

Martin Vogel | Rezension | 16.06.2023

Alles nur eine Modeerscheinung?

Rezension zu „Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung“ von Stefan Kühl



Stefan Kühl

**Schattenorganisation . Agiles Management
und ungewollte Bürokratisierung**

Deutschland / USA

Frankfurt am Main / New York 2023: Campus

143 S., 26,00 EUR

ISBN 978-3-593-51732-2

Nach *Sisyphos im Management*, *Das Regenmacher-Phänomen* und *Wenn die Affen den Zoo regieren* unterscheidet sich die vierte Publikation in Stefan Kühls im Campus-Verlag erscheinenden Buchreihe in mindestens zwei Hinsichten von den drei vorherigen. Zum Ersten: Es ist ein neues Buch. Das ist ungewöhnlich für den Bielefelder Soziologen, der bisher, wie er selbst im Vorwort zugibt, auf seine teilweise jahrzehntealten Texte zu postbürokratischem Organisieren zurückgriff, in denen er lediglich ein paar in die Jahre gekommene Begriffe durch neue *buzz words* ersetzte. Mit der *Schattenorganisation* verhält es sich nun anders. Es ist – zweitens – das Ergebnis eines „schmerzlichen Eingestehens eines selbst produzierten, abergläubischen Lernprozesses“ (S. 8), wie ihn Kühl bis dahin nur bei Praktiker:innen vermutet hatte. Während sich jene immer wieder von den Wortneuschöpfungen der Bestseller-Autor:innen blenden ließen, hatte Kühl stets das Gegenteil behauptet: Alles nur Mode, nichts Neues dabei, so der Grundtenor seiner Analysen der Organisationskonzepte der letzten Jahre. Der stoischer Mangel an Euphorie in der Beschreibung von Managementmoden ist zu Kühls Markenzeichen geworden – wann immer unter Praktiker:innen von Neuheiten die Rede ist, erwartet man die wortgewaltige Gegenrede des Skeptikers.

Vor diesem Hintergrund ist es überraschend, dass Kühl in der holokratischen Organisation tatsächlich etwas Neues entdeckt zu haben glaubt: Sie halte zwar an zentralen Grundüberzeugungen agiler Organisationen fest (Abbau von Hierarchie und Überwindung von Abteilungsgrenzen), der Weg dahin sei jedoch ein komplett anderer als bisher. Nicht Abbau von Regeln und Bürokratie, sondern das Gegenteil – Hyperformalisierung – sei das Mittel der Wahl. Sie wolle Flexibilität und Reaktionsfähigkeit in komplexen Umwelten nicht durch den Abbau, sondern durch die weitestgehende Formalisierung von Rollenvorgaben ihrer Mitglieder erreichen, die allerdings durch die Mitglieder selbst jederzeit und umfassend geändert werden könnten. An die Stelle hierarchischer Organisation rücken miteinander verzahnte Kreise und Zellen, die selbstständig agieren, daher werden holokratische Organisationen auch als Kreisorganisationen bezeichnet.

„Über Organisationen, die eine Abflachung von Hierarchien und Aufweichen von Abteilungsgrenzen bei einer gleichzeitigen Hyperformalisierung der Organisation versuchen, gibt es aber bisher sowohl in der Forschung als auch in der Praxis kaum Erkenntnisse.“ (S. 24)

Die Besonderheiten der Holakratie

Das erste der sechs Kapitel des Bandes ist mit „Einleitung“ überschrieben, liefert allerdings zunächst einmal eine Begründung, wieso es für Kühl überhaupt interessant ist, sich mit solch hyperformalisierten Organisationen zu befassen. Er muss erklären, warum er sein bisheriges Generalurteil – alle Prinzipien der Organisationsforschung sind seit Jahren bekannt, mehrfach angewandt und wieder verworfen – in Bezug auf *holacracy* revidieren musste und wie es zu diesem Sinneswandel kam. Die folgenden Seiten reißen verschiedene Aspekte an, die im Laufe des Buches erneut thematisiert werden: Holakratie, Funktionen und Folgen von Formalität, Informalität und Hyperformalität, aber auch erste Hinweise zu Managementmoden, Erwartungsbildungen in Organisationen sowie grundlegenden Formen zur Gestaltung von Organisationen. Ein thematischer Rahmen, der Orientierung für das gesamte Buch gibt, entsteht dabei allerdings nicht.

