

# Inhalt

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

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

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

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

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

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