

# **Agil in der Sackgasse?**

## **Die praktische Umsetzung von New-Work-Konzepten in deutschen Unternehmen**

Hausarbeit

M.A. Soziologie – Zugänge zur Gegenwartsgesellschaft

Modul 26605/Modul 5: Die Praxis des Organisierens

Wintersemester 2025/2026

## Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Theoretischer Bezugsrahmen.....	5
2.1. Praxistheorie und Strukturationstheorie nach Giddens .....	6
2.2. Neoinstitutionalistische Perspektive: Rationalitätsmythen und Entkopplung 8	
3. New Work als organisationales Phänomen.....	10
4. Praktische Umsetzung: Zwischen Struktur und Handeln .....	12
4.1. Transformation formaler Strukturen .....	13
4.2. Routinen und Praktiken des Organisierens .....	14
4.3. Mikropolitik und Machtdynamiken .....	17
5. Entkopplung und Legitimation .....	19
6. Fazit und Ausblick.....	22
7. Literaturverzeichnis .....	26

# 1. Einleitung

In den vergangenen Jahren hat sich New Work zu einem der meistdiskutierten Schlagworte in der deutschen Unternehmenslandschaft entwickelt. Kaum ein Wirtschafts magazin, das nicht über agile Methoden berichtet, kaum eine Stellenanzeige, die nicht mit flachen Hierarchien und Selbstorganisation wirbt, kaum ein Unternehmen, das sich nicht zumindest rhetorisch dem Gedanken der Transformation zu neuen Arbeitsformen verschrieben hat. Die Digitalisierung, der demografische Wandel und veränderte Erwartungen der Beschäftigten an sinnstiftende und selbstbestimmte Arbeit haben einen Veränderungsdruck erzeugt, auf den Organisationen mit der Einführung von New-Work-Konzepten zu reagieren versuchen (vgl. Bergmann 2019: 15). Agile Frameworks wie Scrum, selbstorganisierte Teams, Holacracy und flache Hierarchien versprechen nicht nur eine höhere Anpassungsfähigkeit an volatile Märkte, sondern auch eine humanere, partizipativere Arbeitswelt, in der Kreativität und Eigenverantwortung im Mittelpunkt stehen.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch eine erhebliche Spannung zwischen diesem proklamierten Anspruch und der organisationalen Realität. Während auf der Ebene der formalen Struktur neue Rollen eingeführt, Hierarchien abgebaut und partizipative Entscheidungsverfahren implementiert werden, berichten Betroffene häufig von einer fortbestehenden Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Selbstorganisation existiert vielfach nur auf dem Papier, während faktisch nach wie vor hierarchisch entschieden wird. Agile Meetings verkommen zu ritualisierten Statusberichten, und die versprochene Autonomie der Teams erweist sich als begrenzt durch zentrale Vorgaben und Ressourcenknappheit (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 151). Diese Beobachtungen legen die Vermutung nahe, dass die Transformation zu New Work komplexer ist, als es die Managementliteratur und Beratungskonzepte suggerieren, und dass ein soziologischer Blick auf die praktischen Prozesse des Organisierens notwendig ist, um die Dynamiken und Widersprüche dieser Transformation zu verstehen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage dieser Arbeit: Wie werden New-Work-Konzepte in der organisationalen Praxis umgesetzt und welche Spannungen zwischen formalen Strukturen und gelebten Routinen entstehen dabei? Diese Fragestellung zielt darauf ab, die Implementierung von New Work nicht als rein technisches Problem der Organisationsgestaltung zu begreifen, sondern als sozialen Prozess, in dem Strukturen, Praktiken, Interessen und institutionelle Erwartungen in komplexer Weise miteinander verwoben sind. Dabei wird der Fokus insbesondere auf das Verhältnis von formalen Strukturveränderungen und alltäglichen Routinen gerichtet, denn hier zeigt sich exemplarisch, ob und wie organisationale Transformation tatsächlich gelingt oder ob

neue Strukturen als leere Hülsen bestehen bleiben, die von der gelebten Praxis entkoppelt sind.

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, eine soziologische Analyse der praktischen Umsetzung von New-Work-Konzepten vorzulegen, die sowohl die strukturelle als auch die handlungspraktische Dimension organisationaler Transformation erfasst. Dazu werden zwei komplementäre theoretische Perspektiven herangezogen: die Strukturationstheorie Anthony Giddens und der soziologische Neoinstitutionalismus. Giddens' Strukturationstheorie ermöglicht es, das Wechselspiel von Struktur und Handlung in den Blick zu nehmen und zu verstehen, wie formale Strukturen durch alltägliche Praktiken reproduziert oder transformiert werden (vgl. Giddens 1997: 77). Der Neoinstitutionalismus richtet den Fokus auf die institutionellen Erwartungen der organisationalen Umwelt und die Frage, inwieweit formale Strukturen primär der Legitimation dienen, während die tatsächliche Arbeitspraxis anderen Logiken folgt (vgl. Meyer/Rowan 1977: 340). Dorn, Youssef und Wilz formulieren den Anspruch einer solchen praxistheoretischen Perspektive wie folgt:

„Organisationen werden über organisationale Praktiken gekennzeichnet, über in Organisationen wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns, und nicht allein über formale Strukturen, strukturelle Eigenschaften oder Input-Output-Relationen.“ (Dorn et al. 2017: 6)

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nach dieser Einleitung wird im zweiten Kapitel der theoretische Bezugsrahmen entfaltet. Dabei werden zunächst die Grundzüge der Strukturationstheorie dargelegt, die das Verhältnis von Struktur und Handlung als Dualität begreift und soziale Praktiken als zentrale analytische Einheit in den Mittelpunkt rückt. Anschließend wird die neoinstitutionalistische Perspektive vorgestellt, die die Bedeutung von Rationalitätsmythen und das Phänomen der Entkopplung von formaler Struktur und tatsächlicher Praxis betont. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit New Work als organisationalem Phänomen. Hier werden die zentralen Elemente von New Work begrifflich geklärt, die Verbreitung in deutschen Unternehmen skizziert und die institutionellen Erwartungen herausgearbeitet, auf die Organisationen mit der Einführung von New-Work-Konzepten reagieren.

Das vierte Kapitel bildet das analytische Herzstück der Arbeit. In drei Unterkapiteln wird die praktische Umsetzung von New Work aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Zunächst wird die Transformation formaler Strukturen analysiert, wobei deutlich wird, dass die Einführung neuer Organisationsstrukturen mit erheblichen Spannungen verbunden ist. Das zweite Unterkapitel fokussiert auf Routinen und Praktiken des Organisierens und zeigt, dass etablierte Handlungsmuster eine erhebliche Persistenz aufweisen und nicht ohne weiteres durch neue formale Vorgaben ersetzt werden können.

Das dritte Unterkapitel nimmt mikropolitische Aushandlungsprozesse in den Blick und arbeitet heraus, dass die Transformation zu New Work keineswegs zu einem herrschaftsfreien Raum führt, sondern mit einer Umverteilung und Transformation von Macht einhergeht.

Im fünften Kapitel wird die Frage der Entkopplung vertieft diskutiert. Hier wird erörtert, inwieweit New Work als Rationalitätsmythos fungiert, der primär der Legitimation nach außen dient, während die tatsächlichen Arbeitsprozesse traditionellen Mustern folgen. Zugleich wird die Perspektive der vollständigen Entkopplung kritisch hinterfragt und aufgezeigt, dass auch partielle Integrationen und hybride Formen entstehen. Das sechste Kapitel fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen, beantwortet die Fragestellung und reflektiert kritisch die Grenzen der gewählten theoretischen Perspektive. Zudem werden Forschungsdesiderate aufgezeigt und ein Ausblick auf die weitere Entwicklung von New Work gegeben.

Methodisch handelt es sich bei dieser Arbeit um eine theoriegeleitete Literaturarbeit, die auf die systematische Auswertung der einschlägigen soziologischen und organisationstheoretischen Fachliteratur zurückgreift. Die theoretischen Perspektiven werden anhand von Fallbeispielen und empirischen Beobachtungen aus der Literatur illustriert, wobei auch journalistische Quellen herangezogen werden, um die Aktualität und praktische Relevanz des Themas zu unterstreichen. Eine eigenständige empirische Erhebung konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden, weshalb die Analyse primär auf der Interpretation und Zusammenführung vorhandener theoretischer und empirischer Arbeiten beruht. Die Auswahl der theoretischen Perspektiven orientiert sich an der Zielsetzung, sowohl die Makroebene institutioneller Erwartungen als auch die Mikroebene alltäglicher Praktiken in den Blick zu nehmen und damit ein mehrdimensionales Verständnis der Transformationsprozesse zu ermöglichen.

