

Stefan Kühl

SCHATTEN-

ORGANI-

SATION



AGILES MANAGEMENT
UND UNGEWOLLTE
BÜROKRATISIERUNG

campus

Schattenorganisation

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant der Firma Metaplan. Er ist Autor von Managementbestsellern wie *Wenn die Affen den Zoo regieren*, *Die Tücken der flachen Hierarchien*, *Sisyphos im Management*, *Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur* und *Brauchbare Illegalität*. *Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Zusammen mit Andreas Hermwille betreibt er den Podcast *Der ganz formale Wahnsinn*.

Stefan Kühl

Schattenorganisation

Agiles Management und ungewollte
Bürokratisierung

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51732-2 Print
ISBN 978-3-593-45436-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45437-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2023. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln.

Umschlagmotiv: © www.shutterstock.com (Bildnr. 2174505577, eamesBot).

Satz: le-tex xerif

Gesetzt aus der Alegreya

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985–2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Über vermeintlich neue Organisationsformen, liebloses Aufwärmen von bereits Gedachtem und abergläubisches Lernen – ein Vorwort	7
1. Das Interesse an hyperformalisierten Systemen – Einleitung	11
Funktionen der Hyperformalisierung von Organisationen	12
Der Glücksfall einer stark standardisierten Managementmode . .	15
Die Formen der Erwartungsbildung in hyperformalisierten Organisationen	18
Zwei grundlegend verschiedene Formen zur Gestaltung neuer Organisationen	21
Die Sensibilitäten bei der Behandlung von Managementmoden .	25
2. Zur Bauart hyperformalisierter Organisationen	29
2.1 Zur Stoßrichtung holokratischer Organisationen	34
2.2 Die besondere Form der holokratischen Formalisierung	40
2.3 Zur Bürokratisierung postbürokratischer Organisationen . .	44
3. Die Renaissance des zweckrationalen Organisationsmodells	47
3.1 Die Vorstellung einer zweckrationalen Durchplanung der Organisation	48
3.2 Die Hoffnung einer Hyperformalisierung der Organisation .	52
3.3 Eine ausgefeiltere Variante des Maschinenmodells der Organisation	55

4. Ungewollte Nebenfolgen der Bürokratisierung postbürokratischer Organisationen	57
4.1 Der Sog der Formalisierung	58
4.2 Entzugsmöglichkeiten durch eine Vielfalt von Rollen	61
4.3 Die Reduzierung von Initiativen jenseits der formalen Struktur	64
4.4 Versuch der Formalisierung der Interaktion	66
4.5 Starrheit der holokratischen Organisationsprinzipien	70
5. Schattenstrukturen – informale Korrekturmechanismen in holokratischen Organisationen	73
5.1 Die Ausbildung von Schattenstrukturen in holokratischen Organisationen	74
5.2 Die Sache mit der Transparenz	78
5.3 Vor- und Nachteile holokratischer Schattenstrukturen	81
5.4 Der Wechsel zwischen Formalität und Informalität als Kompetenz	84
6. Vom Aufstieg und Niedergang einer Managementmode	87
6.1 Zur Machart von Managementmoden	88
6.2 Die Auslagerung von Verantwortung – zur Funktion von Managementmoden	98
6.3 Zum Aufstieg und Niedergang einer Managementmode	102
6.4 Der Wechsel zwischen dem Lob der Rolle und der Zelebrierung der Person	107
Nachwort zur Methodik	109
Anmerkungen	113
Literatur	123

Über vermeintlich neue Organisationsformen, liebloses Aufwärmen von bereits Gedachtem und abergläubisches Lernen – ein Vorwort

Wenn man sich die Diskussion über »neue« Organisationsformen anschaut, dann kann man sich schwer dem Eindruck erwehren, dass alle Überlegungen schon einmal dagewesen sind. Seit Jahrzehnten existieren ausgearbeitete Vorschläge, wie sich Mitglieder von Organisationen ihre Arbeit selbst organisieren, wie Hierarchien in Organisationen abgeschafft werden und wie die Grenzen zwischen Abteilungen aufgelöst werden können. Managementberater verkaufen diese altbekannten Ideen lediglich in neuer Verpackung und verbal aufgemotzter Form. Alle aktuellen Managementkonzepte seien, so Peter F. Drucker (2016: 19), lediglich kleinere Variationen und Erweiterungen von seit über hundert Jahren bekannten Prinzipien zur Ausrichtung von Organisationen.

