

**Rupert Hasenzagl**

Professor, Wirtschaftsforscher und Unternehmensberater, JKU Linz und LIMAK Austrian Business School

HAZ@aon.at

**Herbert Jung**

Manager und Geschäftsführer in der Investitionsgüterindustrie

**Torsten Jung**

Systemischer Unternehmensberater, Coach, Trainer, Beratergruppe Jung Consult und Neuwaldegg

Führung in Veränderungsprojekten

Braucht es Führungskräfte bei krisenbedingten Veränderungsvorhaben?

Durch die weltweite Pandemie befinden sich viele Volkswirtschaften und Unternehmen in einer sehr schwierigen wirtschaftlichen, oft auch strategischen Lage. Noch sind die Folgen gar nicht abzuschätzen, aber viele Unternehmen und auch ganze Volkswirtschaften erleben die Situation als schwere Krise.¹ Zur Bewältigung von Krisen ist fast immer eine Veränderung der Organisation notwendig, die je nach Krisentiefe auch sehr radikal ausfallen kann.² Eine zentrale Frage bei derartigen Veränderungsvorhaben, die derzeit v.a. im Rahmen der agilen Ansätze wieder heftig diskutiert wird, ist jene nach der Rolle von Führungskräften. Insbesondere das Thema Hierarchie als Machtbasis für Führungskräfte in derartigen Veränderungsvorhaben steht im Fokus der aktuellen Diskussionen. In der vorliegenden Arbeit wird diese Diskussion aufgegriffen und nach einer Darstellung von verschiedenen Führungsansätzen auf Basis von drei paradigmatischen Positionen die Frage nach der Brauchbarkeit dieser Ansätze in organisationalen Veränderungsvorhaben aus theoretischer Sicht beantwortet. Um die Praxisrelevanz zu erhöhen und die theoretischen Analyseergebnisse zu konkretisieren, werden in einer empirischen Analyse zwei verschiedene Führungssichtweisen innerhalb des mechanistischen Weltbildes untersucht. Dabei stellt sich heraus, dass ein hierarchieloses Vorgehen eher wenig Erfolg in einem Veränderungsprojekt brachte. Ein Einsatz von formaler Hierarchie zeigt in dem untersuchten Projekt hingegen durchaus erfolgreiche Veränderungsschritte. In der Diskussion der Ergebnisse werden, auf Basis einer rezenten Organisationstheorie, diese einer kritischen Reflexion unterzogen.

Einleitung

Die Arbeit beschäftigt sich also mit der Frage, welche verschiedenen Sichtweisen von Führung in der Praxis und auch in der wissenschaftlichen Literatur zu finden sind und welche Funktionalität den verschiedenen Auffassungen von Führung im Zusammenhang mit organisationalen Wandelprozessen zugeschrieben wird. Um die Wirkung verschiedener Führungsansätze auf Veränderungsvorhaben diskutieren zu können, werden vorerst Grundtypen von „Führungsansätzen“ und deren theoretische Basis beschrieben. Daraus lassen sich bereits erste theoriegeleitete Aussagen zur Tauglichkeit der Führungssichtweisen in Veränderungsvorhaben ableiten.³

In einem zweiten Schritt wird die Wirkung dieser Führungsansätze in einem Veränderungsprojekt analysiert. Dabei wird ein von März 2018 bis Oktober 2018 durchgeführtes Veränderungsprojekt eines Unternehmens, in dem hintereinander mit zwei verschiedenen Verständnissen von Führung (innerhalb des mechanistischen Weltbildes) gearbeitet wurde, mit Hilfe der qualitativen Methodologie analysiert. Die empirische Analyse soll die von den Organisationsmitgliedern gewonnenen Erfahrungen erheben und diese auf Basis von zwei Paradigmen aus der theoriebasierten Analyse interpretieren. Für die Analyse der Vorstellungen in der Praxis hinsichtlich Tauglichkeit von Führungsansätzen ist es notwendig, den Erfolg von Führung und damit die Rolle von Führung zum Erreichen von Veränderungszielen aus Praxissicht genauer zu definieren.

Im Kern geht es darum, welche Aufgaben Führung in den verschiedenen Weltbildern, sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur zugeschrieben wird und ob es eigene, hierarchische Führungspositionen braucht oder ob die Funktion Führung von allen Mitarbeitern wahrgenommen werden kann (und soll). *Anders ausgedrückt: es steht die Bedeutung der beiden Integrationsmechanismen⁴ Hierarchie und Selbstabstimmung (wie immer diese in der Praxis auch konkret bezeichnet wird) im Fokus.*

Mit Blick auf das Führungsverständnis der *Praxis* zeigt sich, dass allen rhetorischen Bekenntnissen zur Mitarbeitereinbindung zum Trotz in vielen, v.a. größeren Organisationen ein mechanistisches Bild von Organisationen mit einem sehr hierarchischen Führungsverständnis gelebt wird.⁵ Allerdings hat die Diskussion über die *agilen* Ansätze derzeit (2021) in der Praxis hohe Bedeutung und da einige Grundannahmen dieser Ansätze in dem Beispielunternehmen in der ersten Projektphase eine Rolle gespielt haben, werden diese Ansätze in dieser Arbeit in die Analyse explizit mit einbezogen.⁶

Ein Blick in die *wissenschaftliche Literatur* zeigt, dass in dieser der Führungsbumpriff ebenfalls sehr kontrovers diskutiert wird.⁷ Die Bandbreite der Meinungen in den mehr oder weniger theoretisch fundierten Aussagen reicht von sehr personen- und hierarchiebezogenen Konzepten, bis zu „selbstmotivierte Mitarbeiter brauchen keine Führungskraft“. In Nischen der Wissenschaft finden sich in den letzten Jahrzehnten ein elaboriertes Führungsverständnis, dass auf Basis eher soziologisch orientierter Organisations-

theorien⁸ hilft, die (v.a. in Veränderungsprojekten) hochkomplexen Führungssituatien zu verstehen.

Mangelnde theoretische Fundierung der Führungsforschung und hauptsächlich ideologisch legitimierte Forderungen aus der Gesellschaft (Emanzipation von jeglichen Eliten) sind keine guten Voraussetzungen, um ein wissenschaftlich fundiertes Bild von Management und Führung zu erarbeiten, welches auch in der Praxis Wirkung zeigt.⁹ Insbesondere bei organisationalen Veränderungen, bei denen typischerweise eingespielte Routinen nicht mehr funktionieren und geändert werden sollen, kommt Führung eine besondere Bedeutung zu. Ein „passendes Führungsverständnis“ ist eine wesentliche Rahmenbedingung für das Gelingen derartiger Veränderungen. Nur, was ist ein „passendes“ Verständnis?

Führung – die Sichtweisen in der Literatur

Um Licht in das scheinbar undurchdringliche Gewirr von Aussagen über Führung zu bringen, hat sich eine Kategorisierung auf Basis der verwendeten organisationstheoretischen bzw. paradigmatischen¹⁰ Grundlagen bewährt.

a.) Die Organisation als Maschine

Das in der Praxis am weitesten verbreitete Organisationsbild im Zusammenhang mit Organisationen ist das mechanistische – zumindest in den Führungsetagen. Dies bildet auch, gemeinsam mit einem naturwissenschaftlichen Wissenschaftsverständnis (Positivismus), das Paradigma der sogenannten „Mainstreamforschung“ über Management.

Im Kern wird die Organisation in dieser Sichtweise als Maschine gesehen, die gut geplant vor sich hin schnurrt. Ursprünglich war keine Führung vorgesehen, bestenfalls sollten Führungskräfte als Experten untergeordnete Mitarbeiter *fachlich* unterstützen. Die Praxis hat schnell gezeigt, dass dieses Bild nicht funktioniert, deshalb werden ManagerInnen etabliert, die auf *Rationalität* zur *dispositiven Beeinflussung* der Mitarbeiter zurückgreifen. Mit dispositiv ist insbesondere die *planerische* und *steuernde* Gestaltung und Veränderung der Organisation gemeint.

