

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XXXII

Digitalisierung, Agilität und organisationaler Wandel

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

I. Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Der Autor des Kurses.....	4
Glossar	5
Lehr-/Lernziele	9
1 Grundlagen des organisationalen Wandels	11
Übungsaufgaben zu Kapitel 1	15
2 Change-Management.....	17
2.1 Begriff und Formen	17
2.2 Phasen.....	20
2.3 Widerstände.....	23
2.4 Grenzen.....	26
Übungsaufgaben zu Kapitel 2	29
3 Aktuelle Veränderungen und Konsequenzen	31
3.1 Technologie und Gesellschaft	31
3.2 Entwicklungsszenarien	35
4 Agilität statt Bürokratie	41
4.1 Historische Entwicklung	41
4.2 Kernfrage: Wer organisiert?	42
4.3 Scrum und ähnliches.....	46
5 Populäre agile Organisationskonzepte	55
5.1 Soziokratie – der kaum bekannte Klassiker	55
5.2 Holacracy – das Betriebssystem.....	63
5.3 Die Neuerfindung der Organisation	70
5.4 Gemeinsamkeiten der Konzepte.....	76
6 Zentrale Merkmale agiler Konzepte.....	79
6.1 Flache Hierarchien.....	79
6.2 Selbstorganisation.....	81
6.3 Führung.....	86
6.4 Purpose	89
6.5 Menschenbild	93
6.6 Mindset.....	96
7 Der Wandel zur agilen Organisation	99
7.1 Tiefgreifend und revolutionär.....	99
7.2 Agiler Reifegrad	100
7.3 Gibt es agiles Change-Management?	106
Übungsaufgaben zu Kapitel 3 bis 7.....	108

8	Werden alle Unternehmen agil?	109
	Literaturverzeichnis	113
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	123

II. Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diesen Kurs durchgearbeitet haben, sollten Sie

- Ursachen und Sichtweisen des organisationalen Wandels kennen,
- wissen, warum und auf welchen Ebenen Widerstand gegenüber Wandel bestehen kann,
- grundlegende Phasen des Change-Managements differenzieren können,
- die Bedeutung der Überwindung von – unvermeidlichen – Widerständen erkannt haben,
- sich der Grenzen des Change-Managements bewusst sein,
- ein grundsätzliches Verständnis für die Notwendigkeit, die Komplexität und die begrenzten Möglichkeiten der Steuerung des organisationalen Wandels erlangt haben.
- vor dem Hintergrund des Spannungsfelds zwischen Fremd- und Selbstorganisation die Grundidee der Agilität kennen,
- die agilen Entwicklungen im Projektbereich kennen,
- die Besonderheiten der bekannten agilen Organisationskonzepte kennen,
- die gemeinsamen Merkmale agiler Organisationskonzepte kritisch reflektieren können,
- eine kritische Haltung zur Messung des Agilitätsgrad begründen können,
- Argumente dafür vorbringen können, warum agile Organisationskonzepte keine flächendeckende Verbreitung finden und eine vorübergehende Erscheinung, wenn auch die Fortsetzung eines langfristigen Trends sein werden.

III. Leseprobe

1 Grundlagen des organisationalen Wandels

Die Auseinandersetzung mit Veränderungen gilt als zentrale Herausforderung für Unternehmen und andere Organisationen. In der Literatur findet sich in diesem Zusammenhang eine **Vielzahl von Begriffen**. Im Folgenden wird von der Veränderung bzw. dem Wandel von Organisationen oder organisationalem Wandel gesprochen, da die Begriffe weitgehend synonym Verwendung finden. Organisationaler Wandel ist nicht zwangsläufig als positiv im Sinne von Fortschritt, Modernisierung oder Erneuerung anzusehen; eine Bewertung kann nur im Einzelfall erfolgen.

nicht zwangsläufig
positiv

Es gibt viele Ursachen, warum Organisationen einem Wandel unterliegen. Sie treten innerhalb der Organisation auf und/oder wirken von außen auf diese ein. Zentrale externe Ursachen liegen in der Wettbewerbssituation, der technologischen Entwicklung und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, aber auch in rechtlichen Regelungen. Der Veränderungsdruck, der aus dem Wandel der Rahmenbedingungen entsteht, hängt von der Verflechtung der jeweiligen Organisation mit der Umwelt ab. Als organisationsinterne Ursachen führen Änderungen der Unternehmensziele oder strategische Entscheidungen zu organisatorischem Wandel. Es können aber auch veränderte Präferenzen einer Unternehmensleitung oder die Begeisterung für Management- bzw. Organisationsmoden der Auslöser sein.

