



Rupert Hasenzagl

Professor, Wirtschaftsforscher und
Unternehmensberater
JKU Linz und LIMAK Austrian Business School
HAZ@aon.at



Barbara Müller

Assoziierte Universitätsprofessorin
Institute of Leadership & Change
Management, JKU Linz
barbara.mueller@jku.at

Organisationen ohne Hierarchie?

Reflexionen über aktuelle Entwicklungen in der Organisationspraxis

Die populäre Managementliteratur wird seit 2015 stark durch den Begriff „Agilität“ geprägt. Dabei wird viel versprochen, von mehr Innovativität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit für Unternehmen bis hin zu erhöhter Selbstbestimmung und Eigenverantwortung für alle Mitarbeitenden. Ziel des Beitrags ist es, die Kernanliegen dieser sogenannten neuen, agilen Ansätze wissenschaftlich fundiert zu analysieren und erwartbare Folgen für die Praxis zu diskutieren. Auf aktuelle empirische Evidenz können wir uns dabei noch kaum stützen. Trotz der immer wieder zitierten „Erfolgsbeispiele“ lassen die wenigen *wissenschaftlich* fundierten Studien eher einen negativen Befund erwarten, d.h. die agilen Ansätze können die in sie gesetzten Erwartungen kaum erfüllen.¹ Unser Anliegen ist es daher, die organisationstheoretischen Annahmen und grundlegenden Elemente der agilen Ansätze hinsichtlich ihres Potenzials zur Erreichung der angekündigten Ziele und den potenziellen Auswirkungen auf die unternehmerische Praxis zu analysieren. Ohne zu viel vorwegzunehmen, das Ergebnis ist eher ernüchternd.² Wir möchten aber auch Alternativen aufzeigen. Wieder mit Rückgriff auf Theorien, in dem Fall zeitgemäße Managementtheorien auf Basis der neueren Systemtheorie nach Luhmann.³

Was sind agile Ansätze?

Auch wenn Agilität ein zentrales Thema der Bestsellerliteratur und der Praxis ist, findet sich kaum ein gemeinsames Verständnis, was denn Agilität nun sei. Hasenzagl und Link⁴ zeigen, dass mehrere Strömungen hinsichtlich eines Agilitätsverständnisses unterschieden werden können: Die Wurzeln finden sich in der Praxis zum einen in der Entwicklung von einzelnen Methoden und Werkzeugen wie Scrum (agiles Projektmanagement) oder Design Thinking (agile Produktentwicklung). Methoden wie diese stützen sich meist auf das „Agile Manifest“, das grundlegende Werte des agilen Den-

kens festlegt und damit (oft implizit) so etwas wie eine gemeinsame Wertestruktur vieler agilen Bewegungen bildet. Zum anderen gibt es aber auch Strömungen, die mit umfassenderen Vorstellungen, wie Unternehmensführung funktioniert oder funktionieren soll, arbeiten. Die Treiber dieser Richtung sind BeraterInnen, TrainerInnen oft auch BestsellerautorInnen, die durch die Einführung von „neuen Organisationsprinzipien“ einen „Paradigmenwechsel“ bei der Unternehmensführung versprechen. Diese Strömungen liegen im Fokus der Analyse der vorliegenden Arbeit.

Auf den ersten Blick stellt sich diese Richtung der populären agilen Ansätze heterogen dar.⁵ Auf den zweiten Blick lassen sich aber Gemeinsamkeiten in den postulierten und latenten Zielsetzungen finden. Und es gibt so etwas wie prototypische Ansätze: Hier sind besonders die Holakratie nach Robertson⁶ sowie deren Basis, die wesentlich ältere Soziokratie⁷ zu nennen. Viele der aktuellen „agilen“ Ansätze greifen – mehr oder weniger offen – auf Grundannahmen der Soziokratie, zurück.⁸

Die Kernanliegen der agilen Ansätze

Als wesentliches Anliegen von soziokratischen Organisationsprinzipien wird die „Gleichwertigkeit“ bei der Beschlussfassung gesehen. Gleichwertigkeit bezieht sich in erster Linie auf die beteiligten Menschen und wird mit partizipativen Macht- und Entscheidungsstrukturen verbunden. Sehr früh tritt dabei die Zielsetzung der Schwächung der klassischen linearen Hierarchie zu Tage, wobei als „linear“ die Führung durch Anweisungen einer übergeordneten Person gesehen wird.⁹ Besonders deutlich wird diese Machtfrage bei der Holakratie: das Buch von Robertson trägt den Untertitel: „The revolutionary management system that abolishes hierarchy“.¹⁰

Neben dieser pointiert formulierten Hierarchiefeindlichkeit durch den Anspruch, Macht auf alle MitarbeiterInnen bzw. Rollen zu verteilen, verbergen sich in den verschiedenen Literaturquellen noch andere Zielsetzungen, die mehr oder weniger stark mit der Gleichwertigkeit bei organisatorischen Entscheidungen in Verbindung gebracht werden. Es gibt kaum einen positiv besetzten Aspekt, der in den letzten Jahrzehnten als Zielsetzung an Organisationen herangetragen wurde, der sich nicht in den umfangreichen Listen der (potenziellen) Vorteile der soziokratischen und holakratischen Organisationsprinzipien findet. Die Weisheit der MitarbeiterInnen wird genutzt und damit das Vermögen, Probleme zu lösen größer. Das führt zu mehr Kreativität, mehr Wandelbereitschaft, höherer Produktqualität, mehr Kundenorientierung etc.¹¹

Werden die verschiedenen Literaturquellen zusammengefasst, versprechen die neuen Organisationsprinzipien im Wesentlichen drei Gruppen von Zielen:

- Hohe Veränderungs- und damit Innovationsbereitschaft des Unternehmens und der MitarbeiterInnen nach evolutionären Prinzipien,
- zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen, die gerne Verantwortung übernehmen und lernbereit sind und
- zufriedene KundInnen, durch dieses organisationale und MitarbeiterInnenverhalten und durch die hohe Qualität der erbrachten Leistung.

