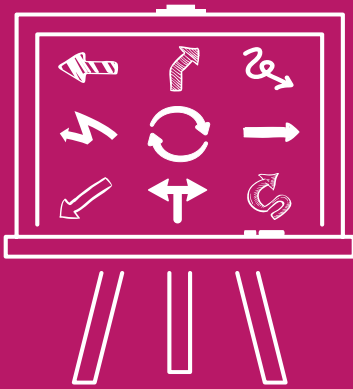


Pflichtfach Change



Hochschulen gestalten Wandel

Erneuern trotz struktureller Trägheit

Transformation in der Organisation Hochschule

Iterative Innovation

Partizipativer Change an der Universität

Zwischen Autonomie und Steuerung

Strukturelle Weiterentwicklung in Hochschulen

2

Keimzelle für Wandel

Ein Agility Lab als Impulsgeber

26

Fehlerfreude statt Fehlerfrust

Neurowissenschaft des Lernmanagements

Wie Zellorganisation die Innovationskraft stärkt

Ein Werkstattbericht aus dem Innovationsbereich der Bundesdruckerei

Josephine Hofmann, Jana Oczko-Kropp, Clemens Striebing, Jörg Fischer, Felix Nadolni und Maika Hahne-Wiley

Foto: IAO/Ludmila Parsyak



Dr. Josephine Hofmann

stv. Forschungsbereichsleitende, Fraunhofer IAO / Universität Stuttgart IAT

Kontakt:
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Foto: privat



Jana Oczko-Kropp

wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fraunhofer IAO / Universität Stuttgart IAT

Kontakt:
jana.oczko-kropp@iao.fraunhofer.de

Foto: Aristidis Schnelzer



Dr. Clemens Striebing

wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fraunhofer IAO / Universität Stuttgart IAT

Kontakt:
clemens.striebling@iao.fraunhofer.de

Foto: Aristidis Schnelzer



Dr. Jörg Fischer

Bundesdruckerei, Bereich Innovations

Kontakt:
joerg.fischer@BDR.de

Foto: Aristidis Schnelzer



Felix Nadolni

Bundesdruckerei, Bereich Innovations

Kontakt:
felix.nadolni@BDR.de

Foto: Helke Schäfer



Maika Hahne-Wiley

Bundesdruckerei, Team Innovations

Kontakt:
maika.hahne-wiley@bdr.de

Der Bereich Innovations der Bundesdruckerei stand vor der Aufgabe, ein neues Organisationsmodell zu entwickeln, um sowohl den ambidextren Anforderungen der Innovationsarbeit als auch seinem starken Wachstum gerecht werden zu können. Unter wissenschaftlicher Begleitung und Evaluierung des Fraunhofer IAO entschied man sich für eine Organisationsform in Anlehnung an das Zellmodell von Betacodex, das Organisationen als lebendige Systeme beschreibt, die sich dynamisch an ihre Umwelt anpassen. Der Beitrag schildert den Weg zur Zellorganisation im Spannungsfeld zwischen Selbstorganisation und Anleitung.

Selbstorganisation als Organisationsprinzip wird als Gegenentwurf zu traditionell hierarchischen Organisationsformen interpretiert. Sind dort klare Unter- und Überordnungsverhältnisse, gerichtete Entscheidungsprozesse und mehrstufige Führungsebenen üblich, sollen selbstorganisierte Organisationsformen auf einem Höchstmaß an Einbindung, Mitverantwortlichkeit und dezentraler Entscheidungsfähigkeit basieren. Hierarchien stehen für Klarheit und Geschwindigkeit, sehen sich allerdings mit dem Ruf konfrontiert, gepaart mit einer primär funktionalen Organisationsstrukturierung, zu einer Verlangsamung, Versäulung und »Silobildung« zu führen. Diese Silos erschweren schnelle, übergreifende Entscheidungen und Ideenentwicklungen. Ein weiterer potenzieller Nachteil von Hierarchie ist eine Separierung zwischen »Ausführenden« und »Entscheidern«, die in heutigen Wissensarbeitsorganisationen personell häufig nicht real ist und demoti-

vierend wirken kann. Hierarchie gilt heute für viele als Unwort – sie wird mit starren Strukturen und einer Bevormundung verbunden, die angesichts steigender Qualifikation und veränderter Erwartungen von Mitarbeitenden zunehmend unpassend wirkt.

Aus dieser Gemengelage heraus entstand das Projekt **Inno-OrgaEvolution**. Der Bereich *Innovations* der Bundesdruckerei – als eigenständiges Technologieunternehmen des Bundes – stand vor der Aufgabe, ein Organisationsmodell zu entwickeln, das seine Kernaufgabe stärkt: die Entwicklung von Produktinnovationen sowohl in frühen als auch in produktnahen Phasen. Hinzu kam die Perspektive, dass sich die Zahl der Mitarbeitenden in diesem Bereich mittelfristig mehr als vervierfachen sollte. Die zentrale Frage war daher, wie man eine stark wachsende Gruppe hoch qualifizierter »freier Kreativer« so organisiert, dass sie trotz ihrer Größe produktiv und innovativ bleibt. Denn Produktinnovation in Bezug auf typische Bereiche wie z. B. sichere Ausweisdokumente, Banknoten und vertrauenswürdige Digitalisierung ist das übergeordnete Ziel, welches durch diese organisatorische Transformation »im laufenden Betrieb« maßgeblich gestärkt werden sollte. Dies ist gepaart mit einer motivatorischen Wirkung für die hoch qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die in diesem stark nachgefragten IT-/Security-Feld tätig sind.

