

# Der Mythos der Digitalisierung

## Der Kurzschluss bei der Diskussion über digitale Transformation

*Stefanie Büchner, Stefan Kühl, Judith Muster*

[stefanie.buechner@uni-bielefeld.de](mailto:stefanie.buechner@uni-bielefeld.de)

[stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

[JudithMuster@metaplan.com](mailto:JudithMuster@metaplan.com)

10. April 2017

## *Working Paper 6/2017*

Glaut man der Management- und Beratungsrhetorik, dann führt die zunehmende Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen dazu, dass in Unternehmen kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Die Möglichkeiten zur Verarbeitung immer größerer Datenmengen, die Fortschritte in der Robotik und die bahnbrechende Entwicklung in der Schaffung künstlicher Intelligenz führe, so der Tenor, zu weniger Planbarkeit in Unternehmen. Erforderlich seien neue agile Organisationen, in denen Mitarbeiter jenseits von Abteilungen zusammenarbeiten können. Die Rede ist von nicht weniger als einer Revolution, die in den Unternehmen stattzufinden hat.<sup>1</sup>

Zweifelslos verändern sich im Moment die Geschäftsfelder vieler Unternehmen. Durch die Digitalisierung lösen sich für die Telekommunikationsunternehmen die Grenzen zwischen Telefonie und Internet immer weiter auf, werden Verlage vom Anbieter gedruckter Zeitschriften und Bücher immer mehr zum Anbieter von maßgeschneiderten Informationshäppchen, und Automobilhersteller treibt die Sorge um, die Digitalisierung könne bald die mit Verbrennungsmotoren ausgestatteten Fahrzeuge überflüssig machen. Diese Veränderung der Geschäftsfelder von Unternehmen ist offensichtlich, der gedankliche Kurzschluss ist jedoch, dass grundlegende neue Märkte auch zu grundlegenden neuen Organisationsstrukturen führen werden.

Zugestanden – die Anpassung an veränderte Märkte führt zwangsläufig zu einem Neuzuschnitt von Abteilungen, zu einer Anpassung der Hierarchien und zur Veränderung der formalen Programme in Unternehmen. Aber stimmen die Ankündigungen, dass die Gliederung in Abteilungen obsolet werden wird, die Stufung von Verantwortlichkeiten in Hierarchien ein Auslaufmodell und die Festlegung von Erwartungen an Mitarbeiter in schriftlich fixierten Programmen an Bedeutung verliert, vielleicht sogar verschwinden wird? Dass wir Zeugen einer Revolution von Organisation als solcher werden?

---

<sup>1</sup> Besonders populär sind im Moment die Konzepte der agilen Organisation (siehe z.B. Holbeche, Linda (2015): *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*. London: Kogan Page), der holokratischen Organisation (siehe z.B. Robertson, Brian J. (2015): *Holacracy. The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Holt.) und des „Reinventing Organizations“ (siehe z.B. Laloux, Frederic (2014): *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker).

*Erstens zur Auflösung der Abteilungen:* Angesichts der Digitalisierung ist „Abteilung“ in Unternehmen zu einem Schimpfwort geworden. Sie seien zwar innerhalb von Unternehmen „zuständig“, aber damit auch „ständig zu“. Effekt sei ein Silodenken in Unternehmen, das es nicht mehr ermöglichen würde, sich schnell an veränderte Märkte anzupassen. Mit viel Tamtam wird jetzt in Großunternehmen die Auflösung des Silodenkens verkündet. Wenn aber Arbeitsprozesse statt entlang von Funktionen entlang von Produkten, Prozessen oder Projekten gebildet werden, wird die Bildung von Silos in der Organisation nicht abgeschafft, es entstehen lediglich neue Silo-Formen. Nehmen wir die Lieblingsmethode der Stunde, agiles Projektmanagement. Wenn Mitarbeiter aus IT-Abteilung und Funktionsbereich X gemeinsam in einem IT-Projekt zur Kundenbindung zusammengezogen werden, werden zwar auf den ersten Blick Grenzen in der Organisation überwunden, aber nur auf Kosten von neuen Grenzen. Es bilden sich in dem IT-Projekt nicht selten fanatische Anhänger des agilen Projektmanagements aus, die aber von ihren weniger euphorisierten Kollegen in anderen Bereichen lediglich als ein neues Silo in der Organisation betrachtet werden.