Das liest sich wie der Traum¹² von der friedvollen und effizienten Organisation, in der alle zufrieden sind und lösungsorientiert gearbeitet wird.

Der Hintergrund der agilen Ansätze

Die Erzählungen über den geschichtlichen Hintergrund der Soziokratie beginnen gerne im frühen 19. Jhd. mit einem Gründungsvater der Soziologie, August Comte, der auch als einer der wesentlichen Väter der positivistischen wissenschaftstheoretischen Richtung genannt wird.¹³ Sieht man von Querverweisen zu ähnlichen Konzepten bspw. von Likert ab, enthält das Narrativ der Geschichte den niederländischen Reformpädagogen Kees Boeke als einen Begründer und ersten Anwender der Soziokratie auf gesellschaftlicher Ebene. Aber erst seinem Schüler und Unternehmer Gerard Endenburg wird mit seinem Elektrotechnikunternehmen in den 1970er Jahren die erste wirtschaftliche Anwendung zugeschrieben. Interessant dabei ist, dass Endenburg als Techniker und Kybernetiker bezeichnet wird. Seine als explizit technisch (und nicht sozialpsychologisch) orientierten¹⁴ „soziokratischen Kreisstrukturen“ bauen auf vier Prinzipien auf:¹⁵

- Konsent
Eine Entscheidung wird in dem zuständigen Entscheidungskreis (siehe das dritte Prinzip) angenommen, wenn keine schwerwiegenden Einwände auftreten. Dies gilt vor allem für Grundsatzentscheidungen, andere „tägliche“ Entscheidungen können nach anderen Verfahren (allerdings legitimiert durch einen Kreisbeschluss) verwendet werden.
- Offene Wahl von Personen
Funktionen und Aufgaben im Kreis werden mittels offener Wahl durch Konsent Entscheidungen vergeben.
- Kreise
Die Entscheidungsfindungsstrukturen bestehen aus Kreisen, die nach oben verlinkt sind.
- Doppelte Verlinkung
Zwei Mitglieder eines Kreises, die Kreisleitung und ein/e Delegierte/r, sind Vollmitglieder des übergeordneten Kreises.

Bei der Ausführung dieser Prinzipien sind Werkzeuge wie bspw. eine klar geregelte Sitzungsstruktur für die Entscheidungssitzungen (inklusive Personenwahl) definiert. Damit ermöglicht die soziokratische Kreisorganisation allen Mitarbeitenden, Einfluss auf die Grundsatzentscheidungen des Kreises zu nehmen. Weil damit jede/r Verantwortung für die Beschlüsse trägt, wird die Mitverantwortung aller Beteiligten gestärkt. Bessere Beschlüsse und eine bessere Tragfähigkeit für die Umsetzung sind das Resultat, so die Annahme.

Eine etwas klarere Positionierung in Detailfragen findet sich bei der derzeit wesentlich populäreren Form der Soziokratie, der Holakratie nach Robertson.¹⁶ Ziel ist dabei auch das „evolutionäre Organisieren“ ohne Machtansammlung in hierarchischen Positionen

auf Basis von formalen Prozessen einen definierten „Purpose“ einer Organisation zu erreichen. Die Prozesse bestimmen auch die Rollen, die MitarbeiterInnen einnehmen. Diese können allerdings, im Falle des Auftretens von Spannungen im Konsentverfahren innerhalb des Kreises verändert werden.

Analyse der theoretischen Grundannahmen der Ansätze

Die Grundannahmen von Ansätzen bzw. der Modelle, auf denen diese basieren, werden in theoriegestützten Analysen oft auf der Ebene von Organisationstheorien und auf der wissenschaftstheoretischen Ebene diskutiert. Diese grundlegenden Annahmen auf den beiden Ebenen bilden das „Weltbild“, das manchmal auch als „Paradigma“ bezeichnet wird.¹⁷

Die Notwendigkeit der Reflexion der paradigmatischen Annahmen, auf die Modelle zurückgreifen, ist offensichtlich. Blicken wir beispielsweise auf das Organisations- und Menschenbild, also auf generalisierende Annahmen darüber, wie Organisationen oder Menschen gedacht werden: Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob bspw. eine Organisation als Ansammlung rational denkender Menschen gesehen wird – wie sich das in den hier analysierten agilen Ansätzen erkennen lässt. Oder ob Organisationen als eigenständige soziale Einheiten betrachtet werden, mit Charakteristika, die relativ unabhängig von den Eigenschaften der beteiligten Menschen sind – wie das bspw. viele soziologisch orientierte Theorien annehmen.¹⁸ Die Mitglieder der Organisationen sind im zweiten Fall mit der sozialen Einheit gekoppelte Umweltelemente. Außerdem ist wichtig zu beachten, dass in modernen elaborierten Organisationstheorien nicht fest vorgegebene Organisations- und Menschenbilder verwendet werden – bspw., dass der Mensch intrinsisch motiviert ist, sich in Gruppen wohl fühlt, etc. Sondern diese Theorien sind eher als Anleitungen zu verstehen, wie Organisationen und Menschen in einem konkreten Fall zu beobachten sind.

Grundannahmen über Organisationen und wichtige Umweltelemente werden als Organisationstheorien bezeichnet und erhalten ihre theoretische Begründung auch aus der darunterliegenden *wissenschaftstheoretischen* Position. Auf der anderen Seite bauen Modelle, die sich mit einem konkreten Gegenstand der Realität beschäftigen – bspw. Entscheidungstheorien, Modelle der Unternehmensführung, Veränderungstheorien etc., auf diesen organisationstheoretischen Annahmen auf Ebene der Organisationstheorien und deren wissenschaftstheoretischer Basis auf.¹⁹

Wird nun die Literatur zu den dargestellten agilen Organisationsmodellen nach ihren zugrundeliegenden Annahmen analysiert, zeigt sich, dass diese in ihren Ausführungen sehr an der Oberfläche des gegenständlichen Modells bleiben. Organisations- oder wissenschaftstheoretische Reflexionen finden sich nur ansatzweise und in Nischenarbeiten.²⁰ Im vorherigen Abschnitt wurde das formulierte Modell bereits beschrieben: ein „Purpose“ wird definiert und durch selbstgesteuerte kleine kybernetische (mechanistische) Regelkreise erfolgt die selbstgesteuerte Zielerreichung durch eine „Pendelbewegung“.²¹ In erster Linie sind als paradigmatische Positionen der agilen Ansätze positivistische Annahmen und ein maschinenhaftes Organisationsbild zu erkennen, die

– je nach Literaturquelle – mehr oder weniger mit humanistischen Grundannahmen in Bezug auf das Menschenbild durchsetzt sind.