## **2. Theoretischer Bezugsrahmen**

Um die praktische Umsetzung von New-Work-Konzepten in Organisationen soziologisch zu analysieren, bedarf es eines theoretischen Rahmens, der sowohl die strukturelle Dimension organisationaler Veränderungen als auch die Handlungsebene der beteiligten Akteure zu erfassen vermag. Im Folgenden werden zwei komplementäre theoretische Perspektiven entfaltet, die jeweils unterschiedliche Aspekte des Phänomens beleuchten und zusammen ein differenziertes Verständnis der Transformationsprozesse ermöglichen. Zunächst wird die Strukturationstheorie Anthony Giddens vorgestellt, die eine vermittelnde Position zwischen Struktur und Handeln einnimmt und den Fokus auf soziale Praktiken als zentrale Einheit des Sozialen richtet. Daran anschließend wird mit

dem soziologischen Neoinstitutionalismus eine Perspektive eingeführt, die die Bedeutung institutioneller Erwartungen und die Rolle formaler Strukturen als Legitimationsmechanismus betont.

## **2.1. Praxistheorie und Strukturationstheorie nach Giddens**

Die Praxistheorie hat sich in den vergangenen Jahrzehnten als einflussreiche soziologische Perspektive etabliert, die weder einseitig auf Strukturen noch auf individuelles Handeln fokussiert, sondern soziale Praktiken als zentrale analytische Einheit begreift (vgl. Reckwitz 2003: 289). Unter sozialen Praktiken werden dabei „know-how abhängige und von einem praktischen ‚Verstehen‘ zusammengehaltene Verhaltensroutinen“ verstanden, deren Wissen einerseits in den Körpern der Akteure inkorporiert ist und andererseits regelmäßig die Form routinierter Beziehungen zwischen Akteuren und von ihnen verwendeten materialen Artefakten annimmt (vgl. Reckwitz 2003: 289f.). Praxistheoretische Ansätze rücken damit das alltägliche Handeln in den Vordergrund und betonen, dass dieses Handeln mehr oder weniger bewusst reflektiert erfolgt und stets in Relation zu Wissen, Körperlichkeit und materialen Gegebenheiten steht.

Einen besonders wirkmächtigen praxistheoretischen Zugang hat der britische Soziologe Anthony Giddens mit seiner Strukturationstheorie entwickelt. Giddens' zentrales Anliegen besteht darin, die in der Soziologie lange Zeit als unvereinbar geltenden Perspektiven von Struktur und Handlung zusammenzudenken (vgl. Giddens 1997: 51). Er wendet sich gegen strukturalistische Ansätze, die das Handeln der Akteure als determiniert durch übergeordnete Strukturen begreifen, ebenso wie gegen rein handlungstheoretische Positionen, die Gesellschaft ausschließlich als Aggregat individueller Handlungen verstehen. Stattdessen entwickelt Giddens das Konzept der Dualität von Struktur, wonach Strukturen sowohl Medium als auch Ergebnis sozialer Praktiken sind (vgl. Giddens 1997: 77). Walgenbach erläutert diesen zentralen Gedanken wie folgt:

„Strukturen sind nach Giddens nicht außerhalb des Handelns angesiedelt, sondern werden durch das Handeln der Akteure kontinuierlich reproduziert und können zugleich durch abweichendes Handeln transformiert werden. Strukturen existieren nur in und durch die Praktiken kompetenter Akteure.“ (Walgenbach 2007: 418)

Giddens unterscheidet dabei zwischen Struktur als abstraktem Regelsystem und Strukturen als konkret in Raum und Zeit situierten sozialen Systemen. Strukturen im abstrakten Sinne bestehen aus Regeln und Ressourcen, die in der Erinnerung kompetenter Akteure gespeichert sind und die als Schemata handlungsleitend wirken (vgl. Giddens 1997: 67ff.). Regeln sind dabei nicht nur als formale Vorschriften zu verstehen, sondern umfassen auch implizites Wissen darüber, wie man sich in bestimmten Situationen

„richtig“ verhält. Ressourcen wiederum beziehen sich auf die Fähigkeit, in den Gang der Ereignisse einzugreifen und Einfluss auszuüben. Giddens differenziert zwischen allokativen Ressourcen, die sich auf die Kontrolle über materielle Güter beziehen, und autoritativen Ressourcen, die sich auf die Kontrolle über Personen erstrecken (vgl. Giddens 1997: 86).

Für die Analyse von Organisationen ist besonders relevant, dass Giddens betont, wie Strukturen gleichzeitig ermöglichend und beschränkend wirken. Strukturen schränken Handlungsmöglichkeiten ein, indem sie bestimmte Verhaltensweisen sanktionieren oder ausschließen. Zugleich ermöglichen sie überhaupt erst sinnvolles Handeln, indem sie Orientierung bieten und Erwartungssicherheit herstellen (vgl. Giddens 1997: 78). Diese paradoxe Gleichzeitigkeit von Ermöglichung und Beschränkung ist konstitutiv für soziales Handeln. Übertragen auf organisationale Kontexte bedeutet dies, dass formale Organisationsstrukturen wie Hierarchien, Regelwerke oder Stellenbeschreibungen einerseits das Handeln der Organisationsmitglieder kanalisieren und begrenzen, andererseits aber auch die Voraussetzung dafür schaffen, dass diese überhaupt koordiniert zusammenarbeiten können (vgl. Ortmann et al. 2000: 327).

Ein weiterer zentraler Begriff in Giddens' Theorie ist die Rekursivität sozialer Praktiken. Damit ist gemeint, dass soziale Praktiken fortlaufend durch die Akteure reproduziert werden und gerade dadurch ihre strukturellen Eigenschaften aufrechterhalten (vgl. Giddens 1997: 52). Soziales Leben vollzieht sich nicht als Abfolge einmaliger Ereignisse, sondern als kontinuierliche Reproduktion eingespielter Muster. Diese Routinisierung von Praktiken ist für Giddens fundamental für die Konstitution sozialer Ordnung. In Organisationen zeigt sich dies beispielsweise darin, dass Meetings, Reportingsysteme oder Feedbackgespräche als wiederkehrende Praktiken durchgeführt werden und dadurch bestimmte Strukturprinzipien wie Hierarchie oder Kontrolle immer wieder aktualisiert werden (vgl. Wilz 2017: 147).

Zugleich ist die Reproduktion von Strukturen niemals vollständig garantiert, denn Akteure verfügen stets über ein gewisses Maß an Handlungsfähigkeit, die Giddens als *agency* bezeichnet. Akteure sind reflexiv Handelnde, die ihr Tun zumindest prinzipiell auch anders gestalten können (vgl. Giddens 1997: 56). Diese Reflexivität impliziert jedoch nicht, dass Handeln immer bewusst und intentional erfolgt. Giddens unterscheidet zwischen diskursivem Bewusstsein, praktischem Bewusstsein und unbewussten Motiven. Vieles von dem, was Akteure tun, geschieht auf der Ebene praktischen Bewusstseins, das heißt als routinisiertes, nicht explizit reflektiertes Handeln (vgl. Giddens 1997: 55). Wilz pointiert dies für die Organisationsforschung wie folgt:

„Die Akteure wissen sehr wohl, was sie tun und wie die Organisation funktioniert, aber dieses Wissen ist häufig implizit und wird erst in Situationen der Irritation oder Störung explizit gemacht und diskursiv verfügbar.“ (Wilz 2017: 151)

Die Anwendung der Strukturierungstheorie auf Organisationen ermöglicht es, diese als Prozesse fortlaufender Strukturierung zu verstehen. Organisationen sind in dieser Perspektive nicht statische Gebilde mit festen Strukturen, sondern werden kontinuierlich durch die Praktiken ihrer Mitglieder hervorgebracht und reproduziert (vgl. Ortmann et al. 2000: 318). Organisationales Geschehen ist damit immer beides: strukturiert durch vorhandene Regeln und Ressourcen und zugleich strukturierend, indem es eben diese Regeln und Ressourcen durch ihr praktisches Vollziehen aktualisiert und möglicherweise verändert. Für die Analyse von New-Work-Implementierungen bedeutet dies, dass die Einführung neuer formaler Strukturen wie agiler Frameworks allein noch keine Transformation garantiert. Entscheidend ist vielmehr, ob und wie diese neuen Strukturen in die alltäglichen Praktiken der Organisationsmitglieder Eingang finden und dort handlungsleitend wirksam werden.

## **2.2. Neoinstitutionalistische Perspektive: Rationalitätsmythen und Entkopplung**

Während die Strukturierungstheorie den Blick auf das Wechselspiel von Struktur und Handlung richtet, fokussiert der soziologische Neoinstitutionalismus auf den Einfluss der organisationalen Umwelt und die Bedeutung gesellschaftlicher Erwartungen für die Ausgestaltung formaler Organisationsstrukturen. Der Neoinstitutionalismus entstand in den späten 1970er Jahren als kritische Reaktion auf Kontingenzansätze, die davon ausgingen, dass Organisationsstrukturen primär durch technische Effizienzanforderungen bestimmt werden (vgl. Walgenbach 2006: 353). Demgegenüber betonen neoinstitutionalistische Ansätze, dass Organisationen eingebettet sind in ein Geflecht institutioneller Erwartungen und dass ihre formalen Strukturen maßgeblich durch das Streben nach Legitimität geprägt sind (vgl. Meyer/Rowan 1977: 340).

