbeitsformen zu Ergebnissen führen, die nicht anschlussfähig an das Bestehende sind. Dann wird das agile Arbeiten eher als Mehrarbeit empfunden und erzeugt Frust. So erinnert sich eine erfahrene Mitarbeiterin aus dem HR-Bereich: „Wir dachten nach, wie wir das Social Intranet einsetzen könnten. Wir haben dann wirklich auch einen Design-Thinking-Workshop gemacht. Da wird dann das Optimale generiert, aber die Zeit war nicht reif, irgendetwas davon umzusetzen. Am Ende wird damit gar nichts gemacht. So ein Workshop-Tag frustriert viele Leute.“

Zunehmend wird genauer hingeschaut, in welchem Anwendungskontext welche Zusammenarbeitsform und welcher Organisationsansatz sinnvoll ist und damit ist auch die Frage verbunden, wie dies festgestellt werden kann und wer entscheidet, wann was richtig ist: „Wir brauchen beides. Wir können nicht komplett auf agil umstellen. In manchen Feldern müssen wir einfach effizient sein“, sagt ein IT-Leiter. „Die Frage ist doch: In welchen Feldern müssen wir innovativ sein und uns weiterentwickeln? Da müssen wir in einem anderen Modus unterwegs sein. Das wird die Herausforderung bleiben.“

### Transparenz als neue Form der Kontrolle?

Die neuen, hochstrukturierten Formate werden als eine neue Form der Kontrolle erlebt, da sie die Interaktionen in den Teams durchtackten. Eine transparente Aufgabenverteilung und permanentes Feedback machen den individuellen Ar-

beitsstand im Team sichtbar und ermöglichen soziale Vergleiche. „Die agilen Arbeitsmethoden sind deutlich operativer, als man sich es vorstellt, sehr strikt und kleinteilig. Agil bedeutet geplant und in keiner Weise chaotisch oder unstrukturiert“, erklärt ein HR-Mitarbeiter. Die bisher hierarchische Kontrolle wird durch die permanente Vergleichbarkeit mit anderen ersetzt und über soziale Medien technisch untermauert. „Agiles Arbeiten bedeutet Transparenz, Transparenz, Transparenz – bis zum Letzten. Es stellt dar, wer macht hier eigentlich was und wer macht vielleicht auch nichts.“

Auch die Neuheitsrhetorik hinterlässt ihre Spuren. So erregten neue Formen des Organisierens wie zum Beispiel Design Thinking am Anfang viel Aufsehen. Doch das Thema verliert schnell seinen Neuheitswert, zumindest für die Spitze eines Konzerns. Ein HR-Mitarbeiter berichtet: „Der Hype um Design Thinking war dann auch schnell vorbei. Wir haben die Programme abgeliefert und der Vorstand hat einen Haken dahinter gesetzt. So ein Vorstand dreht sich dann auch schnell um und dann ist das nächste Thema am Köcheln.“ Das Kommen und Gehen von Initiativen und Ideen erzeugt Skepsis und Zynismus in der Organisation.

### Intelligente Kombinationen als Führungsherausforderung?

Unser Fallbeispiel zeigt: Die Koexistenz von hierarchischen und agilen Arbeitsformen und Organisationsansätzen produziert neue Spannungsfelder, die bearbeitet werden müssen. Wir deuten die erlebten Spannungen und Widersprüche dabei weniger als ärgerliche, noch zu überwindende Probleme in der Umstellungsphase. Vielmehr sollte der Umgang mit diesen Spannungen zwischen agilen und hierarchischen Formen des Organisierens als neue Führungsherausforderung begriffen und bearbeitet werden. Es muss sichergestellt werden, dass beide Formen des Organisierens sich nicht blockieren, sondern die kollektive Intelligenz beim Einsatz beider Formen erhöht wird. So können agile Arbeitsformen in großen Organisationen auf Dauer Wirkung entfalten und nicht – wie viele andere Moden zuvor – in den Schubladen ver-



schwinden. Ein erster wichtiger Schritt dafür ist eine intensivere Reflexion der bisherigen Spannungserfahrungen im Führungsteam, die bisher häufig – wie in dem von uns untersuchten Fall auch – vor allem als individuelle, persönliche Führungsherausforderungen thematisiert werden.

Zielführender wäre es, sie neben der persönlichen Auseinandersetzung kollektiv zu bearbeiten: Wie gestalten wir das Zusammenspiel und die Widersprüche beider Organisationslogiken? Dabei stellen sich bei näherer Betrachtung folgende Fragen:

### **1. Was sind geeignete Modi für die Koexistenz?**

Zum einen stellt sich die Frage, wie der Modus der Koexistenz beider, eher widersprüchlich aufgestellten Organisationslogiken aussehen kann. Dazu können zum Beispiel bisherige Erfahrungen der Passung und Nicht-Passung ausgewertet werden. Für welche Form und Reifegrad von Herausforderungen eignet sich welche Organisationslogik? Wo erweist sich die Hierarchie weiter als funktional und wo braucht es neuere Ansätze, die eine Abstimmung zwischen Team und Netzwerkpartnern schneller, effizienter und näher an den Kundenbedürfnissen organisieren?

