

# Der blinde Fleck

Warum digitale Transformationsprozesse  
meist an der Organisation scheitern –  
und was man dagegen tun kann

**Metaplan**<sup>®</sup>  
**brand eins**



## Licht an!

Der Niedergang des einstigen Foto-Giganten Kodak vom Marktführer für Fototechnik in die Insolvenz gilt heute als Paradedfall eines Unternehmens, dem es nicht gelungen ist, sich an die Digitalisierung anzupassen (Lucas / Goh 2009). In den frühen 1970er-Jahren dominierte Kodak den US-Markt für Fotofilme und Kameras mit einem Marktanteil von über 80 Prozent. 2003 kündigte das Unternehmen eine digital orientierte strategische Neuausrichtung an, um dem Einbruch im klassischen Fotogeschäft entgegenzuwirken. Keine zehn Jahre später, im Januar 2012, endete die Erfolgsgeschichte, die mehr als hundert Jahre lang gewährt hatte: Kodak stellte in den USA einen Insolvenzantrag.

Dabei sind dem einstigen Marktführer nicht etwa die technologischen Herausforderungen zum Verhängnis geworden. Tatsächlich war Kodak sogar ein Vorreiter der Digitalfotografie, mit zahlreichen Entwicklungen und Patenten. Kodak ist an den Herausforderungen gescheitert, die sich auch anderen Unternehmen im Zuge einer digitalen Transformation stellen: Eine rigide bürokratische Organisationsstruktur, ein starres mittleres Management und eine der Tradition verhaftete Organisationskultur verhinderten, dass der Wandel gelang.

Seitdem hat die Digitalisierung noch erheblich an Bedeutung und Tempo gewonnen. Unsere technologischen Möglichkeiten sind massiv gewachsen – und mit ihnen stieg der Druck, sie klug zu nutzen, um im Wettbewerb zu bestehen. Die größte Hürde dabei ist erstaunlicherweise noch dieselbe: Digitale Veränderungen werden zu oft nur von der technologischen Seite her gedacht – und ihre Wirkungen innerhalb der Organisation werden übersehen. Welche Dynamiken entstehen, wie sich Machtverhältnisse verschieben, wer in der neuen Organisation welche Interessen hat, bleibt regelmäßig unbeleuchtet. Das sind die blinden Flecken der Digitalisierung.

Wenn es gut läuft, sorgen diese blinden Flecken nur für verpasste Chancen oder verlangsamte Veränderungsprozesse. Wenn es schlecht läuft, führen sie hingegen zu Konflikten und Widerständen in der Organisation – und zum Scheitern digitaler Transformationsvorhaben.

Mit diesem Papier wollen wir helfen, das Licht einzuschalten, die blinden Flecken von Organisationen im Wandel auszuleuchten. Dabei richten wir unsere Scheinwerfer auf die vier Themenbereiche, auf die es beim Gelingen jeder digitalen Transformation ankommt: Entscheidungsstrukturen und Führung, Organisationskultur, Mikropolitik und Innovation.

Dabei wollen wir es aber nicht belassen. Zusammen mit brand eins stoßen wir außerdem den Diskurs an und widmen uns in unterschiedlichen Formaten den relevanten Fragen: Wie verändern Daten die Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation? Wie verhindert man Querschüsse gegen die neue Struktur? Wie macht man Gegner zu Verbündeten? Welche Machtspiele werden gespielt – und warum?

Nachdem wohl jede Organisation in den vergangenen Jahren ihre Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten gemacht hat, nach Hype und Technologie-Versprechen, nach der Begeisterung des Anfangs und Phasen der Euphorie hat sich in den Unternehmen Ernüchterung breitgemacht. Jetzt ist die Zeit reif für einen zweiten, einen erwachseneren Anlauf. Los geht's!

Dr. Judith Muster, Dr. Kai Matthiesen und Dr. Sebastian Barnutz für das Metaplan-Team



# Inhalt

Licht an! 1

## 1 Entscheidungsstrukturen und Führung 6

Digitalisierung schaltet die Formalstruktur scharf 7

Effizienzgewinne haben einen Preis 7

Digitalisierung erzeugt neue Koordinations- und Führungsbedarfe 8

In Führung gehen nicht nur die Führungskräfte 9

Digitalisierung verengt die Perspektiven 10

Ich sehe was, was du nicht siehst 10

Digitalisierung verknüpft Verantwortlichkeiten 11

Die alte Frage »Wer war's?« wird neu gestellt 12

Fallstudie: Der Traum vom programmierten Vertrieb 13

## 2 Organisationskultur 16

Digitalisierung schafft neue Sichtbarkeiten 17

Informalität gedeiht im Verborgenen 17

Digitalisierung schafft neue Erreichbarkeiten – und zerstört alte 18

Der produktive Teeküchenplausch ist bedroht 18

Digitalisierung macht neue informale Workarounds notwendig 19

Das doppelte Gedächtnis ist gefährlich 20

Fallstudie: Zerstört das neue Controlling-System die Vertrauenskultur? 21

## 3 Mikropolitik 24

Digitalisierung verschiebt Ungewissheitszonen 25

Digitalisierung schafft neue Chancen der  
Leistungszurechnung – und neue Knappheiten 26

Digitalisierung bringt neue Stars hervor – und stürzt die alten 27

Digitalisierungsinitiativen führen zu Widerständen 27

Fallstudie: Wer priorisiert im Scrum-Prozess? 29

## 4 Innovation 32

Viele gute Lösungen – aber für welches Problem? 33

Eine gute Idee ist nur so gut wie ihre Umsetzung 33

Wer Neues einführen möchte, muss lernen, Altes zu verlernen 34

Wer seine Lösung durchsetzen will, braucht ein gutes Problem 35

Fallstudie: Wie selektiert man die brauchbaren Ideen? 37


Suchscheinwerfer-Fragen 38

Literatur 40

Interview: Julia Borggräfe und Sven Kette | brand eins /thema 24/2022 44

Interview: Judith Muster | brand eins 03/2020 52



A large, abstract yellow shape is located in the top-left corner of the page, extending towards the center. It has a curved, organic form, resembling a stylized leaf or a drop that has been stretched and curved.

Wer hat das  
entschieden und wer  
wusste davon?

# 1 Entscheidungsstrukturen und Führung

Wenn man sich fragt, was die digitale Transformation in Organisationen konkret bedeuten kann, stößt man auf eine ganze Bandbreite von Maßnahmen: Es kann darum gehen, im Einkauf Bestellvorgänge über digitale Anwendungen zu zentralisieren oder Lieferantenleistungen in Echtzeit zu verfolgen. Es kann darum gehen, Wartungspersonal in einem Werk über Augmented-Reality-Brillen relevante Geräteinformationen auszuspielen oder – wenn das nicht hilft – Expertinnen und Experten zuzuschalten. Es kann darum gehen, Organisationsentscheidungen stärker datenbasiert zu treffen, zum Beispiel wenn Algorithmen Kunden Versicherungsklassen oder Bonitätsstufen zuweisen. Bei aller Unterschiedlichkeit eint diese Beispiele, dass sie allesamt auf eine Digitalisierung der formalen Strukturen abzielen: der Entscheidungsprogramme und der Kommunikationswege in der Organisation.

In Digitalisierungsprojekten wird oft unterschätzt, wie viel Wirkung dieser Schritt entfalten kann und wie weitreichend Veränderungen in der Organisation sein können, wenn etablierte Entscheidungsstrukturen durch sie infrage gestellt werden. Ob das geschieht und in welcher Weise, ist eine Kernfrage, die man sich frühzeitig in Veränderungsprozessen stellen sollte. Die dabei besonders relevanten Effekte wollen wir in diesem Kapitel genauer beleuchten.

## Organisationale Entscheidungsstrukturen und Führung

In der Organisationssoziologie (Luhmann 2000; Kühl / Muster 2016) unterscheidet man drei Typen organisationaler Entscheidungsstrukturen (auch: Entscheidungsprämissen).

**Entscheidungsprogramme** fungieren als »Kriterien richtigen Entscheidens«. Sie legen Konsequenzen fest, die auf zuvor definierte Bedingungen zu folgen haben (Konditionalprogramme). Oder sie formulieren angestrebte Wirkungen und lassen dabei die Wahl der Mittel relativ offen (Zweckprogramme).

**Kommunikationswege** verteilen Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen und legen fest, wer wem gegenüber weisungsbefugt bzw. berichtspflichtig ist.

Das **Personal** umfasst die tatsächlich entscheidenden Personen, die mit ihren spezifischen Kompetenzprofilen und Entscheidungsstilen jeder Stellenbeschreibung eine relativ stabile individuelle Note geben.

In Organisationen erfüllen die Entscheidungsstrukturen drei wichtige Funktionen: Sie orientieren eine Vielzahl künftiger Entscheidungen; sie legen Relevanzschwerpunkte fest; sie ermöglichen es, Erfolge und Misserfolge zuzurechnen.

In »Kritischen Momenten« – Situationen, für die es keine formalen Entscheidungsprämissen gibt, in denen sie in Konflikt zueinanderstehen oder sie schlicht keine hinreichende Orientierung stiften – entsteht ein Bedarf an Führung. Diese Orientierung muss nicht durch hierarchisch Höhergestellte gegeben werden. Ebenso gut können Mitarbeitende füreinander in Führung gehen, wenn es ihnen situativ gelingt, für ihren Führungsanspruch Gefolgschaft zu erzeugen. Ob ein Führungsimpuls erfolgreich ist, hängt wesentlich davon ab, ob die Person über hinreichende Führungsmittel verfügt (Muster et al. 2020).



## Digitalisierung schaltet die Formalstruktur scharf

Der erste Effekt betrifft die spannende Frage, was eigentlich richtig und was falsch ist in einer Organisation. Alle Organisationen verfügen über ein Set an formalen Regeln, auf deren Grundlage Entscheidungen zu treffen sind – in der Soziologie nennt man sie »Entscheidungsprogramme«. Als Kundin erlebt man das zum Beispiel einigermaßen schmerzhaft bei Behörden, die Anträge nur bearbeiten, wenn die Unterlagen vollständig eingereicht sind. Aber auch organisationsinterne Regeln, wie etwa für die Risikobewertung möglicher Investments bei Venture Capital Firmen oder für die Schichtbesetzungen in einer Notaufnahme, sind Entscheidungsprogramme. Sie vereinfachen die Situation für die Organisationsmitglieder, die eine Entscheidung treffen müssen – denn sie müssen nicht lange abwägen, sondern nur prüfen, ob die betreffende Regel Anwendung findet. Gleichzeitig werden die Entscheidungen damit für alle Beteiligten erwartbar; man weiß, wie es zu laufen hat, was die organisationsinterne Koordination erleichtert. Im Ergebnis sorgen Entscheidungsprogramme also dafür, dass Entscheidungen schnell und in verlässlicher Weise getroffen werden können: Gleiche Fälle werden gleich entschieden.

Diese Regelmäßigkeit ist es auch, die Entscheidungsprogramme zu einem naheliegenden Gegenstand für Digitalisierungsinitiativen macht – insbesondere wenn man sich auf die Suche nach Schritten macht, die man automatisieren kann. Das gilt gerade bei (Achtung, soziologischer Fachbegriff!) Konditionalprogrammen. Das sind Entscheidungsprogramme, die nach einer »Wenn-Dann«-Logik funktionieren und damit bereits der Funktionsweise von Algorithmen folgen. Hier ist die Übersetzung in das Digitale kein großer Schritt mehr. Hinzu kommt, dass Entscheidungen, die über Konditionalprogramme entschieden werden können, in der Regel massenhaft anfallen. Wenn man sie automatisiert, kann man also einen bedeutenden Effizienzgewinn erreichen.

## Effizienzgewinne haben einen Preis

Die Effizienz, die man durch Entscheidungsprogramme gewinnt, hat jedoch auch eine Kehrseite: Sie kostet Flexibilität. Die Sensibilität dafür, in welchem Kontext eine Entscheidung gefällt wird, geht verloren. Das zeigt sich gerade im Vergleich mit nicht-digitalisierten Entscheidungsregeln. Die sind zwar formal verbindlich: Wer gegen sie verstößt, kann sanktioniert, vielleicht sogar entlassen werden. Trotzdem kommt es im organisationalen Alltag ständig zu Situationen, in denen mal »ein Auge zugeedrückt« und nach einer möglichst günstigen Regelauslegung gesucht wird. Einer wichtigen Kundin zum Beispiel, zu der man langfristige Geschäftsbeziehungen pflegt, gewährt man auch mal einen eigentlich regelwidrigen Zusatz-Rabatt oder man bestellt in einer Werkstatt bestimmte Ersatzteile trotz anderslautender Regel auf Vorrat, um sie im Reparaturfall schnell einsetzen zu können. Menschen in Organisationen nutzen kreative Spielräume. Ob auf ein »Wenn« das formal erwartete »Dann« folgt oder doch etwas anderes, lässt sich in der Realität nicht vollends determinieren.

Im Zuge der Digitalisierung werden die »Wenn-Dann«-Folgen nun jedoch fest verkoppelt. Algorithmen drücken keine Augen zu, sie folgen immer ihrem Code. Damit werden Entscheidungen in gewisser Weise zuverlässiger getroffen, der »Störfaktor« Mensch ist aus der Gleichung

genommen. Gleichzeitig aber beraubt sich die Organisation damit der Möglichkeit, eigene Entscheidungen an die jeweilige Situation anzupassen. Wenn aus technischen Gründen – etwa durch fest vorgegebene Preise im ERP-System oder durch automatisierte Bestellprozesse – keine Ausnahmen mehr möglich sind, können sie auch dann nicht gemacht werden, wenn sie für die Organisation sinnvoll wären – zum Beispiel wenn überraschende Situationen auftreten. Das Ausnutzen von Ermessensspielräumen, das kurze Vergessen von Regeln oder ihre flexible Handhabung können dann hochgradig nützlich sein. Genau diese Uneindeutigkeiten lassen sich aber kaum ins Digitale überführen, weil sie an Personen gebunden sind.

Manche Ausnahmen ließen sich zwar überführen und digital abbilden – doch würde man dadurch das, was vorher nur fallabhängig passiert und besprochen wurde, zu einer neuen, stets verfügbaren Möglichkeit erheben. Die Ausnahme wäre keine mehr. Und es gäbe dann eben auch nur: eine neue Möglichkeit im Programm. Wenn der nächste Fall wieder eine andere Form spontaner Ausnahme erforderte, wäre sie wieder nicht möglich. Was nicht erwartbar ist, kann auch nicht digitalisiert werden.

Für Organisationen kommt es deshalb darauf an:

sich bereits in der Planung von Digitalisierungsprojekten darüber klar zu werden, welche Flexibilitätpotenziale durch welche konkrete Digitalisierungsmaßnahmen unter Druck geraten.