Positivismus und Mechanismus sind aus der Geschichte Endenburgs als Techniker und Kybernetiker nachvollziehbar. Insbesondere wird von Endenburg darauf hingewiesen: „[...] daß (sic!) Soziokratie auf angewandter Systemtheorie basiert und sich sehr wenig auf sozialpsychologische Theorien stützt [...]“.²² Dazu muss man wissen, dass das Systemverständnis in diesem Zitat aus der Zeit von Kybernetik 1 stammt, also eine naturwissenschaftlich mechanistische Steuerungstheorie darstellt und kaum etwas mit rezenten, soziologischen Systemtheorien (bspw. nach Luhmann) gemein hat.

Einwände gegen das mechanistische Organisationsbild und die in manchen Soziokratieversionen durch das positiv geprägte Menschenbild bemühten humanistischen Mythen gibt es allerdings viele: Das mechanistisch rationale, plangetriebene Vorgehen der „klassischen“ Organisationsbilder wird in modernen elaborierten Organisationstheorien weitgehend als unrealistisch abgelehnt.²³ KritikerInnen humanistischer Mythen argumentieren beispielsweise, dass Ziele der MitarbeiterInnen und des Managements als VertreterInnen der Organisation oft paradox sind (der Soziologe Kühl spricht von einem Grundkonflikt²⁴). Es ist kaum anzunehmen, dass so ein Grundkonflikt nur durch einfache regelgebundene Verhandlungen vereint werden kann. Man kann daran nur glauben, wenn entweder alle Mitarbeitenden ohnehin voll auf die Unternehmensziele eingeschworen sind und selbst ein großes Bedürfnis haben, diese zu erreichen.²⁵ Der Annahme vom intrinsisch motivierten Mitarbeitenden, der als „ganzer Mensch“ hinter dem sinngebenden „Purpose“ steht und mit seiner Kraft von sich aus an der Umsetzung mitarbeitet, liegt allerdings ein Menschenbild zugrunde, das diesen Grundkonflikt einfach wegleugnet. Besonders originell löst die Holakratie den Konflikt durch die Trennung zwischen „role“ und „soul“ (sachliche ausverhandelte Rolle und der „ganze“ Mensch mit seinen Emotionen).²⁶ Alle Grundkonflikte zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen sind weg, weil MitarbeiterInnenziele und Organisationspurpose rational zusammengefügt sind. So ein Klima schafft nach Robertson eine Kultur, die auch die emotionalen Bedürfnisse abdeckt. Der Mensch wird ganzer Mensch, die Beziehungen blühen und das alles ohne dass das Business gestört wird.²⁷ In vielen rezenten Or-

ganisationstheorien werden solche Menschenbilder (intrinsisch motiviert oder rational handelnd), als zu simplifizierend und daher unrealistisch bezeichnet.²⁸

„Rezente elaborierte Organisationstheorien kritisieren die Grundannahmen der agilen Ansätze als zu simplifizierend und daher unrealistisch“

Um die Konsequenzen aus diesen zu einfachen Annahmen zu erläutern,

muss etwas ausgeholt werden: Der Bürokratismus nach Max Weber wird auch so interpretiert, dass der Rationalität der Organisation gegen die Rationalität der Individuen zum Durchbruch verholfen wird (hier findet sich der Grundkonflikt wieder). Um die Organisationsrationalität gegen die individuelle Rationalität durchzusetzen, ist hierarchische Macht ein schnell wirksames Mittel. Wird der Konflikt ignoriert, ist hierar-

chische Macht unnötig. Die hierarchische und personifizierte Macht ist aber der dezidierte Hauptfeind der Soziokratie, vielmehr noch der Holakratie, daher sind u.a. die oben beschriebenen humanistischen oder Teilungsmythen des Menschen notwendig, um der hierarchiefreien, (fast) nur durch Programme gesteuerte Selbstorganisation lebensfähig zu machen.²⁹

Vollgestopft mit positivistisch mechanistischen Grundannahmen will sich die Soziokratie trotzdem nicht ganz der Hierarchie entziehen – hier ist die Holakratie in der Hierarchieablehnung wesentlich radikaler (zumindest rhetorisch). Endenburg hat Hierarchie als ein Gestaltprinzip soziokratischer Organisationen eingeführt.³⁰ Beispielsweise kann ein übergeordneter Kreis Entscheidungen treffen, wenn diese in dem ursprünglichen Kreis nicht möglich sind. Allerdings ist die Hierarchie und vor allem die Möglichkeiten des entsprechenden Kreisleitenden aufgrund der grundlegenden Anliegen der Soziokratie (s.o.) in den meisten Versionen sehr schwach bis gar nicht ausgeprägt.³¹

Sowohl die Soziokratie als auch Holakratie verfolgen neben dieser beschriebenen Kopplung Mensch und (formale) Organisation ein Modell, in dem Organisationen sich aus Gruppen (abgebildet durch Kreise) zusammensetzen. Durch die Vernachlässigung informeller (kultureller) Strukturen bleibt das Zusammenspiel der Gruppen ein rein sachlich rationaler Aushandlungsprozess auf Basis formalisierter Entscheidungsprozesse. Damit ist der Kern von Organisationen als ein formales Konstrukt gedacht, das aus durch formale Regeln zusammengehaltenen Gruppen bzw. Rollen (Holakratie) oder eventuell auch emotionalen, aber in Richtung Unternehmensziele ausgerichteten Individuen (Soziokratie) besteht. Abgesehen davon, dass dies nicht neu ist und bisher in der Praxis kaum funktioniert hat,³² ist damit die in beiden Konzepten gebrauchte Metapher eines „Betriebssystems“ verständlich.