John W. Meyer und Brian Rowan haben in ihrem einflussreichen Aufsatz „Institutionalized Organizations“ dargelegt, dass moderne Organisationen weniger durch ihre technische Effizienz als vielmehr durch ihre Konformität mit institutionalisierten Regeln überleben (vgl. Meyer/Rowan 1977: 340f.). Diese institutionalisierten Regeln bezeichnet das Autorenduo als Rationalitätsmythen, womit gemeint ist, dass bestimmte Strukturelemente und Verfahrensweisen in der gesellschaftlichen Umwelt als rational und modern gelten, ohne dass ihre tatsächliche Wirksamkeit empirisch gesichert sein muss (vgl. Meyer/Rowan 1977: 343). Organisationen übernehmen solche als rational

geltenden Strukturelemente, um Legitimität zu erlangen und ihre Position im organisationalen Feld zu sichern. Meyer und Rowan formulieren dies wie folgt:

„Organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures." (Meyer/Rowan 1977: 340)

Entscheidend ist dabei, dass die Übernahme solcher Rationalitätsmythen häufig unabhängig davon erfolgt, ob sie tatsächlich zur Verbesserung der organisationalen Leistungsfähigkeit beitragen. Vielmehr geht es darum, nach außen zu signalisieren, dass man eine moderne, professionelle und rationale Organisation ist. Dies führt zu dem Phänomen der Entkopplung, das einen zentralen Befund des Neoinstitutionalismus darstellt. Entkopplung bedeutet, dass formale Strukturen und tatsächliche Arbeitsprozesse voneinander getrennt werden (vgl. Meyer/Rowan 1977: 356f.). Die formale Struktur dient primär der Legitimation gegenüber der Umwelt, während die eigentliche Arbeit in den Organisationen nach anderen, häufig informellen Logiken organisiert wird. Meyer und Rowan argumentieren, dass diese Entkopplung funktional sein kann, da sie es Organisationen ermöglicht, gleichzeitig unterschiedlichen und möglicherweise widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Meyer/Rowan 1977: 357).

Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell haben die neoinstitutionalistische Perspektive weiterentwickelt, indem sie systematisch die Mechanismen herausgearbeitet haben, durch die organisationale Felder homogenisiert werden. Sie verwenden dafür den Begriff der Isomorphie und unterscheiden drei Mechanismen institutionellen Drucks: Zwang, Nachahmung und normativen Druck (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 150ff.). Zwangsisomorphie entsteht durch formale oder informelle Anforderungen, die von anderen Organisationen oder vom Staat ausgehen, etwa durch gesetzliche Vorgaben oder vertragliche Vereinbarungen. Mimetische Isomorphie tritt auf, wenn Organisationen unter Bedingungen von Unsicherheit andere als erfolgreich wahrgenommene Organisationen imitieren. Normativer Druck schließlich geht von Professionalisierung aus, wobei professionelle Standards und Ausbildungswege dazu führen, dass bestimmte Praktiken und Strukturen als selbstverständlich gelten (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 152ff.).

Für die Analyse von New-Work-Konzepten bietet die neoinstitutionalistische Perspektive wichtige Einsichten. Die Verbreitung agiler Methoden und selbstorganisierter Teams lässt sich nicht allein als rationale Anpassung an veränderte Marktbedingungen verstehen, sondern auch als Resultat institutionellen Drucks (vgl. Walgenbach 2006: 371). Organisationen sehen sich mit der Erwartung konfrontiert, innovativ und modern zu sein, was die Übernahme entsprechender Strukturelemente nahelegt, unabhängig

davon, ob diese tatsächlich zu Effizienzgewinnen führen. DiMaggio und Powell formulieren pointiert:

„Organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness." (DiMaggio/Powell 1983: 150)

Zugleich eröffnet die Perspektive der Entkopplung einen kritischen Blick auf die Implementierung von New Work. Es stellt sich die Frage, inwieweit neue Strukturelemente wie selbstorganisierte Teams oder flache Hierarchien tatsächlich in die Arbeitsprozesse integriert werden oder ob sie primär als symbolische Fassade dienen, während im Hintergrund traditionelle Machtstrukturen und Entscheidungsprozesse fortbestehen. Die Spannung zwischen formaler Struktur und tatsächlicher Praxis, die der Neoinstitutionalismus aufzeigt, bildet eine wichtige analytische Folie für die Untersuchung der praktischen Umsetzung von New-Work-Konzepten.

Zusammengenommen bieten Strukturierungstheorie und Neoinstitutionalismus komplementäre Zugänge zur Analyse organisationaler Transformationsprozesse. Während Giddens' Theorie den Blick auf die Mikroprozesse der Strukturierung durch alltägliche Praktiken lenkt und die Frage nach der agency der Akteure in den Mittelpunkt rückt, fokussiert der Neoinstitutionalismus auf die Makroebene institutioneller Erwartungen und die Rolle formaler Strukturen als Legitimationsinstrument. Beide Perspektiven teilen jedoch die Einsicht, dass Organisationen nicht einfach als rationale Zweckgebilde verstanden werden können, sondern als komplexe soziale Gebilde, in denen formale Strukturen, praktisches Handeln und institutionelle Erwartungen in vielfältiger Weise miteinander verwoben sind.

### **3. New Work als organisationales Phänomen**

Die gegenwärtige Arbeitswelt ist von einem tiefgreifenden Wandel gekennzeichnet, der unter dem Schlagwort New Work zusammengefasst wird. Dieser Begriff, der ursprünglich auf den austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurückgeht, hat in den vergangenen Jahren eine bemerkenswerte Karriere durchlaufen und wird mittlerweile auf vielfältige Weise zur Beschreibung veränderter Arbeitsformen herangezogen (vgl. Bergmann 2019: 15ff.). Bergmann selbst entwickelte seine Vision von „Neuer Arbeit" bereits in den 1980er Jahren als Gegenentwurf zur industriellen Lohnarbeit und verband damit die Idee, dass Menschen Arbeit ausüben sollten, die sie „wirklich, wirklich wollen" (Bergmann 2019: 127). In der heutigen organisationalen Praxis hat sich der Begriff jedoch weitgehend von dieser ursprünglichen philosophischen Grundierung gelöst und bezeichnet primär neue Formen der Arbeitsorganisation, die mit

Digitalisierung, Flexibilisierung und dem Abbau hierarchischer Strukturen einhergehen (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 151).

Unter dem Label New Work werden gegenwärtig sehr unterschiedliche organisationale Praktiken und Strukturveränderungen subsumiert. Zentral sind dabei insbesondere agile Methoden, die aus der Softwareentwicklung stammen und zunehmend auch in anderen Bereichen Anwendung finden. Frameworks wie Scrum oder Kanban versprechen eine flexiblere und kundenorientiertere Arbeitsweise durch kurze Iterationszyklen, cross-funktionale Teams und kontinuierliche Feedbackschleifen (vgl. Häusling/Fischer 2016: 42f.). Darüber hinaus umfasst New Work radikalere Ansätze wie Holacracy, ein Organisationsmodell, das weitgehend ohne klassische Führungshierarchien auskommt und stattdessen auf verteilte Autorität in selbstorganisierten Teams setzt (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 155). Auch die Einführung von Objectives and Key Results (OKRs) als Zielsystem, das Quartalsrhythmen und transparente Zielverfolgung ermöglicht, wird häufig als Element von New Work verstanden. Gergs und Lakeit konstatieren in diesem Zusammenhang:

„Agilität erscheint als eine neue Form der Rationalisierung von Arbeit, die nicht mehr primär auf standardisierte Abläufe und hierarchische Kontrolle setzt, sondern auf die Selbstorganisationsfähigkeit von Teams und die kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Anforderungen.“ (Gergs/Lakeit 2020: 152)

Diese Entwicklung ist mit erheblichen formalen Strukturveränderungen in Organisationen verbunden. Traditionelle Linienorganisationen mit klaren Abteilungsgrenzen und Berichtswegen werden teilweise durch Matrixstrukturen oder netzwerkartige Organisationsformen ersetzt, in denen Mitarbeitende in wechselnden Projekten und Teams zusammenarbeiten (vgl. Häusling/Fischer 2016: 67). Neue Rollen entstehen, etwa die des Product Owners oder Scrum Masters, die quer zu klassischen Führungspositionen stehen und andere Verantwortlichkeiten tragen. Entscheidungsprozesse sollen dezentralisiert werden, sodass Teams autonomer agieren können (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 157f.). Diese strukturellen Veränderungen gehen häufig einher mit neuen räumlichen Arrangements wie Großraumbüros, flexiblen Arbeitsplätzen und der Einführung digitaler Kollaborationstools, die eine orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit ermöglichen sollen.