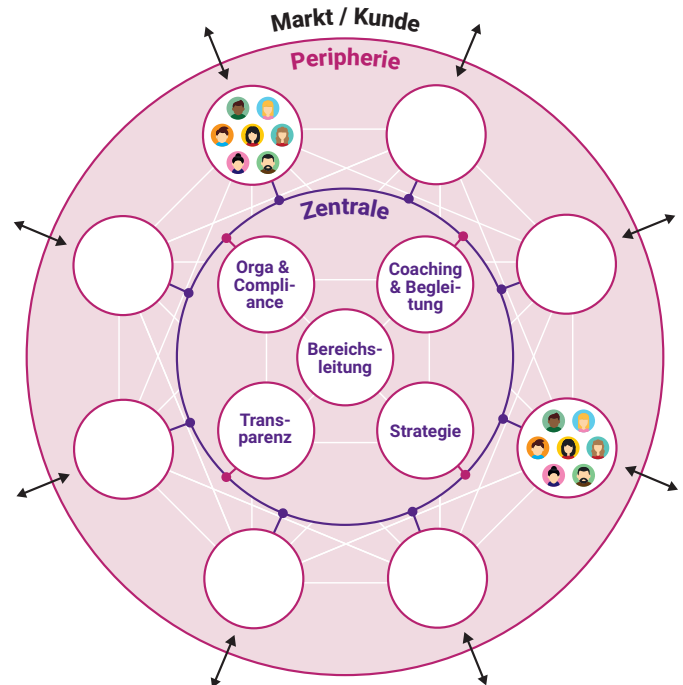
Eine weitere Herausforderung war es, das Prinzip Ambidextrie im Blick zu behalten: In *Innovations* gehört Innovationsentwicklung in frühen Phasen nahe an der Grundlagenforschung genauso zum Aufgabenbereich wie Innovationsumsetzungen in späteren Entwicklungsphasen mit enger Schnittstelle zu internen Entwicklungsabteilungen oder externen Auftraggebern. Dieses Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation war bei der Erarbeitung eines neuen Organisationsmodells ebenfalls zu berücksichtigen.

Zielsetzung: neue Organisationsform

Die Bundesdruckerei entschied sich, diese organisatorische Transformation in Kooperation mit dem Fraunhofer IAO inhaltlich zu konkretisieren, beteiligungsorientiert zu planen und umzusetzen sowie den ganzen Prozess wissenschaftlich begleiten und über insgesamt zwei Jahre kontinuierlich evaluieren zu lassen. Für uns Fraunhofer-Kolleginnen und -Kollegen war diese Entscheidung ein Glücksfall, da eine solch kontinuierliche Begleitungs- und Evaluationsarbeit nicht häufig als Forschungs- und Begleitungsauftrag vergeben wird. Im Wesentlichen lässt sich die Zielbeschreibung der neuen Organisationsform so beschreiben:

- Dezentral, selbstorganisiert mit starker Betonung auf Eigenverantwortlichkeit
- Crossfunktionalität bzw. Ermöglichung domänenübergreifender Arbeitsweisen
- Flexibel / fluide, stets anpassbar und lernfähige Strukturen und Prozesse
- Hohes Maß an Autarkie und Freiheit für Mitarbeitende
- Maximale Selbstwirksamkeitserfahrung und Motivation für Mitarbeitende

Abbildung 1:
Die drei Sphären des Zellmodells



Quelle: Bundesdruckerei, in Anlehnung an Betacodex

Der Weg zur Zellorganisation

In einer vorgelagerten Projektphase betrachtete das *Innovations*-Team gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO verschiedene Organisations- und Führungsmodelle und bewertete sie im Hinblick auf ihre Passung zur eigenen Ausgangssituation und den formulierten Ambitionen. Dabei standen verschiedene Grundkonzepte der Projektorganisation, holokratischer Ansätze und dahinterstehender Führungsansätze im Fokus. Im Ergebnis fiel die Entscheidung, eine Organisationsform in Anlehnung an das Zellmodell von Betacodex aufzusetzen und für die Bundesdruckerei innovationsorientiert anzupassen. Das Modell, das von Niels Pfläging entwickelt wurde, beschreibt Organisationen als lebendige Systeme, die sich dynamisch an ihre Umwelt anpassen. Es unterscheidet zwischen verschiedenen Zelltypen, die unterschiedliche Funktionen und Rollen innerhalb der Organisation übernehmen. Die Kommunikation und Interaktion zwischen diesen Zellen sind ein wichtiger Faktor für die Innovationsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Organisation. Das Modell betont die Bedeutung von Selbstorganisation und Agilität, um komplexe Herausforderungen zu meistern.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.