Das heißt:

- 1 sehr genau zu schauen, wo personale Entscheidungsspielräume durch Technifizierung geschlossen werden,
- 2 vorzudenken, welche dieser Spielräume tatsächlich verzichtbar sind (oder möglicherweise auch schon immer unerwünscht waren),
- 3 zu entscheiden, welche Spielräume erhalten bleiben sollen und
- 4 zu fragen, wo neue Spielräume geschaffen werden müssen.

## Digitalisierung erzeugt neue Koordinations- und Führungsbedarfe

Digitalisierung schaltet aber nicht allein die bestehende Formalstruktur scharf. Oft gehen Digitalisierungsinitiativen auch mit »Umbauten« an der Formalstruktur einher bzw. lassen sie solche Umbauarbeiten erforderlich werden. Das zeigt sich insbesondere dort, wo Digitalisierungsbemühungen mit dem Bestreben, sogenannte agile Arbeitsweisen einzuführen, gekoppelt sind.

Solche Kopplungen kommen häufig vor und sind in gewisser Weise auch naheliegend: Einerseits sind agile Arbeitsweisen im Kontext der Softwareentwicklung entstanden (Lukas 2021), sodass schon diese gemeinsame Geschichte eine gewisse Nähe der Themen mit sich bringt. Andererseits versprechen postbürokratische und agile Arbeitsweisen aber auch, auf organisationaler Ebene mit zu vollziehen, was die Digitalisierung auf technologischer Ebene zu leisten verspricht: eine höhere Geschwindigkeit in der Daten- und Informationsverarbeitung, verkürzte Entscheidungszeiten und damit letztlich Effizienzsteigerungen (Muster / Bull / Kapitzky 2021).

Zudem sind Digitalisierungsinitiativen meist nicht von einem Bereich alleine umsetzbar. Vielmehr sind sie auf crossfunktionale und bereichsübergreifende Zusammenarbeit angewiesen. Auch hier versprechen agile Verfahren, die oft ungewohnten Kollaborationen strukturell abzusichern.

Ein solcher Umbau von Strukturen, verbunden mit der Stärkung von Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, vollzieht sich zumeist nicht in der gesamten Organisation gleichzeitig. Viel häufiger werden entsprechende Digitalisierungs- und Agilisierungsinitiativen in einem oder wenigen Organisationsbereichen gestartet – mit der Option, sie im Erfolgsfall auf weitere Teile auszuweiten. Aus dieser Ungleichzeitigkeit erwachsen neue Führungsbedarfe: Einerseits müssen die agilen Einheiten vor dem Zugriff der Hauptorganisation geschützt werden (Grossjohann / Harms 2021), gleichzeitig ist es aber auch erforderlich, die agilen und digitalen Organisationsbereiche – irgendwie – mit der Restorganisation und ihren »alten Spielregeln« zu verbinden.

### In Führung gehen nicht nur die Führungskräfte

Vor diesem Hintergrund besteht die Herausforderung darin, die anfallenden Koordinationsbedarfe abzuarbeiten und eine Verständigung zwischen den beiden »Welten« zu ermöglichen.

Hierfür kommen insbesondere zwei Möglichkeiten infrage: Zum einen kann vermehrt auf Führung gesetzt werden. Anstatt also fixe Entscheidungsstrukturen vorzugeben, kann die Organisation in Kauf nehmen, dass vermehrt kritische Momente entstehen werden, in denen situativ nach Lösungen gesucht und um Orientierung gerungen werden muss. In diesen Fällen ist dann Führung gefragt, die gerade nicht top-down erfolgen muss, sondern auch lateral oder bottom-up stattfinden kann. In Führung gehen können nicht nur die Führungskräfte.

Zum anderen können Organisationen aber auch spezifische Stellen für entsprechende Koordinations- und Integrationsaufgaben einrichten. Solche Grenzstellen (Luhmann 1964: 220 ff.) zeichnen sich dadurch aus, dass sie die jeweiligen Ansprüche und Einschränkungen beider Welten kennen und dass sie gleichsam als Übersetzer fungieren können. Sie vermitteln in die Hauptorganisation ein Verständnis für die Erfordernisse der agilen Einheiten und puffern allzu weitgehende Autonomiebeschneidungen ab. Zugleich repräsentieren sie aber auch in den agilen Bereichen die Ansprüche der Hauptorganisation und verhindern damit eine vollständige Entkopplung der agilierten Organisationsteile.

Für Organisationen kommt es daher darauf an:

die mit der Digitalisierung häufig entstehenden neuen Führungs- und Koordinationsbedarfe strukturell klug vorzudenken.

Dafür ist es notwendig,

- 1 zu verstehen, welche Informationen an Grenzstellen zwischen agilen und nicht-agilen Einheiten vermittelt und/oder abgeschirmt werden müssen,
- 2 neu entstehende Führungsbedarfe frühzeitig zu antizipieren,
- 3 vorzudenken, welche Mitarbeitenden künftig absehbar in Führung werden gehen müssen,
- 4 diese Personen mit den für sie notwendigen Führungsmitteln auszustatten, damit sie diese neuen Führungsaufgaben auch erfüllen können.

## Digitalisierung verengt die Perspektiven

Der nächste Effekt, den wir beschreiben wollen, nimmt – wenn man so will – den Fokus in den Fokus. Die Formalstruktur einer Organisation regelt nicht nur die Weisungsbefugnisse und liefert Kriterien für richtiges Entscheiden. Sie legt implizit auch fest, welche Art von Informationen die Organisation als relevant erachtet. Alles, was nicht ins Schema der organisationseigenen Programme passt, wird irrelevant.

In einem Bauantrag zum Beispiel sind die Abstände zu Nachbargrundstücken von größter Bedeutung, sie werden im Zuge des Antragsprozesses abgefragt. Dass die Kinder des Bauherrn sehr gerne schwimmen, bleibt hingegen bei der Bewilligungsentscheidung für den beantragten Gartenpool unberücksichtigt. Die Behörde nimmt diese Information überhaupt nicht zur Kenntnis (und kann es nicht einmal), weil sie für die zugrunde liegende Frage des ablaufenden Programms »Darf gebaut werden, ja oder nein?« nicht relevant ist – und es daher auch keine entsprechenden Formularfelder gibt.

Auf diese Weise beeinflusst die Formalstruktur, wonach eine Organisation die Welt abtastet und welches Bild sie sich von ihr macht. Was für den Menschen mit Blick auf seine Sinne gilt, gilt in ähnlicher Weise für Organisationen hinsichtlich ihrer Formalstrukturen: Die Organisation kann nur sehen, was sie sich durch sie selbst zu sehen ermöglicht (Kette 2018b: 64 ff.).

Mit digital erzeugten Daten wird es für Organisationen noch schwieriger, Dinge oder Probleme zu sehen, nach denen sie nicht gefragt hat. Das liegt unter anderem daran, dass digitale Daten eher eine Konstruktion von Wirklichkeit sind und keine Abbildung der objektiven Realität. Wie diese Konstruktion aussieht, hängt stark davon ab, auf welcher Grundlage und nach welchen Regeln die digitalen Daten erzeugt werden.

## Ich sehe was, was du nicht siehst

Wenn man zum Beispiel im Recruiting auf digital unterstützte Auswahlverfahren setzt, benötigen die genutzten Programme genaue Erklärungen, woran geeignete Kandidaten zu erkennen sind. Eine Möglichkeit ist etwa ein Filtern in Bewerbungen oder auf Karriereportalen nach Keywords wie absolvierten Studiengängen, Berufserfahrung, Fachkenntnissen, Formulierungen im Anschreiben. Wer nicht ins Raster passt, gilt als ungeeignet und wird nicht berücksichtigt.

Das mag sinnvoll sein, um eine große Masse an Bewerbungen zu handhaben. Gleichzeitig birgt dieses Vorgehen aber auch die Gefahr, potenziell interessante Bewerbungen allein deswegen nicht zur Kenntnis nehmen zu können, weil die Bewerberinnen und Bewerber sich für Formulierungen entschieden haben, die der Organisation nicht naheliegend erschienen. Erst wenn klar wird, dass etwas nicht stimmt, wird der Weg der Datenherstellung (in diesem Fall die Filter) infrage gestellt und man ändert den Ausschnitt, auf den man schaut.

Sobald es nicht nur um Filter, sondern auch um Erhebungen, Messungen und Prognosen geht, werden digital gewonnene Daten zu Autorität ausstrahlenden Argumenten. Vor allem maschinengenerierte Ergebnisse und quantifizierte Daten sind mit der Erwartung verbunden, die wirkliche Welt besonders exakt und unverzerrt abzubilden (Heintz 2010; Hacking 1982). Wenn eine Erhebung, eine Kundenbefragung oder die Erfolgsprognosen für ein neues Produkt erst einmal vorliegen, gelten diese Daten bis auf Weiteres als Realität und sind nur schwer in Zweifel zu ziehen. Man braucht entweder eigene Daten, die eine andere Realität abbilden, oder muss den Vorgang der Herstellung in Zweifel ziehen.

Das führt dazu, dass die Organisation zwar ein genaueres Weltbild erhält, dieses Bild dafür aber auch umso schwerer zu erschüttern ist. Zum Problem wird dieser Umstand vor allem für innovative Projekte und agile Settings. Das vielfach geforderte und ohnehin nur selten erreichte »thinking outside the box« wird durch die Verfügbarkeit digitaler Daten jedenfalls nicht befördert; denn es lebt davon, den Horizont und die übliche Herangehensweise der Organisation zu verlassen. Doch warum sollte man das tun, wenn die Realität bereits vermessen und ihr Potenzial beschrieben ist?

Für Organisationen kommt es daher darauf an:  
dem blinden Folgen von Daten entgegenzuwirken.

Dafür ist es nötig,

- 1 sich über die in die digital erzeugten Daten eingeschriebenen Hintergrundannahmen aufzuklären,
- 2 gezielt organisationale Mechanismen und Strukturen zu entwickeln, die es auch weiterhin erlauben, alternativen Deutungen Gehör zu verschaffen, um so die Verengung der eigenen Perspektiven verhindern und trotz Digitalisierung agil bleiben zu können.

## Digitalisierung verknüpft Verantwortlichkeiten

Wann immer in Organisationen etwas schief läuft, kommt die Frage auf: »Wer hat das entschieden und wer wusste davon?« Damit ist die Suche nach dem Schuldigen eröffnet. Ganz gleich, ob es sich dabei um den hehren Versuch handelt, der Ursache eines Problems auf den Grund zu gehen oder lediglich darum, einen Sündenbock zu finden: In Organisationen ist der Bedarf groß, Verantwortlichkeiten zurechnen zu können (Kühl 2020; Kette 2018a).

Solche Verantwortungszurechnungen werden maßgeblich durch formale Entscheidungsstrukturen ermöglicht. Nur weil hierarchische sowie sachliche Zuständigkeiten in den Kommunikationswegen formal festgeschrieben sind (wer kümmert sich um was und meldet an wen?), und weil darüber hinaus die Entscheidungsprogramme verbindliche Kriterien formulieren (wie wird in der Aufgabenbearbeitung vorgegangen?), ist es möglich, Ereignisse und Entwicklungen Personen zuzuschreiben. Man denkt dabei zuerst an Schuldzuweisungen – aber die Zurechnung von Erfolgen funktioniert natürlich auf die gleiche Weise.

### Die alte Frage »Wer war's?« wird neu gestellt

Im Grundsatz sind diese Mechanismen auch im Kontext digital transformierter Organisationen weiterhin wirksam. Allerdings werden die Möglichkeiten, persönlich zu einer Entscheidung beizutragen, sichtbar dünner. Wenn Daten automatisiert generiert und weiterverarbeitet werden und sie möglicherweise sogar direkt in eine Entscheidung münden, fehlt es schlicht an Personen, die man für die Folgen dieser Entscheidungen befördern oder entlassen könnte. Das gilt erst recht für Fälle, in denen selbstlernende Algorithmen zum Einsatz kommen, bei denen kaum noch nachvollzogen werden kann, wie der Output überhaupt zustande gekommen ist. Unter diesen Umständen ist es dann allenfalls noch möglich, entweder die Firma hinter der Software oder die Verwendenden der digital erzeugten Daten zur Rechenschaft zu ziehen.

Für Organisationen wird diese Verknappung an Zurechnungsstellen spätestens dann problematisch, wenn sie gegenüber Dritten für Entscheidungen geradestehen müssen. Personalisierung von Verantwortung ist ein zentraler Mechanismus, um die Organisation vor Schuldzurechnungen vonseiten der Öffentlichkeit, der Medien oder der Gerichte zu schützen (Kette 2014). In dem Maße, wie sich personale Entscheidungsbeiträge im Zuge der digitalen Transformation ausdünnen, verknappen sich offensichtlich auch die Chancen der Personalisierung von Verantwortung. Ruhm, aber eben auch Tadel entfallen dann auf die Organisation selbst.

#### Für Organisationen kommt es daher darauf an:

Strategien zu entwickeln, wie Verantwortlichkeiten auch nach der digitalen Transformation zurechenbar bleiben.

#### Das kann dann bedeuten:

- 1 die Kommunikationswege in einer Weise zu gestalten, dass auch für technisch erzeugte Daten personale Zuständigkeiten, also Verantwortlichkeiten, festgelegt sind,
- 2 oder aber die technischen Daten in einer Weise mit den organisationalen Entscheidungsprogrammen zu verflechten, dass sich die Verantwortlichkeiten aus dem jeweiligen organisationalen Entscheidungsprogramm ableiten lassen.

# Der Traum vom programmierten Vertrieb

## Wie ist die Ausgangslage?

In der Hierarchiespitze eines Pharma-Unternehmens wächst der Argwohn gegenüber dem eigenen Vertrieb. Er bildet die wichtige Schnittstelle zu den Krankenhäusern und Arztpraxen – und scheint doch eine Welt für sich zu sein. Vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Wettbewerbs und komplexer werdender Angebote wird ein neues CRM-System eingeführt. Es strukturiert den Ablauf eines Verkaufs- oder Beratungsgesprächs genau vor, speichert den tatsächlichen Verlauf und macht Vorschläge, was die jeweiligen mit Therapien betrauten Personen interessieren könnte. Dem Vertrieb wird das System als Service dargestellt, sie zu entlasten – aber Datensammeln und Transparenz sind ebenfalls verfolgte Interessen.

## Wo kommt es zum Konflikt?

Es kommt zum Konflikt, weil nicht nur eine neue Software eingesetzt werden soll: Sie bedeutet auch eine starke Veränderung des Alltags der Mitarbeitenden im Vertrieb. Die Idee des Vorstands ist, dass im Vertriebsalltag nichts anderes mehr benötigt werde als das neue CRM-System. Schließlich liefert es eine sehr enge Konditionalprogrammierung für jedes Verkaufs- und Beratungsgespräch mit. Um sicherzustellen, dass man sich im Vertrieb auch genau am CRM orientiert und alle Arbeitsschritte protokolliert werden, bekommen alle Mitarbeitende neue Tablets. Sie haben nur ein Programm installiert: das CRM. Alles andere ist jetzt blockiert oder nur umständlich über den Browser erreichbar. Für die Mitarbeitenden ist das eine übergreifende Bevormundung, die auch an ihrem Arbeitsalltag vorbeigeht. Die Nutzung von Leer-/ Wartezeiten kann nicht mehr sinnstiftend für Mails, Meetings oder Einladungen genutzt werden.

