



Rupert Hasenzagl

Professor, Wirtschaftsforscher
und Unternehmensberater
JKU, LIMAK
HAZ@aon.at

Agile Transformation?

Wie kann die tiefgehende Veränderung bewältigt werden

Obwohl einige Wissenschaftler vor zu viel Aufgeregtheit warnen und beispielsweise von einem digitalen Hype sprechen, scheinen doch einige Veränderungen auf Organisationen zuzukommen. Zumindest ist zunehmend Verunsicherung in Unternehmen zu merken. Wo Verunsicherung auftaucht, sind auch die Helfer nicht weit. Bestseller-Autoren, Seminaranbieter und Berater überschlagen sich derzeit mit Angeboten zur Unterstützung der angekündigten tiefgehenden Transformationsprozesse in den Unternehmen. Das heterogene und undurchsichtige Angebot macht es für das Management nicht leichter. In diesem Beitrag wird diskutiert, wie Unternehmen fundiert feststellen können, welchen Handlungsbedarf sie haben und welche Ansätze aus theoretischer Sicht das Potenzial besitzen, bei der Bewältigung der eventuell anstehenden Transformation hilfreich zu sein.

Einleitung

„Jeder spricht von gravierenden Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt. Doch gibt es die wirklich?“ stellt der Bielefelder Professor für Organisationssoziologie Stefan Kühl die Kernfrage für viele Unternehmen.¹ Diese Frage ist nicht so leicht zu beantworten, wie es auf den ersten Blick aussieht. Vor allem die Digitalisierung rollt wie eine riesige Welle auf die Unternehmen zu und ihre Promotoren versprechen Unternehmen radikale Veränderungen – oder drohen diese an. Dazu wird ein „digitaler Darwinismus“ bemüht, wer nicht schnell bei der „radikalen Transformation“ mitmacht, wird verschwinden. Die mehr oder weniger neuen, aktuell sehr heftig diskutierten IT-Technologien wie bspw. Robotik, 3D Drucken, Big Data oder die derzeit sehr im Fokus stehende Künstliche Intelligenz (KI), sind vor allem eines: es sind Technologien. Und Technologien sind so definiert, dass sie Anwendungspotenziale darstellen, aber noch kaum verkaufsfertige Anwendungen und vor allem keine entsprechenden unternehmerischen Konzepte beinhalten.

Das Schwierige an der Situation ist, dass aber tatsächlich ein großes Potenzial in den digitalen Technologien für Unternehmen steckt und es könnte schlecht für einige Unternehmen oder ganze Branchen enden, wenn sie dieses Potenzial ignorieren. Aber das ist nicht neu, die großen Produktivitätssteigerungen durch die Digitalisierung haben sich bereits in den 1990er und frühen 2000er Jahren bemerkbar gemacht. Trotzdem gibt es eine Reihe von Indikatoren die zeigen, dass viele Unternehmen bei den organisatorischen Anpassungen an die Chancen der IT-Technik noch *Nachbesserungspotenzial* haben, was beispielsweise die interne Vernetzung und die Optimierung der Geschäftsprozesse betrifft.

Wendet man den Blick von dem digitalen Hype, um den sich derzeit fast die ganze unternehmerische Welt zu drehen scheint, zeichnen sich aber durchaus Veränderungen ab, die für einige Unternehmen zu einem tiefgehenden Veränderungsbedarf führen können. Die beiden US-Amerikaner Teece und Linden² beschreiben die zukünftigen Entwicklungen als „Next-Generation Competition“ und sehen darin auch Herausforderungen für Unternehmen. Außerdem werden insbesondere in Europa im nächsten Jahrzehnt die Technologien, auf denen ein Großteil der industriellen Produkte beruhen, reif werden oder sind es bereits. Das stellt eine spezielle Herausforderung für die Innovations- und damit Veränderungsfähigkeit von Organisationen dar. Dieses Gemenge, verbunden mit gesellschaftlichen Emanzipationserwartungen bezüglich Mitarbeiterereinbindung, scheint auszureichen, dass in etlichen Führungsetagen derzeit ernsthafte Zweifel aufkommen, ob die alten Bilder von Organisationen und Management den zukünftigen Anforderungen noch genügen.

Als Lösungen werden ihnen derzeit v.a. „agile Ansätze“ angeboten, die radikale Transformation der Organisationen und einen „Paradigmenwechsel“ im Managementverständnis versprechen und vorgeben, dadurch passgenau die Antwort auf ihre Probleme zu sein. Auch wenn exakte Definitionen von „Agilität“ selten in der Literatur sind, muss man gar nicht sehr genau hinsehen, um *den Kern des agilen Anliegens* zu erkennen. Ausgerüstet mit den Werten des agilen Manifests und den daraus abgeleiteten agilen Prinzipien³ wird Agilität mit „flexibel, anpassungsfähig, aber auch innovativ“ in Verbindung gebracht. Damit werden meist in der Bestsellerliteratur auch noch Attribute wie „maximale Kunden- und Mitarbeiterorientierung“ verbunden. Damit ist auch der Hauptgegner für agile Organisationen ausgemacht: die *bürokratische* Organisation mit den stark hierarchischen formalen Strukturen. Innerhalb der umfassenden (im Sinne auf die gesamte Unternehmensführung ausgerichteten) agilen Ansätze werden einzelne Konzepte oder Werkzeuge wie Design Thinking, Scrum etc. verwendet.