Die Verbreitung von New-Work-Konzepten in deutschen Unternehmen hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, wobei insbesondere Technologieunternehmen und Start-ups als Vorreiter gelten. Aber auch etablierte Konzerne aus der Automobilindustrie, dem Finanzsektor oder der Telekommunikationsbranche haben begonnen, agile Methoden einzuführen und ihre Organisationsstrukturen entsprechend anzupassen (vgl.

Häusling/Fischer 2016: 89). Dabei zeigt sich eine bemerkenswerte Diskrepanz: Während manche Organisationen tatsächlich umfassende Transformationsprozesse durchlaufen, beschränken sich andere auf die Übernahme einzelner Elemente oder primär symbolischer Praktiken wie die Umbenennung von Abteilungen in „Squads“ oder die Installation von Kickertischen in den Büroräumen.

Aus organisationssoziologischer Perspektive lässt sich New Work auch als Antwort auf veränderte institutionelle Erwartungen verstehen. Organisationen sehen sich zunehmend mit der Anforderung konfrontiert, als modern, innovativ und attraktiv für qualifizierte Arbeitskräfte zu gelten (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 149). In Zeiten des Fachkräftemangels und gesteigener Ansprüche an Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung in der Arbeit wird die Einführung von New-Work-Elementen zu einem Legitimationsinstrument. Häusling und Fischer beschreiben diese Entwicklung wie folgt:

„Die Adaption agiler Praktiken erfolgt häufig nicht primär aus einer nüchternen Analyse organisationaler Effizienzgewinne, sondern aus dem Bedürfnis, im Wettbewerb um Talente und im Diskurs über moderne Unternehmensführung nicht zurückzufallen.“ (Häusling/Fischer 2016: 91)

Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie diese formalen Strukturveränderungen und neuen organisationalen Konzepte in der alltäglichen Praxis des Organisierens tatsächlich umgesetzt werden. Die bloße Implementierung agiler Frameworks oder die Umstrukturierung von Hierarchien garantiert noch nicht, dass sich die etablierten Routinen und Handlungsmuster der Organisationsmitglieder tatsächlich verändern. Wie die Akteure mit den neuen Strukturen umgehen, welche Praktiken sich herausbilden und welche Spannungen zwischen formalen Vorgaben und gelebter Realität entstehen, muss empirisch betrachtet werden. Diese Frage nach dem Verhältnis von Struktur und Praxis wird im folgenden Kapitel aus einer praxistheoretischen und neoinstitutionalistischen Perspektive vertieft analysiert.

#### **4. Praktische Umsetzung: Zwischen Struktur und Handeln**

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Grundlagen entfaltet und New Work als organisationales Phänomen beschrieben wurde, richtet sich der Blick nun auf die konkrete praktische Umsetzung dieser neuen Organisationskonzepte. Die zentrale Frage lautet: Wie vollzieht sich die Transformation zu agileren und selbstorganisierten Arbeitsformen im alltäglichen Organisieren? Dabei wird deutlich werden, dass zwischen der Einführung neuer formaler Strukturen und ihrer Verankerung in den routinisierten Praktiken der Organisationsmitglieder eine erhebliche Spannung besteht. Im Folgenden werden drei zentrale Dimensionen dieser Transformation analysiert: die

Veränderung formaler Strukturen, die Bedeutung von Routinen und Praktiken sowie die mikropolitischen Aushandlungsprozesse, die mit der Implementierung von New Work einhergehen.

#### **4.1. Transformation formaler Strukturen**

Die Einführung von New-Work-Konzepten beginnt in der Regel mit der Umgestaltung formaler Organisationsstrukturen. Traditionelle Linienorganisationen mit hierarchisch gegliederten Abteilungen und klar definierten Berichtswegen werden durch neue Strukturformen ersetzt oder zumindest ergänzt. Besonders verbreitet ist die Übernahme des sogenannten Spotify-Modells, bei dem die Organisation in Squads, Tribes, Chapters und Guilds untergliedert wird (vgl. Schreyögg/Geiger 2016: 178). Squads sind kleine, cross-funktionale Teams, die eigenverantwortlich an bestimmten Produktfeatures arbeiten. Mehrere Squads bilden einen Tribe, während Chapters Mitglieder mit ähnlichen fachlichen Kompetenzen über verschiedene Squads hinweg zusammenführen. Diese Strukturveränderung zielt darauf ab, funktionale Silos aufzubrechen und eine flexiblere, produktzentrierte Arbeitsweise zu ermöglichen (vgl. Häusling/Fischer 2016: 112).

Mit der Umstrukturierung gehen auch Veränderungen in der Rollenverteilung einher. Klassische Führungspositionen wie Abteilungsleiter oder Teamleiter werden teilweise durch neue Rollen ersetzt oder ergänzt. In Scrum-Teams etwa übernimmt der Product Owner die inhaltliche Verantwortung für das Produkt und priorisiert die Anforderungen, während der Scrum Master als Prozessverantwortlicher das Team dabei unterstützt, die agilen Prinzipien umzusetzen (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 162). Diese Rollen sind formal definiert und mit spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten versehen. Allerdings unterscheiden sie sich fundamental von traditionellen Führungsrollen, da sie keine disziplinarische Weisungsbefugnis beinhalten sollen. Schreyögg und Geiger beschreiben diese Transformation wie folgt:

„Die neuen Rollen in agilen Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie weniger auf hierarchischer Autorität als vielmehr auf fachlicher Expertise und methodischer Kompetenz beruhen. Führung wird zu einer kollektiven Aufgabe, die sich auf verschiedene Rollen verteilt.“ (Schreyögg/Geiger 2016: 181)

Auch die Entscheidungsstrukturen werden formal neu geregelt. Anstelle hierarchisch getroffener Entscheidungen sollen konsensuale oder konsent-basierte Verfahren treten, bei denen Teams eigenständig Entscheidungen treffen können, sofern kein begründeter schwerwiegender Einwand vorliegt (vgl. Häusling/Fischer 2016: 127). In Holacracy-Organisationen werden Entscheidungsbefugnisse explizit an Rollen und nicht an Personen gebunden, was eine weitgehende Dezentralisierung von Entscheidungsmacht

ermöglichen soll. Diese formalen Regelungen zielen darauf ab, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und näher an die operative Ebene zu verlagern, wo das relevante Fachwissen vorhanden ist (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 165).

Ein weiteres zentrales Element der strukturellen Transformation ist die Einführung neuer zeitlicher Rhythmen und Formate. Agile Frameworks wie Scrum organisieren die Arbeit in festgelegten Zeitzyklen, den sogenannten Sprints, die typischerweise zwei bis vier Wochen umfassen (vgl. Schreyögg/Geiger 2016: 183). Innerhalb dieser Sprints finden ritualisierte Meetings statt: Daily Stand-ups zur täglichen Koordination, Sprint Plannings zur Festlegung der Aufgaben, Sprint Reviews zur Präsentation der Ergebnisse und Retrospektiven zur Reflexion der Zusammenarbeit. Diese Formate sind formal definiert und oft minutiös beschrieben, was die Zeitdauer, die Teilnehmenden und die Zielsetzung betrifft. Damit wird ein neuer organisationaler Rhythmus etabliert, der sich von traditionellen Monats- oder Quartalszyklen unterscheidet und eine höhere Taktung der Abstimmungs- und Feedbackprozesse bewirkt (vgl. Häusling/Fischer 2016: 134).

Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass die formale Einführung neuer Strukturen häufig mit erheblichen Spannungen verbunden ist. Alte und neue Strukturen existieren häufig parallel, was zu Unklarheiten über Zuständigkeiten und Entscheidungswege führt. Mitarbeitende befinden sich mitunter in der Situation, sowohl einem klassischen disziplinarischen Vorgesetzten als auch einem agilen Team und dessen Product Owner gegenüber verantwortlich zu sein (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 167). Auch die Frage, welche Entscheidungen tatsächlich dezentral getroffen werden können und wo die Grenzen der Teamautonomie liegen, bleibt in der Praxis oft unklar oder wird widersprüchlich gehandhabt. Die bloße Einführung neuer formaler Regeln garantiert somit nicht deren reibungslose Umsetzung, wie im folgenden Abschnitt zu den organisationalen Routinen und Praktiken deutlich wird.