Zusammenfassend stellen sich die Soziokratie als auch deren holakratische Ausprägung als mehr oder weniger stark mechanistisch und naiv zweckgesteuerte Modelle heraus, die durch die konzeptionelle Ignoranz informeller Aspekte von Gruppen und Organisationen und der Verwendung humanistischer Mythen einen Rückschritt im Organisationsverständnis darstellt.

Erwartbare Folgen dieser Annahmen für die Umsetzung in der Praxis

Welche Folgen sind nun mit dem Einsatz solcher Organisationsprinzipien insbesondere im Hinblick auf die oben gezeigten Zielsetzungen zu erwarten? Das lässt sich auf Basis rezenter theoretischer Annahmen nicht pauschal beantworten, aber es lassen sich erwartbare Folgen ableiten. Es ist also wichtig zu berücksichtigen, dass die geschilderten Auswirkungen nicht zwingend (in einem positivistischen *wenn-dann* Verständnis) auftreten müssen. Eine mögliche Auswahl von zu erwartenden Dysfunktionalitäten könnte folgende Punkte beinhalten:

- a) Entscheidungsprozesse: trotz Konsent schwierige und langdauernde Entscheidungsfindung mit wenig Innovationsgrad.

- b) Unentscheidbarkeit: Dead Lock Situationen v.a. bei wertbasierten, strategischen Entscheidungen deren Alternativenwahl nicht auf der Hand liegt (echte Entscheidungen).
- c) Blinde Flecken: unreflektierte emotionale Aspekte und informale soziale Strukturen beeinflussen die Organisation und v.a. die MitarbeiterInnen ohne Interventionsmöglichkeiten.

Die Entscheidungsprozesse lassen, trotz der Annahme durch Mitbestimmung und Mitverantwortung im Konsentverfahren erhöhe sich die Problemlösungskapazität, umfangreiche und lang andauernde Entscheidungsverläufe erwarten. Beim Konsentverfahren werden Entscheidungen als angenommen betrachtet, wenn keine essentiellen Einsprüche eingebracht werden. Was essentielle Einsprüche sind und wie damit umgegangen wird, ist wiederum formal geregelt. Durch die „dynamischen Prozesse“, bei denen es sich im Wesentlichen um kybernetische Steuerungskreise handelt, die sich gut mit dem klassischen „single-loop learning“ also dem einfachen Adaptionlernen vergleichen lassen³³, ist keine wirkliche „Dynamik“ der Unternehmensevolution zu erwarten, sondern eher leichte Anpassungen im operativen Geschäft.

Das gilt insbesondere für Entscheidungen, die aufgrund der Unsicherheit, der Komplexität oder der Wertgeladenheit keine rasche und nachvollziehbare Wahl einer Alternative zulassen. Solche „echten“ (unentscheidbaren) Entscheidungen lassen sich trefflich in endlosen Diskussionsrunden mit festgefahrenen Standpunkten wälzen, oder es erfolgt eine autoritäre Entscheidung. Diese Autorität liegt bei der Soziokratie zwar in erster Linie in Entscheidungsprozessen, aber wird trotzdem durch Vertretung exekutiert. Erfolgt nun eine „methodische“ Unterwerfung eines Mitgliedes oder gar einer Subgruppe, sind die zu erwarteten emotionalen Schäden mit einiger Wahrscheinlichkeit größer, als wenn derartige Entscheidungen einer hierarchischen Position zugeschrieben werden. Unterstützt durch Attributionsprozesse werden Inhaber solcher Positionen ohnehin oft negativ konstruiert. Fehlt diese hierarchische Zuschreibungsfläche für derartige Entscheidungen weitgehend (wie bei der Holakratie) oder ist sie nur unzulänglich mit Macht ausgestattet (wie in der Soziokratie), neigen derartige Unternehmen zur Vermeidung dieser tiefgehenden, schwer entscheidbaren Entscheidungen. Es besteht große Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Unternehmen strategisch nicht weiterentwickeln.³⁴ Interessant scheint in dem Zusammenhang, dass nach der neueren Systemtheorie mit Hierarchie „[...] eher Energie und Innovation“³⁵ erzeugt werden kann. Hier tritt deutlich eine theoriefundierte Aussage auf, dass mit Hierarchie eher Dynamik in einer Organisation erzeugt werden kann, als durch konsensorientierten (inkl. konsentorientierten) Verfahren. Mit Hierarchie ist allerdings eine, von der Soziokratie verschwiegene „funktionale“ Form³⁶ gemeint.

Die weitgehende Ignoranz, zumindest die nicht vorhandene theoretisch fundierte Beschreibung emotional-sozialer Prozesse und informaler Strukturen, macht einerseits Machtkämpfe um informelle Entscheidungsmöglichkeiten erwartbar (wiederum eher für „wichtige“ Entscheidungen). Andererseits können mangels theoriebasierter Hypothesenbildung im Falle simpler Organisationstheorien in diesen Situationen keine ziel-

gerichteten Einflussversuche unternommen werden. Die naiv humanistische, v.a. aber die mechanistische Ausprägung der agilen Ansätze schließen aber durch ihre simplen theoretischen Grundannahmen derartige, hoch dysfunktionale und emotional sehr belastende Vorkommnisse aus, sind also dafür blind und können diese daher nicht strukturiert bearbeiten. Dieser Punkt betrifft wiederum einige Zielsetzungen in Richtung MitarbeiterInnen. Es gibt durchaus theoretische Überlegungen, die deutlich Stresserhöhung und Mehrbelastung bei fehlenden Hierarchien zeigen.³⁷ Außerdem ist das Potenzial für sozialen Druck bei einem umfassenden Verständnis von Gruppen (und nicht bloß einem formal rationalen) wesentlich höher.