interne und externe
Ursachen

Die Einflussfaktoren zeigen dabei keineswegs einheitliche, objektive Wirkungen, an die sich Unternehmen anpassen müssen oder die Unternehmen in Krisen geraten lassen, wenn sie zu spät erkannt werden. Nicht selten weisen Unternehmen in ähnlichen Umwelten divergierende Organisationsstrukturen auf und agieren recht unterschiedlich. Umweltänderungen stellen mitunter zwar erhebliche Anpassungsanforderungen, lassen jedoch zugleich eine beträchtliche Bandbreite möglicher organisationaler (Re-)Aktionen zu. Darüber hinaus bestehen interorganisatorische Unterschiede, ob und in welcher Weise eine Umwelt(-änderung) wahrgenommen und interpretiert wird, aber auch welche Lösungen für die daraus resultierenden Probleme schließlich gesehen werden. Dies liegt zum einen an den interpersonell unterschiedlichen Denk- und Interpretationsschemata der Organisationsmitglieder, zum anderen an den kollektiven Schemata, die sich in Organisationen im Zuge der Interaktion mit der Umwelt herausbilden. Wenn jedoch aufgrund dessen notwendige Veränderungen ausbleiben oder zu langsam erfolgen, entstehen Probleme, die umso größer sind, je stärker sich die intern aufgrund der verwendeten Selektionskriterien gewonnene Sicht von externen Anforderungen unterscheidet; das ist beispielsweise dann der Fall, wenn intern die Effizienz von Prozessen angestrebt wird, diese aber einer seitens der Umwelt geforderten Innovationsfähigkeit oder Kundenorientierung der Strukturen entgegensteht. Nicht

unterschiedliche Schemata

zuletzt behindern Organisationsmitglieder notwendige Anpassungen, die den eigenen Interessen entgegenstehen und ihre Position gefährden. individuelle Interessen

In Organisationen kommen daneben unterschiedliche **kollektive Stile der Informationssuche** zum Tragen. Man kann zum einen aktiv Informationen generieren oder passiv nur vorhandene Informationen analysieren, zum anderen sich von (scheinbar) objektiven quantitativen Daten leiten lassen oder stärker auf qualitative Informationen stützen. Außerdem werden Probleme als solche eher erkannt, wenn gleichzeitig (scheinbar) geeignete Problemlösungen auftauchen, wobei allein das Auftreten von Organisationsmoden bereits (Bedarf an) Veränderungen auslösen kann. Die Informationssuche in Organisationen wird häufig von Erfolgsmeldungen geleitet, die (Unternehmens-)Berater über neue (von ihnen mitentwickelte) Konzepte verbreiten. Sie generieren Handlungsbedarf, auch wenn sie gegebenenfalls Probleme nur suggerieren. Dies ist nicht generell negativ zu beurteilen, da Erfolgsrezepte nicht dauerhaft gültig sind und die Adaption von Managementmoden die Fähigkeit zur Bewältigung des Wandels stärken kann. Organisationsmoden

Mit der Frage, ob oder in welchem Maße Veränderungen in Organisationen gesteuert werden können, rückt das Spannungsfeld zwischen voluntaristischen und deterministischen Ansätzen der Organisationstheorie in den Vordergrund der Betrachtung.

In **voluntaristischer Sicht** wird unterstellt, dass Organisationen, die relativ unabhängig von äußeren Einflüssen sind, zielorientiert gestaltet, d. h. Veränderungen initiiert und durchgesetzt werden können. Es gilt, den Entwicklungsbedarf zu identifizieren und Veränderungen durch entsprechende Planungs- und Entscheidungsprozesse einzuleiten. Da jedoch die zugrundeliegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen keineswegs in hinreichendem Maße bekannt sind, ist fraglich, ob von einer umfassenden Steuerbarkeit der Organisation ausgegangen werden kann. zentrale Bedeutung des Managements

In der **deterministischen Sichtweise** wird dagegen angenommen, dass Veränderungen durch Umweltkonstellationen (Außendeterminismus – z. B. Populationsökologie, Industrieökonomie) oder interne Rahmenbedingungen (Innendeterminismus – z. B. organisationale Anarchie) bestimmt werden. Diese liegen außerhalb des Einflussbereichs des Managements, sind äußerst komplex und kaum durchschaubar. Das Handeln (in Organisationen) erfolgt als Reaktion darauf und dient lediglich der Anpassung an den Kontext. Da das Überleben einer Organisation damit vom Zufall abhängt bzw. vorbestimmt ist und sich in einzelnen Phasen vollzieht, stellt sich letztlich die Frage nach der Existenzberechtigung des Managements. lediglich Anpassung an Kontext

