

Die Organisation als blinder Fleck

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

Eine soziologische Handreichung
für Praktiker:innen von
Dr. Judith Muster, PD Dr. Sven Kette,
Dr. Julia Borggräfe, Lars Gaede

Inhalt

Einleitung 1

1 Entscheidungsstrukturen und Führung 3

Digitalisierung schaltet die Formalstruktur scharf 5

Effizienzgewinne haben einen Preis 5

Digitalisierung erzeugt neue Koordinations- und Führungsbedarfe 6

In Führung gehen nicht nur die Führungskräfte 7

Digitalisierung verengt die Perspektiven 8

Ich sehe was, was du nicht siehst 8

Digitalisierung verknüpft Verantwortlichkeiten 9

Die alte Frage »Wer war's?« wird neu gestellt 9

2 Organisationskultur 11

Digitalisierung schafft neue Sichtbarkeiten 13

Informalität gedeiht im Verborgenen 13

Digitalisierung schafft neue Erreichbarkeiten – und zerstört alte 14

Der produktive Teeküchenplausch ist bedroht 14

Digitalisierung macht neue informale Workarounds notwendig 15

Das doppelte Gedächtnis ist gefährlich 16

3 Mikropolitik 17

Digitalisierung verschiebt Ungewissheitszonen 19

Digitalisierung schafft neue Chancen der
Leistungszurechnung – und neue Knappheiten 20

Digitalisierung bringt neue Stars hervor – und stürzt die alten 21

Digitalisierungsinitiativen führen zu Widerständen 21

4 Innovation 23

Viele gute Lösungen – aber für welches Problem? 25

Eine gute Idee ist nur so gut wie ihre Umsetzung 25

Wer Neues einführen möchte, muss lernen, Altes zu verlernen 26

Wer seine Lösung durchsetzen will, braucht ein gutes Problem 26

Suchscheinwerfer-Fragen 29

Literatur 32

Einleitung

Der Niedergang des einstigen Foto-Giganten Kodak vom Marktführer für Fototechnik in die Insolvenz gilt heute als Paradefall 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 %. Im Jahre 2003 kündigte Kodak eine digital orientierte strategische Neuausrichtung an, um dem Einbruch im klassischen Fotogeschäft entgegenzuwirken. Keine zehn Jahre später, im Januar 2012, stellte Kodak in den USA einen Insolvenzantrag. Kodak war an seiner eigenen digitalen Transformation gescheitert.

Bemerkenswert ist der Fall, weil es nicht die technologischen Herausforderungen waren, die Kodak zum Verhängnis wurden. Tatsächlich war Kodak sogar ein Vorreiter der Digitalfotografie, der viele der heute noch bekannten Bestandteile entwickelte und patentieren lassen konnte. Gescheitert ist Kodak an den organisationalen Herausforderungen, die sich im Zuge seiner digitalen Transformation stellten: Eine rigide bürokratische Organisationsstruktur, ein starres mittleres Management und eine der Tradition verhaftete Organisationskultur verhinderten es, dass Kodak der Wandel gelang.

Heute, zehn Jahre nach der Insolvenz von Kodak, hat die Digitalisierung noch erheblich an Bedeutung und Tempo gewonnen. Die technologischen Möglichkeiten sind massiv angewachsen und damit auch der Druck, diese klug zu nutzen, um im Wettbewerb zu bestehen. Die größte Hürde dabei ist aber erstaunlicherweise noch dieselbe: Digitale Veränderungen werden zu oft nur von der technologischen Seite her gedacht. Die Eigenlogiken und -dynamiken der Organisation bleiben unbedacht, die Interessen relevanter Akteur:innen unbeleuchtet. Das sind die blinden Flecken der Digitalisierung.

Wenn es gut läuft, führen diese blinden Flecken nur zu ausgelassenen Chancen oder verlangsamten Veränderungsprozessen. Wenn es schlecht läuft, führen sie zu Konflikten und Widerständen in der Organisation – und nicht selten zum Scheitern digitaler Transformationsvorhaben. Um das zu verhindern, gilt es, diese blinden Flecken für die je eigene Organisation auszuleuchten. Dafür wollen wir mit dem folgenden Papier eine Handreichung anbieten. Wir fokussieren dabei auf die vier Themenfelder, auf die es beim Gelingen jeder digitalen Transformation ankommt:

- 1 Entscheidungsstrukturen und Führung
- 2 Organisationskultur
- 3 Mikropolitik
- 4 Innovation