Obwohl Führungskräfte ihren Mitarbeitern übergeordnet sind, beruht vorerst ihre Macht weniger auf der Position, sondern in ihrem rational begründeten Wissen (v.a. fachliches). Da diese Legitimation von Führung mit rationalem Wissen bekanntermaßen aber kaum funktioniert, überbetonen in der nächsten Stufe derartige Organisationen die *Führungsposition als Machtmittel*. Die hierarchische Macht ist insoweit absolut gesetzt, als allein die Stellung in der Organisation (Überordnung) ausreicht, um Weisungen nach unten geben zu können. Führungskräfte in einer übergeordneten Position glauben überall die besseren Experten zu sein und immer recht zu haben – ist das *übertriebene* (?) Zerrbild dieses Führungsverständnisses in der Praxis.

Eine Einschätzung der mechanistischen Sichtweisen auf Führung hinsichtlich Tauglichkeit für Veränderungsmanagement zeigt, dass diese bei *tiefgehenden* Veränderungsprojekten nur in Ausnahmefällen erfolgsversprechend eingesetzt werden können, weil in diesem Organisationsbild keine Modelle für kulturelle Strukturen vorhanden sind.

Positivistisch mechanistisches Weltbild

Im Rahmen dieses Weltbildes wird Führung als rational und hierarchisch legitimiert aufgefasst. Obwohl das Paradigma zahlreiche Unzulänglichkeiten aufweist, wird es in der Mainstreamforschung immer noch dominant verwendet.

Aufgrund der simplen Annahmen kann diese Form der Führung außer in Ausnahmen nur für oberflächliche Veränderungen erfolgsversprechend eingesetzt werden.

Die untermauern die hohen Quoten des Scheiterns, die der positivistisch mechanistisch orientierten Praxis in der Literatur zugeschrieben werden.¹¹ Außerdem zeigen sich sehr häufig dysfunktionale Nebenwirkungen¹² der hierarchischen Anweisungen.

In diesem Abschnitt werden *theoretisch fundierte Ansätze* und die dazugehörige Führungssicht diskutiert. Trotzdem soll aufgrund der Durchdringung in der Praxis noch kurz auf die agilen *Moden* eingegangen werden.

Diese positionieren sich als eine Gegenbewegung zu dem oben geschilderten Zerrbild des dysfunktionalen Hierarchieverständnisses. Die agilen Moden geben vor, Hierarchie als Integrationsmechanismus abzulösen, wollen (oder können) aber auf das einfache und in der Praxis weit verbreitete Bild der Organisation als Maschine nicht verzichten. Daher werden Hierarchie und damit übergeordnete Führungskräfte einfach durch andere Integrationsmechanismen, v.a. Prozesse und *Selbststeuerung*, ersetzt. Das ist ein Kernelement vieler agiler Modeerscheinungen und ist – auf den ersten Blick – überraschend. Denn zur Bekämpfung der als ineffizient angesehenen starren Maschine (oft als Inbegriff der Bürokratie gesehen) wird im Wesentlichen auf eine mechanistische Organisation zurückgegriffen, in der *entscheidende Elemente des Bürokratismus* einer „gut geplanten Maschine“ enthalten sind.

Nur die in den späten Bürokratiefassungen wichtige Hierarchie wird durch „Selbststeuerung“¹³ ersetzt. Beiden Ansätzen (Urform und neuere Bürokratie) ist gemein, dass sie zur Integration stark auf Prozesse zurückgreifen.¹⁴ *Es besteht also die Originalität dieser agilen Ansätze darin, Bürokratie mit Bürokratie austreiben zu wollen.* Nur weil eine Verschiebung bei den Integrationsmechanismen von Hierarchie in Richtung Selbstabstimmung erfolgt, werden die Einschränkungen simpler bürokratischer Organisationsbilder und die prinzipielle Unzulänglichkeit dieses Weltbildes für die Erklärung der sozialen Komplexität in Organisationen nicht beseitigt. Hinsichtlich Tauglichkeit für Veränderungsmanagement erfüllen die agilen Ansätze deshalb bei weitem nicht die von ihnen erzeugten Erwartungen, organisationstheoretisch wurde damit ein deutlicher Rückschritt vollzogen.¹⁵

b.) Die Organisation als Ansammlung motivierter Menschen

Als eine bedeutende Gegenreaktion auf die rationale, entmenschlichte Organisation als Maschine, tauchte bereits in den 1930er Jahren das Bild von Organisationen auf, die aus selbstmotivierten Mitarbeitern bestehen und die in hocheffizienten Gruppen zusammenarbeiten. Die Effizienz entsteht v.a. nach dieser Ideologie¹⁶ dadurch, dass Gruppenarbeit die Bedürfnisse der Mitarbeiter generell hoch abdecken und die daraus folgende hohe Motivation automatisch zu hoher Leistung führt.

Dieses hochgradig ideologische Bild (die Organisation besteht aus dem emotionalen, intrinsisch motivierten Vollmenschen) ist einerseits in der Unzulänglichkeit des positivistisch, menschenbezogenen „Maschinenbildes“ begründet, andererseits spiegelt es die gesellschaftlichen Fantasien „gleicher“¹⁷ und von gesellschaftlichen (und damit auch organisationalen bspw. hierarchischen) Strukturen vollkommen freien Menschen wider.¹⁸ Diese „Sollen“ mit „Sein“ verwechselnden Ideologien finden sich in der humanistisch geprägten „klassischen“ Organisationsentwicklung.¹⁹

In der ursprünglichen Form hat Führung in dem humanistischen, ideologisch begründeten Weltbild die hauptsächliche Rolle, den Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, damit sie sich wohlfüllen und ihre Selbstmotivation ausleben können. Die in den 1960er diskutierte Form der „Führungskraft als Lebenshelfer (Personal Councelor)“²⁰ für die Mitarbeiter ist heute eher selten zu finden. Wenn Führungskräfte schon nicht Lebensberater sind, dann fordern die Anhänger dieser Richtung heute wenigstens eine Tätigkeit als Coach und Diener ihrer Mitarbeiter. Aber keinesfalls soll oder muss eine Führungskraft die selbst-(intrinsisch) motivierten Mitarbeiter irgendwie in Richtung Unternehmensziele „steuern“.

In der organisationstheoretisch fundierten Managementforschung spielt die humanistische Richtung derzeit kaum eine Rolle (mit Ausnahme einiger organisationspsychologischer Fragestellungen). Es scheint ein – allerdings durch Berater und Trainer stark forciertes – weitgehend theorieloses Phänomen der Praxis zu sein.

Agiles Management

Agiles Management, als in der Praxis derzeit omnipräsentes Gegenmodell zu den hierarchisch-bürokratischen Organisationen, greift auch auf das Bild der Organisation als Maschine zurück und entspricht in seinen Grundannahmen dem längst verworfenen Urbild bürokratischer Organisationen.

Dieses mechanistische Bild dominiert die agilen Annahmen, auch wenn einige der humanistischen Mythen (auch weil sie sozial erwünscht sind und die Mode damit leichter verkaufbar ist) in den unterschiedlichen agilen Ausprägungen benutzt werden.

Für echte, nicht nur oberflächliche Veränderungen ist diese Sichtweise auf Organisationen und Führung kaum geeignet.