## Wie kann man diesen Konflikt lösen?


Hier hat es eine Kompromissbereitschaft in beide Richtungen gebraucht: Die Hierarchie musste verstehen, dass der Arbeitsalltag im Vertrieb nicht hart in ein System programmiert werden kann. Es geht nicht automatisch um illegales Verhalten, wenn eine Handlung formal nicht abbildbar ist. Denn digitalisierte Konditionalprogramme können nur sehr schlecht mit Unvorhergesehenem und spontanen Einfällen umgehen. Diese aber werden durchaus gebraucht: Es ist nicht illegal, sondern höchst funktional, sie zu verwenden – aber unmöglich in einem restriktiven CRM.

Für den Vertrieb musste deutlich werden, dass die Bündelung aller Daten in einem Tool mit großen Vorteilen auch für seine Arbeit verbunden ist. Zuvor musste man sich mit Excel-Listen und Gedächtnisprotokollen aushelfen – und weitergehende Empfehlungen waren eine Glücksache, die auf der Kenntnis des aktuellen Portfolios basierten. Bei beidem kann ein CRM wunderbar aushelfen. Dass dabei Herrschaftswissen aufgegeben wird, ist nicht von der Hand zu weisen. Allerdings kann man diesen Umstand auch nicht öffentlich kritisieren.







A large, abstract yellow shape is located in the top-left corner of the page, extending towards the center. It has a curved, organic form, resembling a stylized leaf or a modern graphic element.

Ist Transparenz für  
eine lebendige  
Organisationskultur  
wirklich ideal?

## 2 Organisationskultur

Der Ansatzpunkt und das Ziel einer digitalen Transformation ist in der Regel immer die formale Struktur einer Organisation. Doch sie verändert auch den Arbeitsalltag, hat Einfluss auf die Frage, welche ungeschriebenen Gesetze gelten und wie gute Zusammenarbeit funktionieren kann – kurz: Jede Digitalisierung hat auch Effekte auf die informale Seite – also die Organisationskultur. Und nicht nur das: Die formal verkündeten Ziele und getroffenen Maßnahmen werden im Informalen beobachtet und bewertet. Wie im Flurfunk das Digitalisierungsprojekt besprochen wird, ist für sein Gelingen mindestens so bedeutsam wie die offizielle Bewertung in den Vorstandsebenen.

Denn: Üblicherweise dienen gerade all die informalen Praktiken in einer Organisation – die kurzen Dienstwege, die eingeübten Prozessabkürzungen – als wichtiges Schmiermittel in den Arbeitsabläufen. Die zwischen den Mitarbeitenden geltenden informalen Erwartungen, die die Kultur einer Organisation ausmachen, geben da Orientierung oder eröffnen Handlungsmöglichkeiten, wo die formale Entscheidungsstruktur zu träge oder unflexibel ist. Sie helfen außerdem in Situationen weiter, für die gar keine formalen Regeln etabliert wurden. Wie wichtig diese Leistungen sind, merkt man schon daran, dass ein »Dienst nach Vorschrift« in nahezu jeder Organisation für Stillstand sorgen würde.

Um diese Funktion als Schmiermittel erfüllen zu können, ist die Organisationskultur an einige strukturelle Voraussetzungen gebunden. Genau diese Voraussetzungen werden durch Digitalisierungsprozesse oft auf zweierlei Art bedroht: Die Digitalisierung schafft einerseits neue Transparenzen und reduziert andererseits spontane Kontaktchancen in der analogen Welt. Zugleich erzeugt die Digitalisierung aber auch einen Bedarf für neue Informalitäten. Was das für das Gelingen von Transformationen bedeutet? Folgt jetzt.

### Organisationskultur

Mit Organisationskultur (Luhmann 2000; Kühl 2018a) sind in der Forschung die **informalen Erwartungen** gemeint. Also jene »kurzen Dienstwege« und nicht hinterfragte Selbstverständlichkeiten des Typs »bei uns macht man das so«, die durch die Formalstruktur nicht gedeckt sind. Die Organisationskultur entsteht nicht qua Entscheidung, sondern als kondensierte Praxis über die Zeit. Sie kann daher auch nicht direkt gestaltet, sondern allenfalls zu beeinflussen versucht werden (Kühl 2018b).

Ihre organisationale Funktion besteht darin, Orientierung zu schaffen, wo die Formalstruktur Lücken aufweist, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und die Flexibilität der Organisation zu steigern. Wo informales Handeln die Formalstruktur verletzt, gleichwohl aber im Dienst der Organisation steht, handelt es sich um **brauchbare Illegalität** (Luhmann 1964; Kühl 2020). Die Organisationskultur ist auf einen gewissen **Schutz vor Beobachtung (Latenzschutz)** angewiesen und bildet sich daher üblicherweise entlang von Cliques-, Gruppen- oder Abteilungsgrenzen aus. Eine Organisation verfügt also nicht über eine einzige Organisationskultur, sondern immer über mehrere, die auch miteinander in Konflikt stehen können.

## Digitalisierung schafft neue Sichtbarkeiten

Transparenz gilt in unserer Gesellschaft als erstrebenswertes Ideal. Sie gilt auch für Organisationen als ein Wert, nach dem man streben sollte – wer die Zusammenhänge lieber undurchsichtig hält, muss sich dafür rechtfertigen (Ringel 2017). Die Digitalisierung macht das Nachvollziehen und damit Offenlegen von Strukturen und Arbeitszusammenhängen so einfach wie noch nie – was gleichzeitig die Erwartung steigert, diese Möglichkeit auch zu nutzen. In der Gesellschaft ist das so, aber auch in den Chefetagen von Organisationen hofft man, mithilfe der Digitalisierung mehr Durchblick zu bekommen, wie die operativen Abläufe aussehen. Transparenz ist gut – dahinter kann man sich versammeln.

Für eine lebendige Organisationskultur gilt jedoch das Gegenteil. Sie hängt davon ab, gerade nicht öffentlich oder auch nur organisationsöffentlich bekannt zu sein. Alle Arten von Erwartungen, die nur informal existieren und nicht durch die Formalstruktur gedeckt sind, können nicht offen besprochen werden, sollen sie weiter funktionieren. Typischerweise gibt es in Organisationen nicht eine Kultur, sondern mehrere Subkulturen, die sich entlang von Cliquen- oder Abteilungsgrenzen unterscheiden. Vor allem Handlungen, die zwar intern erwartet werden, aber gegen die formal geltende Ordnung verstoßen, behält man besser für sich – selbst wenn diese Workarounds und andere Abweichungen als brauchbare Illegalitäten (Luhmann 1964; Kühl 2020) im Dienste der Organisation stehen mögen. Etwas Geheimniskrämerei ist daher elementar für jede Organisationskultur.

## Informalität gedeiht im Verborgenen

Im Zuge der Digitalisierung geraten eingeübte informale Praktiken jedoch vielfach unter Druck. Zum Beispiel da, wo man formale Akteneinträge über Post-its informal anreichert. Auch da, wo man Informationen auch mal zurückhalten oder mit besonderer Dringlichkeit versehen konnte, wird es schwieriger. Für eine Person im Vertrieb kann es zum Beispiel von Vorteil sein, Angebote informal in Richtung der Kundenwünsche zu biegen, ohne dass die Mitarbeitenden in der Produktion die Tricksereien einsehen – und sich dann darüber beschweren können, was für regelwidrige Vertriebsversprechungen sie nun wieder ausbaden müssen.

Wenn es darum geht, Verantwortlichkeiten zurechnen zu können, ist das Mehr an Transparenz also sicherlich eine nützliche Entwicklung. Und auch unter zeitökonomischen Gesichtspunkten versprechen dadurch ermöglichte Automatisierungen Gewinne. Die Dysfunktionalität liegt aber eben darin, dass die Spielräume für Informalitäten eventuell vernichtet werden – denn selbst wenn der Regelverstoß für die Organisation nützlich ist, müssen die Mitglieder mit formalen Sanktionen rechnen, wenn ihr Fehlverhalten so offensichtlich ist. Sie werden also entweder damit aufhören, mithilfe der Informalität die Abläufe der Organisation zu »schmierern« – oder sich aufwendige, analoge Umwege suchen müssen, die Zeit kosten und mühselig sind.

Für Organisationen kommt es daher darauf an:

diese Kehrseite der automatisierten digitalen Datenerfassung und Aktenproduktion mitzudenken und ihre eigenen (vielleicht bewahrenswerten) informalen toten Winkel (Matthiesen / Branovic 2021) zu berücksichtigen.

Hierzu ist es erforderlich:

- 1 herauszufinden, welche lokalen Prozesse auf welchen Informalitäten basieren und
- 2 nachzuvollziehen, welche (latenten) Funktionen die jeweiligen Informalitäten erfüllen.

## Digitalisierung schafft neue Erreichbarkeiten – und zerstört alte

Zu einem der häufigsten Effekte von Digitalisierungsprojekten zählt, dass neue Kommunikationswege entstehen. Manchmal liegt hierin der explizite Zweck des Digitalisierungsprojekts. Etwa, wenn ein Enterprise Social Network (ESN) aufgebaut wird und digitale Kommunikations-tools wie Messenger-Dienste oder eine Projektmanagementsoftware eingeführt werden. Aber selbst, wenn die Schaffung neuer Kommunikationskanäle nicht die zentrale Motivation hinter einem Digitalisierungsprojekt ist, entstehen manchmal – quasi »hinter dem Rücken« der Mitarbeitenden – neue Erreichbarkeiten. Wenn digitale Eingaben durch eine Person zum Beispiel automatisch dazu führen, dass der Vorgang an eine andere organisationale Stelle übergeben wird, um dort weiterverarbeitet zu werden, stellt das nichts anderes als eine neue Form von Erreichbarkeit dar.

Bei solchen Transformationen handelt es sich typischerweise um »Nachbauten« der formalen Kommunikationswege (siehe dazu auch nochmals Abschnitt 1). Sie können helfen, Informationen effizient und zeitsparend innerhalb der Organisation an die jeweils zuständigen Stellen zu verteilen. Zugleich werden damit häufig aber auch alte Erreichbarkeiten zerstört oder zumindest marginalisiert. In dem Maße, in dem Sachinformationen automatisiert durch die Organisation »reisen«, reduzieren sich Bedarfe und Gelegenheiten für persönliche Kontakte. Diese Entwicklung kann man im Sinne des zeiteffizienten Arbeitens als Gewinn verstehen. Aber sie hat Folgen, die man mitdenken muss.

## Der produktive Teeküchenplausch ist bedroht

Anders als die automatisierten Abläufe sind persönliche Interaktionen davon gekennzeichnet, dass immer mehr als nur die fragliche Information zum Thema werden kann. Sie ist vielleicht der Anlass zum Austausch, doch kann man auch auf andere Fragen kommen oder mehr Informationen austauschen. Wo der Besuch im Nachbarbüro zur ausführlichen privaten Plauderei führt, mag das ineffizient erscheinen. Nahezu immer werden bei solchen Gelegenheiten aber auch Arbeitsthemen aufkommen: Meetingergebnisse werden reflektiert, Probleme diskutiert und neue Ideen verhandelt. Mit automatisierter Kommunikation, die sachlich fokussiert bleiben muss, ist

diese Form von Beifang nicht möglich. Die Gelegenheiten für nicht-fokussierten aber sachlich relevanten Austausch werden abgeschnitten.

Der gleiche Effekt tritt ein, wenn digitale Kommunikation genutzt wird, um räumlich verteiltes Arbeiten zu ermöglichen. Zwar lassen sich Kolleginnen und Kollegen auch im Homeoffice für informale Gespräche erreichen. Was jedoch entfällt, sind Zufallsbegegnungen des Typs »Teeküche« oder »Kopiergerät«, die sich digital nicht oder nur sehr hölzern simulieren lassen. Gerade sie sind aber bedeutsam, wenn es darum geht – qua »Flurfunk« – das allgemeine Informationsniveau in der Organisation zu steigern, Ideen auszutesten, bevor sie in den formalen Entscheidungsweg gegeben werden oder ein gemeinsames Verständnis für die mehrdimensionalen Ergebnisse des letzten Board-Meetings zu entwickeln.

Für Organisationen kommt es daher darauf an:

die expliziten und impliziten Auswirkungen auf die faktische Kontaktstruktur vorzudenken.

Das erfordert Klarheit mit Blick auf mindestens drei Doppelfragen:

- 1 Welche bisher notwendigen Kontakte werden durch das Digitalisierungsvorhaben unnötig – und welche bisher unnötigen Kontakte notwendig?
- 2 Welche bisher möglichen Kontakte werden durch das Digitalisierungsvorhaben unmöglich – und welche bisher unmöglichen Kontakte möglich?
- 3 Welche Gelegenheiten für zufällige Kontakte entfallen durch das Digitalisierungsvorhaben – und welche Gelegenheiten für zufällige Kontakte entstehen neu?

## Digitalisierung macht neue informale Workarounds notwendig

Wie bereits beschrieben, wirkt Digitalisierung auch auf die Form der Zusammenarbeit in der Informalität. Zum einen führt die erwähnte Scharfschaltung der Formalität zu einem gesteigerten Bedarf an Ausweichmanövern, zum anderen ist es die Technik selbst, die die Herausbildung neuer Informalitäten forciert. Weil die digitale Formalität so wenig perfekt sein wird wie die analoge, die man abzubilden versucht, entsteht zugleich ein neuer Bedarf für informale Korrekturen und Ergänzungen. Innerhalb der neuen Grenzen der eingesetzten Softwares und Tools lassen sie sich aber nur noch schwer umsetzen. Damit werden besonders kreative Wege nötig, sollen nicht vorgesehene Lösungen auf Probleme angewendet werden.

In der Praxis kann man dieses Phänomen gut an »customized solutions« beobachten. Nicht selten bedeutet Customizing nämlich, dass nicht die Technik dem Workflow folgt – sondern dass sich der Workflow der Technik fügen muss. In diesen Fällen ist oftmals zu beobachten, dass Mitarbeitende informale Workarounds entwickeln, um mit der Technik gegen die Technik zu agieren (Mormann 2016). Dann werden etwa Freitextfelder in digitalen Templates als Ersatz für handschriftliche Notizen verwendet oder es kommt zu einer Papierpersistenz (Saleem et al. 2011): Parallel zur formal vorgeschriebenen Digitaltechnik entsteht eine Schattenpapierwirtschaft, um die digitalen Unzulänglichkeiten zu überbrücken.