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist, auf Basis einer zeitgemäßen Organisationstheorie und eines pragmatischen Managementmode-Begriffes, das derzeit dominante Konzept der „agilen Organisation“ zu analysieren, ob damit echte Unterstützung für das Management zu erwarten ist, oder ob es sich dabei um die nächste Managementmode handelt. Damit verbunden ist die Frage, welche Voraussetzungen für einen echten tiefge-

henden Wechsel in der Art der Unternehmensführung („Paradigmenwechsel“) gegeben sein müssen. Abschließend wird eine alternative, auf etablierte Managementkonzepte aufbauende Vorgehensweise diskutiert.

Die agile Organisation – Paradigmenwechsel oder Mode?

Was ist eine Managementmode und wozu gibt es sie?: Die Diskussion über Managementmoden hat etwa Ende der 1980er Jahre in den USA einige Beachtung gefunden und wurde Mitte der 1990er Jahre v.a. durch einen Artikel des damaligen Mannheimer Professors Alfred Kieser⁴ im deutschsprachigen Raum bekannt. Mittlerweile scheint es bereits Mode zu sein über Mode zu schreiben. Das hat allerdings auch einen Grund, seit etwa 40 Jahren sind über die Managementpraxis verschiedene Modewellen hinweggefegt. Wie alles Modische haben auch Managementmoden eine Ablaufzeit, nach der sie durch die nächste Mode abgelöst werden. Der Kern von Moden besteht darin, dass an der Oberfläche ein Begriff und das damit verbundene Konzept als allen anderen Moden und der derzeitigen Praxis überlegen stilisiert wird. Dabei haben Analysen der Moden der letzten Jahrzehnte gezeigt, dass diese auf einer tieferen Ebene aber beachtliche Invarianten aufweisen.⁵ Begriffe und Konzepte an der Oberfläche wechseln, Annahmen in der Tiefenstruktur bleiben aber über längeren Zeitraum gleich. Zwei Aspekte können diese in der Tiefenstruktur gleichbleibenden Annahmen von Moden beschreiben, *Ideologien* und *Mythen*.

Im Kern bestehen solche Invarianten aus einem Weltbild, dessen *Grundannahmen* aber nicht begründet sind (wie dies in den Wissenschaften für Annahmen in Theorien üblich ist), sondern als „wahr“ angenommen und nicht weiter hinterfragt werden. Solche unhinterfragten Weltbilder (hier auch Paradigmen genannt) werden als *Ideologien* bezeichnet. Ideologien unterscheiden sich von theoriegestützten Paradigmen auch dadurch, dass Sie Aussagen zuspitzen, generelle Gültigkeit beanspruchen und meist auch sehr wertgeladen sind.⁶

In Ideologien eingebettet sind *Mythen*, die in Form von einfachen Darstellungen (oft in Form von Geschichten) einzelne Zusammenhänge oder Themen erklären sollen. Solche Mythen sind bspw. der Glaube, dass es bei organisationalen Entscheidungen um (ökonomische) Rationalität gehe („Irrationalitäten sind Ausnahmen!“), oder die verallgemeinerte Behauptung, zufriedene Mitarbeiter leisten mehr.

Im Kern können zwei Ideologierichtungen als Basis für Moden identifiziert werden: einerseits eine *individualistisch mechanistische* Richtung, andererseits eine *individualistisch humanistische*. Das *Weltbild* für beide Ideologien basiert unhinterfragt auf Annahmen, wie sie in den Naturwissenschaften⁷ üblich sind. Mechanistische Annahmen gehen darauf aufbauend im Rahmen des Organisationsbildes bspw. davon aus, dass Organisationen aus (rational handelnden) Menschen bestehen und die Eigenschaften der Teile das Verhalten der sozialen Einheit erklären. Die ideologische Alternative zu dem mechanistischen Weltbild ist die humanistische Richtung. Diese geht ebenfalls von einem aus den Naturwissenschaften entlehnten Weltbild und einer individualistischen Sichtweise aus, hält aber menschliche Emotionen und Beziehungen zwischen

den Menschen für die entscheidenden Faktoren für das Verhalten in und von Organisationen (siehe Abb. 1 und Abb. 2).

In Abbildung 1 sind verschiedene Theorieebenen gezeigt⁸, in Abbildung. 2 die Positionierung der Ideologien.

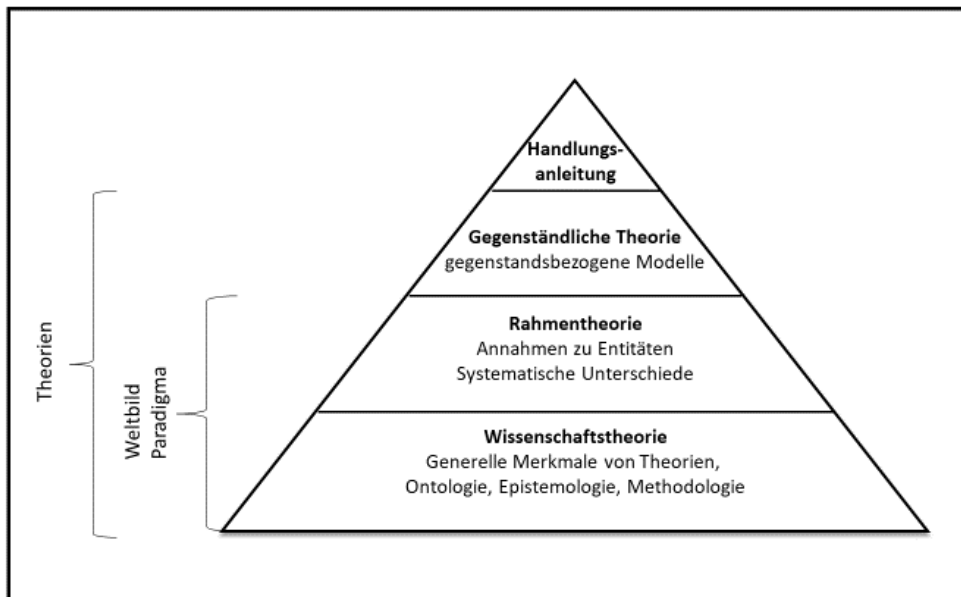


Abb. 1: Ebenen von Theorien (Hasenzagl, 2009)