*Zweitens zur Reduzierung von Hierarchien:* Durch die Digitalisierung würde – so die dominierende Meinung – Hierarchie zunehmend kontraproduktiv werden. Statt den Führungsanspruch in einer Hierarchie ein für alle Mal festzulegen, komme es darauf an, den Führungsanspruch je nach Kompetenz und Verfügbarkeit zwischen den Mitarbeitern fluktuieren zu lassen. Auch wenn sich die wenigsten Unternehmen trauen, die komplette Aufgabe von Hierarchien zu verkünden, so wird wenigstens eine drastische Reduzierung hierarchischer Ebenen und eine stärkere Durchlässigkeit zwischen den hierarchischen Ebenen propagiert. Faktisch bleibt aber dadurch zum einen Hierarchie als eine zentrale Strukturierungsform erhalten, nur dass dann die Frage auftaucht, wer sie eigentlich grad innehat. Zum anderen kann selbst die Abflachung von Hierarchien den Einfluss der obersten Hierarchieebenen stärken, weil man sich mittlerer Hierarchieebenen, nicht oberer, entledigt. Ein altbekanntes Indiz dafür, dass Digitalisierung hierarchische Statusunterschiede nicht auflöst, haben wir jeden Tag beim Durchgehen von E-Mails vor uns: Während hochrangige Manager „moderne E-Mail-Notizen“ schreiben, nicht selten mit nachlässiger oder abenteuerlicher Orthografie, bemüht sich das mittlere Management bei der Kommunikation nach oben um einen sorgfältigen, nicht selten ausufernd-absichernden Stil. Als Agilitätsmarker darf da mal ein Ausrufezeichen 'rein, ein kerniger Satz, aber bitte dosiert. Auch bei hochmodernen Wissensmanagementsystemen bleibt Hierarchie nicht außen vor. So wird der aktuelle Stand zum Kundenprojekt eben nicht zeitnah, sondern oft mit erheblichen Verzögerungen eingespeist. Wie viele Details wie oft in die Unternehmensöffentlichkeit gelangen dürfen, sprechen die meisten mittleren Manager zuerst sorgsam mit dem Vorgesetzten ab.

*Drittens zur Entformalisierung von Organisationen:* Das schnelle Reagieren auf Marktveränderungen mache es – so die Vorstellung – notwendig, Programme nicht mehr starr festzulegen. Statt Top-down-Programmen sollten Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, Programme autonom anzupassen. Zugestanden: Selbstverständlich können Unternehmen Mitarbeitern die Möglichkeit einräumen, sich selbst Regeln zur Erreichung von definierten Zielen zu geben, aber dann sind Programme nicht verschwunden, sondern nur redefiniert. Hier hilft auch eine Prise Realismus: Wann die nächste Anpassung fällig ist und wer jetzt noch mal nachjustieren darf, das wird, wenn nicht durch formale, so doch durch informale Hierarchie definiert. Wer daran glaubt, dass sein Unternehmen auf die Programmierung von Zielen oder Abläufen verzichten kann, muss sich nur interne Abläufe bei Facebook, Google oder Microsoft einmal genau ansehen. Im Vergleich zu diesen Vorreitern der Digitalisierung wirkt so mancher Maschinenbauer oder Automobilzulieferer wie ein entbürokratisiertes Vorzeigeunternehmen.

In der Management- und Beratungsliteratur gibt es kaum etwas Konstanteres als die Feststellung einer notwendigen revolutionären Veränderung in Unternehmen.<sup>2</sup> Schon Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre zögerten Organisationsberater, selbsternannte Managementgurus und auch der eine oder andere Organisationswissenschaftler nicht, von der „Notwendigkeit für eine Revolution“ zu sprechen.

---

<sup>2</sup> So schon die Kritik in Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 7. Aufl. Frankfurt a.M. a.M., New York: Campus.

Populär waren die „Regieanweisungen für Revolutionäre“. Die Forderungen nach „echten Revolutionen“, „sanften Revolutionen“ oder „Kulturrevolutionen“ in Unternehmen wiederholten sich dann mit dem durch Risikokapitalfinanzierung angeheizten Internetboom Ende der 1990er Jahre. Insofern ist das Ausrufen einer Revolution hin zu agileren Organisationsformen nichts anderes als das alle zehn, fünfzehn Jahre stattfindende Verkünden grundlegend neuer Organisationsformen durch gehypte Managementgurus und von Agilität beseelten Unternehmensberatern. Aber allem Gerede von organisationalen Revolutionen zum Trotz ist in Unternehmen kaum etwas konstanter geblieben als funktionale Arbeitsteilung, die Gliederung in Hierarchien und die Strukturierung von Arbeit durch Programme.

*Die Autoren arbeiten als Soziologen an der Universität Bielefeld und der Universität Potsdam. Stefan Kühl und Judith Muster sind außerdem Senior Consultants bei der Beratungsfirma Metaplan.*