Die beiden Positionen gelangen zu unterschiedlichen Konsequenzen hinsichtlich der Veränderung von Organisationen sowie ihrer Gestaltbarkeit. Während die deterministische Richtung auf die Eigenschaften des Kontexts von Handlungen und die daraus entstehenden Handlungsbeschränkungen bzw. strukturellen Zwänge fokussiert, geht es in voluntaristischer Sicht um die intentionale Bestimmung unterschiedliche Konsequenzen

von Verlauf und Richtung der Veränderungen. Letztere erfolgt zu dem Zweck, organisationalen Wandel gegebenenfalls gezielt zu steuern.

Zusammenwirken deterministischer und voluntar-istischer Kräfte

Eine mittlere Position hinsichtlich der Beeinflussung des organisationalen Wandels nimmt der **Interaktionismus** ein, der ein Zusammenwirken deterministischer und voluntaristischer Kräfte im Wandelprozess unterstellt (vgl. Perich 1993, S. 193-194). Es wird in diesem Zusammenhang auch von einem **gemäßigten Voluntarismus** gesprochen (vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 232-233). Danach unterliegen Organisationen zwar einer gewissen Evolution, sind aber in Grenzen intentional zu beeinflussen und in ihrer Entwicklung zu steuern. Handelnde unterliegen sowohl eigenen Restriktionen (z. B. aufgrund beschränkter Rationalität, Verhaltensroutinen und subjektiver Wirklichkeitskonstruktion) als auch Begrenzungen durch die organisationale Eigendynamik, Anspruchsgruppen und andere Kontextbedingungen. Organisationen können somit prinzipiell intentional verändert werden, auch wenn das Ausmaß der Veränderbarkeit und die Wahl der Mittel offen sind.

Folgen organisationaler Trägheit

Organisatorischer Wandel findet in einem Spannungsfeld von Kräften statt, die einerseits zur Veränderung drängen, andererseits zur Beharrung tendieren. Letztere werden als **organisationale Trägheit** oder **organisatorischer Konservatismus** bezeichnet (vgl. Kieser/Hegele 1998, S. 121-122; Bamberger/Wrona 2012, S. 509). Diese Beharrungskräfte bringen das Bedürfnis nach Kontinuität, Identität und Sicherheit zum Ausdruck und können sich auf Strukturen und Abläufe, aber auch auf Verhaltensweisen, Strategien und Leitbilder erstrecken, die einem Wandel entgegenstehen. Der Wandel wird (1) gar nicht ausgelöst, er erreicht (2) nicht das notwendige Ausmaß, wird (3) von den relevanten Entscheidungsträgern nicht akzeptiert oder (4) zwar geplant, aber aufgrund von Widerständen nicht implementiert. Die **Ursachen organisationaler Trägheit** können innerhalb der Organisation, aber auch außerhalb liegen.

sozialpsychologische Aspekte des Widerstands

Auf der **individuellen Ebene** lassen sich Widerstände im Sinne des Nicht-Wollens und Hemmnisse (Trägheit) aufgrund des Nicht-Könnens unterscheiden (vgl. dazu Kieser/Hegele 1998, S. 123-126; Staehle 1999, S. 977-980). Trotz individueller Unterschiede neigen Menschen dazu, Bekanntes zu bevorzugen bzw. an Bewährtem festzuhalten, wodurch die Wahrnehmung beeinflusst wird und Interpretationsmuster geliefert werden. Außerdem schüren Veränderungen Ängste; diese reichen von der Angst, den Arbeitsplatz, Status, Privilegien, soziale Beziehungen, Ansehen oder Autonomie zu verlieren, bis hin zur Angst, der neuen Aufgabe nicht gewachsen zu sein oder mit den neuen Kollegen nicht zurechtzukommen. Gerade im (mittleren) Management spielt der mit der Umverteilung von Macht verbundene Verlust von Position, Besitzstand, Ressourcen, Karrieremöglichkeit und Einfluss eine wichtige Rolle. In Gruppen mit starkem Zusammengehörigkeitsgefühl verstärkt sich der Widerstand noch.