## Das doppelte Gedächtnis ist gefährlich

Insbesondere der letztgenannte Fall ist für Organisationen problematisch, weil der Versuch, die Effizienz zu steigern, dann vor allem die Ineffizienz erhöht. Dazu kommt, dass so auch möglicherweise wichtige Informationen nicht in das Organisationsgedächtnis eingehen können, weil sie in mehr oder weniger parallel geführten privaten »Datenbanken« gepflegt werden. Das wird spätestens dann zu einem Problem, wenn Personen die Organisation verlassen und sich die nachfolgenden Personen auf ein digitales System verlassen, das kein realistisches Bild der Lage zeichnet.

Solche Workarounds sind eine Folgeerscheinung jeder Digitalisierung, die sich kaum verhindern lassen. Sie in den Blick zu nehmen, ist daher wichtig. Genau das ist allerdings die größte Herausforderung, weil eine Voraussetzung funktionierender Workarounds ja gerade ist, dass sie formal nicht bekannt werden.

### Für Organisationen kommt es daher darauf an:

bei der Einführung digitaler Technologien nicht allein technische Aspekte und formale Prozessbeschreibungen im Blick zu haben. Vielmehr gilt es, auch die praktische Nutzung und faktische Anwendung der digitalen Technologien zu beobachten.

### In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass

- 1 nicht jeder informale Workaround zwingend in Richtung Formalität aufgelöst werden muss, sondern
- 2 es sich oftmals als sinnvoll erweisen wird, die Informalitäten in einer organisationsklugen Weise zu pflegen (Kette / Barnutz 2019: 47 ff.).

# Zerstört das neue Controlling-System die Vertrauenskultur?

## Wie ist die Ausgangslage?

Ein IT-Unternehmen ist über Jahre hinweg sehr erfolgreich. Die Organisation wächst organisch: Neue Standorte werden immer dann gegründet, wenn einzelne Personen die Initiative ergreifen und es Geschäft zu machen gibt. So entwickeln sich viele heterogene „Inseln“ der Organisation.

Es gibt keine echten formalen Mittel, bei den „Inseln“ reinzuregieren – und sie sind auch nicht erwünscht. Selbstständiges Unternehmertum und das Vertrauen, dass vor Ort die Expertise für die besten Entscheidungen vorhanden ist, sind Grundpfeiler der Kultur. Damit fährt das Unternehmen sehr gut, bis eine neue strategische Entscheidung gefällt wird: Man möchte das Preis-Leistungs-Niveau im Sinne des Unternehmens verbessern. Die Qualität der angebotenen Dienstleistung ist auf dem Markt als hoch anerkannt – das soll sich jetzt auch in den Preisen ausdrücken.

## Wo kommt es zum Konflikt?

Die Durchsetzung der Strategie wird zum Hauptanliegen des neuen Finanzvorstandes. Er führt ein neues Controlling-Tool in der Organisation ein, das für die Sichtbarkeit sorgen soll, die notwendig ist, um effektiv an den Margen zu arbeiten. Das führt zu Widerstand in den „Inseln“. Die Standorte können nicht mehr autonom entscheiden – zumindest soll jetzt sichtbar werden, wie ihre Preise aussehen. Das sorgt für Vergleichbarkeit und zwingt die Standorte ins Handeln. Einerseits.

Andererseits ist bis in die höchsten Ebenen der Organisation eine Überzeugung verankert, die die Einführung des Controlling-Tools erschwert: Zahlen schaden der Organisationskultur. Man ist an vielen Stellen in der Organisation davon überzeugt, dass eine Datafizierung der Arbeit nicht zu besserer, sondern zu schlechterer Arbeit führt. Weil sich die Mitglieder nun hauptsächlich darauf konzentrieren würden, die entsprechend relevanten Kennzahlen zu erfüllen – statt ihre eigenen Standards dafür anzuwenden, was gute Arbeit ist.


## Wie kann man diesen Konflikt lösen?

Die Lösung ist eine Begrenzung der Transparenz: Nur die Standortleitungen und der Vorstand der Organisation bekommen Zugriff auf die Daten aus dem Controlling. Die jeweiligen IT-Teams sollen sich weiter auf ihre Arbeit konzentrieren können, ohne vom betriebswirtschaftlichen Druck irritiert zu werden. Es bleibt eine Bürde der Hierarchie, sich mit den Zahlen und ihren Konsequenzen auseinanderzusetzen.

Diskutiert werden diese Zahlen nun in einer neu geschaffenen Arena. Was zuvor nur bilateral oder halb formal geschehen ist, bekommt jetzt einen formalen Rahmen: Ein Gremium, zusammengesetzt aus Standortleitungen und Mitgliedern der Geschäftsleitung, nutzt die Zahlen, um sich offen und ehrlich zu vergleichen – und gemeinsam die Strategie des Unternehmens weiter voranzutreiben.





A large, abstract yellow shape is located in the top-left corner of the page, extending towards the center. It has a curved, organic form, resembling a stylized leaf or a modern graphic element.

Was kann ich durch  
die neuen Verhältnisse  
gewinnen – und  
was steht für mich auf  
dem Spiel?

### 3 Mikropolitik

Die besprochenen Wechselwirkungen der digitalen Transformation mit den formalen Entscheidungsstrukturen und der Organisationskultur werden zwar selten in der Planung von Digitalisierungsprojekten konsequent berücksichtigt. Im Alltag der Mitglieder sind sie allerdings sehr schnell Thema, weil sie die Wirkungen früher oder später erleben – oder sogar antizipieren. Die Frage, die sich den jeweiligen Mitgliedern aus strategischen Erwägungen dann stellt, lautet: »Was kann ich durch die neuen Verhältnisse gewinnen – und was steht für mich auf dem Spiel?«

Digitalisierungsprojekte sind also – wie alle Innovationsvorhaben – stets auch Anlass für mikropolitische Machtspiele in Organisationen. Im schlechtesten Fall werden Digitalisierungsprojekte zwischen diesen Machtspielen zerrieben. Doch genauso kann auch erst die geschickte Verhandlung ihren Erfolg absichern. Deswegen sollte man die mikropolitischen Konstellationen und ihre Verschiebungen dringend im Blick haben, wenn man digitale Transformationsanliegen erfolgreich gestalten will.

#### Mikropolitik

Mikropolitik (Crozier / Friedberg 1993; Küpper / Ortmann 1988) bezeichnet in der Organisationsforschung den Umstand, dass Organisationsmitglieder sich in ihrem Handeln nicht allein an den Organisationszielen orientieren, sondern dass sie auch individuelle **Interessen** strategisch verfolgen: Sie wollen Karriere machen, Anerkennung erhalten, sich das organisationale Leben etwas erleichtern – oder auch die Organisation nach ihren Vorstellungen gestalten.

Zur Verfolgung ihrer Interessen setzen Organisationsmitglieder **Macht** ein, um bei anderen ein Verhalten hervorzurufen, das die spontan nicht gezeigt hätten. Die individuelle Macht speist sich dabei aus der Kontrolle von **Ungewissheitszonen**: Macht hat, wer in der Lage ist, die Unsicherheit anderer zu reduzieren oder zu steigern – zum Beispiel durch die eigene Problemlösungskompetenz, die man anbietet oder eben nicht. Zu den wichtigsten **Machtquellen** in Organisationen zählen Fachwissen, die Kontrolle organisationaler Umweltbeziehungen, die formalen Kommunikationswege sowie die formalen Entscheidungsprogramme. Macht ist häufig asymmetrisch verteilt, aber nur in Ausnahmefällen verfügen einzelne Organisationsmitglieder über gar keine Macht.

Für Organisationen sind **Machtspiele** teils mit erheblichen Reibungsverlusten verbunden. Gleichwohl können sie für Organisationen auch funktional sein. Sie mobilisieren Zusatzmotivationen, wodurch Projekte auch über längere Zeit Aufmerksamkeit erhalten können. Und sie schaffen Tauscherfordernisse, wodurch sie letztlich zur Integration der Organisation beitragen.

## Digitalisierung verschiebt Ungewissheitszonen

Im Zentrum der meisten Digitalisierungsprojekte stehen Daten – Daten, die mittels Digitaltechnologien gänzlich neu erzeugt, in erheblich größerer Menge erhoben, komplexer verarbeitet oder differenzierter ausgewertet werden können. Diese Datenorientierung beruht zumeist auf der Erwartung, dass auf ihrer Grundlage angemessener und effizienter entschieden werden kann. Große Datenmengen, systematisch analysiert und verarbeitet, sollen ein objektiveres Bild der Wirklichkeit erzeugen, als individuelle Entscheider dies je könnten – so die Vorstellung.

Tatsächlich sind die Daten selbst aber in vielfältiger Weise das Produkt von Entscheidungen. Schon die Frage, welche Daten überhaupt als relevant erachtet und dementsprechend erhoben werden, ist zu entscheiden. Das Gleiche gilt für die Frage, in welcher Weise unterschiedliche Daten miteinander verknüpft und gegeneinander gewichtet werden. Und auch das Ergebnis der Datenverarbeitung entfaltet nicht aus sich selbst heraus und objektiv bereits Konsequenzen. Vielmehr muss es ausgedeutet, interpretiert und kontextualisiert werden. Ganz im Sinne der Frage: »Und was heißt das jetzt für uns und die anderen?«

Wer nun diese Entscheidungen trifft und gültige Interpretationen liefert, definiert die neuen Ungewissheitszonen (siehe Kasten links), die im Kontext der Digitalisierung entstehen. Sie werden zu einer Machtquelle für diejenigen, die die Deutungshoheit über die Daten haben und entscheiden können, welche Daten überhaupt erhoben werden. Diese Macht gab es zwar bereits im analogen Setting. Doch kommt Technologie ins Spiel, werden die Momente menschlicher, subjektiver Entscheidung verdeckt. Die Daten erscheinen dann objektiviert – und entfalten damit eine gesteigerte Wirkmächtigkeit. Auf diese Art wächst auch die Macht für Mitglieder mit Deutungsbefugnissen, denen Expertise für die Analyse von Daten zugesprochen wird.

Besonders wichtig werden diese Machtverschiebungen in Situationen und in Arenen, in denen knappe Ressourcen verteilt und Priorisierungen entschieden werden. Ganz gleich, ob es um die Verteilung finanzieller Mittel, die Einrichtung neuer Stellen oder auch um individuelle Karrierechancen geht – immer wird im Vorteil sein, wer mit Verweis auf »die Daten« einen besonderen Bedarf plausibel machen kann.

Für Organisationen kommt es daher darauf an:

weitsichtig zu reflektieren, wie die Digitalisierung Machtressourcen umverteilt.

Im Rahmen einer Organisationsanalyse ist dann zu klären:

- 1 Wem werden welche Machtressourcen entzogen?
- 2 Wer wird mit welchen Machtressourcen ausgestattet?
- 3 Welche neuen Arenen für Machtspiele entstehen in der Organisation – und welche fallen weg?

## Digitalisierung schafft neue Chancen der Leistungszurechnung – und neue Knappheiten

Im Zuge der Digitalisierung verschieben sich aber nicht allein die Chancen der Leistungsbeurteilung. Es entstehen auch ganz neue Chancen der Leistungszurechnung. Wo beispielsweise automatisiert Login-Zeiten erfasst werden oder eine Bearbeitungshistorie erstellt wird, ist es möglich, Arbeitsbeiträge individuell zuzurechnen. Das Wissen darüber kann zwar mitunter die Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden steigern. Zugleich bergen diese neuen Zurechnungschancen aber auch Zündstoff für mikropolitische Konflikte – zum Beispiel wenn Arbeitsbeiträge zwar für individuelle Personen erfasst werden, sie faktisch aber im Team entstanden sind oder auf externer Vorbereitung beruhen. Dann arbeitet die Organisation mit einem technischen System, das Kooperation ignoriert – und dadurch Egoismus belohnt.

Wo digitale Daten in solcher Weise zur Grundlage von Leistungszurechnungen werden, ist mit Abwehrreaktionen der Betroffenen zu rechnen. Die zeigen sich zum Beispiel darin, dass Mitarbeitende versuchen werden, für sie günstige Daten zu produzieren – was nicht das Gleiche sein muss, wie produktive Arbeit zu leisten. Ein solches »Gaming« (Espeland / Sauder 2007: 29), bei dem die Bewerteten sich in ihrem Handeln an den Leistungsindikatoren (Tastenschläge, Login-Zeiten, versendete E-Mails) anstatt an der eigentlichen Aufgabe orientieren, unterläuft dann Effizienzhoffnungen – kann dafür aber gut für den Zusammenhalt sein, wenn Kolleginnen und Kollegen gemeinsam die Technik austricksen.

### Für Organisationen kommt es daher darauf an:

eine Strategie für den Umgang mit neuen Chancen der Leistungszurechnung zu entwickeln.

### Das bedeutet, zu entscheiden:

- 1 ob und gegebenenfalls welche der verfügbaren Daten man zur Grundlage für Leistungsbewertungen machen möchte,
- 2 auf welche potenziell möglichen Daten zur Leistungsbeobachtung man verzichtet und
- 3 wie man diese Entscheidungen den Mitarbeitenden gegenüber kommuniziert.

## Digitalisierung bringt neue Stars hervor – und stürzt die alten

Die Brisanz des Entstehens neuer Machtressourcen und neuer Möglichkeiten, Anerkennung für Leistung zu finden, zeigt sich zusammengenommen darin, dass sich die symbolische Statusordnung in der Organisation verschiebt: Neue Stars werden geboren – und alte müssen weichen. Ein Beispiel für einen in vielen Organisationen neu entstandenen Star ist die Position des Chief Digital Officers (CDO). Sofern die Stelle mit entsprechenden Kompetenzen der Selektion und Ausdeutung von Daten ausgestattet ist, nimmt sie entweder anderen Bereichen der Organisation Machtressourcen weg – oder sie übt nun Kontrolle über Themen aus, die vorher gar nicht relevant waren.

Dadurch wird zum Beispiel die Frage, ob Digitalisierungsprojekte eher zentral oder dezentral organisiert werden, zu weit mehr als einer Überlegung von Effizienz. Sie entscheidet auch, wer welche Position in der künftigen Statusordnung einnehmen und wer über welche Machtressourcen verfügen wird. Ähnliche Statusverschiebungen können sich ergeben, wenn neue digitale Serviceleistungen die Arbeit ganzer Arbeitsbereiche in einer Organisation ersetzen. Das erschüttert langjährig gewachsene Kräfteverhältnisse zwischen Geschäftsbereichen: wenn die Abhängigkeit, die zu einem anderen Bereich bestand, plötzlich erlischt.