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 – Expert:innen zuzuschalten. Es kann darum gehen, Organisationsentscheidungen stärker datenbasiert zu treffen, z. B. wenn Algorithmen Kund:innen Versicherungsklassen oder Bonitätsstufen zuweisen. Bei aller Unterschiedlichkeit eint diese Beispiele, dass sie alle 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 sie 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 zukünftiger Entscheidungen; sie legen Relevanzschwerpunkte fest; und 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 Mitarbeiter:innen oder Kolleg:innen 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 Kund:in erlebt man das zum Beispiel einigermaßen schmerzhaft bei Behörden, die Anträge nur bearbeiten, wenn die Unterlagen vollständig eingereicht sind. Aber auch organisationsinterne Regeln, wie zum Beispiel 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 diese 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 geht auf Kosten der Flexibilität. Die Sensibilität dafür, in welchem Kontext eine Entscheidung gefällt wird, geht verloren. Das zeigt sich gerade im Vergleich mit nicht-digitalisierten Entscheidungsregeln. Diese 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 zuge drückt« 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, eige-

ne Entscheidungen an die jeweilige Situation anzupassen. Wenn aus technischen Gründen – z. B. 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 – z. B. 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 erfordert, ist diese wieder nicht möglich. Was nicht erwartbar ist, kann auch nicht digitalisiert werden.

Für Organisationen kommt es daher darauf an:

sich bereits in der Planung von Digitalisierungsprojekten darüber aufzuklären, welche Flexibilitätpotenziale durch je 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. Häufig gehen Digitalisierungsinitiativen auch mit »Umbauten« an der Formalstruktur einher bzw. lassen sie solche Umbauarbeiten erforderlich werden. Dies 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 Zusam-

menarbeit 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 Erfolgsfalle 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 Constraints 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 Autonomiebeschnidungen 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 Mitarbeiter:innen künftig absehbar in Führung werden gehen müssen,
- 4 diese Mitarbeiter:innen 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 organisations-eigenen Programme passt, wird irrelevant. In einem Bauantrag zum Beispiel sind die Abstände zu Nachbargrundstücken von größter Bedeutung, diese 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 diese 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 etwa im Recruiting auf digital unterstützte Auswahlverfahren setzt, benötigen die genutzten Programme genaue Erklärungen, woran geeignete Kandidat:innen 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. Dies mag sinnvoll sein, um eine große Masse an Bewerbungen handzuhaben. Gleichzeitig birgt dieses Vorgehen aber auch die Gefahr, potenziell interessante Bewerbungen allein deswegen nicht zur Kenntnis nehmen zu können, weil die Bewerber:innen 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.

Dies führt dazu, dass die Organisation zwar ein genaueres Weltbild erhält, dass dieses 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 dies lebt davon, den Horizont und die übliche Herangehensweise der Organisation zu verlassen. Doch warum sollte man das tun, wenn die Realität bereits vermesen 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 weiterhin erlauben, alternativen Deutungen Gehör zu verschaffen, um so die Verengung der eigenen Perspektiven verhindern und damit 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. Erst recht gilt dies für Fälle, in denen selbstlernende Algorithmen zum Einsatz kommen, bei denen kaum noch nachvollzogen werden kann, wie der Output überhaupt zustande gekom-

men ist. Unter diesen Umständen ist es dann allenfalls noch möglich, entweder die Firma hinter der Software oder die Verwender:innen 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 personale Entscheidungsbeiträge sich 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.

2 Organisationskultur

The background features a large, abstract geometric composition. It consists of several overlapping, semi-transparent shapes. On the left, there is a large yellow shape that tapers towards the bottom. On the right, there is a large teal shape that also tapers towards the bottom. These two shapes overlap in the center, creating a greenish-yellow area. At the bottom, there is a curved, horizontal shape that transitions from a light green on the left to a golden-brown on the right, appearing to sit on a white surface with a soft shadow.

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 genauso 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 »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 bedroht: zum einen, indem die Digitalisierung neue Transparenzen schafft und, zum anderen, indem sie spontane Kontaktchancen in der analogen Welt reduziert. 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) wird in der Organisationsforschung der Bereich **informaler Erwartungen** bezeichnet. Dabei handelt es sich um jene »kurzen Dienstwege« und unhinterfragte 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 Cliquen-, Gruppen- oder Abteilungsgrenzen aus. Eine Organisation verfügt also nicht über eine einzige Organisationskultur, sondern über mehrere -kulturen – 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 aber 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 Cliques- 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. Als Vertriebler:in kann es zum Beispiel von Vorteil sein, Angebote informal in Richtung der Kund:innen-Wünsche zu biegen, ohne dass die Kolleg:innen in der Produktion die Tricksereien transparent einsehen können – und sie sich dann darüber beschweren können, was für regelwidrige Vertriebs-Versprechungen 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 »schmieren« – 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 Kommunikationstools 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 Mitarbeiter:innen – neue Erreichbarkeiten. Wenn digitale Eingaben durch eine:n Mitarbeiter:in 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.). Diese 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. Diese 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 Kolleg:innen 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 diese 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.