So genial die Impulse der „klassischen“ Organisationsentwicklung Mitte des 20 Jhd. mit ihrem Blick auf organisationspsychologische Aspekte und – in späten Fassungen der OE – auch ihren ersten, hilfreichen Konzepten zu Unternehmenskulturen für die Weiterentwicklung der auf sachliche Rationalität setzende Fachberatung waren, muss im Lichte rezenter Organisationstheorien trotzdem weitgehende Theorielosigkeit und (speziell in den in der Praxis angekommenen Teile) apodiktisch vertretene, humanistisch-ideologische Positionen dieser Richtung zugeschrieben werden.²¹

Positivistisch humanistisches Weltbild

In diesem Weltbild wird der rationale Mensch des mechanistischen Weltbildes durch den „ganzen“ Menschen, mit seinen Emotionen und Bedürfnissen, ersetzt. In der Organisationsforschung spielt diese Richtung und das damit verbundene Führungsbild eine untergeordnete Rolle. In der Praxis tauchen aber immer wieder ideologisch fundierte humanistische (Führungs-) Moden auf, die allerdings kaum hilfreich für die Bewältigung von tiefgehenden organisatorischen Veränderungen sind.

Zur Erklärung von Wandel, insbesondere tiefgehenden organisationalen Veränderungen, wird der humanistischen Strömung in theoretisch informierten Kreisen wenig Bedeutung zugemessen. Die Annahme, ohne Führungsentscheidungen seien tiefgehende organisationale Veränderungen möglich (es reicht die Eigenmotivation der Mitarbeiter) ist auf Basis aktueller Organisationstheorien als kaum erwartbar zu bezeichnen.²² Außerdem fehlen in dem mitarbeiterbezogenen Organisationsbild wesentliche Modelle zur Beschreibung komplexer Organisationsstrukturen und damit auch deren Veränderung.

c.) Organisationen als hochkomplexe soziale Einheiten

Die dritte paradigmatische Gruppe stellen die soziologisch orientierten Organisationstheorien dar, die auf einer interpretativen wissenschaftstheoretischen Position basieren und Organisationen als eigenständige, emergente Einheiten begreifen. Letzteres bedeutet, dass Organisationen ihre eigenen Strukturen²³ entwickeln, die nicht *direkt* von Individuen (und sei es ein noch so „mächtiger“ Manager) beeinflusst werden können. Die Verbindung zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern ist als Koppelung gedacht, die zu einer gegenseitigen Beeinflussung führt, aber keinen wechselseitigen Durchgriff ermöglicht. Mitglieder (und damit auch Manager) sind somit Umwelt für die Organisation. Mit anderen Worten, das Verhalten von Mitarbeitern ist von den Strukturen der Organisation beeinflusst (meist relativ stark). Andererseits haben die Mitglieder auch Einfluss auf die Strukturen der Organisation – nur ist dieser Einfluss normalerweise wesentlich schwächer, als die beiden oben besprochenen individuenzentrierten Weltbilder der Praktiker (und Mainstreamforscher) erwarten lassen. Organisationen sind also selbstorganisiert, sie produzieren abgeschlossen, aber irritiert von der Umwelt ihre Strukturen in einem autopöietischen (d.h. selbsterzeugenden) Prozess selbst.²⁴

Im Gegensatz zu den beiden individualistischen Strömungen, die dem mechanistischen und dem humanistischen Weltbild folgen, vermeiden rezente soziologische Organisationstheorien apodiktische Seins-Aussagen bspw. zu Menschen (Menschen sind rational denkend oder intrinsisch motiviert etc.), sondern ersetzen derartige Gewissheiten durch Beobachtungsprozesse, mit deren Hilfe ein fallbezogenes Verstehen von sozialem Geschehen und damit auch Führung möglich ist.

Es ist hier nicht die Zielsetzung, vertiefend auf die komplexen Organisationstheorien und ihrer meist *interpretative* (konstruktivistische) philosophische Basis einzugehen. Dazu wird auf die rezente Literatur verwiesen.²⁵ Es reicht hier zur Beantwortung der

Interpretativ soziologisches Paradigma

In dem systemischen Weltbild wird Führung als hochkomplexer sozialer Vorgang in dem sozialen System „Organisation“ begriffen, die auf eine elaborierte Vorstellung von Hierarchie zurückgreift. Aufgrund der Eigenkomplexität vieler soziologischer Theorien sind sie gut geeignet, den Zusammenhang zwischen Führung und organisationaler Veränderung zu verstehen und damit Wandelprozesse zielgerichtet zu beeinflussen.

Forschungsfrage darauf hinzuweisen, dass die rezenten soziologischen Organisationstheorien durchaus Hierarchien und damit auch eigene Führungspositionen als ein wesentliches Merkmal von Organisationen sehen. Die Bedeutung von Hierarchie zeigt sich insbesondere bei echten Entscheidungen, also Entscheidungen, bei denen sich die Alternativenwahl nicht simpel rational errechnen lassen, sondern die Wahl mit Werten verknüpft ist und/oder viele Subsysteme be- troffen sind. Derartige Entscheidungen treten oft bei tiefgehenden Veränderungsprozessen auf.²⁶

Allerdings ist zur Wirkung dieser Hierarchien neben der Verankerung durch formale Regeln wie in der klassischen mechanistischen Form eine Kompetenzzuschreibung notwendig. Diese Kompetenzen sind „General Management“ Kompetenzen und bedürfen einer eigenen hochwertigen (akademischen) Ausbildung, um Wirkung zu erzielen.²⁷

Aus dieser kurzen Skizze ist bereits ersichtlich, dass dieses Theorie- und damit Führungsverständnis hochkomplex ist und damit in der Lage, mit Komplexität bei tiefgehenden Veränderungsprojekten angemessen umzugehen. Derartige komplexe Verhältnisse sind im operativen Krisenmanagement (zur Beseitigung einer „Ertragskrise“) bereits verstärkt vorhanden, aber bei strategischen Krisen (Schaffung neuer, der Organisation „fremder“ Kernkompetenzen) besonders häufig zu vermuten.

Empirische Ergebnisse

Ziel des empirischen Teils dieser Arbeit ist es, die Sichtweise von Vertretern des Beispielunternehmens zu einem etwa 8-monatigen Veränderungsprojekt aus dem Jahr 2018 mittels Interviews zu erheben. Die Interviews wurden transkribiert und mit der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger²⁸ analysiert. Diese empirischen Analyseergebnisse wurden in weiterer Folge mit den oben gewonnenen theoretischen Aussagen

verknüpft. Diese Verknüpfung erfolgt analog zu dem abduktiven Schlussverfahren.²⁹ Dabei wird analysiert, ob die empirischen Ergebnisse der Textanalyse durch verschiedene theoretische Annahmen sinnvoll verstanden werden können. Als theoretische Basis für diese Analysen werden Ansätze aus zwei der oben beschriebenen Paradigmen gewählt. Da die Textanalyse deutliche Hinweise auf ein mechanistisches Weltbild in dem Beispielunternehmen liefert, wurde sowohl ein agil-mechanistisches Modell, als auch ein klassisch hierarchisch-mechanistisches Modell für eine erste Interpretation herangezogen. Danach wurden die empirischen Ergebnisse mit einem systemtheoretischen Weltbild interpretiert, da dieses in der Organisationsforschung als komplex genug angesehen wird, um die Komplexität tiefgehender Organisationsveränderungen verstehen zu können.

Basis der qualitativen Textanalyse waren vier Interviews (als I1 bis I4 zitiert) mit vier verschiedenen Managern des oberen Managements sowie der ersten Führungsebene. Um Heterogenität von Vorannahmen zu erreichen, wurde der Theorienteil von dem Erstautor federführend verfasst, die empirischen Analysen (Erhebung und Textanalyse) von einem Manager und einem Berater durchgeführt. Die Interpretation der Ergebnisse der Textanalyse auf Basis des mechanistischen und systemischen Weltbildes erfolgte in einer gemeinsamen Diskussion.

Auch bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf Wert gelegt, heterogene Meinungen zu erfahren. Deshalb wurden Interviews mit scheinbaren „Gewinnern“ durch die Organisationsveränderung (Interview 1 und 2), als auch ehemaligen Führungskräften, die im Zuge der Veränderung die Organisation verlassen haben (Interview 3 und 4), geführt.