Daneben kann Widerstand die Folge sowohl unzureichender Information als auch der Unzufriedenheit mit der Art sein, wie die Veränderungen beschlossen wurden oder durchgeführt werden sollen. Gegebenenfalls scheuen Organisationsmitglieder den Aufwand, der auf sie zukommt, oder haben Zweifel an dem, was man ihnen sagt. Nicht zuletzt sind der Veränderungsfähigkeit durch vertraute Denkmuster und Interpretationsschemata unbewusst Grenzen gesetzt; diese beeinflussen die Wahrnehmung von Problemen und Lösungsalternativen, innovative Konzepte werden ausgeblendet, stattdessen inkrementelle Lösungen gefördert.

fehlerhafte Informationspolitik

kognitive Begrenzungen

Beharrungstendenzen bestehen auch auf **organisationaler Ebene** (vgl. z. B. Kieser/Hegele 1998, S. 126-131). Organisationen als soziale Systeme weisen immanente Triebkräfte auf, nach innerer Ordnung und Stabilität (oder gegebenenfalls auch nach Dynamik) zu streben. Dies ermöglicht ihnen, mit der Komplexität und Turbulenz umzugehen, der sie ausgesetzt sind. Beharrungstendenzen und das Festhalten am Status quo werden beispielsweise gefördert durch (1) Investitionen in Maschinen, Gebäude und Menschen, auf den aktuellen Zustand ausgerichtete Management-, Führungs- und Informationssysteme, (2) den Widerstand einflussreicher (interner) Akteure bei unzureichender Machtbasis des Managements, (3) das gültige Werte- und Normensystem sowie (4) den Umfang des Alltagsgeschäfts, der zumindest als Vorwand dienen kann, den Wandel nicht aktiv zu betreiben. Nicht zuletzt stellt (5) der Erfolg einer Organisation ein großes Hindernis für Veränderungen dar; es wird an ehemals erfolgreichen Lösungen festgehalten, ohne deren Eignung für neue Problemstellungen ernsthaft zu hinterfragen.

Triebkräfte der Beharrung

Eine weitere Einschränkung des Spielraums der Veränderung ergibt sich aus dem Entwicklungspfad der Organisation. Dieser beschränkt vor allem Veränderungen der Struktur, der Funktionen sowie des Ressourcen- und Informationsflusses. Als Pfade werden Entwicklungsprozesse gesehen, die Selbstverstärkungseffekte aufweisen sowie in sich geordnet und irreversibel auf ein Ziel gerichtet sind, das sich im Zuge des Prozesses immer deutlicher herausbildet. Besteht zwischen späteren Ereignissen und diesem Entwicklungsverlauf ein kausaler Zusammenhang, spricht man von Pfadabhängigkeit. So bleibt beispielsweise bei steigenden Erträgen und der Irreversibilität von Entscheidungen keine andere Wahl als einem Entwicklungspfad weiterhin zu folgen (vgl. Windeler 2003, S. 298-300).

Pfadabhängigkeit

Außerhalb der Organisation reicht die Bandbreite hemmender Einflussfaktoren von rechtlichen Regelungen, die in Fragen des Entgelts, der Arbeitszeit und der Arbeitsbedingungen die Flexibilität begrenzen, über ein Technikangebot, das sich vor allem an aktuellen Anforderungen orientiert, um auf möglichst wenig Implementierungswiderstände zu stoßen, bis hin zu Kapitalgebern, deren Bereitschaft zur Finanzierung davon abhängt, inwieweit Organisationen ihren Erwartungen entsprechen, und die gerade dann vor einer Finanzierung zurückschrecken, wenn in Problemsituationen Kapital für Innovationen notwendig wäre (vgl. Kieser/Hegele 1998, S. 131-133).

rechtliche, technologische und finanzielle Restriktionen

nicht pauschal negativ

Der organisationale Konservatismus darf nicht pauschal als negativ oder dysfunktional angesehen werden (vgl. Perich 1993, S. 459-461). Aus dem Zögern können Spielräume für weitergehende Analysen erwachsen, wodurch sich die Gefahr reduziert, lediglich Modeströmungen nachzulaufen, oder Krisen entstehen, die es ermöglichen, Reorganisationen insgesamt schneller umzusetzen. Die Gefahr, durch das Aufschieben den Handlungsspielraum zu verlieren und daher einen „großen Wurf“ mit erheblichem Risiko landen zu müssen, darf jedoch nicht übersehen werden.