## Digitalisierungsinitiativen führen zu Widerständen

Dass angesichts dieser Ausgangslage mit Konflikten und Widerständen zu rechnen ist, dürfte klar sein. Häufig übersehen wird jedoch, wie tiefgreifend eine Organisation von solchen Abwehrreaktionen verblässernder Stars erfasst werden kann. So sind es nicht allein die C-Level-Kämpfe, die einer Organisation zu schaffen machen können, sondern gerade auch die Verteidigungskämpfe gegen Kompetenzbeschneidungen auf den unteren Hierarchieebenen. Wenn etwa Einsatzpläne der Polizei algorithmusgestützt erstellt werden (Brayne 2017) oder eine KI-Anwendung voraussagt, welche Entscheidung gut und welche falsch wäre, befördert dies nicht allein die Geschwindigkeit und vielleicht sogar die Qualität der Entscheidungen. Darüber hinaus kann es auch zu einer De-Professionalisierung des Personals kommen, wenn das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden abgewertet wird. Eine solche Situation ist brisant, weil sie die Ressentiments gegenüber digitalisierten Arbeitsformen in der Organisation befördert.

Wenn substantielle Interessen der Organisationsmitglieder berührt sind und sich gleichzeitig verändert, womit man in der Organisation Anerkennung verdient, sollte klar sein, dass die entstehenden Widerstände sich nicht durch die Förderung von »digitalem Mindset« beantworten lassen. Vielleicht erreicht man damit einige, die eine traditionelle Werthaltung mit ihrer Arbeit verbinden oder bloß bequem sind. Aber wer sich als machtpolitische Verliererin in den Umwälzungen der digitalen Transformation wähnt, ist auch für die beste Kommunikationskampagne über die Chancen und aufregenden Neuerungen in der digitalisierten Organisation nicht erreichbar.

Für Organisationen kommt es daher darauf an:  
den Übergang von der alten zur neuen Statusordnung  
klug zu moderieren.

Das beinhaltet:

- 1 zu identifizieren, wer an Status verlieren  
und als Star verblassen wird,
- 2 zu eruieren, ob und wie sich diese »alten Stars«  
in die neuen Verhältnisse einbinden und mit neuem  
Status ausstatten lassen; aber auch
- 3 zu antizipieren, wer an Status gewinnt und  
zum »neuen Star« wird sowie schließlich
- 4 vorzudenken, wie die entsprechenden Mitglieder  
auf ihren neuen Status vorbereitet werden müssen.

## Wer priorisiert im Scrum-Prozess?

### Wie ist die Ausgangslage?

Ein großes Medienhaus baut sein Geschäftsmodell um. Bisher lag das Schwergewicht der Wertschöpfung im analogen Geschäft. Jetzt sollen neue digitale Angebote ins Portfolio genommen werden, die ebenfalls Gewinn erwirtschaften. Dafür wird eine Product-Management-Abteilung aufgesetzt. Product Owner managen die Entwicklung der neuen digitalen Angebote. Für die Umsetzung werden ihnen Scrum-Teams zugeordnet, die formal zur hauseigenen IT-Abteilung gehören. Die IT-Abteilung ist darüber hinaus auch für andere übliche IT-Aufgaben wie die Wartung der bestehenden digitalen Angebote zuständig.

### Wo kommt es zum Konflikt?

Sichtbar wurde der Konflikt in einem Bruch zwischen den Product Ownern und den Programmierinnen und Programmierern der IT-Abteilung. Die Spannungen hatten eine Schärfe erreicht, die bereits zu Kündigungen in der IT-Abteilung führte. Zurückzuführen ist der Konflikt auf den Wunsch der treibenden Kräfte hinter den neuen digitalen Angeboten – Mitglieder im Spitzenmanagement –, ihre Produkte so schnell wie möglich fertig zu sehen. Entsprechend machen sie Druck auf die jeweiligen Product Owner.

Das Problem: Die Product Owner arbeiten zwar mit agil aufgestellten Teams – doch sie selbst sind immer noch über die Hierarchie erreichbar. Wenn bei ihnen das Spitzenmanagement anklopft, haben sie wenig Möglichkeiten, die Anfragen abzuwehren. Stattdessen geben sie den Druck an die Mitarbeitenden in der Softwareentwicklung weiter. Und die erleben diese Einflussnahme als übergriffig: Die Organisation nach Scrum gibt schließlich klar vor und macht auch für alle transparent, wann welches Produktfeature zu bearbeiten ist. Dass sich die Product Owner Extrawürste wünschen, ist nicht vorgesehen.


### Wie kann man diesen Konflikt lösen?

Es ist ein übliches Phänomen, dass zentralisierte IT-Abteilungen zum Flaschenhals der Organisation werden. Konflikte sind eine typische Folge. Die dürfen allerdings nicht zwischen Product Owner und dem Top Management ausgetragen werden. Vielmehr muss sich hier die Prioritätenverteilung widerspiegeln, die durch die Organisation verbindlich vorgegeben wird. Die unterschiedlichen Auftraggeberinnen und Auftraggeber müssen ihre Interessen miteinander verhandeln und eine Priorisierung festlegen, entlang derer die Scrum-Teams arbeiten können. »Alles ist gleich wichtig« kann niemals funktionieren und führt zu einer Verlagerung der Mikropolitik an die Schnittstelle zwischen Scrum-Team und Hierarchie.

Um den Konflikt zwischen Product Ownern und IT zu entschärfen, geht es folglich weniger um eine Veränderung an der Arbeit der Scrum-Teams oder der Rolle der Product Owner. Vielmehr muss die Mikropolitik in geeignete Arenen des Top Managements zurückverlagert werden. Der geeignete Hebel dazu ist die Etablierung eines verbindlichen Priorisierungsprozesses, der die Product Owner vor bilateraler Einflussnahme durch die Hierarchie schützt.





A large, abstract yellow shape is located in the top-left corner of the page, extending towards the center. It has a curved, organic form, resembling a stylized leaf or a modern graphic element.

Welche gute Idee  
ist es wert, unterstützt  
zu werden?

## 4 Innovation

Digitalisierungsprojekte, erst recht umfassende digitale Transformationen, sind stets mit einem Anspruch an Innovation verbunden. Mal sollen die Prozesse innoviert werden, mit schnelleren Entscheidungsmechanismen und besseren Datengrundlagen, mal geht es um Produktinnovationen und die Erneuerung ganzer Geschäftsfelder. Ausgangspunkt ist immer eine Idee, die besagt, was überhaupt innoviert werden soll – und ob dies inkrementell oder disruptiv passieren soll.

Für die Suche nach guten Ideen mangelt es in Organisationen meistens nicht an Lösungen: Projektteams mit einem klar umrissenen Auftrag werden installiert, ganz ergebnisoffene Innovation Labs oder Corporate Incubators werden eingerichtet, oder es wird versucht, eine Umgebung zu schaffen, in der die Entstehung von Graswurzelinitiativen ermöglicht und gefördert wird. Bei all diesen Formaten handelt es sich um organisationale Strukturentscheidungen, die im Grundsatz geeignet sind, neue Ideen entstehen zu lassen. Hier ist es wichtig zu prüfen, in welchen (weiteren) – auch informalen – Arenen tatsächlich wirklich gute neue Ideen entstehen und welche Regeln, Prozesse oder Zielvorgaben dabei helfen könnten. Die größten Stolpersteine zeigen sich zumeist dann, wenn es darum geht, die Ideen dauerhaft in die Organisationsstruktur zu überführen – und auszuwählen, welche Ideen dafür überhaupt infrage kommen.

### Innovation

Im Kontext von Organisationen wird »Innovation« ein hoher Wert zugeschrieben. Nüchtern betrachtet finden in Organisationen ständig Veränderungen statt. Manche sind das Ergebnis eines intentionalen Prozesses, über den formal entschieden wurde. Andere ereignen sich »hinter dem Rücken« der Beteiligten. Aus einer übergeordneten Perspektive lassen sich beide Typen von Organisationswandel als ein Prozess von drei einander überlappenden und miteinander rückgekoppelten Phasen begreifen (Luhmann 2000; Weick 1985):

- 1 In der Phase der **Variation** werden Ideen entwickelt und Möglichkeiten exploriert. Hier werden eingetretene Pfade verlassen, Selbstverständlichkeiten hinterfragt und es wird mit neuen Ideen experimentiert.
- 2 In der Phase der **Selektion** werden jene Ideen ausgewählt, die zu einer neuen Routine ausgebaut werden sollen. Das kann durch formale Entscheidungen geschehen, im mikropolitischen Kräftemessen, aber auch schlicht dadurch erfolgen, dass niemand »Stopp« ruft.
- 3 In der Phase der **Restabilisierung** wird aus den vormaligen neuen Ideen das »neue Normal«. Die Ideen werden in bestehende Organisationsstrukturen integriert und sie gewinnen selbst Strukturwert. Damit dies nicht zu Widersprüchen führt, wird es oftmals notwendig sein, vorherige Strukturen und Routinen zu verlernen.

## Viele gute Lösungen – aber für welches Problem?

Viele der in Organisationen entstehenden Digitalisierungsideen und -initiativen mögen vielversprechend sein – und doch scheitern die meisten früher oder später. Offensichtlich genügt es nicht, gute Ideen hervorzubringen und sie mit Euphorie zu verfolgen. Sie müssen aus der Phase der Entwicklung und des Ausprobierens herübergeholt werden in die Organisation. Dafür bedarf es einer Entscheidung, dass diese Idee dafür auch tatsächlich ausgewählt ist – und dass man sie ernster verfolgt als die vielen anderen Versuche und Testballons, an denen sich Mitarbeitende ausprobieren.

Dieser Phasenübergang ist gleich in mehrfacher Hinsicht ein organisational heikler Moment. Zum einen verschieben sich in der Regel die Zuständigkeiten. Während in der Variationsphase der Ideenproduktion zumeist relativ frei experimentiert und exploriert werden kann, erfahren die selektierten Projekte einerseits eine gesteigerte Aufmerksamkeit, andererseits verlieren sie aber auch ihre Leichtigkeit, sobald Ressourcen zugewiesen und Erfolge erwartet werden. Damit drohen informale Graswurzeln und Pilotprojekte des Inno-Hubs von der organisationalen Formalstruktur erstickt zu werden.

Zugleich bindet sich die Organisation durch die Formalisierung aber auch selbst: Wenn das Projekt in die Zuständigkeit von Personen übergeben wird, die über einen hohen formalen Status und/oder mikropolitische Macht verfügen, kann das genau jener Extra-Dünger sein, ohne den es oftmals gar nicht möglich wäre, die Idee über eine längere Zeit zu kultivieren und sie zur vollen Blüte zu bringen.

## Eine gute Idee ist nur so gut wie ihre Umsetzung

Die strukturellen Bedingungen, unter denen Ideen generiert werden, sind also nicht die gleichen, unter denen diese Ideen auch eine Chance haben, sich in der Organisation durchzusetzen und zu einem nachhaltigen Strukturwandel oder zu einem marktreifen Produkt zu führen. Und es sind Fragen des Organisierens, die darüber entscheiden, ob dieser Phasenübergang gelingt.

Es beginnt bei Zuständigkeiten. Häufig ist bereits unklar, wer auf welcher Grundlage konkrete Ideen und Projekte selektieren darf. Unter diesen Umständen ist es dann dem mikropolitischen Kräften messen überlassen, welche Projekte in der Organisation weiterverfolgt und welche aufgegeben werden. Das muss nicht zwingend zu schlechten Ergebnissen führen. Doch die Organisation legt die Verantwortung für ihre Innovationsstärke damit in die Hände einzelner Personen und verlässt sich auf deren Gespür und Verhandlungsgeschick. Sobald diese Personen ausfallen, hat die Organisation Schwierigkeiten.

Verschärfend kommt hinzu, dass die Phase der Selektion, in der sich die Frage stellt »Welche gute Idee ist es wert, unterstützt zu werden?«, nicht mehr der explorativen Logik folgt: Jetzt müssen sich die Verantwortlichen den etablierten, organisationalen Bewertungskriterien stellen. Das heißt in der Regel: Man erwartet nun Erfolg, und zwar in einem begrenzten Zeitfenster. Die Innovation muss sich beweisen. Damit Organisationsmitglieder freiwillig den Druck dieser Verantwortung und den, mit ihrer Idee gemessen zu werden, auf sich nehmen, muss die Organisation sie gut auf diesen Schritt vorbereiten.

Für Organisationen kommt es daher darauf an:

sich Klarheit über die eigenen Selektionsmechanismen zu verschaffen.

Auf dieser Grundlage wird es dann möglich:

- 1 widerstreitende organisationale Logiken und Interessen zu erkennen, sodass
- 2 potenzielle Konflikte vorgedacht und
- 3 eine Diskursstrategie entwickelt werden kann, um
- 4 die Konflikte organisationsklug zu moderieren.

### Wer Neues einführen möchte, muss lernen, Altes zu verlernen

Das Pilotprojekt zum Erfolg führen, die Graswurzelidee in der ganzen Organisation verbreiten, das Geschäftsmodell tatsächlich in Anwendung bringen – kurz, Innovationen zu stabilisieren, ist der schwierigste Teil im ganzen Prozess. Verändern wollen kann man vieles, ob sich die Dinge verändern lassen, ist eine andere Frage. Und auch hier werden organisationale Logiken zur Herausforderung: Die Organisation steht sich dabei häufig selbst im Wege.

Organisationen sind strukturell träge Sozialsysteme (Hannan / Freeman 1984). Sie verfügen über einige Abwehrmechanismen, die es schwierig machen, strukturelle Veränderungen vorzunehmen. Einer der Hauptmechanismen wird unter dem Stichwort »Kompetenzfalle« (Levitt / March 1988) diskutiert. Damit wird auf den Umstand hingewiesen, dass Strukturveränderungen einen erheblichen Aufwand mit sich bringen. Erfolgreiche Organisationen sehen häufig nicht hinreichend Anlass, ihre im Großen und Ganzen funktionierenden Routinen und Produktportfolios umzukrempeln. Ausgerechnet in Phasen, in denen Organisationen Ressourcen hätten, sich mit sich selbst beschäftigen und Neues ausprobieren könnten, sind sie am wenigsten bereit, dies auch zu tun.

Wenn aber eine Krise eintritt und die Notwendigkeit für Strukturänderungen offensichtlich wird, fehlen die Kapazitäten für entsprechende Innovations- und Reorganisationsbemühungen. Organisationen sind dann vor allem mit der akuten Krisenbewältigung beschäftigt, alles andere muss warten.

## Wer seine Lösung durchsetzen will, braucht ein gutes Problem

Gemütlichkeit und »Never change a winning team«-Strategien sind also mit die größten Gefahren, denen Innovationen begegnen können. Das Verbreiten allgemeiner Aufbruchstimmung und die besonders für Digitalisierungsprojekte übliche Rhetorik der alles verändernden Umwälzungen sind aber auch nur begrenzt hilfreich. Was tatsächlich bei der Stabilisierung einer Innovation hilft, ist ihre Verknüpfung mit einem tatsächlichen, benennbaren Problem oder einer Aufgabe, zu dessen Lösung das Projekt oder die Innovation beitragen kann. Probleme sind wichtige Relevanzmarker in Organisationen. Sie können vor allem verhindern, dass die organisationale Aufmerksamkeit zu anderen Themen abwandert. Je störender also ein Problem ist, desto wahrscheinlicher bekommt eine Innovation, die sich als Lösung ankündigt, Unterstützung in ihrer Stabilisierung.