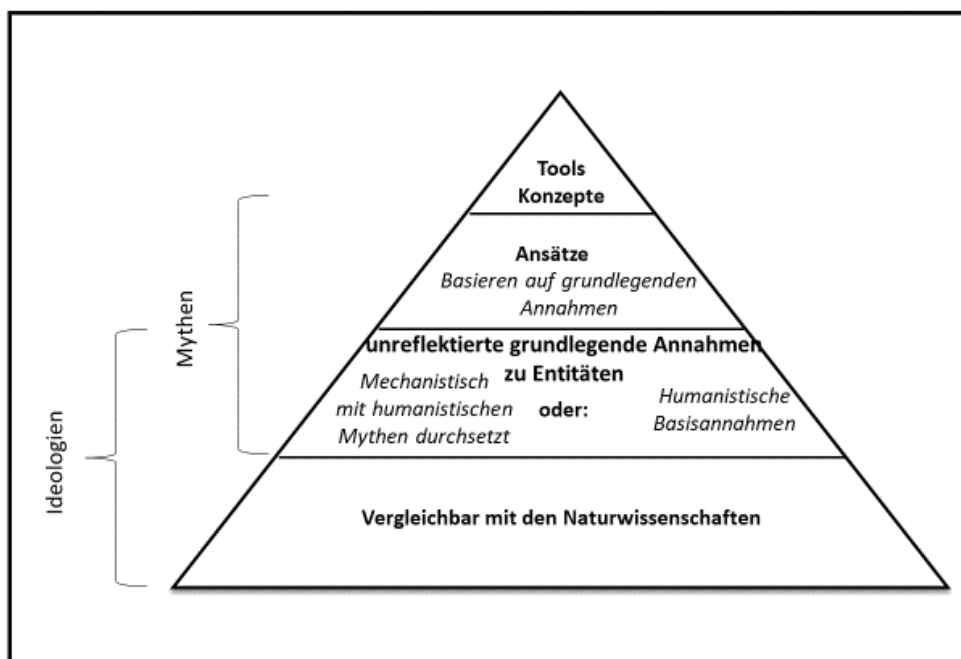


Abb. 2: Mechanistische und humanistische Ideologien

Historisch gesehen war diese *humanistische* Ideologie ab etwa den 1960er bis in die 1980er Jahre v.a. die Basis für die „klassische“ Organisationsentwicklung, die mit ihrem sehr positiven Menschenbild und einem großen Fokus auf Gruppen relativ großen Einfluss auf Unternehmen entwickelte. Beginnend mit Anfang der 1990er Jahre waren die Managementmoden (von Computer-Integrated-Manufacturing (CIM), Lean Management, Business Process Reengineering bis ISO9000 und Six Sigma) deutlich von der *mechanistischen* Ideologie geprägt. Hier zeigt sich, dass in dieser Phase die Mode-Begriffe im 3-5 Jahres-Rhythmus gewechselt haben, die darunterliegenden Ideologien und Mythen aber invariant bleiben. „Alter Wein in neuen Schläuchen“ wurden von Beobachtern die neuen Moden oftmals begrüßt. Es scheinen in diesem Zeitraum die Moden in ihrer mechanistischen Ausrichtung den Bedürfnissen der Organisationen gefolgt zu sein.⁹ Zumindest bei größeren Unternehmen dominieren heute autoritativ hierarchische Strukturen, das Bild vom rationalen, aber nicht sehr leistungsorientierten Menschen, sowie Phantasien von Planbarkeit und direkter Steuerbarkeit die Organisationspraxis. Als Folgen davon werden Bürokratismus, Starrheit, oft auch frustrierte, weil wie Maschinenteile behandelte Menschen und v.a. Innovationsunfähigkeit wahrgenommen. Daher sollte man vermuten, dass die derzeitigen „agilen“ Moden, als von den Modemachern ausgerufene Gegenbewegung zu derartigen Organisationen, kaum auf mechanistische Ideologien basieren. Es wird sich aber unten zeigen, dass sich dies nicht ganz so deutlich darstellt.

Die Frage, warum Moden eine derart große Bedeutung erlangt haben, wird in der Literatur vielfältig beantwortet. Hier ist in erster Linie die in den letzten Jahrzehnten oft als sehr stark angestiegen wahrgenommene *Umweltkomplexität* zu nennen. Um sich nicht von den *bürokratischen Kontroll- und Steuerungsphantasien* verabschieden zu müssen, kamen seit den 1990er Jahren die auf *massive Vereinfachung* beruhenden mechanistischen Ideologien und Mythen der Moden gerade recht. Diese Moden lieferten leicht nachvollziehbare Modelle, ohne dass ihre Vereinfachungen und damit Unschärfe in ihrem Erklärungspotenzial ersichtlich wurden. Außerdem halten Moden üblicherweise aus dem Grund der Simplifizierung kaum ihre vollmundigen Versprechen und werden durch die nächste Mode ausgewechselt.