Weil im Managementdiskurs die immer gleichen Ideen von Selbststeuerung, Hierarchieabbau und Abteilungsdurchlässigkeit verlässlich in Zyklen von ungefähr zehn Jahren propagiert werden, ist es für Organisationswissenschaftler möglich, die gewollten und ungewollten Effekte der aktuell favorisierten Konzepte im Detail zu bestimmen. So wissen wir aufgrund organisationswissenschaftlicher Forschungen so gut über die Stärken und Schwächen des Selbstmanagements, die Vor- und Nachteile von Hierarchieabbau sowie die Gründe für oder gegen die Bildung von Abteilungen Bescheid, dass wir die Auswirkung von durch Managementmoden getriebenen Reformen präzise einschätzen können.¹

Bei mir hat sich deswegen in den letzten Jahrzehnten ein pragmatischer Umgang ausgebildet, wenn Berater wieder eine vermeintlich neue Sau durch das Dorf der Manager treiben: Ich hole meine teilweise jahrzehntealten Texte über postbürokratische Organisationen heraus, ersetze lediglich die alten Begriffe durch die neuen und kann mir sicher sein, dass die Analysen nach wie vor zutreffen. Häufig reicht es aus, mit der Copy-

and-Paste-Funktion inzwischen eher zopfig klingende Begriffe wie »flexible Unternehmung« oder »lernende Organisation« durch frischer klingende Stichworte wie »agile Organisation« oder »intelligente Organisation« zu ersetzen. Eine sehr effiziente Form, um einen Text zu produzieren, der problemlos an die aktuellen Diskussionen im Management anschlussfähig ist.

Sicherlich – durch dieses lieblose Aufwärmen bereits Gedachten werden keine neuen Erkenntnisse produziert. Unser Wissen über Organisationen wird nicht vergrößert, sondern lediglich in neuer Form aufbereitet. Aber als Wissenschaftler hat man nicht nur eine Verpflichtung, die eigene wissenschaftliche Gemeinschaft mit neuen Erkenntnissen zu überraschen, sondern auch gewisse Hygienefunktionen im Praktikerdiskurs. Wenn in der Überhitzung einer Managementmode mal wieder vergessen zu werden droht, weswegen Organisationen ab einer bestimmten Größe zwangsläufig Hierarchien ausbilden und die Ausdifferenzierung von Abteilungen nicht zu verhindern ist, dann ist es eine Aufgabe von Organisationswissenschaften, dieses Wissen bei Praktikern wieder in Erinnerung zu rufen.

Die große Gefahr dieser Vorgehensweise ist jedoch, dass man als Organisationswissenschaftler nur noch reflexartig auf Managementdiskurse reagiert. Im Kontakt mit Praktikern ist die eigene Lernbereitschaft stark eingeschränkt, weil jede Idee, jede Äußerung im Managementdiskurs sofort in bereits Gedachtes eingeordnet wird. In letzter Konsequenz ist man als Organisationswissenschaftler kognitiv gar nicht mehr in der Lage, neue Entwicklungen wahrzunehmen, weil man davon ausgeht, dass alles, was in Bezug auf Organisationen vorstellbar ist, schon mehrfach ausprobiert und wissenschaftlich untersucht worden ist. Ein »abergläubischer Lernprozess«, den wir mit gewisser Regelmäßigkeit bei Praktikern beobachten, verführt uns Organisationswissenschaftler selbst dazu, in Richtung eines einmal eingeschlagenen, erfolgreichen Lernprozesses weiterzudenken, diesen Gedanken immer weiter zu verfeinern und dadurch unsere Offenheit für Neues zu verlieren. Je häufiger man als Organisationswissenschaftler seine eigenen bewährten Denkwege geht, desto überzeugter ist man, auf dem richtigen Pfad zu sein.²

Dieses Buch ist das Ergebnis des schmerzhaften Eingestehens eines solchen selbst produzierten, abergläubischen Lernprozesses. Anlass für dieses Buch war die Reaktion auf einen Text von mir in einer größeren Tageszeitung. Dort hatte ich festgestellt, dass die unter dem Label

der »Agilität« propagierte Vorstellung, dass Personenvertrauen – das Erfolgsrezept »guter Ehen« und »guter Freundschaften« – sich auch für die Führung von »guten Organisationen« eignete, naiv sei. Ich verwies stattdessen darauf, dass es eine zentrale Errungenschaft moderner Gesellschaften ist, sich nicht überall auf Personenvertrauen verlassen zu müssen. Auf diesen Text reagierten eine Wissenschaftlerin und ein Berater mit der These, dass mit den »neuen selbstorganisierten Organisationsformen« nicht nur auf Personenvertrauen gesetzt werde, sondern es auf allen Ebenen »klare Spielregeln« gäbe, an die sich alle zu halten hätten.³