## **4.2. Routinen und Praktiken des Organisierens**

Während formale Strukturveränderungen relativ schnell dekretiert werden können, gestaltet sich die Transformation der eingespielten Routinen und Praktiken des Organisierens als weitaus langwieriger und komplexer. Routinen bilden das Rückgrat organisationaler Abläufe und tragen wesentlich zur Stabilität und Verlässlichkeit des organisationalen Geschehens bei. Niklas Luhmann hat in seinem vielzitierten Aufsatz die funktionale Bedeutung von Routinen herausgestellt und darauf hingewiesen, dass Routinen Komplexität reduzieren und Entscheidungsprozesse entlasten (vgl. Luhmann 1971: 115). Routinen ermöglichen es, wiederkehrende Aufgaben ohne aufwendige

Abwägungen zu bewältigen und schaffen dadurch Kapazitäten für neuartige oder besonders wichtige Fragestellungen. Luhmann formuliert prägnant:

„Das Routineprogramm entlastet von der Notwendigkeit der Informationsverarbeitung und von der Notwendigkeit zu entscheiden. Es sichert strukturell festgelegte Verhaltenserwartungen ab und ermöglicht dadurch ein hohes Maß an Komplexität in anderen Bereichen.“ (Luhmann 1971: 118)

Im Kontext der New-Work-Transformation stellt sich die Frage, inwieweit neue Praktiken etabliert werden können und inwiefern bestehende Routinen fortbestehen oder sich transformieren. Empirische Beobachtungen zeigen, dass die Persistenz alter Routinen ein zentrales Hindernis für die Umsetzung agiler Prinzipien darstellt. So werden etwa Daily Stand-ups formal eingeführt und regelmäßig durchgeführt, aber die Art und Weise, wie diese Meetings ablaufen, entspricht häufig eher traditionellen Statusbesprechungen als dem agilen Ideal eines kurzen, fokussierten Austauschs auf Augenhöhe (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 169). Hierarchisch höhergestellte Personen dominieren die Gesprächsführung, Teammitglieder berichten primär über ihren Arbeitsstand, anstatt Hindernisse zu thematisieren, und die Meetings dehnen sich zeitlich aus, weil die ursprünglich vorgesehene Disziplin nicht eingehalten wird.

Diese Beobachtung lässt sich mit Giddens' Konzept des praktischen Bewusstseins erklären. Die Akteure haben über Jahre hinweg bestimmte Praktiken eingeübt, wie Meetings ablaufen, wer das Wort ergreift und in welcher Form berichtet wird. Dieses inkorporierte Wissen ist nicht ohne weiteres durch neue formale Vorgaben zu ersetzen, sondern zeigt sich als außerordentlich persistent (vgl. Giddens 1997: 55). Die Rekursivität sozialer Praktiken führt dazu, dass etablierte Muster unbewusst reproduziert werden, selbst wenn die formalen Rahmenbedingungen sich geändert haben (vgl. Wilz 2017: 149). Erst wenn Irritationen auftreten, etwa durch externe Moderation oder explizite Reflexion in Retrospektiven, können diese Routinen sichtbar gemacht und gegebenenfalls verändert werden.

Auch die Kommunikationspraktiken in Organisationen verändern sich nicht automatisch mit der Einführung neuer Tools und Formate. Alfred Kieser hat herausgearbeitet, dass sich Organisationen im Sprechen und Kommunizieren allmählich verfertigen und dass Kommunikation nicht nur Informationen überträgt, sondern organisationale Wirklichkeit konstituiert (vgl. Kieser 2002: 168). Mit der Einführung digitaler Kommunikationsplattformen wie Slack oder Microsoft Teams entstehen zwar neue Kanäle und Formate der Kommunikation, aber die Art und Weise, wie kommuniziert wird, folgt häufig weiterhin gewohnten Mustern. Formelle E-Mails werden durch informelle Chat-Nachrichten ergänzt, aber die grundlegende Logik, wer mit wem über welche Themen

kommuniziert und welche Informationen geteilt oder zurückgehalten werden, bleibt oft erstaunlich stabil (vgl. Kieser 2002: 174). Kieser konstatiert:

„Die Einführung neuer Kommunikationsmedien allein führt nicht zu einer grundlegenden Veränderung der Kommunikationsstrukturen. Vielmehr werden die neuen Medien in bestehende Kommunikationspraktiken eingepasst und entsprechend den etablierten Mustern genutzt.“ (Kieser 2002: 176)

Besonders aufschlussreich ist der Blick auf informelle Praktiken, die neben den formal eingeführten agilen Ritualen fortbestehen. Eike Emrich und Jens Flatau haben in ihrer Untersuchung zum Kaffeetrinken in Organisationen gezeigt, dass informelle Interaktionen eine wichtige Funktion für den Informationsaustausch, die soziale Integration und die Bewältigung von Arbeitsproblemen erfüllen (vgl. Emrich/Flatau 2007: 227). In traditionellen Büroumgebungen bilden Kaffeeküchen und Flure Orte, an denen ungeplante Begegnungen stattfinden und wo Informationen jenseits formaler Kanäle zirkulieren. Mit der Einführung von Homeoffice-Regelungen und der Virtualisierung von Zusammenarbeit gehen diese Gelegenheitsstrukturen teilweise verloren, was sich negativ auf den informellen Wissenstransfer und das gegenseitige Verständnis auswirken kann (vgl. Emrich/Flatau 2007: 234).

Auch Jo Reichertz hat in seiner Studie über informelle Praktiken darauf hingewiesen, dass das scheinbar Nebensächliche und Beiläufige für das Funktionieren von Organisationen von großer Bedeutung ist (vgl. Reichertz 2011: 242). Der „Flurfunk“, das kurze Gespräch zwischen Tür und Angel, die Abstimmung beim gemeinsamen Gang zur Kantine sind Praktiken, durch die organisationale Wirklichkeit konstituiert wird und durch die Probleme gelöst werden, bevor sie eskalieren. In agilen Settings werden solche informellen Praktiken teilweise durch formalisierte Formate wie Coffee Roulette oder virtuelle Kaffeepausen zu ersetzen versucht, aber die Spontaneität und Ungezwungenheit, die informelle Interaktionen auszeichnet, lässt sich nicht einfach verordnen (vgl. Reichertz 2011: 248).

Die Analyse der Routinen und Praktiken zeigt somit, dass die Transformation zu New Work nicht allein durch strukturelle Maßnahmen zu bewerkstelligen ist. Vielmehr bedarf es einer tief greifenden Veränderung der eingespielten Handlungsmuster, die Zeit, Geduld und reflexive Arbeit an den eigenen Praktiken erfordert. Karl E. Weick und seine Koautoren haben mit dem Konzept des Sensemaking darauf hingewiesen, dass Veränderungsprozesse in Organisationen vor allem dadurch gelingen, dass die Beteiligten gemeinsam Sinn konstruieren und neue Interpretationen entwickeln (vgl. Weick et al. 2005: 409). Ohne eine solche kollektive Sinnerzeugung bleiben neue Strukturen leere Hülsen, die zwar formal existieren, aber in der Praxis nicht zum Tragen kommen.

### 4.3. Mikropolitik und Machtdynamiken

Die Einführung von New-Work-Konzepten geht mit dem expliziten Anspruch einher, hierarchische Strukturen abzubauen und Machtasymmetrien zu reduzieren. Selbstorganisierte Teams sollen eigenverantwortlich entscheiden, Führung soll geteilt werden, und die Beteiligung aller Organisationsmitglieder soll gestärkt werden. Aus mikropolitischer Perspektive stellt sich jedoch die Frage, ob und inwieweit dieser Anspruch in der organisationalen Realität eingelöst wird oder ob nicht vielmehr Macht transformiert und über neue Kanäle ausgeübt wird. Michel Crozier und Erhard Friedberg haben in ihrer strategischen Organisationsanalyse herausgearbeitet, dass Macht ein konstitutives Element jeder sozialen Beziehung ist und dass Akteure über Ungewissheitszonen verfügen, die ihnen Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten eröffnen (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 43).

Macht ist in dieser Perspektive keine Eigenschaft, die Personen besitzen oder nicht besitzen, sondern ein Beziehungsphänomen, das aus der wechselseitigen Abhängigkeit von Akteuren erwächst. Derjenige, der relevante Ressourcen kontrolliert oder über exklusives Wissen verfügt, kann sein Gegenüber in bestimmtem Maße beeinflussen (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 49). In Organisationen gibt es unterschiedliche Quellen von Macht: die Kontrolle über Fachwissen und Expertise, die Kontrolle über Beziehungen zu externen Akteuren, die Kontrolle über Kommunikationswege und Informationsflüsse sowie die Fähigkeit, Regeln auszulegen und anzuwenden (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 51ff.). Crozier und Friedberg formulieren prägnant:

„Macht beruht auf der Fähigkeit eines Akteurs, durch sein Handeln die Handlungsmöglichkeiten anderer Akteure zu strukturieren. Diese Fähigkeit ist nicht statisch gegeben, sondern wird in konkreten Austauschbeziehungen immer wieder neu konstituiert.“ (Crozier/Friedberg 1993: 44)

Im Kontext von New Work zeigt sich, dass trotz des formalen Abbaus hierarchischer Positionen neue Machtquellen entstehen und alte teilweise fortbestehen. Eine zentrale neue Machtquelle ist die Methodenkompetenz in agilen Verfahren. Personen, die über fundierte Kenntnisse in Scrum, Kanban oder anderen agilen Frameworks verfügen, erlangen dadurch Definitionsmacht darüber, was „richtiges“ agiles Arbeiten bedeutet und wie Konflikte oder Probleme zu interpretieren sind (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 171). Scrum Master oder Agile Coaches nehmen eine Schiedsrichterrolle ein, indem sie darüber wachen, dass die agilen Prinzipien eingehalten werden, und dies eröffnet ihnen erhebliche Einflussmöglichkeiten, auch wenn sie formal keine Weisungsbefugnis haben. Sie können entscheiden, welche Praktiken als konform mit den agilen Werten gelten und welche als Rückfall in alte Muster gedeutet werden (vgl. Kühl 2020: 112).