Das Modespiel konnte auch deshalb so lange gutgehen, weil sie die kollektiven Erwartungen der Umwelten an Organisationen abdeckten.¹⁰ Solche Erwartungen sind durch *kollektive Übereinkunft* entstandene Sichtweisen in den Umwelten, was für Organisationen gut und richtig zu gelten hat. Die kollektive Übereinstimmung, Moden seien hilfreich (dass diese Übereinkunft erreicht wird, ist eine zentrale Zielsetzung der Mode-Setter), zwingt Manager quasi dazu, zumindest oberflächlich Moden einzusetzen. Die Erwartungen an Organisationen sind aber ambivalent: einerseits wird auf der sachlichen Ebene (Effizienz, sowie Fortschritt und Innovation) gefordert, andererseits spiegeln sie die soziale Dimension wider (Mitarbeiterpartizipation etc.).¹¹ Das zeigt sich auch in den Moden: beispielsweise wurde der sehr *mechanistischen Mode* des Business Process Reengineerings Mitte der 1990er Jahre die Einbindung der Mitarbeiter bei der Konzeption und Umsetzung als wesentlicher *humanistischer Baustein* (aber so,

dass er wirkungslos blieb) inkludiert, weil dies der sozialen Erwartung der Umwelt entsprach. Es werden also in Moden *soziale Mythen* in eine an sich mechanistische Ideologie „eingebaut“ (siehe Abb. 2).

Die Kernfunktion von Moden ist für viele Manager aber die eingangs erwähnte Komplexitätsreduktion durch massive Vereinfachungen. Die Gefahr dabei ist, dass die starken Vereinfachungen der Moden bei gleichzeitig steigender Umweltkomplexität das Risiko nahezu explodieren lässt, dass die falschen Dinge ausgeblendet werden.¹²

Ist die agile Organisation eine Mode?

Schaut man mit diesem Verständnis nun auf die gegenwärtigen agilen Ansätze, sind zuerst einmal die Kernpunkte der agilen Methoden zu identifizieren, um danach zu analysieren, ob sie auf begründeten Annahmen beruhen oder auf mythischen Erklärungen und ideologischen Weltbildern.

Agile Ansätze stilisieren sich selbst als Gegenmodell zu bürokratisch mechanistischen Organisationsformen. Nun sind die Gegenkonzepte gegen derartige Organisationsformen sehr alt. Neben der humanistischen Organisationsentwicklung wird als ein Vorläufer der agilen Organisationsformen beispielsweise die Mitte des 20. Jhd. formulierte Soziokratie gesehen. Sowohl das derzeit sehr populäre Konzept Holacracy von Robertson, als auch das Konzept der integralen evolutionären Organisation von Laloux haben mehr oder weniger wesentlichen Prinzipien der Soziokratie inkludiert.¹³ Ein Streifzug durch die weitere populäre agile Literatur zeigt, dass diese wiederum oft Anleihen bei einem der zwei Konzepte (Holacracy oder die integrale Organisation) genommen hat. Es gibt aber eine Vielzahl von spezifischen Ausprägungen in den agilen (potenziellen) Bestsellerbüchern. So wird oft ein Begriff aus den agilen Ansätzen (bspw. Selbstorganisation) herausgegriffen und als zentraler Bestandteil postuliert. Oder in den Büchern wird ein Abriss, in der Praxis „gängiger“ Grundlagen-Werkzeuge (Führungsstile, Teamentwicklungsmodelle, Motivationsmodelle) mit agilen Elementen in Verbindung gebracht und so das Buch gefüllt. Eine eher seltene Ausprägung der agilen Literatur besteht darin, dass Zusammenfassungen anerkannter *Organisationstheorien* oder auch ein Abriss über Wissenschaftstheorie in den Anfangskapiteln geboten werden. Es ist in den folgenden Kapiteln für die Autoren dann schwierig, agile Ansätze mit den Aussagen der Theorien in Einklang zu bringen. Das wird aber oft durch Ignoranz des Widerspruchs elegant gemeistert.¹⁴

Diese Kurzcharakteristik der agilen Literatur begründet, warum im Folgenden die zwei dominanten Konzepte, „Holacracy“ von Robertson und die „integral evolutionäre Organisation“ von Laloux herausgegriffen werden.¹⁵ Als Kernelemente („große Durchbrüche“) nennt Laloux die *Selbstführung*, die *Ganzheit* und den *evolutionären Sinn*. Holacracy setzt auf das Prozessieren von *Spannungen*, also Dingen bei denen Menschen merken, dass sie nicht so laufen wie sie sollen. Dazu ist ein „neues *Betriebssystem* für Organisationen“ notwendig. Dieses schlägt sich in einer neuen *Organisationsstruktur* nieder, in der aufbauend auf Rollen der Mitarbeiter Kreise als Rollenbündel definiert werden. Dann bietet Holacracy noch einen *Prozess*, mit dessen Hilfe die Rollen der

Mitglieder festgelegt werden. Außerdem ist die Zusammenarbeit der Rollen in Kreisen und zwischen den Kreisen durch die definierten Entscheidungsprozesse festzulegen. Im Wesentlichen folgen beide Ansätze (und etliche agile Bestseller) dabei deutlich einer *mechanistischen* Ideologie – was vorerst einmal überrascht.