Mein erster Reflex war, dies als die im Managementdiskurs übliche nichtssagende Formel »selbstorganisierte Organisationen brauchen Regeln« abzulegen. Aber ausgelöst durch diesen Text fing ich an, mir die Formalisierungsbestrebungen dieser unter dem Label der Agilität propagierten Organisationen näher anzuschauen, und war fasziniert. In allen meinen bisherigen Forschungs- und Beratungsprojekten über postbürokratische, aber auch bürokratische Organisationen waren mir nie Organisationen begegnet, in denen die formalen Erwartungen in einem solchen Detaillierungsgrad niedergeschrieben worden sind. Selbst in staatlichen Verwaltungen, Armeen und Entwicklungsbanken, die für mich immer als Extremformen von Formalisierung galten, waren mir solche Formen der Hyperformalisierung nicht begegnet.

Es schien mir daher geboten, einen neuen Blick auf Organisationen zu werfen, die ich bisher unter dem Label der Postbürokratie abgelegt hatte. Während alle von mir bisher untersuchten postbürokratischen Organisationen, die ihre Hierarchien reduzieren und ihre Abteilungssilos auflösen wollen, durch einen weitgehenden Verzicht auf Formalisierung gekennzeichnet waren, hatte ich es hier scheinbar mit Organisationen zu tun, die die Hierarchiereduzierung und Abteilungsauflösung durch eine starke Formalisierung erreichen wollten. Konnte es sein, dass sich unter dem Begriff der Postbürokratie eine besonders bürokratisierte Variante von Organisationen ausbildet? Wenn ja, wie ticken diese Organisationen und was können wir von diesen allgemein über Organisationen lernen? Dieses Buch ist die Antwort.

1. Das Interesse an hyperformalisierten Systemen – Einleitung

»Deine Verantwortung ist es nicht, die Leute zu unterstützen,
sondern den Prozess zu schützen«⁴

Brian Robertson, Holacracy (hier zitiert nach Carr 2015a)

Dieses Buch handelt von einem Organisationskonzept, von dem die allermeisten Mitglieder einer Organisation nie etwas gehört haben und vermutlich auch nie etwas hören werden. Das Konzept der Holacracy wird als Lösung für die Krise der Hierarchie und die durch Abteilungen hervorgerufene Silobildung in Organisationen angepriesen. Statt, wie sonst üblicherweise der Fall, nur eine Stelle im Unternehmen einzunehmen, können Mitglieder in holokratischen Organisationen eine Vielzahl von verschiedenen Rollen einnehmen. Die Entscheidungsfindung findet nicht mehr über Anweisungen statt, sondern Mitarbeiter agieren in ihren Rollen selbstständig. Statt nur Mitglied eines Teams zu sein, können sich die Mitglieder unterschiedlichen Zirkeln zuordnen. Die weitgehend autonom arbeitenden Zirkel werden lediglich noch über Führungs- und Repräsentationsglieder miteinander verbunden, die nichts mehr mit den klassischen Hierarchien in Organisationen zu tun haben.

Das Konzept der Holacracy hat in der Diskussion unter Beratern und Managern eine gewisse Aufmerksamkeit erhalten, weil es versprochen hat, den sehr allgemeinen Begriff der Agilität in konkrete Handlungsanweisungen in Organisationen zu übersetzen (eine wichtige Rolle spielte dabei die Popularisierung durch Laloux 2014; auf Deutsch Laloux 2015). Aber selbst bei großzügigen Schätzungen muss man feststellen, dass das Konzept weltweit von maximal 0,0000001 Prozent aller Organisationen eingeführt und von einer Reihe dieser Organisationen nach wenigen Jahren wieder aufgegeben worden ist. Warum sollte man sich mit einem Managementkonzept befassen, das weltweit vielleicht in einigen hundert Organisationen ausprobiert worden ist und von nicht wenigen nach kurzer Zeit wieder abgeschafft wurde?

Auf den ersten Blick handelt es sich bei der Holacracy um eines von unzähligen Modellen, die unter dem Label der Agilität versprechen, dass Organisationen mit ihrer Hilfe schneller und flexibler auf sich permanent verändernde Umweltbedingungen reagieren können.⁵ Bei einer oberflächlichen Lektüre wirkt die Holacracy lediglich wie eine weitere Managementmode, in der von Beratern fast alles, was im Diskurs über neue Organisationsformen an der einen oder anderen Stelle erwähnt wurde, zusammengerührt wird. Weil die Ideen, die in der Holacracy vertreten werden, in den meisten Fällen mehrere Jahrzehnte alt sind und in den in regelmäßigen Zyklen wieder aufkommenden Diskussionen über neue Organisationsformen aufgewärmt werden, kann leicht der Eindruck entstehen, dass es sich lediglich um den bekannten alten Wein in neuen Schläuchen handelt.

Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass sich Holacracy an einem Punkt grundlegend von anderen unter dem Begriff der Agilität gehandelten Managementkonzepten unterscheidet. Während die Promotoren anderer Managementkonzepte bestenfalls einen Werkzeugkasten präsentieren, aus dem sich Organisationen die für sie geeigneten Hilfsmittel heraussuchen können, wird die Holacracy als ein geschlossenes Organisationskonzept propagiert, in denen die einzelnen Elemente präzise aufeinander abgestimmt seien. Die Elemente griffen, so jedenfalls das Versprechen, so genau ineinander, dass eine neuartige Organisationsform ohne Silobildung und ohne Hierarchie geschaffen werden könne.

Funktionen der Hyperformalisierung von Organisationen

Die holokratischen Organisationen nutzen einen geschickten Kniff, um die Auflösung von Abteilungsgrenzen und die Aufweichung von Hierarchien zu erreichen: eine detaillierte formale Fixierung aller nur vorstellbarer Erwartungen an die Organisationsmitglieder (siehe für die Beobachtung starker Formalisierung im holokratischen Organisationsmodell zum Beispiel Altherr 2019:420; Hasenzagl 2020:186 f.; Schell/Bischof 2022: 123 ff.). Jede Übernahme einer Aufgabe, jede Zuordnung zu einem Kreis, jede noch so kleine Verschiebung von Zuständigkeiten wird in einer Steuerungssoftware der Organisation für alle sichtbar fixiert. Dadurch entstehen für sämtliche Organisationsmitglieder eine Vielzahl detaillierter Rol-

lenbeschreibungen, die sich zu umfassenden individualisierten Stellenbeschreibungen zusammensetzen lassen. Selbst in holokratischen Kleinstorganisationen mit einem knappen Dutzend Mitarbeitern können so schnell Stellenbeschreibungen von dreißig oder vierzig eng beschriebenen Seiten für jedes einzelne Organisationsmitglied entstehen. Angesichts dieser Explosion der formalen Regeln ähneln die holokratischen Organisationen ihren häufig kritisierten bürokratischen Großorganisationen (siehe als Auswahl für die Kritik Urwick 1943; Crozier 1963; Graeber 2015).

Aber an einem Punkt gibt es einen grundlegenden Unterschied. Während in klassischen bürokratischen Organisationen die Veränderung von formalen Strukturen durch den Neuzuschnitt von Abteilungen oder die Neudefinition von Prozessen häufig ein langwieriger Prozess ist, befinden sich die formalen Strukturen holokratischer Organisationen in einem permanenten Veränderungsprozess. Jedes einzelne Organisationsmitglied kann seine eigenen Rollenbeschreibungen jederzeit – auch ohne Rücksprache mit anderen Angehörigen – an aktuelle Anforderungen anpassen. In jedem Steuerungstreffen eines Kreises können neue Kreise gebildet, neue Rollen definiert oder neue Zuständigkeiten und Rechte bestimmt werden. So entsteht eine formale Ordnung, die sich, anders als in klassischen bürokratischen Organisationen, in einem permanenten Fluss befindet.

Die formale Ordnung holokratischer Organisationen wird dadurch geschützt, dass sich Organisationen durch die Unterzeichnung einer fast fünfzigseitigen »Verfassung«, in dem alle Details der Steuerung einer Organisation geregelt sind, auf die holokratischen Prinzipien festlegen (siehe dazu Robertson 2015b: 23; Robertson 2016: 21).⁶ Abgesichert wird dieses Ineinandergreifen der in der Verfassung spezifizierten Elemente durch eine holokratische Steuerungssoftware, über die alle formalen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse einer Organisation abgebildet werden. Zwar können sich Organisationen entscheiden, auf den Einsatz dieser Softwarepakete zu verzichten, aber spätestens ab einer Größe von 20 oder dreißig Mitarbeitern wird die Komplexität so groß, dass sich holokratische Organisationen ohne diese technische Unterstützung kaum mehr steuern lassen.⁷

Diese bis ins kleinste Detail gehende Fixierung von Erwartungen an Organisationsmitglieder kann man als *Hyperformalisierung* bezeichnen.⁸ Unter Formalisierung wird in der Organisationswissenschaft der Versuch bezeichnet, Erwartungen festzulegen, die Mitglieder einer Organisation