

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

New Organizing

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

Mit Beiträgen von: Anette Bickmeyer • Alessandro Camisani
Peter Feneberg • Annette Gebauer • Torsten Groth
Stefan Günther • Susanne Hanke • Rene Hinterberger • Robin
Höher • Menno Huber • Andreas Ingerfeld • Josef Jager • Elena
Kalogeropoulos • Jens Korte • Gerhard P. Krejci • Susanna Maria
Krisor • Nina Kublun • Michael Menchau • Kirsten Meynerts-
Stiller • Kristina Müller • Cornelia Odenthal • Kurt Rachlitz
Timm Richter • Claudia Salowski • Aaron Scheer
Gerlinde Schein • Eva Maria Schielein • Balz Schnieper
Antje Schnoor • Daniel Sely • Martin Sonnert • Manuela Stark
Andre Stuer • Kerstin Till • Barbara Vogel • Sophie von Vogel
Nadja Walser • Simon Weber • Antje Weidling • Jan Weinhold
Roland Wolfig • Julia Wüster • Wolfgang Zimmermann

2021

Inhalt

Vorwort	11
I Das Forschungsprojekt	17
New Organizing – Empirie trifft Theorie	18
<i>Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther</i>	
Beginn einer aufregenden Reise	19
Von der Datenerhebung zur Auswertung	21
Organisationstheoretische Fundierung	23
»Neues« trifft auf »Bekanntes« – Leitideen zur Auswertung	26
Theorie trifft Empirie	29
II Die Forschungsergebnisse	33
New Organizing –	
Reiseplanungen und Orientierungshilfen	34
<i>Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther</i>	
Zur visuellen Darstellung der Berichte	34
Ein Reisevorschlag	40
1 Gleichzeitig agil und hierarchisch –	
Ein Automobilkonzern führt agile Strukturen ein	45
<i>Annette Gebauer, Simon Weber</i>	
1.1 Das Unternehmen in seiner Umwelt	46
1.2 Strategie zur Einführung der neuen Formen des Organisierens	47
1.3 Spannungsfelder, die unbearbeitet bleiben	56
1.4 Zusammenschau und weiterführende Fragen	59
Steckbrief	62
Wie interessant!	63
2 Mit dem Rücken zur Wand –	
Start-up-Logiken zur Krisenbekämpfung in einem Technologieunternehmen	65
<i>Susanne Hanke, Andre Stuer, Robin Höher</i>	
2.1 Ein Traditionsgeschäft wird zum Sorgenkind	65
2.2 Der andere Weg	70
2.3 Die Organisation ist irritiert	73

2.4	Die neue Rolle des Kunden	76
2.5	Die andere Führung	78
2.6	Ausblick: Agilität um jeden Preis?	80
	Steckbrief	82
	Wie interessant!	83
3	Agilität ist gut –	
	Ein konzerneigener Software-Dienstleister erfindet sich neu	85
	<i>Timm Richter, Andreas Ingerfeld, Michael Menchau, Kurt Rachlitz</i>	
3.1	Ausgangslage	85
3.2	Aufbruch: Agilität markiert eine neue Identität	86
3.3	Erste Erfolge: Verbesserungen führen zu Vertrauen in Agilität auf allen Seiten	89
3.4	Auf und ab: Es ist doch nicht alles gut	91
3.5	Jetzt erst recht: Aufteilung des Agilitätsverständnisses in Haltung und Praxis	93
3.6	Unter Druck: Eine neue, entscheidende Phase	96
3.7	Fazit	98
	Steckbrief	100
	Wie interessant!	101
4	Neue Mobilität trifft auf alte Autorität –	
	Ein Automobilkonzern im digitalen Wandel	103
	<i>Eva Schielein, Antje Schnoor, Susanna M. Krisor</i>	
4.1	Vorherrschende Kultur im Konzern: Fixierung auf den CEO	105
4.2	Emergente Entstehung agiler Arbeitsformen im Konzern	106
4.3	New Organizing bei Unit X: Was ist anders als im Konzern?	112
4.4	Kopplung zwischen Unit X und dem Konzern	115
4.5	Wie geht es mit Unit X weiter?	118
4.6	Fazit	119
	Steckbrief	120
	Wie interessant!	121
5	Macht doch, wenn ihr wollt, aber rechtssicher! –	
	Inseln der Agilität in einem Mobilitätskonzern	123
	<i>Claudia Salowski, Manuela Stark, Kerstin Till</i>	
5.1	New Organizing in kundenorientierten Bereichen	124
5.2	Selbstorganisation auf Probe beim konzerneigenen Schulungsanbieter	128

5.3	Flexibilität durch Selbstorganisation im Sicherheitsprüfteam	130
5.4	Das Netzwerk »Selbstorganisation und Agilität«.....	132
5.5	Fazit: New Organizing im Spannungsfeld von zentraler Steuerung und individuellen Lösungen....	134
	Steckbrief	136
	Wie interessant!	137
6	Unaufgeregte Lockerungsübungen – Ein Mobilitätsdienstleister führt Neues ein, ohne das Alte über Bord zu werfen	139
	<i>Josef Jager, Gerlinde Schein</i>	
6.1	New Organizing im Verein	140
6.2	Lockerungsübungen in drei Bereichen	142
6.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede	150
6.4	Fazit	154
	Steckbrief	155
	Wie interessant!	157
7	Stabilagil – Eine etablierte Medienanstalt im experimentellen Suchmodus..	159
	<i>Peter Feneberg, Cornelia Odenthal, Barbara Vogel</i>	
7.1	Das Unternehmen in seiner Umwelt.....	159
7.2	Bedeutung von New Organizing für das Unternehmen oder: Viele Landkarten	162
7.3	New Organizing als unaufgeregter Veränderungsprozess	168
7.4	Paradox?! – Das Unternehmen in Spannung gesetzt.....	169
7.5	Ressourcen in der Organisation heben – Ausblick und Anschlussfragen.....	172
	Steckbrief	175
	Wie interessant!	176
8	Wiener Melange: Die Milch kriegst’ nicht mehr aus dem Kaffee – Agile Inseln in einem Telekommunikationsunternehmen	178
	<i>Nadja Walser, Roland Wolfig, Aaron Scheer, Rene Hinterberger</i>	
8.1	Das Jahr des Experimentierens	179
8.2	Agile Inseln	183
8.3	Auswirkungen in der Organisation.....	188
8.4	Was bringt die Zukunft?.....	191
8.5	Conclusio	193
	Steckbrief	194
	Wie interessant!	196