Dabei sind drei Aspekte zu berücksichtigen:

- Erstens sind, um das soziale Zusammenspiel mit mehr oder weniger einfachen Regeln (bspw. zur Entscheidungsfindung, für das Konfliktmanagement etc.) konzipieren zu können, viele Mythen – wie bspw. vom selbstmotivierten, sinngetriebenen Mitarbeiter – notwendig.
- Zweitens ist eine stärkere Betonung von *humanistischen Mythen* – verglichen bspw. mit dem oben gezeigten mechanistischen Business Process Reengineering – erforderlich, um einen Unterschied zu den Moden der letzten 25 Jahre deutlich darzustellen.
- Drittens stellt sich die Frage, ob durch die gleichzeitige Verwendung eines mechanistischen Organisationsbildes (durch formale Regeln, formale Entscheidungsprozesse etc.) und humanistischer Mythen (apodiktisch vertretenes positives Gruppen- und Menschenbild) nicht auch Bedürfnisse zweier organisatorischer Gruppen befriedigt werden sollen. Das Top Management (das mittlere und untere wird ja abgesägt) hört heraus, dass mit formalen Regeln Kontrolle möglich ist und sieht die eigene Position durch die Eliminierung des lästigen Mittelbaus gestärkt. Die Mitarbeiter hingegen hören Selbstführung und Selbstorganisation, Abschaffung des ebenfalls lästig empfundenen Mittelbaus und die eigenverantwortliche Leistungsbeurteilung (Laloux) sowie kuschelige Gruppenarbeit.

In verschiedenen agilen Ansätzen nehmen die humanistischen *Mythen* derartig über Hand, dass ihre Grundannahmen wohl eher der humanistischen *Ideologie* (anstelle der mechanistischen Ideologie, durchsetzt mit humanistischen Mythen, die hinter Hocracy und auch der integralen Organisation vermutet wird) zugeordnet werden kann. Aber selbst bei den beiden letztgenannten agilen Konzepten finden sich (oft latent) jede Menge Mythen über selbstmotivierte Mitarbeiter, den Vorteilen selbstorganisierter Teams, die Steuerungswirkung über Sinn mit Hilfe der gemeinsam „entschiedenen“ Unternehmenszwecke etc.¹⁶

Trotz (aber auch wegen) dieser Überbetonung der humanistischen Elemente, (entweder als Mythen oder ideologisch fundiert), ist das aus den agilen Konzepten herauslesbare Organisationsbild mit dem Verzicht auf eigenständige soziale Einheiten und dem starken Fokus auf formale Regeln, ein Rückschritt im Kanon der rezenten Organisationsmodelle. Elaborierte soziologisch orientierte Theorien haben mit ihren Vorstellungen von emergenten, durch „*Selbstorganisation*“¹⁷ entstandenen normativen Strukturen (eben Kulturen) ein hohes Potenzial zum Verstehen der hochkomplexen Vorgänge in Organisationen. Unter dem Selbstorganisationsbegriff der agilen Moden wird eher eine *Selbstführung* von Mitarbeitern (und auch Gruppen) auf Ebene von formalen Regeln verstanden. Diese Selbstführung wird als zentrales Element gesehen, um die bü-

rokratischen Hierarchien mit einem hohen Anteil an Fremdbestimmung zu ersetzen. Dass bei den Attacken auf die bestehenden Organisationen ein sehr vereinfachtes Bild von Hierarchie und Management verwendet wird, weil es hauptsächlich dazu dient, die Ablöse des alten Systems zu argumentieren, fällt in der Praxis kaum auf.¹⁸ Zur Unterstützung der Selbstführung brauchen Mitarbeiter so etwas wie einen übergeordneten Sinn, den sie im formulierten Unternehmenszweck finden. Klassische hierarchische Führung wird, wenn sie in den agilen Werken überhaupt vorkommt, durch Ideen wie Wahl der Führungskräfte zu einer reinen Unterstützungsfunktion degradiert. Übrig bleibt oft eine formal über Regeln gesteuerte Organisation (mit einem Betriebssystem eben, wie Holacracy auch stolz von sich behauptet), die auf formale Entscheidungsstrukturen in Form von Hierarchie zumindest in der unteren und mittleren Ebene verzichtet. Außerdem wird (weil ja ideologisch durch das humanistische Menschenbild ausgeblendet) zu wenig auf die soziale Dimension (kulturelle Aspekte wie eingespielte „Beziehungsmuster“ und Machtstrukturen) geachtet.

Über Organisationstheorien informierte Leser werden dies alles aus der Forschung über Bürokratie kennen – dort aber wesentlich elaborierter.

Wenn sich aber agile Konzepte (insbesondere Verfahren der Entscheidungsfindung) im Rahmen der bestehenden Weltbilder einsetzen lassen, sind durchaus auch gute Erfahrungen damit verbunden. Außerdem ist die Grundausrichtung, die bestehenden Organisationsformen kritisch zu hinterfragen, vermutlich auch durch die Agilitätsdiskussion in der Praxis verstärkt geworden.

Vereinfachungen durch Mythen und Ideologien, Kernschlagworte, aufgebaute apodiktische Gegnerschaft zu bestehenden Ansätzen, viele (wissenschaftlich kaum überprüfte) Erfolgsbeispiele – gebe es die wissenschaftlichen Analysen zu Moden noch nicht¹⁹, könnten sie anhand der agilen Hauptvertreter problemlos geschrieben werden.