Vor einer ganz eigenen Herausforderung stehen Digitalisierungsinnovationen und -projekte, die nicht zum Ersatz alter Strukturen gedacht waren, sondern als neuer Bestandteil der etablierten Formalstruktur geplant sind. So wird etwa die Einführung eines neuen digitalen Vernetzungstools kaum die Erwartungen erfüllen, wenn es nicht gleichzeitig gelingt, damit die etablierten Kommunikationskanäle zu brechen. Andernfalls hat die Organisation dann zwar eine neue digital orientierte Formalstruktur – sie bleibt jedoch wirkungslos, weil die ehemalige Formalstruktur nun in der Informalität weiterlebt und dort möglicherweise gar neue Prominenz erlangt. Der nachhaltige Erfolg von digitalen Transformationen hängt also auch wesentlich davon ab, ob es gelingt, die alten Strukturen zu verlernen (Baecker 2003: 179 ff.).

### Für Organisationen kommt es daher darauf an:

Digitalisierungsprojekte immer auch als Innovations- und Re-Organisationsprojekte zu begreifen.

### Konkret heißt das:

- 1 digitale Prozesse, Produkte und Services nicht bloß additiv dem Bestehenden hinzufügen zu wollen, sondern
- 2 die bestehenden Organisationsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen, um neue und alte Strukturelemente aufeinander abzustimmen.

Dieses Papier zeigt, wie die Eigenlogik der Organisation in vielfältiger Weise mit Digitalisierungsprojekten interagiert, wie sie sich überlagern, verstärken und abschwächen können. Das betrifft sowohl die Effekte der digitalen Transformation als auch den Prozess der digitalen Transformation selbst.

Die digitalisierte Organisation ist nicht einfach eine analoge Organisation auf Steroiden – sie ist eine andere Organisation! Die Herausforderung besteht darin, vorzudenken, wessen Interessen durch diese Veränderung berührt werden, in welchen Arenen Digitalisierungsprozesse befördert oder gehemmt werden, sowie nicht-intendierte Effekte einer gesteigerten Datafizierung in den Blick zu nehmen und organisationskulturelle Fragen im Blick zu behalten.

Die hier beschriebenen organisationalen Logiken und Mechanismen sind in praktisch allen Organisationen wirksam; ganz gleich, ob es sich um große oder kleine, junge oder alte Organisationen handelt und ob sich ein Unternehmen, eine öffentliche Verwaltung, eine Nonprofit-Organisation, eine Polizei oder ein Ministerium digital transformieren wollen.

Und doch unterscheiden sich alle Organisationen mit Blick auf ihre je konkreten Entscheidungsstrukturen, ihre Organisationskultur und ihre mikropolitischen Machtkonstellationen substantiell voneinander. Es kann daher keinen »One size fits all«-Ansatz der erfolgreichen digitalen Transformation geben. Worum es stattdessen geht, ist, die eigenen Vorhaben auf der Grundlage einer genauen Kenntnis der eigenen Organisation anzugehen.

Dieses Papier soll den Einstieg in entsprechende Reflexionen ermöglichen – und die Überzeugung nähren, dass das Unterholz zwar dicht sein mag, dass sich aber mit den richtigen Fragen im Gepäck dennoch ein Weg bahnen lässt.

# Wie selektiert man die brauchbaren Ideen?

## Wie ist die Ausgangslage?

Ein global agierender Mischkonzern mit Wurzeln in der Baustoffindustrie unterhält in so vielen Business-Units und lokalen Untergruppen Innovationsprojekte, dass es langsam unübersichtlich wird. Es gibt zwar auf höchster hierarchischer Stufe eine Stelle, die für Innovation und Digitalisierung zuständig ist. Aber ihr fehlt das Wissen über das lokale Business und der formale Zugriff auf die Units in der Organisation. Der Effekt: Jede Innovation lebt und stirbt für sich allein.

## Wo kommt es zum Konflikt?

Die Struktur verursacht mehrere Probleme: Zum einen werden Projekte parallel angestoßen, ohne dass man voneinander weiß. Der Einsatz von Virtual-Reality-Brillen zur Unterstützung der Maschinenbedienung und -wartung wird beispielsweise in mehr als zwanzig unterschiedlichen Projekten untersucht. Man experimentiert und testet, kommt aber auf keine Ideen, die klein genug sind, um sie lokal umsetzen zu können – und für große Ideen fehlen Wissen und Budget. So hat man zwanzigmal teure Anschaffungen gemacht, Arbeitszeit aufgewendet, um am Ende festzustellen, dass es auf lokaler Ebene nichts Brauchbares zu entwickeln gibt.

Das führt zum zweiten Problem: Was für ein Start-up schon eine gelungene Geschäftsidee wäre, mit der man sich auf dem freien Markt Kapital sichern kann, ist innerhalb der Größenordnungen des Konzerns nur ein Schulterzucken wert. Für den Umsatz, der auf den Management-Ebenen normalerweise bewegt wird, sind die Potenziale der neuen Geschäftsideen zu klein. Aufmerksamkeit ist knapp und kluge Managerinnen und Manager sind sehr wählerisch bei der Frage, womit sie sich ausführlich beschäftigen wollen. Man würde sich gerne mit dem Glamour einer Innovation schmücken – aber allzu viel Arbeit darf sie nicht verursachen.

## Wie kann man diesen Konflikt lösen?

Das Problem, dass an vielen Stellen Energie für ähnliche bis gleiche Projektideen aufgebraucht wird, lässt sich bei einem gewissen Level der Dezentralisierung nicht vermeiden. Man kann es aber eingrenzen. In diesem Fall hat man für digitale Innovationen ein Kompetenzzentrum aufgestellt. Hier werden die digitalen Projekte der Organisation gebündelt, evaluiert und gegebenenfalls weitergeführt. So vermeidet man, dass an verschiedenen Stellen die gleiche Arbeit gemacht wird – und es gelingt, fruchtbare Ideen global zu skalieren.

Hilfreich ist auch das Verlagern der Zuständigkeit für Innovationsprojekte auf eine niedrigere Hierarchiestufe. Mit Product Ownern, für die das Gelingen der Innovationen und der zu erwartende Umsatz einen Unterschied in ihrem Einkommen und ihrer Karriereperspektive machen, erfahren die Projekte neue Relevanz. Beide Ansätze lassen sich auch kombinieren: Es ist ein Erfolg für die Product Owner, wenn ihr Projekt vom Kompetenzzentrum ausgewählt wird.

# Wie bringt man digitale Transformationsprozesse zum Gelingen?

Indem man Suchscheinwerfer auf die eigene Organisation richtet – und sich die richtigen Fragen stellt.

Hier ist eine Auswahl, mit der man gut ins Denken kommt.

## Suchscheinwerfer-Fragen

### Entscheidungsstrukturen und Führung

- ➔ Welche etablierten Organisationsstrukturen werden durch die digitalen Initiativen infrage gestellt?
- ➔ Wie produktiv sind die Grenzstellen zwischen agilen und nicht agilen Einheiten?
- ➔ Wie verändern Daten Entscheidungsprozesse in der Organisation?
- ➔ Welche Rollen spielen Führung und Steuerungsimpulse für den Erfolg digitaler Initiativen?

### Organisationskultur

- ➔ Wo fördert, wo hemmt die Organisationskultur die angestrebten digitalen Veränderungsprozesse?
- ➔ Wo geraten unterschiedliche Organisationskulturen neu miteinander in Konflikt – und wie lässt sich das lösen?
- ➔ Wo möchte man die Organisationskultur beeinflussen und wo setzt man an?
- ➔ Wie ermöglicht die Organisation ein digitales Mindset – zum Beispiel experimentieren, testen, lernen, im Ökosystem vernetzen?





### Mikropolitik

- Wessen Interessen werden durch die Transformation berührt – und müssen miteinander verhandelt werden?
- Welche Machtspiele werden gespielt – zum Beispiel um die Ausdeutung von Daten und transparente Prozesse?
- In welchen Arenen werden Priorisierungs- und Ressourcenentscheidungen gefällt?
- Wie wird das Querschnittsthema Digitalisierung über Abteilungen und Einzelinteressen hinweg bearbeitet?

### Innovation

- In welchen Arenen entstehen gute neue digitale Ideen?
- Welche Regeln, Prozesse, Zielvorgaben helfen oder hemmen dabei?
- Wo prallen Innovationen an der Organisation ab – und warum genau?
- Wann muss die Entwicklung neuer digitaler Prozesse, Produkte und Services über Strukturen abgesichert werden – und wie kann das gehen?

## Literatur

- Baecker, Dirk (2003): Die verlernende Organisation. In: Dirk Baecker (Hrsg.). *Organisation und Management*. Aufsätze, Frankfurt a. M.: Suhrkamp. S. 179–197.
- Brayne, Sarah (2017): Big Data Surveillance. The Case of Policing, in: *American Sociological Review* 82(5): 977–1008.
- Büchner, Stefanie (2018): Zum Verhältnis von Digitalisierung und Organisation, in: *Zeitschrift für Soziologie* 47(5): 332–348.
- Cevolini, Alberto & Esposito, Elena (2020): From pool to profile. Social consequences of algorithmic prediction in insurance, in: *Big Data & Society* 7(2): 1–11.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*, Frankfurt a. M.: Hain.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review* 48: 147–160.
- Espeland, Wendy Nelson & Sauder, Michael (2007): Rankings and Reactivity. How Public Measures Recreate Social Worlds, in: *American Journal of Sociology* 113: 1–40.
- Feldman, Martha S. & March, James G. (1981): Information in Organizations as Signal and Symbol, in: *Administrative Science Quarterly* 26: 171–186.
- Grossjohann, Ronny & Harms, Robert (2021): Die Agile Werkshalle im Siemens Gasturbinenwerk, in: Judith Muster, Finn-Rasmus Bull & Jens Kapitzky (Hrsg.): *Postbürokratisches Organisieren. Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen*, München: Vahlen, S. 67–75
- Hacking, Ian (1982): Biopower and the avalanche of printed numbers, in: *Humanities in Society* 5: 279–295.
- Hannan, Michael T. & Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review* 49: 149–164.
- Heintz, Bettina (2010): Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs, in: *Zeitschrift für Soziologie* 39: 162–181.
- Kette, Sven (i. V.): Computer says no? Konsequenzen der Algorithmisierung von Entscheidungsprozessen, in: *Soziale Systeme. Sonderheft »Organisation und Digitalisierung«* (hg. von Sven Kette & Veronika Tacke).
- Kette, Sven & Barnutz, Sebastian (2019): *Compliance managen. Eine sehr kurze Einführung*, Wiesbaden: Springer VS.
- Kette, Sven (2018a): Unsichere Verantwortungszurechnungen. Dynamiken organisationalen Compliance Managements, in: *GesundheitsRecht* 17(1): 3–6.
- Kette, Sven (2018b): *Unternehmen. Eine sehr kurze Einführung*, Wiesbaden: Springer VS.
- Kette, Sven (2014): Diskreditiertes Scheitern. Katastrophale Unfälle als Organisationsproblem. In: Jens Bergmann, Matthias Hahn, Antonia Langhof & Gabriele Wagner (Hrsg.). *Scheitern. Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen*, Wiesbaden: Springer. S. 159–181.
- Kühl, Stefan (2020): *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*, Frankfurt a. M., New York: Campus.

- Kühl, Stefan (2018a): Organisationskultur. Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive, in: *Managementforschung* 28(1): 7–35.
- Kühl, Stefan (2018b): *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. 1. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan & Muster, Judith (2016): *Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*, Wiesbaden: Springer VS.
- Küpper, Willi & Ortmann, Günther (Hrsg.) (1988): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen.
- Levitt, Barbara & March, James G. (1988): Organizational Learning, in: *Annual Review of Sociology* 14: 319–340.
- Lucas, Henry C. & Goh, Jie Mein (2009): Disruptive technology. How Kodak missed the digital photography revolution, in: *The Journal of Strategic Information Systems* 18(1): 46–55.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen [u. a.]: Westdt. Verl.
- Luhmann, Niklas (1997): *Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung*. 2., unveränderte Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Lukas, Ernst (2021): Agile Softwareentwicklung, in: Judith Muster, Finn-Rasmus Bull & Jens Kapitzky (Hrsg.): *Postbürokratisches Organisieren. Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen*, München: Vahlen, S. 102–124.
- Matthiesen, Kai, Branovic, Zeljko (2021): Digitale Ernüchterung. Warum Digitalisierungsprojekte scheitern. In: *versus-magazin*. <https://versus-magazin.com/artikel/digitale-ernuechterung/> (13. 11. 21).
- Mormann, Hannah (2016): *Das Projekt SAP. Zur Organisationssoziologie betriebswirtschaftlicher Standardsoftware*, Bielefeld: transcript.
- Muster, Judith, Büchner, Stefanie, Hoebel, Thomas & Koepp, Tabea (2020): Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten, in: Christian Barthel (Hrsg.): *Managementmoden in der Verwaltung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 285–305.
- Muster, Judith, Bull, Finn-Rasmus & Kapitzky, Jens (2021) (Hrsg.): *Postbürokratisches Organisieren. Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen*, München: Vahlen.
- Ringel, Leopold (2017): *Transparenz als Ideal und Organisationsproblem. Eine Studie am Beispiel der Piratenpartei Deutschland*, Wiesbaden: Springer Science and Business Media; Springer VS.
- Saleem, Jason J., Russ, Alissa L., Neddo, Adam, Blades, Paul T., Doebbeling, Bradley N. & Foresman, Brian H. (2011): Paper persistence, workarounds, and communication breakdowns in computerized consultation management, in: *International journal of medical informatics* 80(7): 466–479.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.



„Organisationen werden immer blinde Flecken haben. Aber wenn man im Gespräch bleibt, kann man sie zumindest einkalkulieren.“

Sven Kette

# Zwei Welten

Technik und  
Menschen müssen  
zueinander passen.  
Das heißt:  
Digitalisierung gelingt  
nur, wenn man  
parallel auch die  
Unternehmenskultur  
verändert.



*Julia Borggräfe  
ist seit 2022 Associate Partner  
bei Metaplan. Davor hat sie  
als Abteilungsleiterin im  
Bundesministerium für Arbeit  
und Soziales die Abteilung  
Digitalisierung und Arbeitswelt  
sowie die Denkfabrik aufgebaut.*



*Sven Kette  
forscht und lehrt als Privatdozent  
zu organisationswissenschaftlichen  
Themen an der Universität  
Luzern. Seit 2021 unterstützt  
der Soziologe außerdem  
das Team Metaplan.*

Text:  
Peter Laudenbach  
Fotografie:  
Enver Hirsch

*Frau Borggräfe, Herr Kette: Digitalisierungsvorhaben verheißeln regelmäßig einen Vorsprung durch Technik, scheitern am Ende dann aber oft. Woran?*

**Julia Borggräfe:** Schlicht daran, dass es sich viele Unternehmen und Verantwortliche vorab zu einfach machen. Man muss beim Digitalisieren zwei Ebenen unterscheiden, die technische Seite und die Wirkungen, die dadurch in der Organisation entfaltet werden.