In dem Wandelprojekt wurden in zwei zeitlich hintereinanderliegenden Phasen in einem deutschen Produktionsunternehmen der Investitionsgüterindustrie mit etwa 1500 Mitarbeitern verschiedene Führungsansätze verwendet. Die Zielsetzung des Projektes war die Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit der Organisation zu erhöhen, um den strategischen Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit gerecht zu werden.

Aufgrund dieser wahrgenommenen Ausgangslage wurde die Phase 1 des Veränderungsprojektes gestartet, die in weiterer Folge durch einen externen Berater begleitet wurde. Der erste Versuch, Veränderung in der Organisation zu erzielen, wurde in der Phase 1 möglichst ohne hierarchische Führung durchgeführt.

Verbunden mit Veränderungen im Top Management wurde die Strategie hinsichtlich Entscheidungsfindungen und Durchsetzung geändert. Entscheidungen in Phase 2 wurden auf Basis von Hierarchie vom Management getroffen und durchgesetzt.

Erfolg des Veränderungsprojektes

Bei der obigen Darstellung der verschiedenen Annahmen zu Führung wurde v.a. die theoretische Fundierung des *Weltbildes* (d.h. die *paradigmatischen Annahmen*) als

Maßstab für die Tauglichkeit des Führungsverständnisses zur Erreichung von organisationalen Veränderungszielen herangezogen.

Derartige theorielastige Überlegungen sind allerdings in der Praxis und damit in den empirischen Ergebnissen des hier verwendeten Beispielunternehmens nicht zu erwarten. In der Praxis des Managements wird die Tauglichkeit von Führungsansätzen in Veränderungsprojekten nicht an der Qualität der zugrundeliegenden Annahmen des Weltbildes, sondern eher an den erreichten Ergebnissen der Veränderung bestimmt. Sowohl die Erreichung sachlicher Ziele und seltener auch die Abdeckung der Mitarbeiterbedürfnisse, werden als Erfolgsmaß herangezogen.³⁰

Die Erfolgskriterien für den Wandelprozess (und damit auch für den jeweiligen Führungsansatz) wurden in allen Interviews kaum direkt angesprochen. Implizit finden sich als Erfolgskriterien das *Umsetzen der Veränderung*, wobei unterschiedliche Meinungen vertreten wurden, ob für einen Erfolg der Veränderung die Veränderungsziele vorgegeben oder von/mit den Betroffenen erarbeitet werden sollten. Bspw. findet sich im Interview 3 (I3) mit Bezug auf das Veränderungsziel, es „[...] hätte vorgegeben gehört [...]\". Im Interview 2 (I2) wurde hingegen auf die Notwendigkeit „[...] bei den Beteiligten irgendwo dieses Zielbild [...] zu erzeugen“ hingewiesen.

Interessant in diesem Zusammenhang erscheint die Forderung, dass es für unternehmerischen Erfolg auf den Blick *aufs Ganze* ankommt und weniger auf das Erreichen von Partikularinteressen. „[...], wenn ich eine verantwortungsvolle Führungspersönlichkeit bin, dann muss ich auch das Gesamtwohl des Unternehmens im Auge haben“ (I1). Dies weist auf die Bedeutung der Integrationsmechanismen (Hierarchie, Programme oder Selbstabstimmung) für den Erfolg hin.

Ganz deutlich kommt die Forderung heraus, dass erfolgreiche Führung durch Führungskräfte in dem Veränderungsprojekt nicht nur durch die organisatorische Position allein legitimiert ist. Mit Bezug auf Phase 2 wurde dies auf den Punkt gebracht: „[...], weil er halt Dank seiner technischen Kompetenz gewisse Sachen zu entscheiden in der Lage war über das sich der [Manager XY] gar nicht darüber getraut hätte“ (I1). Indirekt ergibt sich daraus auch die Forderung nach *inhaltlicher Qualität* einer Lösung als Erfolgsindikator einer Veränderungsmaßnahme. Über die Diskussion von emotionellen Auswirkungen verschiedener Führungsansätze können auch positive *emotionale Folgen* von Maßnahmen als abstrakte, mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien interpretiert werden.

Es scheint bemerkenswert, dass zwar über verschiedene Führungsansätze in den Interviews gesprochen wurde, explizit aber kaum die substanzielles Kriterien sachlich (bspw. die inhaltliche Qualität einer Maßnahme, oder mitarbeiterbezogene), woran der Erfolg oder zumindest die Tauglichkeit eines Ansatzes festgemacht wird, konkret thematisiert wurde. Es bleiben als Kriterium zum Erfolgsvergleich verschiedener Führungsansätze deshalb nur abstrakte Begriffe wie „Umsetzung“, „Blick auf Gesamtorganisation“, und

noch abstrakter, die Erreichung „inhaltlicher und humaner (insbesondere emotioneller) Ziele“.

Phase 1: hierarchielose Selbststeuerung

Der Begriff „Agilität“ wurde in den Interviews nicht sehr prominent verwendet³¹ und teilweise nicht explizit mit Phase 1 verbunden. Ein Interviewpartner hingegen gibt an, sich viel mit Scrum³² zu beschäftigen und sieht in der Phase 1 stark agile Züge: „Ich habe es damals durchaus als pragmatischen Ansatz gesehen, um ins Tun zu kommen [...] Von dem her war ich da eigentlich positiv eingestimmt mit diesem Ansatz [...] beinhaltet ja durchaus auch Aspekte der Agilität“ (I4).

Explizit werden in den Interviews Abweichungen von agilen Haltungen angemerkt, nämlich einerseits, dass weniger Entscheidungsdelegation, als „Laissez-faire“ gelebt wurde: „[...] damals in dem konkreten Changemanagement Prozess wir meines Erachtens vom Management her nicht einen agilen Ansatz verfolgt haben, sondern macht's einmal [...]“ (I3). Andererseits wurden Entscheidungen von Teams in Workshops einfach hierarchisch übersteuert: „[...] hat ja ganz gut gezeigt, wie die Agilität von der Hierarchie überlagert werden kann [...]“ (I1). Die von „der Führungsebene“ unterschiedenen und kommunizierten Ergebnisse hatten mit den in den Teams entwickelten Entscheidungen wenig zu tun. Derartige Abweichungen scheinen aber auch für ausgewiesene agile Projekte typisch zu sein.

Als eine positive Wirkung des „Selbststeuerungs-Vorgehens“ in der Phase 1 wurde die Möglichkeit erwähnt: „[...] sich mit der Situation des Unternehmens näher vertraut zu machen und auch weiter zu denken, was man im Tagesgeschäft vielleicht nicht macht“ (I1). Auf der sozialen Ebene wird das aber vom gleichen Interviewpartner als Nachteil gesehen, weil dadurch unterschiedliche inhaltliche Positionen transparent werden und „Bruchlinien“ (I1) entstehen.

Es entsteht also der Eindruck, dass die Diskussionen bei der dezentralen Entscheidungsfindung in Phase 1 zu (negativen) Emotionen und zur Aufdeckung von Konfliktlinien (I1, I4) und dadurch zu keinen Entscheidungen geführt haben. Außerdem wurde besonders zu Beginn der Phase 1 beobachtet: die Mitarbeiter waren „[...] völlig selbstbestimmend, [...], ja jeder hat da seine Meinungen, Ideen eingebracht und ist eigentlich nix rausgekommen“ (I3). Interessant scheint in diesem Zusammenhang auch die Beobachtung, dass hinter inhaltlichen Diskussionsprozessen auch soziale Interessen, insbesondere hinsichtlich Macht, vermutet werden: „[...] zum Teil auch nicht mit ganz fairen Maßnahmen auch von gewissen Personen, die dann [...] versucht haben Leute für sich zu gewinnen oder dann auch einen Einfluss im Unternehmen auszubauen“ (I3). Des Weiteren wurde in mehreren Interviews die Entscheidungsbereitschaft von Mitarbeitern als nicht genügend gesehen, bspw.: „[...] negativ war letztendlich aber dann doch die mangelnde Bereitschaft über den eigenen Schatten zu springen [...], eine hohe Beharrung jetzt mit Bezug auf diese Struktur, wo man eigentlich gewusst hat, dass es nicht funktioniert.“

Irgendwie so aus dem Kreis auszubrechen, da war ein bisschen die Angst vor der eigenen Courage“ (I2).