Aufgrund dieser Hypothesen ist *kein echter Paradigmenwechsel* (im wissenschaftstheoretischen Sinn, siehe Abb. 1) durch die agilen Moden zu erwarten, *weil die ideologische Fundierung – egal ob mechanistisch oder humanistisch – die Vergangenheit widerspiegelt und keine echte organisationale Innovation erwarten lässt.*

Was tun? Das ist die Frage

Sollten Vertreter von Organisationen nun aufgrund der eingangs geschilderten Umweltveränderungen der Meinung sein, es bestehe die Chance/Gefahr etc., dass ihre Organisation demnächst hohen Transformationsbedarf haben könnte²⁰, hilft eine „De-konstruktion“ eines der aktuell wichtigsten Sicherheitsversprechen, der agilen Moden, wenig. Es stellt sich die Frage, was soll man tun, um ggfls. eine tiefgehende Veränderung der Organisation auslösen und begleiten zu können?

Hier scheint eine vielversprechende Antwort zu sein, aus der Vergangenheit zu lernen und dabei aber die Radikalität des geforderten Wandels (so diese notwendig ist) nicht aus den Augen zu verlieren. Etwas konkreter: Greifen Sie auf bewährte (wer immer das feststellt) Managementkonzepte zurück, die teilweise auf mehr als 50 Jahren Erfahrung beruhen. Aber lernen sie vor allem aus den Gründen, warum diese Konzepte in der Vergangenheit nicht oder schlecht funktioniert haben. Und hier gibt die neuere Managementtheorie eine klare Antwort: es kommt gar nicht so sehr darauf an welche Ansätze und Konzepte verwendet werden. Das Ausschlaggebende ist das darunterliegende „Weltbild“ oder Paradigma, das a.) durch grundlegende Annahmen über die betrachtete Realität und b.) der Annahmen bezüglich des Wesens der Dinge (Ontologie) und der Möglichkeiten, Erkenntnisse zu gewinnen (Epistemologie) und den Methoden, mit denen man sich als Beobachter der Realität nähern kann (Methodologie). Der Punkt a.) ergibt eine ausformulierte **Organisationstheorie**, der Punkt b.) die **wissenschaftstheoretische Position** (siehe Abb. 1). Allein diese kurzen Anmerkungen zeigen schon, dass man einen Paradigmenwechsel, auf dessen Basis dann die Managementkonzepte interpretiert werden, nicht gratis bekommt. Ohne Abkehr von simplifizierenden Ideologien und Mythen, die üblicherweise von Managementmoden benutzt werden und der Hinwendung zu dem reichhaltigen organisationstheoretischen und wissenschaftstheoretischen Angebot wird es nicht gehen.²¹

Transformationsmanagement

Mögliches Vorgehen:

- Strategische Analyse
- Normative Positionierung
- Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie
- Organisationsveränderungen
- Sollzustände und Implementierung

Aber stellen Sie das alles auf eine neue, geeignete theoretische Basis!

Der Kasten zeigt ein prinzipielles Vorgehen, beispielsweise wenn die Erstanalyse zeigt, dass Digitalisierung ein wesentlicher Treiber eines Transformationsbedarfes ist.²² Die seit langem verwendeten und akademisch gelehrten Managementansätze und Konzepte ergeben dann bspw. folgenden Ablauf:

- *Strategische Analyse*: Erstellung von Szenarien der Branchenentwicklung und Erkundung funktionierender Beispiele der IT-Technologieanwendung in der eigenen und in vergleichbaren Branchen.
- *Normative Positionierung*: Klare Positionierung des eigenen Unternehmens hinsichtlich Zweck und Werte (was wollen wir für einen Nutzen stiften, was ist uns dabei wichtig) - derartige "Leitbilder" sind für die Entwicklung einer gemeinsamen Sicht und zur Schaffung von Orientierung wichtig, sollten in ihrer Wirkung aber nicht überschätzt werden.
- *Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie*: Strategische Erfolgspotenzialanalyse und eventuell Formulierung neuer (IT-basierter) Nutzenangebote (Geschäftsfelder

und deren Positionierung) und Analyse der potenziellen IT-Auswirkung auf bestehende Angebote.

- *Organisationsveränderungen*: Analyse der Auswirkungen auf die Organisation, mit einem Schwerpunkt Geschäftsprozesse (als Sekundärorganisationen) und Supply Chain, und eventuell die Bildung innovativer Zentren zur raschen Umsetzung neuer Chancen. Der eigentliche Kernpunkt der organisationalen Reflexion betrifft aber die *Führung* in Organisationen.
- *Sollzustände und Implementierung*: Aus all diesen Analysen Formulierung eines unternehmerischen Sollzustands, weniger in Form eines vollständig ausformulierten Konzeptes – das funktioniert selten und macht viel Arbeit. Besser ist in derartigen Fällen eine schrittweise Umsetzung der Zielvorstellungen in kleinen Schritten in Form abgeschlossener Projekte.

Das klingt nach althergebrachtem Management, unterscheidet sich aber in den theoretischen Grundlagen wesentlich davon. Das liegt in erster Linie daran, dass sowohl in der Mainstream-Forschung als auch in der Praxis es nicht üblich ist, die verwendete theoretische Basis zu reflektieren. Erst durch den Wechsel zu hochelaborierten, soziologischen Organisationstheorien und der dazu passenden wissenschaftstheoretischen Basis gelingt es, die hochkomplexen (sozialen) Vorkommnisse bei den tiefgehenden Wandelprozessen zu verstehen und zu beeinflussen. Eine der zentralen Organisationstheorien ist die neuere Systemtheorie nach Luhmann. Aber hier ist Vorsicht geboten: diese ist in der Praxis aufgrund der dort üblichen Vereinfachungen in den letzten 20 Jahren selbst zu einer Art Ideologie mit vielen Mythen verkommen und hat in dieser Form selbst in die agilen Moden Einzug gehalten. *Eine Unterscheidung, ob ein konkretes systemisches Angebot einen echten Paradigmenwechsel ermöglicht oder nur einer Mode zuzurechnen ist, können Manager nur treffen, wenn sie selbst auf hinreichende Theoriekenntnisse zurückgreifen können.*