Auch die Kontrolle über technisches Wissen und Expertise bleibt eine zentrale Machtressource. In crossfunktionalen Teams sind Mitglieder mit spezialisierten Fachkenntnissen häufig unverzichtbar, da nur sie bestimmte Aufgaben bewältigen können. Dies verschafft ihnen Verhandlungsmacht, auch wenn formale Hierarchien flach sind (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 54). Zudem zeigt sich, dass die formale Abschaffung von Führungspositionen nicht zwangsläufig dazu führt, dass informelle Führung gleichmäßig verteilt wird. Häufig kristallisieren sich innerhalb der Teams informelle Hierarchien heraus, in denen bestimmte Personen aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihres Durchsetzungsvermögens oder ihrer sozialen Netzwerke eine dominante Rolle einnehmen (vgl. Neuberger 2006: 89).

Besonders konfliktträchtig ist die Situation für ehemalige Führungskräfte, deren formale Positionen im Zuge der Transformation abgeschafft oder reduziert werden. Diese Personen verlieren nicht nur Status und Einkommen, sondern auch einen Teil ihrer Identität, die mit der Führungsrolle verbunden war (vgl. Kühl 2020: 127). In der Praxis führt dies häufig zu Widerständen und mikropolitischen Manövern, durch die versucht wird, Einfluss zu bewahren. Ehemalige Führungskräfte nutzen ihre etablierten Netzwerke, ihr Erfahrungswissen und ihre Reputation, um weiterhin faktisch Entscheidungen zu prägen, auch wenn sie formal keine Weisungsbefugnis mehr haben (vgl. Neuberger 2006: 93). Dies kann dazu führen, dass selbstorganisierte Teams in der Realität weniger autonom agieren, als es die formale Struktur vorsieht, weil informelle Abstimmungen mit einflussreichen Personen weiterhin stattfinden.

Mikropolitische Aushandlungen vollziehen sich auch um die Frage, welche Themen und Projekte priorisiert werden und welche Ressourcen einzelnen Teams zur Verfügung gestellt werden. In einer idealtypischen agilen Organisation sollten Teams die Autonomie haben, ihre Arbeitsweise selbst zu bestimmen und über die Allokation von Ressourcen mitzuentcheiden. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass zentrale Gremien oder einzelne einflussreiche Akteure weiterhin über Budget und Personalzuteilung entscheiden, was die Autonomie der Teams faktisch begrenzt (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 173). Die Verteilung von Ressourcen wird zum Gegenstand strategischer Spiele, in denen Teams und Akteure versuchen, ihre Interessen durchzusetzen und sich gegenüber anderen zu behaupten.

Oswald Neuberger hat darauf hingewiesen, dass mikropolitisches Handeln nicht per se negativ zu bewerten ist, sondern eine normale und teilweise funktionale Dimension organisationalen Geschehens darstellt (vgl. Neuberger 2006: 71). Mikropolitische Prozesse können dazu beitragen, dass unterschiedliche Interessen sichtbar werden und Kompromisse ausgehandelt werden, die von den Beteiligten als legitim akzeptiert

werden. Problematisch wird Mikropolitik dann, wenn sie zu systematischem Machtmissbrauch führt oder wenn strukturell benachteiligte Gruppen dauerhaft von Entscheidungen ausgeschlossen werden (vgl. Neuberger 2006: 78). In New-Work-Kontexten besteht die Gefahr, dass die formal proklamierte Gleichheit und Selbstorganisation die tatsächlichen Machtverhältnisse verschleiert und es dadurch erschwert wird, problematische Machtasymmetrien zu thematisieren und zu bearbeiten.

Die mikropolitische Analyse zeigt somit, dass die Transformation zu New Work keineswegs zu einem herrschaftsfreien Raum führt, sondern vielmehr zu einer Umverteilung und teilweise auch Verschleierung von Macht. Während traditionelle hierarchische Macht durch formale Positionen transparent und anfechtbar ist, entziehen sich neue Formen der Macht durch Methodenkompetenz, Netzwerke oder Deutungshoheit häufig der expliziten Thematisierung. Dies kann dazu führen, dass Machtausübung subtiler und schwerer greifbar wird, was für die Betroffenen möglicherweise belastender ist als offene hierarchische Beziehungen. Die Spannung zwischen dem normativen Anspruch egalitärer Selbstorganisation und der praktischen Realität fortbestehender Machtasymmetrien stellt eine zentrale Herausforderung für die Umsetzung von New-Work-Konzepten dar.

## **5. Entkopplung und Legitimation**

Die vorangegangenen Analysen haben deutlich gemacht, dass die praktische Umsetzung von New-Work-Konzepten mit erheblichen Spannungen verbunden ist. Zwischen der Einführung neuer formaler Strukturen, der Persistenz etablierter Routinen und den mikropolitischen Aushandlungsprozessen um Macht und Einfluss klafft eine Lücke, die aus neoinstitutionalistischer Perspektive als Entkopplung begriffen werden kann. Im Folgenden wird die Frage erörtert, inwieweit New Work als Rationalitätsmythos fungiert, der primär der Legitimation gegenüber der organisationalen Umwelt dient, während die tatsächliche Arbeitsweise in zentralen Bereichen traditionell bleibt. Zugleich wird diskutiert, ob das Phänomen der Entkopplung die beobachtbaren Widersprüche vollständig erfasst oder ob nicht vielmehr von partieller Integration und graduellen Transformationsprozessen auszugehen ist.

Meyer und Rowan haben das Konzept der Entkopplung als Antwort auf die Frage entwickelt, wie Organisationen mit widersprüchlichen Anforderungen umgehen. Organisationen sind einerseits darauf angewiesen, effizient zu arbeiten und ihre formalen Ziele zu erreichen. Andererseits müssen sie nach außen demonstrieren, dass sie modernen Rationalitätsvorstellungen entsprechen und gesellschaftlich anerkannte Strukturelemente aufweisen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 356). Wenn diese beiden Anforderungen

miteinander kollidieren, kann Entkopplung eine funktionale Lösung darstellen: Die Organisation übernimmt formal die als rational geltenden Strukturen und Verfahren, hält aber in der tatsächlichen Arbeitspraxis an bewährten informellen Abläufen fest, die den konkreten Effizienzanforderungen besser entsprechen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 357). Die formale Struktur wird damit zur Legitimationsfassade, während die eigentliche Arbeit nach anderen Logiken organisiert wird.

Übertragen auf die Implementierung von New Work lässt sich argumentieren, dass viele Organisationen agile Methoden und Selbstorganisation primär deshalb einführen, weil diese als Ausweis von Modernität und Innovationsfähigkeit gelten. Gergs und Lakeit haben herausgearbeitet, dass Agilität zu einem neuen Rationalitätsideal geworden ist, das im organisationalen Feld als unhinterfragte Norm fungiert (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 150). Organisationen geraten unter Druck, sich als agil zu präsentieren, um im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, Investoren und Kunden nicht zurückzufallen. Die Einführung agiler Strukturen dient dann weniger der tatsächlichen Verbesserung der Arbeitsabläufe als vielmehr der symbolischen Demonstration, dass man eine moderne, zukunftsorientierte Organisation ist (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 163). Gergs und Lakeit konstatieren:

„Die Verbreitung agiler Methoden folgt weniger der Logik technischer Effizienz als vielmehr der Logik institutioneller Konformität. Organisationen übernehmen agile Praktiken, weil diese als legitim gelten, nicht weil ihre Überlegenheit empirisch gesichert wäre.“  
(Gergs/Lakeit 2020: 164)

In der Praxis zeigt sich diese Entkopplung darin, dass Organisationen die Sprache und Symbolik der Agilität übernehmen, ohne dass sich die grundlegenden Arbeitsweisen tatsächlich verändern. Abteilungen werden in Squads umbenannt, Meetings heißen nun Daily Stand-ups, und Projektpläne werden durch Backlogs ersetzt, aber die faktischen Entscheidungswege, Machtverhältnisse und Arbeitsprozesse bleiben weitgehend unverändert (vgl. Häusling/Fischer 2016: 156). Es entsteht das, was kritisch als „agiles Theater“ bezeichnet wird: eine Aufführung von Agilität für externe Beobachter, während hinter den Kulissen traditionelle Hierarchien und Kontrollmechanismen fortbestehen (vgl. Kühl 2020: 134). Diese symbolische Adoption agiler Elemente erfüllt durchaus eine Funktion, nämlich die der Legitimation, aber sie führt nicht zu der proklamierten Transformation der Organisationskultur und Arbeitsweise.