9 PS-starke Unternehmensführung – SIXT im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation	197
<i>Kurt Rachlitz, Andre Stuer, Wolfgang Zimmermann</i>	
9.1 New Organizing als Katalysator für die Umstellung des Geschäftsmodells?	197
9.2 Methodisches Vorgehen	198
9.3 Hintergrund des Unternehmens und seiner Kultur	198
9.4 Aus U-Booten und Tankern werden Sprints und Züge	200
9.5 Der Transformationsprozess	201
9.6 Zwei Kernwidersprüche prägen den Transformationsprozess	205
9.7 Fazit und Ausblick	208
Steckbrief	210
Wie interessant!	211
10 Beweglichkeit in Stahl und Beton – Das Medienhaus der Zukunft	213
<i>Elena Kalogeropoulos, Jens Korte, Nina Kublun, Jan Weinhold, Julia Wüster</i>	
10.1 Drei Wandlungsmuster	214
10.2 Straff-lockere Führung	219
10.3 »Haus des Unternehmertums«	220
10.4 New Organizing	224
10.5 Zusammenfassung	225
Steckbrief	226
Wie interessant!	227
11 Fremdbestimmte Selbststeuerung – Mit Holakratie die Wette auf die Zukunftsfähigkeit in der Finanzwelt gewinnen	229
<i>Kristina Müller, Daniel Sely, Sophie von Vogel</i>	
11.1 Das beforschte Unternehmen und sein Weg zur Holakratie	229
11.2 Der tiefere Blick auf die Umsetzung von Kreisorganisation und Führung	233
11.3 Paradoxie der (Selbst-)Steuerung	234
11.4 Paradoxie der Planbarkeit	238
11.5 Paradoxie der Formalisierung	241
11.6 Fazit	245
Steckbrief	247
Wie interessant!	249

12 Speed is the name of the game! –	
Ein Technologieunternehmen springt von einem Organisationsmodell zum nächsten.	250
<i>Balz Schnieper, Menno Huber, Alessandro Camisani</i>	
12.1 Kontext der Fallstudie	250
12.2 New Organizing – Wie die Veränderung ablief	253
12.3 Paradoxien im Change – Welche Muster werden sichtbar?	261
12.4 Erkenntnisse aus diesem Fallbeispiel	264
12.5 Gleichzeitig schnell und langsam gehen	266
Steckbrief	267
Wie interessant!	268
13 Radikale Transformation einer Bank –	
Die agile Organisation als Tür zum digitalen Geschäftsmodell	270
<i>Kirsten Meynerts-Stiller, Anette Bickmeyer</i>	
13.1 Historie	271
13.2 Prozessgestaltung: In drei Wellen zur großen Transformation	273
13.3 Führung und Selbstführung	276
13.4 Der Einzelne und das Team: Nicht nur gemeinsam, sondern »high-performing«	280
13.5 »Fast forward«: Ein Blick in den Rückspiegel	283
13.6 Agile Transformation einer Bank: Auf der Reise und vermutlich nie am Ziel	285
Steckbrief	287
Wie interessant!	289
14 Dark side of the moon –	
Über Unternehmen, die hier nicht porträtiert werden. (K)eine Fallstudie.	290
<i>Antje Weidling</i>	
14.1 Vom Hinsehen, um sich zu zeigen	290
14.2 Die erfolgreichen Unsichtbaren	291
14.3 Energiequellen für Veränderung	294
... war doch wirklich interessant!	298
Alles Graswurzel?	299
Experimentelles Vorgehen reduziert Unsicherheit	299
Das Management macht sich bemerkbar	300
Arbeit in Teams	300
Räumliche Maßnahmen	301

Und was ist mit Beratung?	301
Und schließlich: Die Kontexte.....	304
15 Wer hat hier eigentlich wen organisiert? – Spiegelphänomene in der Forschung.....	305
<i>Claudia Salowski, Peter Feneberg, Martin Sonnert</i>	
15.1 Blickwinkel »Führung«: Leitung und Forschungsteams.....	306
15.2 Blickwinkel »Forschungsteams«.....	311
15.3 Blickwinkel »zwischen den Teams«.....	314
15.4 Blickwinkel »Prozess des Organisierens«.....	316
15.5 Blickwinkel »Komplexitätsbewältigung und ihr Nutzen«.....	317
15.6 Fazit.....	319
III Zum Ende der Reise.....	321
Ein zweiter Blick auf New Organizing.....	322
<i>Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther</i>	
Von Impulsen zu »epistemologischen Irrtümern«	326
Paradoxiemanagement als Kern eines zukunftsfähigen Umgangs mit Beratungs- und Führungsansätzen.....	328
Glossar	334
Literatur	339
Über die Autor:innen	343
Über die Herausgeber	349