Viele der hier aufgeführten Kritikpunkte sind in der derzeitig vorliegenden wissenschaftlichen Literatur (v.a. zu agilen Projekten) ebenfalls zu finden.³³

Sie führen in dem analysierten Fall dazu, dass „[...] *Lethargie [sich] in der Firma hält breit gemacht hat*“ (I1), oder zumindest sehr langwierige Entscheidungsprozesse entstanden sind.

In weiterer Folge finden sich noch in Phase 1, durch mehr Prozessvorgaben, unterstützt durch einen externen Berater, zwar Verbesserungen: „[...] man hat sicher strukturierter in einem mehr oder weniger strukturierten Prozess versucht, hier das Ganze abzubilden [...] es war noch immer, meines Erachtens, so eine Mischung zwischen prozessstrukturiert und noch immer selbstbestimmend“ (I3).

In Summe scheint in den Interviews, mit Bezug auf die oben angeführten abstrakten Erfolgskriterien, deutlich Kritik an den erzielten Ergebnissen in Phase 1 auf.

Hinsichtlich *Umsetzung der Veränderung* scheint nicht viel passiert zu sein. Andererseits wurde der *Blick auf die Gesamtorganisation* schwach ausgeprägt gesehen. Zwar konnte man über den Tellerrand blicken, das machte aber Bruchlinien sichtbar. Außerdem wurden Fälle von Eigeninteresse gesehen, die mit informellen Machtspielen verbunden waren. Die *inhaltliche Qualität* hat bei delegierter Entscheidung hohes Potenzial, das nützt aber wenig, wenn nicht oder nur zögernd entschieden wird. Ebenso wird Einbindung prinzipiell an mehreren Stellen emotional positiv gesehen (*humanes Ziel*), andererseits führen die Bereichsegoismen und die mühsamen Entscheidungsprozesse zu negativen Emotionen.

Welchen Einfluss diese empfundenen Dysfunktionalitäten darauf gehabt haben, dass in der Phase 2 der Entscheidungsprozess massiv zentralisiert wurde, oder ein Personalwechsel im Top Management zu mehr Hierarchieeinsatz geführt hat, kann aus den Interviews nicht ganz klar gelesen werden. Es deuten aber einige Anmerkungen darauf hin, dass der Personenwechsel im Top Management zu Kompetenzzuschreibungen geführt hat und damit zentrale Entscheidungen bzw. deren Durchsetzung erst möglich wurden.

Phase 2: Einsatz von Hierarchie

Zunächst ist bei allen Interviews im Gegensatz zur Selbstabstimmungs-Phase die Definition der hierarchischen Entscheidungsfindung ziemlich einheitlich aufgefasst: ein neuer Topmanager ist gekommen und hat entschieden und durchgesetzt, wo es langgeht. Bspw. wurde dies von einem Interviewpartner so beobachtet: „Und an das habe ich mich erinnert wie der [neue CEO] gekommen ist, wie er dann begonnen hat zu entscheiden und einfach selber die Fäden in die Hand zu nehmen“ (I1).

Voraussetzung, dass eine hierarchische Entscheidung als funktional beobachtet wurde, scheint aufgrund der oben unter Erfolgsfaktoren erwähnte Kompetenzzuschreibung an das Management zu sein. „Ich glaube das ist sehr positiv angekommen und ist aber natürlich auch der Person [neuer CEO] geschuldet“ (I1).

Ähnlich ein anderer Interviewpartner, der auch auf die erfolgte Umsetzung hinweist: „Der [neue CEO] hat das sicher nicht so selbstbestimmend dann gemacht, sondern er hat das ganz klar mit einem gewissen Ziel und Vorgabe einfach festgelegt. Ja so war es. Und ich glaube, dass das für das Unternehmen auch das Bessere war“ (I3).

Allerdings werden auch Risiken bei dem Vorgehen gesehen. Einerseits ist das „Verordnen“ von getroffenen Entscheidungen nicht immer angenehm. „Das heißt alle sind mit einem gewissen Murren aus der Situation hinausgegangen und haben sich aber gebeugt [...]“ (I1). Andererseits wird bei hierarchischen Entscheidungen das Risiko gesehen, auch falsche Entscheidungen durchzudrücken. „[...] die hierarchische Entscheidung hat einfach den Vorteil, sie geht schneller hat aber sicherlich den Nachteil - sie kann komplett in die Hose gehen, wenn die Entscheidung dann falsch ist“ (I1).

Zusammenfassend werden unter der Voraussetzung ausreichender Kompetenz des Managements hinsichtlich Durchsetzbarkeit und Schnelligkeit, also mit Bezug auf das Erfolgskriterium *Umsetzung*, aber auch bezüglich *inhaltlicher Qualität*, Vorteile einer hierarchischen Struktur in fast allen Interviews gesehen. Der *Blick auf die Gesamtorganisation* wird mehrmals als besser abgedeckt gesehene, bspw. „Nichtsdestotrotz geht es leichter das Gesamtwohl zu betrachten, wenn einer die Entscheidungen oder die Auswirkungen der Entscheidungen zu überlegen versucht und entsprechend handelt“ (I1).

Eventuelle Nachteile der hierarchischen Entscheidungsstruktur, bspw. auf inhaltlicher Ebene durch Fehlentscheidungen, die ohne Korrektiv durchgedrückt werden oder - in der sozialen Dimension - emotionale Irritationen der Mitarbeiter, werden als Nachteile erwähnt.

Interpretation der Ergebnisse

Der Anspruch dieser Arbeit ist, aufgrund einer theoretischen Reflexion und empirischer Ergebnisse, einen Beitrag zum Verständnis bezüglich verschiedener Führungsansätze herauszuarbeiten. Unter theoretischer Reflexion wird die Analyse verstanden, ob die empirischen Ergebnisse durch die jeweiligen theoretischen Annahmen sinnhaft verstanden werden können.

Zentrale Schlussfolgerungen aus den empirischen Analyseergebnissen beziehen sich auf die Integrationsmechanismen, insbesondere auf „Selbstabstimmung“ und „Hierarchie“.

Die entsprechenden empirischen Ergebnisse v.a. zur Selbstabstimmung können nicht mit den agilen Ansätzen zugrundeliegenden mechanistischen Organisationsbild sinnvoll

verstanden werden.³⁴ Im Rahmen der agilen Grundlagen wird angenommen, dass hierarchielose, durch Prozesse gesteuerte Selbststeuerung zu Umweltanpassungen führen. Dies gilt nicht nur für die operative Tätigkeit, sondern auch für Governance Strukturen auf verschiedenen Kreisebenen.

Die empirischen Ergebnisse widersprechen diesen Annahmen deutlich. Auch die in der populären Literatur bspw. immer wieder postulierte höhere Abdeckung der Mitarbeiterziele kann ebenso wie die höhere inhaltliche Zielerreichung mit den empirischen Analyseergebnissen nicht bestätigt werden.

Einzig die Annahme (explizit formuliert bspw. in der Holakratie), Prozesse können hierarchische Strukturen ersetzen, macht die Interviewergebnisse, die auf die Wichtigkeit des strukturierten Vorgehens durch definierte Prozesse hinweisen, verständlich. Diese empirischen Beobachtungen lassen sich aber auch durch ganz andere Hypothesen verstehen und können damit nur als schwache Bestätigung eines Detailaspekts der zentralen Annahme der holakratischen Ideologie interpretiert werden.