Nils Brunsson hat in seiner Analyse der Organisation der Heuchelei herausgearbeitet, dass die Diskrepanz zwischen öffentlich verkündeten Werten, formalen Entscheidungen und tatsächlichem Handeln keineswegs ein Zeichen organisationalen Versagens ist, sondern vielmehr eine rationale Strategie im Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen

darstellt (vgl. Brunsson 1989: 27). Organisationen operieren in Umwelten, die gleichzeitig Effizienz, Innovation, soziale Verantwortung, Mitarbeiterorientierung und vieles mehr einfordern. Diese Anforderungen sind häufig nicht gleichzeitig zu erfüllen, weshalb Organisationen lernen, auf der symbolischen Ebene alle Erwartungen zu bedienen, während sie in der Praxis Prioritäten setzen und Kompromisse eingehen (vgl. Brunsson 1989: 33). Brunsson formuliert:

„Organizations often face incompatible demands from their environments. They may respond by decoupling talk, decisions, and actions. They talk in ways that satisfy one set of demands, make decisions that satisfy another, and act in ways that satisfy yet another." (Brunsson 1989: 29)

Dieses Muster lässt sich auch bei der Einführung von New Work beobachten. Auf der Ebene des offiziellen Diskurses werden Selbstorganisation, Hierarchieabbau und Mitarbeiterpartizipation propagiert. Formale Entscheidungen etablieren neue Rollen und Strukturen, die diesem Ideal entsprechen. In der alltäglichen Praxis jedoch werden weiterhin Entscheidungen von den einflussreichen Akteuren getroffen, werden Ressourcen zentral allokiert, und werden Mitarbeitende durch subtile Kontrollmechanismen gesteuert (vgl. Kühl 2020: 137). Diese Entkopplung ermöglicht es der Organisation, gleichzeitig modern und effizient zu sein, ohne die mit radikaler Selbstorganisation verbundenen Unsicherheiten und Risiken eingehen zu müssen.

Allerdings greift die Perspektive der vollständigen Entkopplung möglicherweise zu kurz, um die Komplexität der Transformationsprozesse angemessen zu erfassen. Empirische Beobachtungen zeigen, dass die Implementierung von New Work häufig nicht zu einer vollständigen Trennung von formaler Struktur und tatsächlicher Praxis führt, sondern eher zu hybriden Formen und partiellen Integrationen (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 168). In manchen Bereichen der Organisation werden agile Praktiken tatsächlich gelebt und führen zu veränderten Arbeitsweisen, während in anderen Bereichen traditionelle Strukturen fortbestehen. Auch innerhalb einzelner Teams kann es zu einer Mischung aus alten und neuen Praktiken kommen, wobei manche Elemente der Agilität übernommen werden, während andere ignoriert oder umgedeutet werden (vgl. Häusling/Fischer 2016: 167).

Diese partiellen Integrationen lassen sich mit Giddens' Strukturierungstheorie besser erfassen als mit dem Konzept der Entkopplung. Die Akteure sind nicht bloße Empfänger formaler Strukturvorgaben, sondern gestalten durch ihr praktisches Handeln aktiv mit, welche Strukturen sich tatsächlich durchsetzen (vgl. Giddens 1997: 52). Dabei kommt es zu Aushandlungsprozessen, in denen neue und alte Praktiken miteinander in Konflikt geraten, sich überlagern oder zu neuen Mischformen verbinden. Die Transformation ist

dann kein binärer Prozess von Entkopplung oder Integration, sondern ein gradueller, widersprüchlicher und unabgeschlossener Prozess der Strukturierung (vgl. Ortmann et al. 2000: 329).

Die Rolle der organisationalen Umwelt ist dabei nicht zu unterschätzen. DiMaggio und Powell haben gezeigt, dass organisationale Felder durch isomorphe Prozesse geprägt sind, die zu einer zunehmenden Ähnlichkeit der Organisationen führen (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 149). Im Falle von New Work lässt sich ein starker mimetischer Druck beobachten: Organisationen orientieren sich an als erfolgreich wahrgenommenen Vorbildern wie Start-ups oder Technologiekonzernen und übernehmen deren Praktiken (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 151). Zugleich entsteht normativer Druck durch Beratungsunternehmen, Agile Coaches und professionelle Netzwerke, die bestimmte Vorstellungen von richtiger Agilität propagieren und standardisieren (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 152). Dieser institutionelle Druck trägt zur Verbreitung von New-Work-Konzepten bei, führt aber auch dazu, dass diese oberflächlich und ritualisiert übernommen werden.

Problematisch wird die Entkopplung dann, wenn sie von den Organisationsmitgliedern als Scheinheiligkeit erlebt wird und die Glaubwürdigkeit der Organisation untergräbt. Wenn Mitarbeitende erleben, dass Selbstorganisation nur auf dem Papier existiert, während tatsächlich nach wie vor hierarchisch entschieden wird, kann dies zu Frustration und Zynismus führen (vgl. Kühl 2020: 142). Das Vertrauen in die Organisation und ihre Führung schwindet, und die Motivation, sich für Veränderungsprozesse zu engagieren, nimmt ab. In solchen Fällen verfehlt die symbolische Adoption von New Work nicht nur ihr proklamiertes Ziel der Transformation, sondern kann sogar kontraproduktiv wirken, indem sie die Legitimität der Organisation intern beschädigt (vgl. Brunsson 1989: 38). Die Spannung zwischen dem nach außen kommunizierten Bild der modernen, agilen Organisation und der intern erlebten Realität fortbestehender traditioneller Strukturen birgt somit erhebliches Konfliktpotenzial, das in der weiteren Entwicklung von New-Work-Implementierungen eine zentrale Rolle spielen wird.

## **6. Fazit und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie New-Work-Konzepte in deutschen Unternehmen praktisch umgesetzt werden und welche Spannungen zwischen formalen Strukturen und gelebten Routinen dabei entstehen. Die Analyse hat gezeigt, dass die Transformation zu agileren und selbstorganisierten Arbeitsformen ein deutlich komplexeres Unterfangen darstellt, als es die programmatischen Schriften und Beraterliteratur zu New Work suggerieren. Die bloße Einführung neuer

Organisationsstrukturen, Rollen und Verfahren führt keineswegs automatisch zu einer tiefgreifenden Veränderung der organisationalen Praxis. Vielmehr erweist sich die Transformation als langwieriger, widersprüchlicher und konflikthafter Prozess, in dem formale Strukturen, etablierte Routinen, mikropolitische Interessen und institutionelle Erwartungen in komplexer Weise miteinander verwoben sind.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse besteht in der Einsicht, dass New Work als Spannungsfeld zwischen strukturellen Erwartungen und praktischer Umsetzung begriffen werden muss. Aus neoinstitutionalistischer Perspektive lässt sich die Verbreitung von New-Work-Konzepten als Reaktion auf veränderte institutionelle Erwartungen verstehen. Organisationen sehen sich mit der Anforderung konfrontiert, als modern, innovativ und attraktiv für qualifizierte Arbeitskräfte zu gelten, was die Übernahme agiler Strukturen nahelegt (vgl. Meyer/Rowan 1977: 340). Dabei besteht die Gefahr, dass New Work primär als Rationalitätsmythos fungiert, der der Legitimation nach außen dient, während die tatsächlichen Arbeitsprozesse traditionellen Mustern folgen. Das Phänomen der Entkopplung, bei dem formale Strukturen und gelebte Praxis auseinanderfallen, konnte in mehreren Dimensionen identifiziert werden (vgl. Meyer/Rowan 1977: 357). Zugleich hat sich gezeigt, dass Entkopplung nicht das einzige Muster darstellt, sondern dass auch partielle Integrationen und hybride Formen entstehen, in denen alte und neue Praktiken koexistieren.