Denn die Veränderungen machen vor keinem Unternehmensbereich halt: Produktionsprozesse, Strukturen, Abläufe oder die Frage, wie flexibel ein Unternehmen reagieren kann und wie viel Macht einzelne Mitarbeiter oder ganze Abteilungen haben, werden von der Digitalisierung berührt, oft empfindlich. Wer das ignoriert, muss sich nicht wundern, wenn am Ende zwar das neue IT-System steht, aber die Mannschaft mit Tricks und Workarounds, also mit Ausweichmanövern, arbeitet.

*In Ihrer Studie erklären Sie, warum sich viele Organisationen so schwertun. Wie finden Sie die Fehler im System?*

**Borggräfe:** Wir gehen die Begleitung solcher Veränderungsprozesse immer so an, dass wir mit den Beschäftigten der jeweiligen Organisationen in vertrauliche Gespräche gehen – da erfährt man alles. Danach verdichten wir unsere Erkenntnisse zu Hypothesen, die die Muster und Dynamiken abbilden. Was wir oft finden, ist, dass die Verantwortlichen sich vorab wenig Gedanken über die strategische Einbettung ihrer Digitalisierungsprojekte gemacht haben und den Aufwand scheuen, sich damit auseinanderzusetzen, was die Digitalisierung mit der eigenen Unternehmenskultur zu tun hat. Das holt die meisten nachher ein.

*Wie lautet Ihre Diagnose? Was läuft schief? Und wie geht es besser?*

**Borggräfe:** Es ist sehr wichtig, sich die bestehenden Prozesse und Strukturen, die man digitalisieren will, vorher genau anzuschauen. Finden sie wirklich so statt wie es formal, im Organigramm, in den Arbeitsanweisungen und Arbeitsabläufen des Betriebs, vorgesehen ist – oder nicht? Soziologen unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen der sogenannten Formalität, also den offiziell vorgesehenen Abläufen und Hierarchien – und der „Informalität“ mit ihren Abkürzungen, Nebenabsprachen und Tricks auf dem kleinen Dienstweg.

*Warum ist die Unterscheidung wichtig?*

**Kette:** Weil sie erklärt, was schiefläuft. Viele Verantwortliche gehen beim Übergang in digitale Strukturen von einer idealtypischen Organisationswelt aus – dabei ist die tat-

Mit dem Digitalisieren ist es so eine Sache: Einerseits bieten die neuen Technologien bessere Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs als je zuvor, andererseits sorgen sie in vielen Firmen, Behörden und Organisationen für mehr Bürokratie, neues Chaos und Verunsicherung.

Kein Wunder: Der Einsatz von IT und Software bricht alte Strukturen und Hierarchien auf, während zugleich Regeln und Verantwortlichkeiten neu definiert werden müssen. Viele dabei entstehende Probleme sind jedoch hausgemacht, sagen Julia Borggräfe und Sven Kette.

Die beiden Experten untersuchen für die Organisationsberatung Metaplan in einem aufwendigen Forschungsprojekt, warum die Ergebnisse digitaler Transformationsprozesse häufig hinter ihren Erwartungen bleiben.

Ihre Kernthese: Nicht die neuen Tools und Techniken sind das Problem, sondern die Herangehensweise derer, die sie einführen. Verantwortliche schauen sich Veränderungen viel zu häufig nur durch die Technikbrille an, verwechseln Wunsch und Wirklichkeit und erliegen dem Irrglauben, Transparenz und Kontrolle machten an sich alles besser.



„Regel-  
abweichungen  
funktionieren  
nur, wenn  
sie unsichtbar  
bleiben.“

Sven Kette

sächliche Arbeitspraxis oft vielschichtig. Menschen sind spontan, kreativ, vertuschen, haben Sympathien und Antipathien oder werden schlicht mal krank. Im betrieblichen Alltag wird das offiziell vorgesehene Verfahren oft den Bedürfnissen der Situation angepasst. Denn die Realität ist viel variantenreicher als alle offiziellen Regeln.

Borggräfe: Verkaufsprozesse und Kundenbeziehungen beispielsweise brauchen eine gewisse Flexibilität. Das können Lieferfristen, Produktpassungen oder Preisnachlässe bei großen Bestellungen sein. Im Vertrieb kann es zum Beispiel von Vorteil sein, eine Verhandlung informell in Richtung des Kundenwunsches zu lenken, ohne dass das gleich die gesamte Abteilung mitbekommt. Auch die Kunst, mal fünf gerade sein zu lassen, macht so manche Geschäftsbeziehung aus – und überhaupt erst erfolgreich.

*Also sollte man beim Digitalisieren auch informelle Strukturen berücksichtigen?*

Kette: Gewiss, aber ganz so einfach ist das nicht. Regelabweichungen funktionieren nur, wenn sie unsichtbar bleiben. Die Geschäftsführung oder die Vorgesetzten müssen zumindest noch so tun können, als wüssten sie nichts davon. Manifestiert man solche Dinge, etwa in einer Software, hebt man sie in die Formalität, sie werden sichtbar und lassen sich nicht mehr in den Grauzonen der Ermessensspielräume verstecken.

Genau da begibt man sich in einen Teufelskreis: Denn auch da, wo Informalitäten durchaus im Interesse des Unternehmens vorkommen, bleiben sie doch Regelverletzungen. Die Organisation kann sie nicht offiziell akzeptieren, weil sie sonst die Verbindlichkeit aller anderen Regeln infrage stellt.

Borggräfe: Das heißt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihr einst geduldetes Fehlverhalten plötzlich mit Sanktionen rechnen müssen, werden sie entweder damit aufhören oder sich Umwege suchen, die unter dem digitalen Radar bleiben. Es kommt zu Ausweichmanövern.

Genau dann wird es schnell widersinnig: Formal laufen die schön neu digitalisierten Prozesse zwar korrekt ab, aber die Nebenabsprachen konterkarieren sie und sorgen am Ende für mehr Arbeit, mehr Papier, höhere Kosten – und weniger Klarheit.

*Wie muss man sich das vorstellen?*

Borggräfe: In vielen Firmen existieren neben den digitalen Systemen komplizierte Scheinkonstrukte aus analogen Ergänzungen und mündlichen Absprachen.

Ein Industriekonzern hielt zum Beispiel eine digitale Kapazitätsplanung vor, mit der verfügbare Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter auf Projekte verteilt werden sollten. Nur gab es darin Stellen, die zwar notwendig, aber in der Realität gar nicht besetzt waren. Um die Planungssoftware zu füttern, musste man diese Felder am Bildschirm aber trotzdem ausfüllen, was zu wilden Tricksereien geführt hatte: Die betroffenen Abteilungen entwickelten eine Schattenbuchhaltung mit langen Excel-Tabellen, um das digitale Hilfsmittel bedienen zu können, sich aber in der Realität nicht zu verheddern.

*Das klingt nach einem Schildbürgerstreich wider Willen – und wie ein Plädoyer gegen die Digitalisierung.*

Kette: Es soll eher ein Plädoyer für mehr Sorgfalt und Realitätssinn sein. Digitale Abläufe basieren auf einfachen, dahinterliegenden Programmierregeln. Jeder kennt das: Wenn ein Pflichtfeld in der Eingabemaske eines Online-Formulars nicht ausgefüllt wird, geht es nicht weiter.

Diese Regelmäßigkeit funktioniert dann gut, wenn man nur mit einer begrenzten Anzahl von Varianten umgehen muss und einfache Wenn-Dann-Programmierungen genügen. Organisationen sind aber komplex. Immer wenn Situationen uneindeutig sind oder wenn viele Menschen zusammenkommen und kooperieren sollen, wird es schnell vertrackt.

Borggräfe: In vielen Chefetagen hofft man immer noch, mithilfe der Digitalisierung endgültig Durchblick und Kontrolle über die eigenen operativen Abläufe zu erlangen. Man muss allerdings aufpassen, dass digitale Prozesse nicht nur eine Illusion von Transparenz und Klarheit erzeugen und die Realität dann doch ganz anders aussieht. Nur weil man mehr Daten hat, heißt das noch lange nicht, dass die ein objektives Bild der eigenen Lage abbilden – siehe beispielsweise auch die informellen Absprachen.

Vollständige Kontrolle sollte ohnehin nicht das Ziel sein. Lebendige Organisationskultur braucht Freiräume. Genau deshalb sollte man vorab überlegen und festlegen, was man digitalisieren und was man eben genau nicht diesem Regelwerk unterwerfen will, beispielsweise um sich dadurch Spielraum für unvorhergesehene Situationen zu verschaffen wie Lieferengpässe, Kurzarbeit, Preisanstiege. Man kann durchaus ganze Module so programmieren, dass sie diese notwendige Flexibilität ermöglichen.

*Aber geschieht das nicht längst? Usability, also Benutzerfreundlichkeit, nehmen Firmen inzwischen doch ernst.*

Borggräfe: In der Praxis bedeutet Usability leider oft, dass sich nicht die Technik dem Arbeitsablauf fügt, sondern dass sich der Workflow der Technik unterwerfen muss. Das kann aber unmöglich das Ziel sein. Deshalb muss man

„Man muss aufpassen, dass digitale Prozesse nicht nur eine Illusion von Transparenz und Klarheit erzeugen und die Realität dann doch ganz anders aussieht.“

Julia Borggräfe

vorher durchdenken, wem die neuen Strukturen wie nutzen sollen, und den Prozess entsprechend aufsetzen.

*Das Problem ist also nicht die Technik, sondern der Mensch, der sie falsch und vorschnell einsetzt?*

**Kette:** Mir widerstrebt die Suche nach dem Schuldigen. Ich würde die Ursachen eher in den Strukturen sehen.

Hierzu sollte man ein paar Zusammenhänge verstehen: Entscheidungsprozesse haben immer auch mit Macht zu tun. Wenn in Organisationen digitalisiert wird, wer wie was und wann entscheiden darf, wird immer auch neu verhandelt, in welcher Reihenfolge das passiert, wer also mehr oder weniger Macht hat. Wenn Hierarchieebenen durch die Digitalisierung plötzlich weniger zu sagen haben als zuvor, werden sie logischerweise kein großes Interesse daran haben, zum Gelingen des Projektes beizutragen. Wenn man darum weiß, kann man das vorab mit allen Beteiligten verhandeln.

**Borggräfe:** Digitalisierte Prozesse sind immer dann im Vorteil, wenn man sie skalieren kann und wenn Systeme miteinander interagieren können. Wenn sich beispielsweise jede der 11000 Kommunen in Deutschland bei ihrer Software ihre eigenen Lösungen baut, obwohl sie alle vor ähnlichen Aufgaben stehen, bringt es auch nichts, einzelne Kommunen zu digitalisieren. Das führt dann dazu, dass die Datensätze einer Behörde im Amt der Nachbarkommune als PDF ausgedruckt und mühsam ins eigene System eingepflegt werden müssen.

*Liegt das daran, dass viele Prozesse zu starr geplant werden?*

**Borggräfe:** Ich glaube nicht. In der öffentlichen Verwaltung gibt es nicht zu viele, sondern zu wenige Standards. Je mehr Schnittstellen zwischen den Systemen vorhanden sind, desto mühsamer, aufwendiger und störanfälliger werden sie – und machen die gewünschten Interaktionen nahezu unmöglich.

*Was können Organisationen tun, um solche Kleinstaaterei zu verhindern?*

**Kette:** Sie müssen vor allem dafür sorgen, dass die faktischen Arbeitsabläufe besprechbar und alle relevanten Perspektiven in den Prozess einbezogen werden. Denn Folgendes muss man sich klarmachen: Der Umbau berührt substanzielle Interessen vieler Beschäftigter und verändert gleichzeitig beinahe alles, womit man sich früher in der Organisation Anerkennung erworben hat. Davon auszugehen, dass die daraus entstehenden Widerstände sich mit ein bisschen Zuspruch oder – noch ungeschickter – bloßen Anordnungen von oben beantworten lassen, ist naiv.

Digitalisierungsvorhaben sind – wie alle Neuerungen – immer Anlass für mikropolitische Machtspiele, die eine Eigendynamik entwickeln können. So manche tolle Idee schafft es nicht in die Welt, weil einzelne Menschen durch sie eine Abwertung befürchten. Vermeiden kann man das nur, wenn man widerstreitende Interessen vorher erkennt, dadurch potenzielle Konflikte voraussieht und Innovationen behutsam und klug moderiert.

**Borggräfe:** Das erfordert viel Fingerspitzengefühl. Alle Beteiligten sollten die Grenzen, Stärken und Schwächen digitaler Prozesse kennen und ihnen nicht einfach hilflos ausgeliefert sein. Es geht um eine Befähigung, auch Ermächtigung, damit aus Betroffenen Nutznießer werden. Denn bisher gibt es in vielen Organisationen zwar eine mehr oder weniger gut ausgestattete IT, der Rest der Mannschaft hat aber meist nur wenig Ahnung.

Wir brauchen eine Art Alphabetisierungsprogramm in Sachen Digitalisierung. Eine der Hauptaufgaben einer modernen Organisation sollte es daher sein, dieses Know-how in die Breite zu bringen, etwa mit interdisziplinären Teams und entsprechenden Schulungsprogrammen.

*Am Ende hängt der Erfolg von Transformationsprozessen also davon ab, wie gut die Menschen eingebunden werden?*

**Borggräfe:** Unbedingt. Man kann nicht alles an Algorithmen delegieren. Die können helfen und vieles ändern, aber am Ende geht es immer noch um Führung und Verantwortung. Das wird übrigens auch rechtlich so gesehen, etwa im Produkthaftungsbereich oder in der Diskussion über die Verordnung zur künstlichen Intelligenz auf EU-Ebene. Es ist klar, dass auch nach dem Digitalisieren in einem Betrieb Menschen für Entscheidungen verantwortlich sind – im Zweifel der Vorstand, der entschieden hat, bestimmte Programme einzusetzen.

**Kette:** Digitalisierung ist mindestens so sehr eine Führungsaufgabe, wie es eine technische Aufgabe ist. Wenn man sie bewältigen will, muss man viel miteinander reden. Ein Appell an den guten Willen der Beteiligten reicht nicht. Das ist nicht immer leicht und läuft überall anders, einfach weil es nicht den einen uniformen Ansatz für eine erfolgreiche digitale Transformation gibt. Organisationen werden immer blinde Flecken haben. Aber wenn man im Gespräch bleibt, kann man sie zumindest einkalkulieren. ■



„Man sollte Methoden  
und ihre Folgeprobleme  
nüchtern betrachten.  
Gutes Organisieren  
bedeutet, an sehr  
konkreten Problemen  
zu arbeiten.“

Judith Muster

# Problemlösungen



*Judith Muster, Jahrgang 1979, erforscht am Lehrstuhl für Organisationssoziologie der Universität Potsdam datengestützte Entscheidungen und postbürokratische Organisationseinheiten in bürokratischen Organisationen. Sie arbeitet seit 2011 bei der Hamburger Unternehmensberatung Metaplan, seit 2018 als Partnerin.*

# und Lösungsprobleme

Verbrennt die Organigramme!  
Reißt die Bürowände ein!  
Macht einfach!