Ein Gegenargument zu diesen, die agilen Grundannahmen kritisierenden Schlüssen ist, dass die oben beobachtete weitgehende Wirkungslosigkeit hinsichtlich Veränderungsfähigkeit damit begründet wird, dass zur Wirkung von Selbstorganisation ein agiles Verfahren (bspw. Holakratie) nicht nur teilweise etabliert werden darf. Dem stehen theoretische Ergebnisse entgegen, die – wie im Theorieteil erwähnt – die meisten agilen Grundannahmen als zu simpel einschätzen, diese also nicht annähernd in der Lage sind, komplexe (Veränderungs-) Vorgänge zu verstehen und damit zu beeinflussen.

Wird hingegen ein systemtheoretisches Weltbild zugrunde gelegt, lassen sich die Analyseergebnisse weitgehend sinnvoll interpretieren.³⁵ Die Annahme in dieser elaborierten Organisationstheorie ist, dass tiefgehende Veränderungsentscheidungen zur Entfaltung von Wirkung (d.h. Umsetzung der Veränderungen) hierarchische Positionen als „Zuschreibungsfläche“ brauchen. Insbesondere soll damit die Veränderungen inhärente Unsicherheit durch das Verlassen gewohnter Routinen und durch Zuschreibung von Entscheidungskompetenz an Personen beseitigt werden. Auch mit der im Theorieteil beschriebenen Entscheidungszuschreibung bei echten Entscheidungen lassen sich die empirischen Ergebnisse verstehen.

Des Weiteren macht die systemtheoretische Schlussfolgerung, dass Konsens eher zu Stillstand führt und Hierarchie zu Innovation, die diesbezüglichen Aussagen des empirischen Teils sinnvoll verständlich.³⁶

Interessante Schlussfolgerungen lassen sich auch aus den empirischen Interpretationen der Phase 2 ableiten. Nimmt man ein hierarchisch mechanistisches Organisationsbild an, lassen sich die vorliegenden Ergebnisse durchaus sinnhaft verstehen. Es werden durch das entsprechende Führungsverhalten schon Veränderungsziele erreicht, unter bestimmten Voraussetzungen ist auch eine gute inhaltliche Qualität zu erzielen. Auch

die potenziellen Nachteile (Gefahr von Fehlentscheidungen, Irritationen der Mitarbeiter) etc. können gut aus dem mechanistischen Hierarchieverständnis verstanden werden. Es scheint nicht das oben im Theorieteil geschilderte Zerrbild der alleswissenden Führungskraft von den Interviewpartnern erlebt worden zu sein, sondern es wurde explizit in zwei Interviews ein (fachlich) kompetenter Entscheider geschildert. Inwieweit die Wahrnehmung einer empfundenen „Krise“ im Veränderungsprojekt durch den Stillstand der Phase 1 zu einer Akzeptanz der Hierarchie geführt hat, lässt sich aus den Interviews nicht klar beantworten, kann aber vermutet werden.

Greift man auch hier wieder auf ein systemtheoretisches Paradigma zurück, zeigen sich die Grenzen der Interpretation auf Basis des mechanistischen Weltbildes. Was durch ein derartiges Führungsverständnis kaum verstanden werden kann, sind die tatsächlichen (bleibenden) Veränderungen, v.a. nach einer längeren Zeitspanne. Damit verbunden sind beispielsweise organisationskulturelle Fragen, die in einem simplen mechanistischen Weltbild nicht abgebildet werden können. Dazu sind wiederum elaborierte Organisationstheorien notwendig, die nicht nur kurzzeitige oberflächliche Veränderungen, sondern komplexe Zusammenhänge verstehbar machen. Die für die Phase 2 vorgestellten empirischen Ergebnisse lassen sich also durchaus auch mit mechanistischen Grundannahmen verstehen, allerdings können auch die im Theorieteil erwähnten Kritikpunkte durch die Empirie nicht entkräftet werden.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Kernfrage dieser Arbeit, ob eine hierarchisch legitimierte Führungsposition oder Selbstbestimmung für ein Veränderungsprojekt vorteilhafter ist, nicht mit den einfachen mechanistischen (und eventuell auch humanistischen) Weltbildern der Praxis und der Mainstreamforschung beantworten – zumindest nicht vollständig verstehen.

Es besteht vielmehr die Notwendigkeit komplexer theoretischer Reflexionsmöglichkeiten beim Einsatz von Führung in Veränderungsvorhaben (und damit auch bei der Krisenbewältigung), wie zeitgemäße soziologische Organisationstheorien bieten. Damit sind Praktiker auf der sicheren Seite, denn es besteht die Möglichkeit, einerseits fallbezogen ein möglichst funktionales Verhältnis der Integrationsmöglichkeiten (Hierarchie, Programme bzw. Prozesse und Selbstbestimmung) zu erreichen, ohne in ideologische Schieflagen zu kommen.

Andererseits bieten derartige komplexe Theorien auch die Möglichkeit, die Wirkung von Managemententscheidungen auf Organisationen angemessen zu reflektieren und zu optimieren. Ein naives Steuerungsdenken (wie in mechanistischen Organisationsbildern) wird dadurch ebenso erschwert, wie die Verfolgung humanistischer Wunschbilder.