Nach dem hier angedeuteten Kritikpunkten stellt sich die Frage nach der Einsetzbarkeit der agilen Organisationsprinzipien in der Praxis. Dass diese nicht in allen Rahmenbedingungen und für alle Unternehmen geeignet sind, wird selbst von VertreterInnen der Soziokratie, als auch der holokratischen Ausprägung zugestanden.³⁸ Aus dem bisher Gesagten kann überspitzt formuliert werden: diese Ansätze sind dann gut ver-

In der Analyse der Praxis kommen agile Ansätze und rezente elaborierte Organisationstheorie zumindest an der Oberfläche zu ähnlichen Aussagen. Bei den Lösungskonzepten unterscheiden sie sich fundamental.

wendbar, wenn keine echten Entscheidungen gefordert sind. Also bei Anpassungen an bestehende Regeln mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung oder bei leicht argumentierbaren Entscheidungen, die kaum Irritationen auf informeller Ebene

erwartbar machen. Folgt man rezenten komplexen Organisationstheorien, dann sind für alle anderen Entscheidungen personenbezogene Hierarchien hilfreich, wenn nicht sogar notwendig.³⁹

Was sind nun „echte“ Alternativen zu agilen Ansätzen?

Fasst man die obigen Kritikpunkte an den Modellen zu neuen Organisationsprinzipien zusammen, dann fallen zwei Punkte auf: Einerseits ist der zentrale Gegner dieser Ansätze die hierarchische lineare Führung, wie sie in der Praxis häufig zu finden ist. Um diese Defizite der Praxis zu beseitigen, ist es ein Anliegen der Soziokratie und der Holokratie, direkte personenbezogene Führung zu eliminieren und mehr oder weniger ausschließlich in formale Regeln zu verlegen. Andererseits das rückständige Organisationsbild, das im Kern als positivistisch-mechanistisch gesehen werden muss, das aber in einigen Fassungen der Soziokratie stark mit humanistischen Mythen durchsetzt ist. Eine mechanistische Steuerung einer derartigen Organisation durch einen zweckrationalen „Purpose“ ist in modernen Organisationstheorien längst als unrealistisch erkannt.⁴⁰

Rezente Organisationstheorien – insbesondere die hoch elaborierte soziologische Systemtheorie nach Luhmann – sehen die Ansätze zur Beseitigung der Defizite der Praxis deutlich anders als die Soziokratie.⁴¹ In diesen neueren Theorien wird zwar schon aus

paradigmatischen Gründen das „klassische“, lineare Führungsverständnis als wenig realistisch abgelehnt. Das bedeutet, eine direkte Steuerung von Individuen oder einer sozialen Einheit wird durch die autonome Schließung dieser Systeme eine Absage erteilt. Eine Beeinflussung von psychischen (Individuen) oder sozialen Systemen (Gruppen, Organisationen) von außen ist aber möglich und insbesondere bei echten Entscheidungen auch eine bewährte Möglichkeit v.a. um „rasch“ zu einer Lösung zu kommen. Deshalb sind Organisationen soziale Systeme, für die Hierarchie (im Sinne von Personen zugeschriebene Entscheidungsbefugnisse) “[...] zu den kaum zu ersetzenden Notwendigkeiten des Aufbaus komplexer Organisationen gehört.”⁴² Allerdings laufen viele, v.a. operative Entscheidungen auf eigenen, nicht hierarchischen Kommunikationswegen. Es entstehen neben der formalen Hierarchie beispielsweise auch vertikale Entscheidungswege, auf die im täglichen Leben zurückgegriffen wird. Dabei handelt es sich um informale Festlegungen, also gewachsene Entscheidungsmuster, die sich für die Organisation bewährt haben. In diesem Entscheidungsmuster können aber nur Entscheidungen mit begrenzter organisationaler Wirkung und/oder vorgegebener Alternativenwahl getroffen werden. Je bedeutender Entscheidungen werden, umso eher bedürfen sie zur Beeinflussung der Organisation neben Hierarchie noch weiterer Managementfunktionen (nicht nur Entscheidungen, sondern auch bspw. Personalmanagement und Führung).⁴³

Organisationen brauchen also für „echte“ (unentscheidbare) Entscheidungen hierarchisch abgesicherte Machtpositionen. Derartige „echte“ Entscheidungen, bspw. bei der Inkraftsetzung wertebasierter formaler Strukturen (Strategien, formale „Aufbau- und Ablauforganisation“ der Gesamtorganisation, etc.), die viele MitarbeiterInnen betreffen, und oft auch einen Wertekonflikt beinhalten geht es auch um Innovationen. Damit Organisationen grundlegende Strukturen verändern, was bei echten Innovationen (auch radikalen Produktinnovationen) immer der Fall ist, zeigt Luhmann die Wichtigkeit der Entscheidungszuschreibung an ManagerInnen. Ohne hierarchisch legitimates Management ist eine echte (nicht nur oberflächliche) Innovation kaum erwartbar.

Damit die Entscheidungszuschreibung Folgen in der Organisation hat, also wirksam ist, ist auch eine Kompetenzzuschreibung an den hierarchischen Entscheidungsträger durch die Organisation notwendig. ManagerInnen brauchen also deshalb spezielle Kompetenzen, die ihnen ermöglichen, fundierte Reflexionen und Hypothesenbildungen über das (soziale) Geschehen in Organisationen und dessen Beeinflussungsmöglichkeiten zu erstellen. Geht man davon aus, dass Organisationen besonders im Kontext mit den hier im Fokus liegenden tiefgehenden Entscheidungen hochkomplexe soziale Einheiten darstellen, ist für ein hypothetisches Verstehen des organisationalen Verhaltens und dessen Beeinflussungsmöglichkeit eine „Theoriebrille“ mit entsprechender Eigenkomplexität notwendig.⁴⁴ Und diese Theoriekenntnisse müssen von der Organisation als notwendige Kompetenzen erkannt und anerkannt werden, um der Hierarchie Legitimation zu geben. Eine rein formale Hierarchieposition reicht nicht.

Das wird aber damit erkauft, dass einerseits hohe Anforderungen an die Theoriekenntnisse und Interpretationsfähigkeiten der ManagerInnen gestellt werden. Andererseits liefern diese hochkomplexen theoretischen Zugänge nicht die in der Praxis sehr beliebten checklistenartigen Handlungsanweisungen, sondern es werden theoretische Modelle geboten, die eine tiefgehende Analyse im Einzelfall ermöglichen und damit den Sinngehalt von sozialen aber auch psychischen Systemen hypothetisch verstanden werden können.