Spannend ist hier vor allem zu diskutieren, wie die Schnittstellen gestaltet werden können, an denen beide Logiken aufeinandertreffen. In der Softwareentwicklung verläuft eine kritische Schnittstelle zum Beispiel zwischen agiler Softwareentwicklung und „klassischer“ Budgetplanung. Wie können diese Widersprüche gezielt bearbeitet werden?

### **2. Wie entscheiden wir uns für die geeignete Form des Organisierens?**

Wenn beide Formen des Organisierens je nach Situation und Erfordernissen sinnvoll sein können, stellt sich auch die Frage, wie umgeschaltet werden kann: Plötzlich ist die Form des Organisierens kein Selbstläufer mehr, sondern man hat Optionen: Wann ist die eine oder die andere Form sinnvoller und wie und wann wird entschieden, ob man mehr im Modus der „Festlegung“ oder der „inneren Leere“ arbeiten wird?

### **3. Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte?**

Darüber hinaus stellt sich auch die Frage, welche Kompetenzen Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen, um sich in den zwei sehr unterschiedlichen Erwartungsstrukturen von „tell and do“ und „enable and speak up“ zurechtzufinden: Wie kann markiert werden, wann wir in welchem Modus sind? Welches Verhalten ist dann erforderlich? Interessant sind hier zum Beispiel langjährige Erkenntnisse von Organisationen im Hochrisikobereich, deren zentrale Herausforderung ist, Mitarbeitende einerseits zur kompromisslosen Einhaltung von festgelegten Regeln und Standards zu erziehen und sie andererseits aufzufordern, in unerwarteten Situationen die Hierarchie auf den Kopf zu stellen und erfindungsreich und gemeinsam Probleme zu lösen. Fortwährendes Training und Erfahrungsreflexion sind hier wichtige Hebel (Buchtipps: A. Gebauer: „Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017).

### **4. Wie schaffen wir als Organisation Verlässlichkeit?**

Die Koexistenz der Organisationslogiken wirft auch die Frage auf, wie Mitarbeiter sich darauf verlassen können, dass in bestimmten Situationen selbstorganisiertes Arbeiten und eine radikale Orientierung am Auftrag ohne Einschränkungen auch wirklich erlaubt ist. Wie kann dem Risiko, in alte Muster zurückzufallen, wenn es brenzlich wird, entgegengewirkt werden?

### **5. Wie behalten wir Spannungsfelder im Blick, um davon zu lernen?**

Die neuen Spannungsfelder stellen Führungsteams vor neue Fragen und es braucht Zeit und Raum, um diese in wiederkehrenden Zyklen zu reflektieren. Das sind zum Beispiel Fragen der Budget- und Finanzplanung: Wie kalkulieren wir Budgets in agilen Prozessen, wenn sich die Kriterien und Ziele im Verlauf ändern können? Wie planen wir rare Ressourcen? Wieviel Steuerung ist nötig, wieviel Entscheidungsspielraum können wir garantieren? Wie kann das Nebeneinander von Hierarchie und das Führen von agilen

Teams und Rollen aussehen, sodass beide Formen sich nicht blockieren, sondern befeuern?

### **6. Wie fördern wir eine nachhaltige Veränderung?**

Die Aussichten sind gering, dass komplexe Fragestellungen im Modus einer Managementmode (also das Alte schlechtzumachen, um das Neue im hellen Licht erscheinen zu lassen), bewältigt werden können. Vielmehr sollte es darum gehen, die Vorteile beider Formen des Organisierens herauszustellen und sich den Spannungsfeldern zu widmen, die sich durch eine Koexistenz ergeben. So können die Widersprüche zwischen den attraktiven Ideen und den Widerständen in der Umsetzung bearbeitet werden. Dies ist umso wichtiger, da die ersten Versuche mit dem agilen Organisieren in den letzten Jahren unter wirtschaftlich stabilen Bedingungen stattfanden.

Die Automobilbranche etwa erwirtschaftete noch satte Gewinne aus den alten Geschäftsmodellen und es war für das Management einfach, in etwas Neues zu investieren. Nun hat sich der Wind gedreht. Wie immer in Zeiten aufziehender Krisen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, einen Reflex zurück zum Altbekannten zuzulassen. Umso wichtiger, sich gut zu überlegen, wie man unter diesen erschwerten Bedingungen am Ball bleiben kann. Eine erste Rekonstruktion der Einführungserfahrungen und eine fundierte Analyse von Spannungsfeldern ist dafür ein erster wichtiger Schritt.

**Annette Gebauer ●**

**Simon Weber ●**

Dieser Artikel ist im Rahmen des Forschungsprojekts „New Organizing“ der Beratungsgesellschaft Simon, Weber and Friends ([www.simon-weber.de](http://www.simon-weber.de)) entstanden. Mithilfe von 14 Fallstudien wird die Implementierung neuer Organisationsansätze in der Praxis untersucht. Ein Sammelband mit den Forschungsergebnissen soll im Carl Auer Verlag, Heidelberg, Ende 2020 veröffentlicht werden.

Mit der Veranstaltung „New Organising Review“ bieten Annette Gebauer und Simon Weber ein Workshop-Format für Unternehmen, um ihre eigene Einführungsstrategie und die Spannungsfelder beim Thema „Agilität“ zu untersuchen.