Literatur

-
- 1 Wir folgen hier einem betriebswirtschaftlichen Krisenverständnis, indem Krise mit einer Gefährdung wesentlicher Unternehmensziele verbunden wird. Daneben finden sich noch Kennzeichen wie bspw. Mehrdeutigkeit der Situation und Zeitdruck (bspw. Thierhoff, M. & Müller, R. (Hsg.) (2016): Unternehmenssanierung. Heidelberg: C.F. Müller).
 - 2 Folgt man der im Krisenmanagement oft verwendeten Dreiteilung in Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise nach Müller (bspw. Thierhoff & Müller (2016)), sind tiefgehende Erfolgssanierungen, vielmehr aber strategische Sanierungen Kandidaten für tiefgehende organisationale Veränderungen.
 - 3 Beispiele zu derartigen tiefgehenden Analysen aus der Literatur: Hasenzagl, R. (2020): Management als Profession. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, sowie Hasenzagl, R. & Müller, B. (2020): Organisationen ohne Hierarchie? Reflexionen über aktuelle Entwicklungen in der Organisationspraxis. In: Austrian Management Review, 10, S. 11-24.
 - 4 Ein zentraler Punkt bei der Diskussion um Führungsansätze ist die Frage, welche der drei „klassischen“ Integrations- bzw. Koordinationsmechanismen *Hierarchie*, *Programme* oder *Selbstabstimmung* zur Integration der arbeitstreibenden Inhalte verwendet werden (Schreyögg, G. & Koch, J. (2015): Grundlagen des Managements. Wiesbaden: Springer Gabler). Hierarchie wird in der Praxis häufig mit Legitimation der Macht durch die organisatorische Position gleichgesetzt, weist dadurch einige schwerwiegende Nebenwirkungen auf und ist gesellschaftlich zunehmend unerwünscht. Entsprechend schlecht belemundet ist Hierarchie, im Gegensatz zur *Selbstabstimmung*. Letztgenannte Integrationsform findet sich unter verschiedenen Bezeichnungen, wie *Selbststeuerung*, *Selbstführung* oder auch *Selbstorganisation* in den Managementmoden und scheint im Gegensatz zu Hierarchie sozial sehr erwünscht. Der dritte Integrationsmechanismus, *Programme*, wird meist in Form von formalisierten Routinen eingesetzt. Interessant ist, dass Holacracy als prominentes Beispiel der derzeit gehypten agilen Strömungen zur Vermeidung von Hierarchie Programme in Form von Prozessen dominant einsetzt und die Änderung der Prozesse in Form von Selbstabstimmung erreichen möchte (Hasenzagl, 2020).
 - 5 Die Vorliebe für hierarchische Ansätze gilt v.a. für die Managementebenen. Es zeigt sich aber, dass auf Mitarbeiterebene die humanistischen Ideen (zunehmend) ernst genommen werden (vgl. die Ausführungen zu aktuellen agilen Ansätzen in dieser Arbeit). Dies führt zu konflikthaften Erscheinungen in Führungsbeziehungen, ohne dass die zugrundeliegende Ursache in den unterschiedlichen Grundannahmen erkannt wird.
 - 6 Die Usancen der Praxis lassen vermuten, dass durch die steigende Bedeutung der „agilen Denke“ in der populären Diskussion die erste Projektphase in dem empirischen Beispiel heute (2021) deutlich als „agil“ ausgeschildert werden würde.
 - 7 Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius; Alvesson, M. & Spicer, A. (2014): Critical Perspectives on Leadership. In: Day, D. V.: The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, New York: Oxford University Press, p. 40-56. Mit „Führung“ ist in dieser Arbeit auch „Management“ gemeint. Die Unterscheidung Führung und Management ist bereits Teil der heterogenen Sichtweisen. Hier wird Führung (im Sinne von Führung von Organisationseinheiten) und Management synonym verwendet. Wenn Führung im engeren Sinn gemeint ist (direkte Führung von Mitarbeitern) wird dies extra ausgewiesen.
 - 8 Unter Organisationstheorie werden hier grundlegende „Basisannahmen“ verstanden bspw. wie Menschen konzipiert werden (rational, emotional, etc.) und wie eine Organisation gedacht werden kann (als Summe der beteiligten Menschen, als eigenständige (emergente) soziale Einheit, die sich nicht oder nur sehr bedingt aus den beteiligten Menschen erklären lässt etc.). Dabei spielen auch die unterschiedlichen Ausprägungen von formalen Aspekten, insbesondere auch Hierarchie, eine zentrale Rolle (siehe bspw. Hasenzagl (2020)).
 - 9 Zur Theorielosigkeit siehe bspw. Neuberger (2002), zu den angesprochenen gesellschaftlichen Entwicklungen bspw. Baeker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
 - 10 Mit Paradigma oder Weltbild sind hier grundlegende Annahmen zu wissenschaftstheoretischen Positionen und die darauf aufbauenden grundlegenden Annahmen zu Organisationen gemeint. Die grundlegenden Annahmen finden sich in den oben erwähnten Organisationstheorien wieder. Die hier relevanten wissenschaftstheoretischen Positionen sind die positivistische und interpretative Position. Die positivistische Position entspricht den Naturwissenschaften, interpretative Positionen arbeiten v.a. mit individuellem und sozialem Sinn, den nachzuvollziehen es gilt, will man das Verhalten dieser sozialen Einheiten verstehen. Für in der Management- bzw. Führungsforschung verwendete Paradigmen siehe bspw. Hasenzagl, R. (2006): Corporate Entrepreneurship

- und Veränderungsmethoden. In: Frank, H.: *Corporate Entrepreneurship*. Wien: Facultas, S. 289-319; Hasenzagl, R. (2012): Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. In: *Austrian Management Review*, 2, S. 25-31; insbesondere Hasenzagl (2020).
- ¹¹ Eine hierarchiebasierte mechanistische Führung bewährt sich bspw. in besonders gefährlichen Krisenformen, wie der „Liquiditätskrise“. Zur Bewältigung dieser Krise sind betriebswirtschaftliches und rechtliches Know-How (Fachwissen), verbunden mit massivem hierarchischen Machteinsatz aufgrund der Notwendigkeit des raschen Handelns mit gleichzeitig massiven (oberflächlichen) Einschnitten in die Organisation oft hilfreich – zumindest kurzfristig. Erfahrungen der Praxis zeigen jedoch, wenn sich das Krisenmanagement nur auf diesen Schritt beschränkt, ist eine nachhaltige Sanierung kaum zu erwarten. Zur hohen Scheiterquote siehe bspw. Hasenzagl (2020).
- ¹² Erwähnt seien nur die in der Praxis sehr wichtig gesehenen „Motivationsverluste“ und „blinde“ Befolung der hierarchischen Anweisungen. Außerdem führen derartige, von oben verordneten Veränderungen zum Verlust von gut qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern. Aufgrund der niedrigen Chancen am Arbeitsmarkt bleiben hingegen die weniger brauchbaren Mitarbeiter in der Organisation („Negativauslese“). Viele dieser Probleme sind auf die Rationalitätsannahmen der mechanistischen Ansätze rückführbar.
- ¹³ Methoden der Selbstabstimmung (die modisch als Selbststeuerung, -führung, -organisation daherkommen) beinhalten typischerweise konsensorientierte Verfahren. Wenn hier bestimmte prozesshafte Regeln eingeführt werden und das Ganze dann als *Konsent*-Verfahren bezeichnet wird, wie bspw. bei Holacracy, ändert das nichts an der grundsätzlichen Charakteristik des Integrationsmechanismus Selbstabstimmung. Die hierarchie-losen „Selbststeuerungsansätze“ (als ein Synonym für Selbstabstimmung) sind nicht neu, finden in den agilen Ansätzen derzeit aber sehr prominente Fürsprecher. Für eine Analyse der Grundannahmen in den dominanten agilen „Methoden“ siehe Hasenzagl (2020), sowie Hasenzagl & Müller (2020).
- ¹⁴ Die schon einige Jahrzehnte im Einsatz befindliche Soziokratie, die oft als Hintergrundfolie agiler Bestseller herhalten muss, greift neben diesem positivistisch mechanistischen Paradigma noch mehr oder weniger stark auf humanistische Ideologien und Mythen zurück. In der neueren und stark vermarktet Soziokratieausprägung Holacracy überwiegt eindeutig das mechanistische Weltbild mit dem Integrationsmechanismus Programme (in Form von Prozessen) und Selbstabstimmung. Neben Holacracy lassen sich auch andere agile „Bestsellerautoren“ im Fahrwasser der Soziokratie feiern, wobei oft nicht ganz sicher ist, ob diese Wurzeln überhaupt erkannt werden – zumindest werden sie kaum zitiert.
- ¹⁵ Hasenzagl & Müller (2020).
- ¹⁶ Zum Ideologiebegriff: Die *Begründung* theoretischer Aussagen erfolgt durch bereits „abgesichertes“ Wissen, also in der Wissenschaft anerkannte Erkenntnisse. Ideologien hingegen sind „Weltbilder“, die hauptsächlich durch „Glauben“ und weniger durch abgesichertes Wissen gebildet werden (Hasenzagl, R. (2019): Agile Transformation? In: *Austrian Management Review*, 9, S. 89-101; ausführlich dazu Hasenzagl (2020)).
- ¹⁷ Mit „gleich“ ist hier „in ihren gesellschaftlichen Funktionen gleich“ gemeint. Natürlich vertreten wir das Menschenbild, dass Menschen an sich gleich viel wert sind.
- ¹⁸ Baecker (2003).
- ¹⁹ Zudem werden einzelne Mythen aus dieser humanistischen Ideologie in den an sich mechanistischen, *agilen* Ansätzen verwendet (s.o.). Nur dadurch gelingt es, das simple mechanistische Weltbild ohne hierarchische Führung überhaupt funktionstüchtig zu machen. Innerhalb der verschiedenen agilen Ansätze (Soziokratie, Holacracy, Scrum und Co.) wechselt die Bedeutung zwischen den humanistischen und mechanistischen Annahmen teilweise beträchtlich (Hasenzagl (2019), (2020) und Hasenzagl & Müller (2020)). In Holacracy wird bspw. behauptet, dass Mitarbeiter, die brav die an sie gerichteten rationalen Erwartungen erfüllen (role), automatisch mit einer hohen Zufriedenheit belohnt werden (Robertson, B., 2016: Holacracy. Penguin Random House, S. 197). Mit den humanistischen Anleihen wird außerdem versucht, das Wohlwollen der Gesellschaft, die sich das Bild des freien, selbstbestimmten Menschen für ihre Mitglieder selbst vorgaukelt, zu erreichen. Verbunden mit der Simplifizierung des mechanistischen Organisationsbildes fördert das die Verkaufschancen der agilen Ansätze durch Berater und Bestsellerautoren massiv.
- ²⁰ Siehe dazu Staehle, W. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl., München: Franz Vahlen, insbesondere S. 34.
- ²¹ Der Vorwurf der Theorieilosigkeit verhindert jedoch nicht ein messianisches Auftreten der verbliebenen Anhänger, die sich in den letzten zwei Jahrzehnten oft hinter systemischen Interventionen und systemischen Sprüchen versteckt haben. Der Soziologieprofessor und bedeutende Gründungsvater der systemischen Beratung,