Dies 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. Da 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. In den neuen Grenzen der eingesetzten Softwares und Tools lassen sich diese 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 Mitarbeiter:innen 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, da 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. Dies wird spätestens dann zu einem Problem, wenn Personen die Organisation verlassen und sich die nachfolgenden Mitarbeiter:innen auf ein digitales System verlassen, welches kein realistisches Bild der Lage zeichnet.

Das Entstehen dieser Workarounds ist eine Folgeerscheinung jeder Digitalisierung, welches sich kaum verhindern lässt. Sie in den Blick zu nehmen, ist daher wichtig. Genau das ist allerdings die größte Herausforderung, weil eine Voraussetzung funktionierender Workarounds ja 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.).

3 Mikropolitik

The background features abstract geometric shapes. A large teal shape is in the upper right, a yellow shape is in the lower right, and a large cyan circle overlaps both. The text '3 Mikropolitik' is positioned in the upper left area.

Die besprochenen Wechselwirkungen der digitalen Transformation mit den formalen Entscheidungsstrukturen sowie mit der Organisationskultur werden zwar selten in der Planung von Digitalisierungsprojekten konsequent berücksichtigt. Im Alltag der Mitglieder sind sie allerdings sehr schnell Thema, da 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 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 diese 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 zu meist 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:innen dies je leisten 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 schließlich entfaltet auch das Ergebnis der Datenverarbeitung 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 oben), 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 sie entfalten damit eine gesteigerte Wirkmächtigkeit. Damit wächst auch die Macht für Mitglieder mit Deutungsbefugnissen, denen also 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. Hinzu kommt, dass auch gänzlich neue Chancen der Leistungszurechnung entstehen. Wo etwa 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 Mitarbeiter:innen 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, welches Kooperation ignoriert – und dadurch Egoismus belohnt.

Wo digitale Daten in solcher Weise zur Grundlage von Leistungszurechnungen werden, ist mit Abwehrreaktionen der Betroffenen zu rechnen. Diese zeigen sich dann etwa darin, dass Mitarbeiter:innen 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 Kolleg:innen 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 ggf. 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 den Mitarbeiter:innen gegenüber diese Entscheidungen 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 Stars müssen weichen. Ein Beispiel für einen in vielen Organisationen neu entstandenen Star ist die Stelle 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 etwa 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. Dies 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 verblässer 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 Kompetenzbeschnidungen 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 darauf 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:r Verlierer:in 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.

Dies 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.

4 Innovation

The background features several overlapping geometric shapes. A large yellow circle is positioned in the lower-left quadrant. A teal triangle points downwards from the top center. A yellow triangle points upwards from the top right. A green triangle points downwards from the right side. The shapes overlap, creating various shades of yellow, teal, and green.

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, gänzlich 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 mit neuen Ideen experimentiert.
- 2 In der Phase der **Selektion** werden jene Ideen ausgewählt, die zu einer neuen Routine ausgebaut werden sollen. Dies kann durch formale Entscheidungen geschehen, im mikropolitischen Kräftemessen oder schlicht dadurch erfolgen, dass niemand »Stopp« ruft.
- 3 In der Phase der **Restabilisierung** wird aus den vormals 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 Mitglieder 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 gleichermaßen 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 dies 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 gute Ideen generiert werden, sind also nicht die gleichen Bedingungen, 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 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 bei Kund:innen 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. Wieder sind es organisationale Logiken, die dabei zur Herausforderung werden: 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 jenen Phasen, in denen Organisationen Ressourcen hätten, sich mit sich selbst beschäftigen und sie 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 zur Stabilisierung einer Innovation beiträgt, 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, umso 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 – diese 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** wie 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 ein Unternehmen, eine öffentliche Verwaltung, eine Nonprofit-Organisation, eine Polizei oder ein Ministerium sich digital transformieren wollen. Gleichwohl unterscheiden sich alle Organisationen substantiell voneinander mit Blick auf ihre je konkreten Entscheidungsstrukturen, ihre Organisationskultur und ihre mikropolitischen Machtkonstellationen. 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.

Suchscheinwerfer-Fragen





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.

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 Ihre 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 – z. B. experimentieren, testen, lernen, im Ökosystem vernetzen?

...

Mikropolitik

- Wessen Interessen werden durch die Transformation berührt – und müssen miteinander verhandelt werden?
- Welche Machtspiele werden gespielt – z. B. 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-Rasmuss 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 & Ortman, 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-Rasmuss 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-Rasmuss & 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.

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!
www.metaplan.com

A decorative graphic at the bottom of the page consists of two overlapping, semi-transparent shapes. The shape on the left is a teal color, and the shape on the right is a yellow color. They overlap in the center, creating a greenish-yellow hue. The shapes have a curved, organic form, resembling a stylized wave or a modern logo element.