Zusammenfassung

Gegenwärtig deutet viel darauf hin, dass es im Umfeld vieler Unternehmen zu radikalen Veränderungen auch durch die Entstehung neuartiger digitaler Geschäftsmodelle, aber auch durch andere, nicht zu unterschätzende Umfeldveränderungen kommen wird. Auch wenn die Wissenschaft vor zu großem Veränderungshype warnt, werden einige Unternehmen durchaus den Bedarf an radikalen Transformationen in den nächsten Jahren haben. Die mechanistisch bürokratischen Organisationen sind weder in der Lage, gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich sozialen Umgangs miteinander, noch Effizienz- und v.a. Innovationsanforderungen zu erfüllen – ob man sie deshalb gleich ganz abschaffen muss, wird hier bezweifelt. Die agilen Konzepte stellen diese hierarchischen Organisationsformen verallgemeinert sehr autoritativ in einer extremen Ausprägung dar und haben sie ins Visier genommen. Die agilen Vertreter versprechen, durch einen Paradigmenwechsel zu einem vollkommen neuen Verständnis von Unternehmensführung zu kommen. Bereits eine oberflächliche Analyse zeigt, dass die meisten agilen Ansätze den Gesetzen von Managementmoden sehr gut folgen

und v.a. durch die drastischen Vereinfachungen und mythologischen Erklärungen keine tiefgehenden Veränderungen durch sie zu erwarten sind. Auf der anderen Seite können einzelne Werkzeuge wie bspw. zur Entscheidungsfindung, im Rahmen des bestehenden Weltbildes durchaus für Unternehmen hilfreich sein. Als Alternative zu den agilen Moden wird hier ein Ansatz vorgeschlagen, der auf Basis altbewährter Managementkonzepte der Strategie- und Organisationsgestaltung, aber auf radikal neuer und elaborierter theoretischer Basis tiefgehende Transformationsprozesse in Organisationen initiieren und begleiten kann. Der Pferdefuß dabei ist, dass dies ein gut ausgebildetes und professionelles Management braucht, um einen echten Paradigmenwechsel im Verständnis von Organisationen zu erreichen. Weder die Usancen der Managementpraxis, noch das akademische Ausbildungssystem geben derzeit Hoffnung, dass dies so rasch erreichbar sein wird.

Literatur

- ¹ Kühl, S. 2016: Arbeit 4.0: Flexibel, demokratisch und agil? *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (2): 58-59.
- ² Hier sind als Herausforderungen beispielsweise neue komplexe Produkte, Globalisierung, Vernetzung (Business Ecosystems) und ein Fokus auf (neue) organisatorische Fähigkeiten genannt, siehe: Teece, D. J., & Linden, G. 2017: Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organizational Design*. doi: 10.1186/s41469-017-0018-x.
- ³ Zum agilen Manifest und den Prinzipien, sowie einem kurzen Abriss der Entwicklungslinien der Agilität siehe Hasenzagl, R. & Link, K. 2017: Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung? *Austrian Management Review*, 7: 47-55. Im Folgenden wird v.a. die „populäre“ Bestsellerliteratur (bei aller Abgrenzungsunschärfe zur „wissenschaftlichen“ Literatur) betrachtet. Wie Hasenzagl & Link (2017) zeigen, gibt es auch eine Jahrzehnte alte Tradition, in der Wissenschaft den Agilitätsbegriff v.a. bei Produktionsunternehmen zu verwenden. Es wird aber auch in aktuellen sozialwissenschaftlichen Arbeiten der Agilitätsbegriff verwendet, bspw. Baecker, D. 2018: 4.0 oder die Lücke die der Rechner lässt. Leipzig: Merve Verlag.
- ⁴ Kieser A. 1996: Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1): 21-40.
- ⁵ Neuberger, O. 1995: Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: Sp. 1578-1590.
- ⁶ Die Abgrenzung zwischen Ideologie und Theorie ist aber nicht so einfach, und die Grenze selbst bei „wissenschaftlichen“ Publikationen nicht immer leicht zu ziehen.
- ⁷ Dass derartige Weltbilder in der sozialen Welt (und damit in Organisationen) sehr problematisch sein können, ist zwar in den Geisteswissenschaften bekannt, wird aber selbst in einigen Forschungsrichtungen der Unternehmensführung beharrlich ignoriert.
- ⁸ Hasenzagl, R. 2009: Corporate Entrepreneurship und Veränderungsmethoden. In: Frank, H. (Hrsg.): *Corporate Entrepreneurship*, 2. Auflage. Wien: Facultas: 305-336.
- ⁹ An sich war das mechanistische Organisationsbild in den letzten 100 Jahren, trotz der Entwicklung einiger humanistischer Gegenkonzepte mit phasenweiser größerer Bedeutung, in der Praxis dominant. Seit den 1990er Jahren hat sich aber in vielen Organisationen der westeuropäischen Wirtschaftsregion v.a. durch die bereits sehr ausgedehnte lange „Exploitations-Phase“ (effiziente Ausbeutung bestehender Produkte ohne nennenswerte Produktinnovationen), der Bürokratismus zu einer Hochblüte entwickelt. Nun scheint aber die Zeit für eine kräftige Innovations- (Explorations-) Phase gekommen zu sein. Dafür sind die bürokratischen Strukturen der heutigen Organisationen natürlich denkbar ungeeignet.
- ¹⁰ Dieser neoinstitutionalistische Erklärungsansatz für Moden wurde besonders von Abrahamson in seiner Theorie zur Entstehung von Moden verwendet: Abrahamson, E. 1996: Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.