Ein Gespräch über die Folgen  
solcher Appelle mit der  
Unternehmensberaterin  
Judith Muster.

Interview:  
Peter Laudenbach  
Fotografie:  
Anna Ziegler

*brandeins: Frau Muster, einer der beiden Vorstandssprecher von SAP, Christian Klein, sagte neulich in einem Interview, was seine Firma jetzt brauche, seien Kundenorientierung, Innovation und Agilität. Der Interviewer hat nicht nachgefragt, was Klein damit meint – wieso sind diese Begriffe so selbstverständlich geworden?*

Judith Muster: Wahrscheinlich könnte es sich kein Dax-Vorstand leisten, das Gegenteil zu fordern: keine Kundenorientierung, keine Innovation, keine Agilität. Begründungspflichtig ist nicht das Bekenntnis zu Agilität, sondern die Ablehnung. Man kann sich trefflich darüber streiten, ob das mehr ist als eine Managementmode. Interessanter ist die Frage nach den realen Organisations-Schmerzen, die hinter dem Ruf nach Agilität stehen.

*Welche könnten das sein?*

Bei einem westeuropäischen Technikkonzern, den wir untersucht haben, wollte man auf eine Radikal-Restrukturierung hinaus. Das Ausrufen von Agilität diente als Hebel: Anders hätte man die vorhandenen Strukturen nicht auflösen können. Ein Ziel war, die heimlichen Herrscher in den Bereichen und Abteilungen mit ihren über viele Jahre verfestigten Privilegien zu entmachten.

*Das hat wenig mit der üblichen Begründung zu tun, Unternehmen müssten schneller und beweglicher werden.*

Nein, das war eine Reaktion auf gewachsene Organisationsprobleme. Ein anderer Fall war ein Medizintechnik-Unternehmen, das wir untersucht haben. Der Führung war anfangs gar nicht klar, was Agilität bedeutet. Sie haben den Veränderungsprozess benutzt, um produktive Unruhe herzustellen. Das Unternehmen verkauft 2000 Produkte in 27 Ländern. Jedes dieser Länder hat andere rechtliche Anforderungen, viele Kunden haben individuelle Wünsche. Ziel war es, den Vertrieb und das Kundenmanagement zu modernisieren und zu digitalisieren.

*Und wie ist das gelungen?*

Zumindest wurde klar: So kann es nicht weitergehen. Das Ausrufen eines neuen, in diesem Fall agilen Zeitalters hat ja auch den Zweck, dass man das Alte nicht schlechtmachen muss. Man kann durch die Dramatisierung des Neuen die Botschaft verbreiten, dass sich etwas ändern muss. Das ist dem Unternehmen mithilfe des Labels Agilität gelungen.

*Welche Effekte gibt es jenseits der Rhetorik?*

Wenn man außerhalb der formalen Organisation – etwa in einem Innovation Lab – mit agilen Projekten arbeitet, kann das die bürokratischen Strukturen schützen. Der Verände-



rungsbedarf wird an eine besondere Einheit delegiert, an der Kernorganisation ändert sich nichts. Ein anderes Muster sieht man derzeit öfter, wenn Personalabteilungen das Thema benutzen, um innerhalb des Konzerns Einfluss oder zumindest Deutungshoheit zu gewinnen. Einerseits haben sie keine wirkliche Macht, andererseits müssen sie behaupten, sie wüssten, was die Organisation braucht. Also agilisieren sie zumindest ihre eigene Abteilung, um zu demonstrieren, dass sie wissen, wie es geht. Oft bleibt der Prozess an dieser Stelle auch schon stehen.

Die Probleme der Unternehmen und die Lösungen sind so unterschiedlich, dass man sich fragen kann, weshalb das alles unter dem Schlagwort Agilität zusammengefasst wird – auch wenn damit nur so etwas wie eine halbwegs flexible Arbeitsorganisation und größere Elastizität gemeint ist.

*Helfen solche Buzzwords nicht vor allem Beratern, die damit verunsicherte Kunden gewinnen?*

Auf jeden Fall. Der Trick ist, die Konzepte gegen Kritik zu immunisieren: Geht etwas schief, ist die Umsetzung schuld, nicht das Konzept. Da sind die Berater aber meist schon wieder weg.

*Ebbt der Agilitäts-Trend schon wieder ab?*

Nein, ich kenne viele große Konzerne, die gerade dabei sind, entsprechende Modelle einzuführen. Aber inzwischen erkennt man zumindest, dass die Kompaktlösungen mit ihren Heilsversprechen nicht funktionieren.

*Also alles nur Aktionismus?*

Nicht unbedingt. Der Ruf nach Agilität funktioniert im ersten Schritt wie ein Symptom, das ein Problem signalisiert. Im zweiten Schritt dient dieser Appell als Türöffner für Veränderungen. Was man dann konkret macht, muss mit den gängigen Agilitätskonzepten nicht viel zu tun haben. Viel wichtiger ist es, die eigentlichen Probleme zu verstehen. Dank der Agilitäts-Rhetorik kann die Organisation behaupten, sie hätte die eigenen Pathologien erst jetzt – dank der neuen Methode – erkennen können, nach dem Motto: Wir sind gar keine bürokratischen Besitzstandswahrer, wir konnten nicht wissen, dass es auch anders geht. Systemtheoretisch gesprochen: Man erzeugt im System Irritationen, ohne es im Kern infrage zu stellen.

*Gibt es in den Konzernen einen klaren Trend weg von Bürokratie und formaler Hierarchie?*

Das ist eher eine Pendelbewegung: von der Entbürokratisierung zur Verbürokratisierung und zurück. Mehr Arbeitsteilung / weniger Arbeitsteilung, Insourcing / Outsourcing,

Zentralisierung / Dezentralisierung – das sind Wellenbewegungen, keine linearen Entwicklungen. Innerhalb eines Konzerns, sogar innerhalb einzelner Abteilungen kann auch beides parallel geschehen, mehr Verregelung und weniger Verregelung. Agilitäts-Initiativen werden von einzelnen Vorständen vorangetrieben, gleichzeitig werden im Unternehmen Initiativen gestartet, die in anderen Bereichen massive Verregelungsprozesse nach sich ziehen.

Das muss nicht zwangsläufig miteinander kollidieren. Aber jede Innovation hat Nebenwirkungen. Das sieht man gut bei der Digitalisierung: Sie soll Prozesse beschleunigen, transparenter und weniger bürokratisch machen. Gleichzeitig führt sie zu mehr Dokumentation, zu mehr Formalität.

*Wo liegen die Risiken?*

Wenn man bei der Einführung agiler Methoden zu starke Heilsversprechungen weckt und alle Mitarbeiter darauf ein schwört, feierlich alle Organigramme verbrennt oder Bürowände einreißt, hat man ein Problem, wenn die Versprechen nicht aufgehen. Oft werden Schwierigkeiten auf die Implementierung geschoben: Die Idee war gut, nur bei der Umsetzung hakt es. Man macht die Mitarbeiter für die Probleme verantwortlich, die mit der neuen Arbeitsorganisation einhergehen. Und das, nachdem man von ihnen verlangt hat, bedingungslos an die neuen Formen der Arbeitsorganisation zu glauben oder zumindest so zu tun.

*Das ist weder fair, noch bringt es die Firma voran, oder?*

Schwierig wird es immer, wenn man Methoden moralisch auflädt. Agilität wird als Selbstzweck missverstanden, obwohl eine Methode eigentlich nur Mittel zum Zweck sein sollte. Dann sucht man die Schuld bei anderen: Das Mindset der Leute stimmt halt nicht. „Sei selbstständig“ oder „Bring dich ein“ sind dann die typischen Imperative. Eine der beliebten Floskeln lautet: „Einfach mal machen.“ Das ist eigentlich eine Unverschämtheit. Denn wer sich darauf einlässt, ohne sich abzusichern, muss damit rechnen, von der Organisation, die von ihm verlangt hat, einfach mal zu machen, abgestraft zu werden, wenn etwas schiefgeht.

*Das ist übergriffig.*

Vor allem, wenn unter dem Label Agilität an die persönliche Einstellung der Mitarbeiter appelliert wird. Eigentlich geht das die Organisation nichts an, solange die Leute ihre Aufgabe erfüllen. Aber um auch persönliche Überzeugungen in den Dienst der Organisation zu stellen, wird mit Moralisierung gearbeitet. Unter dem Leitbild der „Purpose Driven Organization“ werden explizit Ressourcen wie Sinn und Identifikation eingefordert. Das sind relative normale



Vorgänge in postbürokratischen Organisationen. Aber die Organisationen brauchen immer neue Konzepte, um diese Identifikation einzufordern. Das ist schon deshalb notwendig, weil die Mitarbeiter lernen, sich solchen übergreifenden Forderungen zu entziehen. Eines dieser neuen Konzepte ist Agilität.

*Sehen Sie eine Entwicklung hin zur stärkeren Vereinnahmung von Angestellten?*

Auch hier gibt es Wellenbewegungen: Es wird stärker auf die Person gesetzt, und wenn das zu weit geht oder sich erschöpft hat, werden die Strukturen wieder wichtiger. Und umgekehrt. Eigentlich müssten sich Personalabteilungen vor die Mitarbeiter stellen und sie vor Zumutungen etwa im Namen der Agilität schützen. Stattdessen treiben sie solche Konzepte voran. Menschen sind keine vollständig verfügbare Ressource, sie stellen der Organisation nur ihre Kompetenz und ihre Arbeitszeit zur Verfügung. Manche Personalabteilungen meinen, sie täten den Mitarbeitern etwas Gutes, wenn sie an deren Mindset arbeiten. In Wirklichkeit sind das Zumutungen.

*Hilft da der kühle Blick der Organisationssoziologin?*

Er schützt davor, für auftretende Probleme vorschnell Personen haftbar zu machen. Das ist im Interesse der Organisation wie der Menschen, die in ihr arbeiten. Es ist geradezu die Aufgabe der Organisationssoziologie, sich nicht für Menschen, sondern ausschließlich für Funktionen zu interessieren.

*Aber in Unternehmen arbeiten nun mal Menschen.*

Sie sind dort aber nicht mit all ihren Eigenschaften, sondern in ihren Rollen gefragt. Es ist eine große Leistung der bürokratischen Organisation, dass sie personenunabhängig funktioniert. Ich muss nicht wissen, was der Sachbearbeiter im Finanzamt in seiner Freizeit macht und welche Partei er wählt. Und er muss meinen Steuerbescheid unabhängig davon bearbeiten, ob ich ihm sympathisch bin oder welche Hautfarbe ich habe. Auch der Vorgesetzte des Sachbearbeiters darf in seine Leistungsbewertung nicht die sexuelle Orientierung, die Ernährungsgewohnheiten oder die Religionszugehörigkeit dieses Menschen einbeziehen. Diese Erregenschaften werden in agilen, postbürokratischen Organisationen infrage gestellt.

*Ist es nicht einfach so, dass mit neuen Freiheiten in der Arbeitswelt neue Probleme entstehen?*

Freiheit ist immer relativ. So kann der Verzicht auf Bürokratie Entscheidungen erschweren und zu falscher Rück-

sichtnahme führen. Viele agile Modelle haben Regelungslücken, die Interpretationsmöglichkeiten der Beteiligten werden damit größer. Das ist gewollt und kann produktiv sein, es kann die Einzelnen aber auch überfordern. Individueller Freiraum kann auch Freiraum für Machtmissbrauch bedeuten.

*Kennen Sie Unternehmen, in denen das Verhältnis von Freiheit und Kontrolle perfekt austariert ist?*

Es gibt kein perfektes Organisieren. Jede Problemlösung führt zu Lösungsproblemen, um Niklas Luhmann zu zitieren. Aber es gibt Firmen, die schon lange postbürokratisch arbeiten und damit reflektiert umgehen. Ein Beispiel ist der Softwareentwickler MaibornWolff, rund 500 Mitarbeiter, der sich vor acht Jahren neu organisiert hat, also lange vor dem Hype um Agilität. Vielleicht nutzen die Verantwortlichen dort das Instrument auch deshalb nüchtern. Zum Beispiel gehen sie sehr offen damit um, dass der Verzicht auf formale Führungsinstrumente die Arbeit von Führungskräften anstrengender macht.

*Welcher Preis ist sonst noch zu zahlen?*

Man kann Dinge nicht einfach anordnen. Wer Mitarbeitern etwa erlaubt, über ihre Zeit frei zu verfügen und einen bestimmten Teil ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte aufzuwenden, muss das auch bei hoher Auslastung der Firma akzeptieren. Man verzichtet auf Verhandlungsmasse und den in vielen Organisationen üblichen Tauschhandel. Das muss die Führungskraft aushalten, wenn es insgesamt der Produktivität nützt. Wichtig ist, nicht so zu tun, als müsste alles problemlos laufen.

*Wie gelingt das?*

Sie verzichten auf die Illusion einer Lösung für alles und setzen stattdessen auf ein Konzept, das man als heterogene Selbstorganisation beschreiben könnte. Ein Bereich kann komplett selbstständig arbeiten, ein anderer braucht vielleicht eine starke Hierarchie. Das ist ein pragmatischer Ansatz. Ich rate Unternehmen immer, sich vor der Identifikation mit einer bestimmten Methode zu schützen. Man sollte solche Methoden und ihre Folgeprobleme nüchtern betrachten. Gutes Organisieren bedeutet, an sehr konkreten Problemen zu arbeiten. ■

An dieser Veröffentlichung haben zahlreiche Metaplanerinnen und Metaplaner mitgewirkt: Sebastian Barnutz, Julia Borggräfe, Zeljko Branovic, Finn-Rasmus Bull, Lukas Fütterer, Lars Gaede, Jens Kapitzky, Sven Kette, Kai Matthiesen, Judith Muster, Sarah Schmid und Mareike Schumacher.

Über [diskurse@metaplan.com](mailto:diskurse@metaplan.com) kann man mit ihnen direkt ins Gespräch kommen.

**Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!**

**[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)**

**[www.brandeins.de](http://www.brandeins.de)**



The logo consists of the word "Metaplan" in a red, sans-serif font with a registered trademark symbol, and the words "brand eins" in a black, sans-serif font below it. The background features a white upper section and a lower section divided into three overlapping geometric shapes: a teal triangle on the left, a light green triangle at the bottom, and a yellow-green triangle on the right.

**Metaplan**<sup>®</sup>  
brand eins