Es ist weder zu erwarten, dass derartige Kenntnisse auf allen Hierarchieebenen breit in der Organisation vorhanden sind, noch erforderlich, dass alle MitarbeiterInnen, über entsprechende „General Management“ Kenntnisse verfügen.

Aber hier ist der Schwachpunkt der theoretisch fundierten Sichtweise auf Management und Führung erkennbar: Wenigstens das Management müsste, um die Voraussetzungen für einen zielgerichteten Beeinflussungsversuch oder auch nur für ein fundiertes Verständnis von Organisationen zu erfüllen und auch um die nötige Legitimation für den Hierarchieeinsatz zu erhalten, über hinreichende theoretische Kenntnisse, auch auf paradigmatischer Ebene, verfügen.⁴⁵ Von dieser Forderung nach einer fundierten wissenschaftlich legitimierten Basis für Management sind sowohl die Managementpraxis, aber auch weite Teile der akademischen Managementlehre und wie oben gezeigt, noch viel mehr die derzeit sehr gehypten Strömungen zu neuen agilen Organisationsprinzipien sehr weit entfernt.

Zusammenfassung

Sowohl die Soziokratie und auch die wesentlich rigidere Ausprägung der Holakratie sprechen zentrale Aspekte des Managements an, die seit mehr als hundert Jahren Inhalt teilweise sehr ideologischer Diskussionen sind. Dabei greifen sie nicht nur apodiktisch und teilweise durch humanistische Mythen unterfüttert, das „klassische“ Organisationsbild mit den hierarchiegestützten Führungspositionen an, die einzelnen Menschen anscheinend große Macht verleihen. Abgesehen davon, dass dies eher ein Zerrbild ist, das mit der gelebten Praxis kaum übereinstimmt,⁴⁶ zeigen rezente konstruktivistisch-soziologische Theorien sehr wohl die Bedeutung von funktionalen Hierarchien auf. Nur sehen diese rezenten Theorieströmungen die Häufigkeit der Anwendung der Hierarchien (und damit auch die Kritik an ihnen) einerseits massiv überschätzt, andererseits sind ihre Funktionsweisen hochkomplex und nicht durch einfache Annahmen verstehbar.

Fasst man die Abdeckung der Ziele, die von agilen Ansätzen propagiert werden zusammen, ergibt sich ein ziemlich klares Bild:

Die *funktionale Gleichwertigkeit* ist für Organisationen kaum sinnvoll. Nicht jedem kann und sollte Verantwortung für *echte* Entscheidungen zugeschrieben werden. *Menschliche Gleichwertigkeit* hingegen sollte – auch wenn sie in entmenslichten (Organisations-)Maschinen tatsächlich aus dem Blickpunkt gerät – selbstverständlich sein.

Die von den agilen Ansätzen reklamierte hohe Innovations- und Veränderungsbereitschaft gibt es wohl eher auf einer oberflächlichen Ebene. Das liegt einerseits in der Notwendigkeit echter Entscheidungen (die wiederum kaum ohne Hierarchie auskommen), andererseits am Unterschätzen der informalen Aspekte einer Organisation.

Hinsichtlich der MitarbeiterInnenzufriedenheit ist wiederum durch informale Strukturen, aber auch durch mühsame Prozesse und Bürokratisierung in agilen Organisationen eher Frustration als ein hoher Grad an Zufriedenheit zu erwarten.

Damit fallen auch zentrale Argumente für höhere Kundenzufriedenheit weg. Es zeigt sich in der Praxis, dass Unternehmen, die nach agilen Prinzipien organisiert sind, sehr mit sich selbst beschäftigt sind. Es besteht die Gefahr, dass KundInnen dann nur mehr wenig Platz haben.

In der hier vertretenen Sichtweise besteht daher ein vielversprechender Weg um die eingangs postulierten Ziele zu erreichen, v.a. auch um die Hierarchiediskussion zu entideologisieren und die Praxis vor simplen Moden zu schützen, in einer umfassenden Professionalisierung von Management. Die Entwicklung sowohl in der akademischen Ausbildung als auch in der Praxis des Managements zeigen aber eher den Weg der theorielosen Simplifizierung.⁴⁷

Literatur

-
- ¹ Zusammenfassend dazu: Hasenzagl, R. (2020): Management als Profession. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
 - ² Diese Erkenntnisse sind aktuell besonders interessant, da das sich abzeichnende massive Krisenszenario der Weltwirtschaft erwarten lässt, dass agile Ansätze auch zu einem Krisenbewältigungsinstrument mutieren.
 - ³ Die Systemtheorie nach Luhmann wurde deshalb gewählt, weil sie in organisationstheoretisch informierten Kreisen (um eine Formulierung des Bielefelder Organisationssoziologen Stefan Kühl zu verwenden) derzeit immer noch als eine der „mächtigsten“ Organisationstheorien gesehen wird. Die teilweise massive Kritik an der Systemtheorie – v.a. aus Kreisen der Mainstreamforschung mit ihren sehr stark vereinfachenden mechanistischen Vorstellungen – kann entweder durch Machtkämpfe zwischen wissenschaftlichen Paradigmen gedeutet werden, oder viel mehr noch durch simples Unverständnis auf paradigmatischer Ebene (der Wissenschaftstheoretiker Thomas Kuhn bezeichnet dies als „Inkommensurabilität“).
 - ⁴ Hasenzagl, R. & Link, K. (2017): Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung? In: Austrian Management Review, 7, S. 47-55.
 - ⁵ Ausführlich dazu: Hasenzagl (2020); sowie Hasenzagl, R. (2019): Agile Transformation? In: Austrian Management Review, 9, S. 89-101.
 - ⁶ Robertson, B. J. (2016): Holacracy. London: Penguin Random House. Obwohl die Soziokratie die Grundprinzipien geliefert hat, ist die Ausprägung unter der Bezeichnung Holakratie bekannter. Eine Begründung mag darin liegen, dass wie sich noch zeigen wird, Holakratie wesentlich apodiktischer bei den grundlegenden Annahmen und bei der Modellbildung auftritt. Ein weiterer Grund ist, dass in der Literatur Stimmen zu finden sind, die Holakratie als „kommerzialisierte Variante“ der Soziokratie bezeichnen (Altherr, M. (2019): Die Organisation der Selbstorganisation. In: Kels, P., Kaudela-Baum, S.: Experten Führen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 411-426). Selbstmarketing ist in der Praxis des Wirtschaftslebens häufig ein wesentlicher Teil der Kommerzialisierung.
 - ⁷ Bspw. Rüther, Ch. (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Fredric Laloux „Reinventing Organizations“ und „New Work“. <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>, abgerufen 27.12.2019; populärer gehalten: Strauch, B. & Reijmen, A. (2018): Soziokratie:

-
- Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. München: Vahlen.
- ⁸ Dies ist oben mit prototypischen Ansätzen gemeint. Ein in der Praxis bekanntes Beispiel der Übernahme soziokratischer Vorstellungen ist Laloux, F. (2014): *Reinventing Organizations*. O.O.: Nelson Parker. Es scheinen sich allerdings nicht alle Bestsellerautoren diesen Wurzeln bewusst zu sein oder bekennen sich zu diesen – kritisch dazu: Rütger (2018), S. 274ff.
 - ⁹ Strauch & Reijmer (2018), bspw. S. 18: „Wir reagieren als soziale Gemeinschaft, und die Gemeinschaft steuert sich selbst.“ weiter auf S. 19: „Wir können erst dann von „Gemeinschaft“ sprechen, wenn alle Mitglieder einer Gruppe die gleiche Einladung zur Mitsprache, Mitbestimmung und Mitwirkung haben.“
 - ¹⁰ Robertson (2016).
 - ¹¹ Buck, J. A. & Endenburg, G. (2005): Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation. http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/01/Die_Kreativen_Kraefte_der_Selbstorganisation.pdf, Abruf 27.12.2019
 - ¹² Da ist es auch nicht verwunderlich, wenn der Schlusssatz im letzten Kapitel „Abschluss und Traum (sic!)“ eines Soziokratiebuches lautet: „Auf diese Weise können wir alle Probleme unserer Zeit lösen.“ (Strauch & Reijmer (2018), S. 186f).
 - ¹³ Buck & Endenburg (2005); Strauch & Reijmer (2018).
 - ¹⁴ Buck & Endenburg (2005), S. 5.
 - ¹⁵ Buck & Endenburg (2005), S. 6; in einer wissenschaftlich orientierten Arbeit tauchen die Prinzipien als Regeln für das Design von Organisationen auf: Romme, A. G. L. & Endenburg, G. (2006): *Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design*. In: *Organization Science*, Vol. 17 (2): pp. 287-297.
 - ¹⁶ Zur größeren Offenheit der Soziokratie meint bspw. Rütger (2018), S. 65, dass das Führungsmodell „[...] nicht einheitlich umrissen [...]“ ist und weist an anderer Stelle (a.a.O., S. 69) darauf hin, dass die Soziokratie als Betriebssystem eine „leere“ Methode sei, die erst durch die individuellen Inputs der BeraterInnen zum Leben erweckt wird. Soziokratie sei wie eine nackte Barbie-Puppe, die vielfältig angezogen werden kann. Dadurch kommen auch humanistische Mythen in unterschiedlichen beratenspezifischen Ausprägungen ins Spiel. Wesentlich deutlicher insbesondere hinsichtlich Führung finden sich die Beschreibungen bei der Holakratie (Robertson, B. J. (2016)).
 - ¹⁷ Hasenzagl (2019), Hasenzagl (2020), Müller, B. (2017): *Theorie für die Praxis*. *Austrian Management Review* 7, S. 56-63.
 - ¹⁸ So auch in der neueren Systemtheorie nach Luhmann, grundlegend zu Organisationstheorien siehe Kieser, A. & Ebers, M. (Hsg.) (2019): *Organisationstheorien*. 8. Aufl. Kohlhammer; sowie Hasenzagl (2020).
 - ¹⁹ Hasenzagl, R. (2006): *Corporate Entrepreneurship und Veränderungsmethoden*. In: Frank, H.: *Corporate Entrepreneurship*. Wien: Facultas, S. 289-319; sowie Müller (2017).
 - ²⁰ Zwar wird von Romme und Endenburg auf die Wichtigkeit der „Organization Science“ hingewiesen, sie bleiben dann aber bei den diesbezüglichen Ausführungen sehr abstrakt.
 - ²¹ Romme & Endenburg (2006), S. 290.
 - ²² Buck & Endenburg (2005), S. 5.
 - ²³ Zusammenfassend: Hasenzagl (2020).
 - ²⁴ Kühl, S. (2016): *Arbeit 4.0: Flexibel, demokratisch und agil?* In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (2), S. 58–59.
 - ²⁵ Buck (2014), S. 4.
 - ²⁶ Robertson (2016), S. 42f.
 - ²⁷ Robertson (2016) schreibt bspw., dass nicht die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen vorerst berücksichtigt werden, sondern Holakratie hat den Fokus auf der Organisation und ist am Zweck der Organisation orientiert (a.a.O., S. 198). Gleichzeitig zeigt er auf, dass „[...] Holacracy actually releases people to more fully themselves and more fully together, without mudding those spaces with business agendas and organizational politics.“ (a.a.O. S. 200).
 - ²⁸ Hasenzagl (2020).
 - ²⁹ Dabei stellt sich aber die Frage, ob in den klassischen, bürokratisch orientierten Organisationen die Hierarchie und individualisierte Macht tatsächlich das größte Problem mit Bezug auf die bekannten und von der Soziokratie genüsslich zelebrierten Dysfunktionalitäten darstellt. Die schwache Ausprägung der formalen individuellen Macht in der Realbürokratie lassen Zweifel daran aufkommen (siehe dazu die Beschreibung der „Realbürokratie“ bei Hasenzagl (2020)). Daher wundert es nicht, wenn Schreyögg, G. & Koch, J. ((2015):

Grundlagen des Managements. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler) finden, dass umgangssprachlich von Bürokratie gesprochen wird, wenn „überorganisiert“ in dem Sinne wurde, dass zu viele generelle Regeln erlassen wurden. Die Klage, die v.a. bei Holacracy zu hören ist, dass es sehr viele Regeln gibt, könnte ein Zeichen dysfunktionaler Bürokratie in diesem Sinne sein, ohne dass Hierarchie im Spiel ist (zumindest nicht offiziell). Ein Treppenwitz der Organisationspraxis: der Hauptgegner der Bürokratie ist selbst höchst bürokratisch!