-
- ¹¹ Dass Ziele der Mitarbeiter und Ziele der Organisation sich leicht in Einklang bringen lassen, ist ein humanistischer Mythos, wie die akademische Managementliteratur schon lange feststellt (bspw. Schreyögg & Geiger 2016: Organisation. Wiesbaden: Springer Gabler: 181).
- ¹² Siehe dazu Abrahamson, E. 1991: Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. Academy of Management Review, 16(3): 586-612.
- ¹³ Als Vorläufer vieler agilen Ansätze wird die Soziokratie hier bezeichnet, weil sie auf der Oberfläche viele Ähnlichkeiten aufweisen (darauf weist Robertson in verschiedenen Interviews selbst hin) und die Grundannahmen nicht wirklich in den Ansätzen reflektiert werden. Unterschiede, auf die insbesondere die Soziokraten hinweisen, werden eher als Abgrenzungsversuche interpretiert. Hier steht die Hypothese im Vordergrund, dass aktuelle agile Ansätze wie Holacracy (insbesondere in der derzeit verkauften Form) und die Soziokratie auf ähnlichen Grundannahmen basieren. Abgesehen davon gab es ähnliche Konzepte verlinkter (teil-)autonomer Gruppen bereits in den 1960er Jahren, bspw. von Likert.
- ¹⁴ Bei der Gelegenheit: es gibt nicht nur Berater, Buchautoren etc. deren Geschäftsmodell darin besteht, Moden unter die Leute zu bringen. Es gibt einen Anteil (der wahrscheinlich größer wird), der versucht auf Basis rezenter Theorien ihren Kunden hilfreich zu sein und sich sehr reflexiv mit ihrer Tätigkeit auseinandersetzt.
- ¹⁵ Laloux, F. 2015: Reinventing Organizations. München: Vahlen, sowie: Robertson, B. J. 2016: Holacracy. London: Penguin Random House.
- ¹⁶ Dabei kann man sich in einem potenziellen Bestseller gegen den Ideologievorwurf immunisieren, indem man von einem „Traum“ spricht, in dem all diese Mythen erfüllt sind. Das kann man machen, aber kaum jemand richtet seinen Lebensstil danach aus, dass er einen Traum von einem Lottogewinn hat. Organisationen sollten auch nicht auf Träume aufgebaut sein.
- ¹⁷ Es scheint wichtig, hier auf die Differenz zwischen dem „Selbstorganisationsbegriff“ der soziologischen Theorien und der agilen Bestsellerliteratur hinzuweisen. Die rezenten Theorien verstehen unter Selbstorganisation eine Strukturbildung durch **ein soziales** System, einen durch Umwelteinflüsse beeinflussbaren aber nicht direkt steuerbaren Prozess. So werden in der neueren Systemtheorie basierend auf die autopoietische Generierung der eigenen Elemente auch die Entstehung von formalen Strukturen und informalen Kulturen gedacht. Daneben gibt es die Form der Selbstorganisation wie sie in den agilen Moden verwendet wird, in der **Menschen** Regeln für sich und ihr näheres soziales Umfeld festlegen. Der theoretische Hintergrund der ersten Form unterscheidet sich wesentlich von der zweiten, in der eher eine mechanistische Ideologie vermutet werden muss.
- ¹⁸ Der deutsche Soziologe Dirk Baecker sieht es als ein Kennzeichen von „Schlagworten der Managementphilosophie“, dass sie sich normativ oder polemisch gegen etwas anderes wenden. Baecker, D. 2003: Organisation und Management. Frankfurt: Suhrkamp. Siehe auch Kieser 1996.
- ¹⁹ Abrahamson, E. 1991, Abrahamson, E. 1996, Kieser, A. 1996.
- ²⁰ Sollte Ihre Organisation eher größer sein, stark formalisiert und dem „autoritativen“ Hierarchieverständnis anhängen und sollte die Organisation nicht eine Größe erreicht haben, die ihr auch gesellschaftliche Macht ermöglicht, Sie also ein typisches größeres westeuropäisches Unternehmen vertreten, dann ist ein massiver Handlungsbedarf für tiefgehende Veränderungen in den nächsten Jahren wahrscheinlich zu erwarten. Es sei denn, Sie sitzen bequem in einer wachsenden Branche. Und die gesellschaftliche Macht hilft oft auch nichts mehr, wie die zu erwarteten Dramen um und in der europäischen (insbesondere deutschen) Automobilindustrie bereits andeuten.
- ²¹ Eine gute akademische Übersicht zu beiden Theorieebenen bietet das Standardwerk von Kieser, A. & Ebers, M. (Hsg.) 2019: Organisationstheorien, 8. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- ²² Vgl. dazu Hasenzagl, R. 2019: Denkanstöße zur digitalen Transformation und zu echten Chancen. CFO aktuell, 13 (2): 81-84.

Information zum Autor

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl, bis 2017 Lehrtätigkeit als Management Professor an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Derzeit ist er neben der akademischen Lehrtätigkeit an der JKU (Universität Linz) und an der LIMAK, der Business School der JKU, verstärkt in der Wirtschaftsforschung am Institute of Leadership & Change Management an der JKU Linz, sowie als Unternehmensberater tätig.