Die praxistheoretische Perspektive, insbesondere Giddens' Strukturierungstheorie, hat es ermöglicht, die Mikroprozesse der Transformation in den Blick zu nehmen. Die Dualität von Struktur erweist sich als zentral für das Verständnis der Implementierungsprobleme: Neue formale Strukturen können nur dann handlungswirksam werden, wenn sie in die routinisierten Praktiken der Organisationsmitglieder Eingang finden und dort reproduziert werden (vgl. Giddens 1997: 77). Die Persistenz etablierter Routinen stellt dabei ein erhebliches Hindernis dar, denn diese sind tief in das praktische Bewusstsein der Akteure eingeschrieben und werden weitgehend unreflektiert reproduziert (vgl. Luhmann 1971: 118). Wilz fasst diese zentrale Einsicht der Strukturierungstheorie zusammen:

„Strukturen existieren nur in und durch die Praktiken kompetenter Akteure. Ihre Transformation setzt voraus, dass die Akteure beginnen, anders zu handeln – was wiederum voraussetzt, dass sie ihre eingespielten Praktiken reflexiv in den Blick nehmen und bewusst verändern.“ (Wilz 2017: 149)

Die mikropolitische Analyse hat überdies deutlich gemacht, dass die Transformation zu New Work keineswegs zu einem herrschaftsfreien Raum führt, sondern mit einer Umverteilung und Transformation von Macht einhergeht. Während traditionelle

hierarchische Macht durch formale Positionen relativ transparent ist, entziehen sich neue Formen der Macht durch Methodenkompetenz, Netzwerke oder Deutungshoheit häufig der expliziten Thematisierung (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 49). Die Spannung zwischen dem normativen Anspruch egalitärer Selbstorganisation und der praktischen Realität fortbestehender oder transformierter Machtasymmetrien stellt eine zentrale Herausforderung dar, die in vielen Implementierungsprozessen unterschätzt wird.

Bezogen auf die eingangs formulierte Fragestellung lässt sich festhalten, dass die praktische Umsetzung von New-Work-Konzepten durch ein komplexes Zusammenspiel von formalen Strukturveränderungen, persistenten Routinen und mikropolitischen Aushandlungsprozessen gekennzeichnet ist. Die Transformation von Organisationen erfordert mehr als die Einführung neuer Strukturen und Verfahren. Sie setzt einen tiefgreifenden kulturellen Wandel voraus, der nur gelingen kann, wenn die Akteure ihre etablierten Praktiken reflexiv in den Blick nehmen, neue Handlungsweisen einüben und wenn gleichzeitig die institutionellen Rahmenbedingungen und Machtstrukturen so gestaltet werden, dass sie die neuen Praktiken unterstützen statt behindern. Die häufig anzutreffende Diskrepanz zwischen proklamiertem Anspruch und gelebter Realität verweist darauf, dass viele Organisationen diesen umfassenden Transformationsanspruch bislang nicht eingelöst haben.

Der soziologische Erkenntnisgewinn dieser Arbeit liegt insbesondere darin, dass sie durch die Verbindung praxistheoretischer und neoinstitutionalistischer Perspektiven ein differenziertes Verständnis organisationaler Transformationsprozesse ermöglicht. Die vermeintliche „Trägheit“ von Organisationen, die häufig beklagt wird, erweist sich aus dieser Perspektive nicht als irrationales Beharrungsvermögen, sondern als Ausdruck der tiefen Verankerung von Routinen und Strukturen in den alltäglichen Praktiken der Organisationsmitglieder (vgl. Giddens 1997: 52). Zugleich wird deutlich, dass formale Strukturveränderungen nicht per se zu realen Transformationen führen, sondern dass sie in Abhängigkeit von institutionellen Erwartungen, mikropolitischen Konstellationen und den praktischen Deutungen der Akteure unterschiedliche Wirkungen entfalten können.

Kritisch ist anzumerken, dass die hier vorgenommene Analyse primär theoriegeleitet erfolgt ist und auf die systematische Auswertung empirischen Materials verzichtet hat. Die theoretischen Perspektiven wurden zwar anhand von Fallbeispielen und empirischen Beobachtungen aus der Literatur illustriert, aber eine eigenständige empirische Untersuchung konkreter Implementierungsprozesse konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Zudem konzentriert sich die Analyse auf bestimmte Dimensionen der Transformation, während andere Aspekte wie die Rolle von Geschlecht, die

Bedeutung von Körperlichkeit oder die technologischen Bedingungen digitaler Zusammenarbeit nicht vertieft behandelt wurden. Auch die Frage, wie unterschiedliche Organisationstypen, Branchen oder nationale Kontexte die Umsetzung von New Work beeinflussen, konnte nur am Rande gestreift werden.

Hieraus ergeben sich mehrere Forschungsdesiderate. Zum einen besteht ein erheblicher Bedarf an empirischen Langzeitstudien, die die Entwicklung von New-Work-Implementierungen über mehrere Jahre hinweg verfolgen und dabei untersuchen, ob und unter welchen Bedingungen es zu nachhaltigen Transformationen kommt oder ob sich Entkopplungsphänomene verfestigen (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 170). Zum anderen wäre es aufschlussreich, vergleichende Studien durchzuführen, die erfolgreiche und weniger erfolgreiche Transformationsprozesse kontrastieren und die Faktoren identifizieren, die über Gelingen oder Scheitern entscheiden. Auch die Perspektive der betroffenen Mitarbeitenden verdient mehr Aufmerksamkeit: Wie erleben sie die Transformation, welche Bewältigungsstrategien entwickeln sie im Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen, und welche subjektiven Kosten sind mit der permanenten Umstellung auf neue Arbeitsweisen verbunden?

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Zukunft von New Work zwischen Hype und nachhaltiger Transformation changiert. Es ist durchaus möglich, dass New Work sich als kurzlebiger Managementtrend erweist, der nach einigen Jahren durch neue Konzepte abgelöst wird, ohne dass tiefgreifende Veränderungen in den Organisationen stattgefunden haben. Ebenso denkbar ist jedoch, dass einzelne Elemente von New Work sich verfestigen und zu dauerhaften Strukturveränderungen führen, während andere in Vergessenheit geraten. Die soziologische Analyse kann dazu beitragen, diese Prozesse zu verstehen und kritisch zu begleiten, indem sie die Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit sichtbar macht und die vielfältigen Dimensionen organisationaler Transformation in ihrer Komplexität erfasst. Nur auf dieser Grundlage können Organisationen realistische Vorstellungen davon entwickeln, was eine nachhaltige Transformation erfordert und welche Widerstände und Hindernisse zu erwarten sind.

## 7. Literaturverzeichnis

- Bergmann, Frithjof. 2019. *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg: Arbor Verlag.
- Brunsson, Nils. 1989. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Crozier, Michel und Erhard Friedberg. 1993. *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt am Main: Hain.
- DiMaggio, Paul J. und Walter W. Powell. 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.
- Dorn, Christopher, Ramy Youssef und Sylvia Marlene Wilz. 2017. *Routine und Praxis der Organisation*. Einleitung. Hagen: FernUniversität.
- Emrich, Eike und Jens Flatau. 2007. *Kaffeetrinken in Organisationen*. In Christopher Dorn, Ramy Youssef und Sylvia Marlene Wilz (Hrsg.): *Routine und Praxis der Organisation*. Hagen: FernUniversität, S. 222-238.
- Gergs, Hans-Joachim und André Lakeit. 2020. *Agilität als neues Rationalitätsideal*. *Arbeit* 29(2): 149-172.
- Giddens, Anthony. 1997. *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Häusling, André und Stefan Fischer (Hrsg.). 2016. *Mythos Agilität oder das agile Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Kieser, Alfred. 2002. *Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren*. In Christopher Dorn, Ramy Youssef und Sylvia Marlene Wilz (Hrsg.): *Routine und Praxis der Organisation*. Hagen: FernUniversität, S. 156-186.
- Kühl, Stefan. 2020. *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Luhmann, Niklas. 1971. *Lob der Routine*. In Niklas Luhmann: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113-142.
- Meyer, John W. und Brian Rowan. 1977. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Neuberger, Oswald. 2006. *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow und Klaus Türk. 2000. *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Reckwitz, Andreas. 2003. *Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive*. *Zeitschrift für Soziologie* 32(4): 282-301.
- Reichertz, Jo. 2011. *„Wenn ich auftauche, verschwinden alle!“* In Christopher Dorn, Ramy Youssef und Sylvia Marlene Wilz (Hrsg.): *Routine und Praxis der Organisation*. Hagen: FernUniversität, S. 239-261.
- Schreyögg, Georg und Daniel Geiger. 2016. *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Walgenbach, Peter. 2006. *Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie*. In Alfred Kieser und Mark Ebers (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 353-401.

- Walgenbach, Peter. 2007. Die Strukturierungstheorie. In Alfred Kieser und Mark Ebers (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 403-426.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe und David Obstfeld. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16(4): 409-421.
- Wilz, Sylvia Marlene. 2017. Praxistheorie und Organisationsforschung. Anthony Giddens. In Christopher Dorn, Ramy Youssef und Sylvia Marlene Wilz (Hrsg.): Routine und Praxis der Organisation. Hagen: FernUniversität, S. 134-153.