Stefan Titscher, hat bereits Ende der 1990er Jahre auf den Missbrauch des Begriffes „systemische Beratung“ und den damit angerichteten Schaden hingewiesen: „Systemische Beratung wird auch deshalb nicht als eigener Typ ausgeflaggt, weil unter dieser Flagge Beratungsprojekte laufen, die systemischen Grundannahmen kraß (sic!) widersprechen.“ (Titscher, S. (1997): Professionelle Beratung. Wien: Ueberreuter, S. 52).

- ²² Einige Gründe dafür sind, dass einerseits die Selbstmotivation (so man überhaupt daran glaubt) der Mitarbeiter kaum ausreicht, um „unangenehme“, oft auch bedrohlich empfundene Veränderungen durchzuführen. Andererseits sind tiefgehende Entscheidungen oft wertebasiert und nicht rational argumentierbar. Konsens zwischen Personen, v.a. aber verschiedenen Gruppen ist daher eher unwahrscheinlich und das kann zu schwerwiegenden Konflikten führen ((Hasenzagl, 2020); Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag).
- ²³ Derartige Strukturen von Organisationen werden in der Tradition der amerikanischen Makro-Organizational-Behavior Richtung als Entscheidungsprämissen bezeichnet. Luhmann greift diese Tradition auf und unterscheidet Entscheidungsprämissen, die durch konkrete Entscheidungen in Kraft gesetzt werden wie Hierarchien, Programme und Personalmanagement, von Entscheidungsprämissen, die ohne formale Inkraftsetzung gelebt werden. Die erste Gruppe beinhaltet in einer Näherung die in den praxisbezogenen Modellen als „formale“ Strukturen bezeichnete Aufbau- und Ablauforganisation, sowie Regeln des Personalmanagements. Die zweite Gruppe kann mit „informalen“ Strukturen, die meist als Organisationskultur bezeichnet werden, verglichen werden (Hasenzagl, 2020).
- ²⁴ Wird der hier definierte Begriff der Selbstorganisation mit dem Begriff der „Selbststeuerung“ – oft auch als Selbstorganisation bezeichnet – der agilen Moden verglichen, wird der Unterschied einer elaborierten Organisationstheorie und einer simplen, mechanistischen Mode, ersichtlich.
- ²⁵ Zum Einlesen in systemisches Management bspw. Hasenzagl (2020), für Fortgeschrittene im Umgang mit der soziologischen Systemtheorie: Luhmann (2000).
- ²⁶ In der Literatur finden sich zahlreiche Beispiele, die dies bestätigen (zur Übersicht Hasenzagl (2020)). Selbst Luhmann weiß deutlich darauf hin: „Über Konsensbedarf kann eher Ruhe, Stillstand, Unterlassung erzeugt werden, über Hierarchisierung eher Energie und Innovation.“ (Luhmann (2000), S. 139).
- ²⁷ Zu dieser „funktionalen“ Ausprägung von Hierarchie siehe Hasenzagl (2012) und ausführlich Hasenzagl (2020).
- ²⁸ Froschauer, U. & Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Wien: Facultas WUV.
- ²⁹ Beim abduktiven Schlussverfahren werden aus empirischen Beobachtungen sinnhafte Hypothesen gewonnen, die die Beobachtungen schlüssig verständlich machen. Damit werden bspw. in interpretativen Positionen Hypothesen und eventuell auch „Theorien“ gewonnen. Hier wird in Anlehnung an dieses Schlussverfahren überprüft, welche theoriegeleiteten Ansätze die empirisch gewonnenen Beobachtungen sinnhaft erklären können.
- ³⁰ Aus theoretischen Überlegungen ist dieses Vorgehen aber problematisch, v.a. wenn wie in der Praxis mit sehr einfachen Modellen versucht wird, hochkomplexe Zusammenhänge zu erfassen. Zur theoretischen Fundierung dieser Aussagen siehe bspw. Hasenzagl (2020). Ein wissenschaftlich aufgearbeitetes Beispiel von Erfolgskonstruktionen – auch „harte“ betriebswirtschaftlichen Argumenten stellen sich als Erfolgskonstruktionen und -zuschreibungen heraus – liefert Stefan Kühl (Kühl, S. (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 2, S. 199-222).
- ³¹ Es ist jedoch trotzdem hilfreich, den in der populären Literatur verwendeten Agilitätsbegriff zu analytischen Zwecken zu verwenden, weil mit den im Theorieteil erwähnten „agilen“ Annahmen und Mechanismen die Phase 1 gut interpretiert werden kann. Außerdem wurden drei wesentliche Punkte (eine Form von Selbststeuerung, rasch ins Tun kommen, Steuerung durch Prozesse), die sich in der Literatur häufig als Anzeichen eines agilen Vorgehens finden, von Interviewpartnern beobachtet.
- ³² Scrum ist eine „agile“ Projektmanagement Methode, die weniger auf Soziokratie, sondern auf das sogenannte „agile Manifest“ und die „agilen Werte“ zurückgreift.
- ³³ Zusammenfassend Hasenzagl (2020), inhaltlich für die Soziokratie und deren Epigone: Hasenzagl & Müller (2020).
- ³⁴ Wie oben erwähnt, werden übliche agile Annahmen als analytisches Referenzmodell für die Phase 1 „hierarchielle Selbstdbstimmung“ herangezogen. Keine der drei anderen im Theorieteil beschriebenen Führungsansätze hat *auf den ersten Blick* genügend Übereinstimmung mit den postulierten Annahmen der Phase 1.
- ³⁵ Auf die Interpretation der Ergebnisse auf Basis des humanistischen Weltbildes wird verzichtet, weil weder in Phase 1 noch in Phase 2 das stark normative Menschenbild dieses Ansatzes in den Interviews eine Rolle gespielt hat.

³⁶ Hier ist anzumerken, dass bei „echten“ Entscheidungen der Versuch von Konsens meist zur Nichtentscheidung führt, weil eben kein Konsens möglich ist (wie sich auch in Phase 1 gezeigt hat). Zur weiteren Erläuterung in den systemtheoretischen Hintergrund siehe Hasenzagl (2020), die detaillierte (wohl aber komplexe) Beschreibung der Grundlagen findet sich im Original von Luhmann (2000).

Information zu den Autoren

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

Dr. Jung Herbert, MBA, Manager in einem international tätigen Industrieunternehmen und Geschäftsführer in einem erfolgreichen KMU der Investitionsgüterindustrie, Berater für Turnaround/Reorganisationsprojekte. Fokus auf Business Development, Innovation, Leadership und Unternehmensentwicklung - PhD in Organisationsentwicklung/Wissensmanagement.

Dipl. Ing. oec. Torsten Jung, Senior Partner bei der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien, und Geschäftsführender Gesellschafter der Jung Consult mit langjähriger Beratungserfahrung bei Coopers & Lybrand, PricewaterhouseCoopers und IBM. Seine Beratungsschwerpunkte sind komplexe Unternehmensentwicklungsprozesse, Leadership Team Development, die Konzeption und Durchführung internationaler Führungskräfte-Entwicklungsprogramme und Executive Coaching.