³⁰ Romme & Endenburg (2006), S. 294.

³¹ Einerseits ist die Leitungs- bzw. Führungsfunktion eines Kreises (eine Position in der Doppelverlinkung) wenig klar elaboriert, andererseits finden sich Interpretationen von Führung, die eher einer dienenden als einer beeinflussenden Funktion entspricht. Rüter spricht davon, dass die Führungskraft die Ziele des nächst höheren Kreis vertritt, aber durch die Entscheidungen des eigenen Kreises ebenfalls gebunden ist. „Gleichzeitig ist die Führungskraft Dienerin des eigenen Kreises und sorgt für die Ausführung der Kreisbeschlüsse in der linearen Struktur [Fußnote entfernt]. Sie leitet, koordiniert und kontrolliert die Aktivitäten außerhalb der Kreisversammlung.“ (Rüter (2018), S. 65). Wie dieses Leiten, Koordinieren und Kontrollieren ohne Machtzuordnung genau erfolgen soll, ist nicht näher spezifiziert.

³² Auf die Ähnlichkeit zu Konzepten, wie die „klassische Organisationsentwicklung“, die v.a. starke Ähnlichkeiten mit der humanistischen Ausprägung der Soziokratie zeigt, haben Schumacher und Wimmer deutlich hingewiesen (Schumacher T., Wimmer, R. (2019): Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Vol. 2, S. 12-18). Gleichzeitig werden von den beiden Autoren auch auf die Nachteile dieses Organisationsbildes, v.a. kein geeignetes Verständnis, was eine Organisation ausmacht, hingewiesen.

³³ Nach Argyris & Schön (1978); vgl. dazu Müller, B., Konlechner, S., Link, K. & Güttel, W. (2019): The emperor's new clothes. How dealing with failure prevents cultural change. Organizational Dynamics 48, S. 1-7.

³⁴ Hasenzagl (2020).

³⁵ Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 139.

³⁶ Funktionale Formen der Hierarchie beschränken sich im Wesentlichen auf die Ermöglichung (inkl. Implementierung) „bedeutender“ Entscheidungen und die Konfliktlösung im Falle einer dead lock Position (Luhmann, 2000). Dass funktionale Hierarchien wirken, ist aber sehr voraussetzungsreich. Sie müssen sich bspw. gegenüber anderen Koordinationsformen (Selbstabstimmung, Programme) behaupten. Dazu bedürfen sie bspw. großes, theoriebasiertes Reflexionspotenzial und entsprechendes Wissen und Kompetenzen der Hierarchen (Luhmann, 2000). Dysfunktionale Hierarchie entspricht dem Bild einer nur durch die formale Position legitimierte und autoritäre Beeinflussung durch Weisungen.

³⁷ Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

³⁸ Rüter (2018).

³⁹ Luhmann (2000).

⁴⁰ Hasenzagl (2020); Schreyögg & Koch (2015).

⁴¹ Dabei sollte um Verwirrung zu vermeiden, berücksichtigt werden, dass einige BestsellerautorInnen entweder keine Unterscheidung zwischen einer naturwissenschaftlich technischen Systemtheorie und der konstruktivistisch soziologischen Richtung zu kennen scheinen. Andererseits finden sich konkrete Luhmann Ausschnitte in Praktikerbücher, deren Interpretation aber in Richtung soziokratischer (derzeit v.a. holokratischer) Ideologien und Mythen gebogen werden.

⁴² Luhmann (2000), S. 20.

⁴³ Vgl. dazu die oben beschriebene, schwache Ausführung von Hierarchie in der Soziokratie.

⁴⁴ Hierzu scheint interessant, dass Simsa, R. ((2019): Leadership in Organisationen sozialer Bewegung: Kollektive Reflexion und Regeln als Basis für Selbststeuerung. In: Gruppe, Interaktion, Organisation, Vol. 50, S. 291-297) in ihrem wissenschaftlich orientierten Beitrag auch für die Selbstorganisation eine kollektive Reflexion als notwendig sieht, bei der auch handlungsleitende Regelwerke zur Diskussion stehen. Dabei geht es nach Simsa nicht nur um die formalen Regeln, sondern auch um die informalen. Ebenso sollte die Führung einer kollektiven Reflexion unterzogen werden. Es stellt sich aber die Frage, wie eine derartige Reflexion ohne entsprechenden theoretischen Hintergrund möglich ist (also von jedem/jeder MitarbeiterIn), ohne in eine ideologische und auf Glaubenssätze bezogene Diskussion und Attributionsfehlern abzugleiten.

⁴⁵ Siehe dazu Hasenzagl (2020).

⁴⁶ Hasenzagl (2020).

⁴⁷ Tsoukas, H. (2017): Don't simplify, complexify. *Journal of Management Studies* 54(2), S. 132-153.

Information zu den AutorInnen

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl, bis 2017 Lehrtätigkeit als Management Professor an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Derzeit ist er neben der akademischen Lehrtätigkeit an der LIMAK, der Business School der JKU, verstärkt in der Wirtschaftsforschung am Institute of Leadership & Change Management an der JKU Linz, sowie als Unternehmensberater tätig.

Assoz. Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Barbara Müller ist assoziierte Universitätsprofessorin am Institut für Personalführung und Veränderungsmanagement (Leadership & Change Management) an der JKU Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Führung und HRM sowie Lernen in und von Organisationen. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Frage, wie Unternehmen verändert und lernfähig organisiert werden können.