Interessant und lesenswert für Praktiker:innen und theoretisch Interessierte gleichermaßen ist das Buch immer an den Stellen, an denen Kühl mit gewohnt präzisiertem Blick und dem Repertoire systemtheoretischer Organisationstheorie die Besonderheiten des holokratischen Managementkonzepts seziert. So steht im zweiten Kapitel die Hyperformalisierung im Vordergrund als ein grundlegendes Prinzip holokratischer

Organisationen, das sich in klarem Gegensatz zu den Humanisierungs-, Personifizierungs- und De-Formalisierungsansprüchen des gegenwärtigen agilen und postbürokratischen Managements positioniert. Agilität wird gerade nicht durch die Abschaffung, sondern durch die massive Ausweitung von Verregelungen erreicht.

Die Idee als solche ist nicht neu, wie Stefan Kühl im dritten Kapitel mit Bezug auf die in der Organisationswissenschaft traditionsreiche Maschinenmetapher ausführlich belegt. Schon Max Weber war der Überzeugung, dass die Bürokratie allen anderen Formen des Organisierens „technisch überlegen“ sei (S. 55). Bemerkenswert aber ist die Konsequenz, mit der die Holakratie die Formalisierung interner Abläufe vorantreibt. Das zweckrationale Maschinenmodell fungiert nicht mehr nur als Idealvorstellung, es wird tatsächlich in die formale Organisation überführt: In der Holakratie ist alles bis ins Letzte geregelt, aber – und dies ist neu – jede:r kann alles im Rahmen seiner Rolle jederzeit wieder ändern. Die beiden grundlegenden Prinzipien versprechen also maximale Flexibilität durch maximale Strukturierung.

Eine Kreisorganisation weist damit Besonderheiten auf, die so noch nicht zu beobachten waren. Damit ist sie aber noch keine optimale Organisationsform, wie Kühl im vierten Kapitel in gewohnt funktionalistischer Problemstufenlogik darlegt. Im „Sog der Formalisierung“ (S. 58) produziert jede organisationale Lösung immer auch Folgeprobleme – etwa, dass einzelne Organisationsmitglieder im unübersichtlichen Rollengewirr untertauchen oder sich eben nur noch auf ihre formalen Aufgaben fokussieren und andere Initiativen vernachlässigen. Als Konsequenz dieser Folgeprobleme bilden sich auch in hyperformalisierten Organisationen ungewollte komplementäre Schattenstrukturen aus – in diesem Fall informelle Korrekturmechanismen, die ihrerseits wiederum Vor- und Nachteile mit sich bringen (S. 81). Ebendiese „Schattenstrukturen“ hyperformalisierter Organisationen diskutiert Kühl in Kapitel 5.

Das sechste und letzte Kapitel liegt nun etwas quer zu den übrigen Teilen des Bandes, denn es ist wider Erwarten kein Fazit und auch keine inhaltliche Zusammenfassung der vorangegangenen Kapitel. Vielmehr geht Kühl umfassender auf sein eigentliches Programm ein, in dessen Kontext er sich unter anderem auch für holakratische Organisationen interessiert. „Unsere Studien zur Holacracy sind Teil eines größeren Forschungsvorhabens zur ‚Archäologie‘ von Managementmoden.“ (S. 112). Gut 25 Jahre nach dem vielzitierten Artikel von Alfred Kieser zu den „Moden und Mythen des Organisierens“¹ findet sich hier eine prägnant aufbereitete Übersicht über Machart, Funktionen und Lebenszyklen von Managementmoden, die sich sicher als

gewinnbringende Lektüre sowohl für Praktiker:innen als auch für Studierende organisationswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Studiengänge herausstellen dürfte. Bezogen auf den gesamten Band wirkt das Abschlusskapitel allerdings eher wie ein Fremdkörper. Während Kühl die holakratische Organisation in den Abschnitten davor teilweise in bemerkenswerter Ausführlichkeit darstellt, überrascht – und irritiert – der Wechsel auf eine deutlich größere Flughöhe. Denn man erfährt zwar im Fortgang des Kapitels, dass Kühl die *holacracy* am Ende doch auch als Managementmode betrachtet, die sich wiederkehrender Prinzipien bedient (S. 100 ff.). Seine Einordnung will aber nicht so recht zu den vorherigen Beobachtungen passen, die der holakratischen im Gegensatz zur agilen Organisation durchaus einige Neuheit attestieren. Fast entsteht der Eindruck, dass den holakratischen Organisationen kein eigener Band in der Reihe hätte gewidmet werden müssen – daher möglicherweise der allgemeinere Titel und das übergreifende Abschlusskapitel (die Betrachtung zu *holacracy* enden auf S. 86).

Für Praxis und Wissenschaft?

Schon in der Einleitung schreibt Kühl, dass er mit seinem Buch Praktiker:innen wie organisationstheoretisch interessierte Lesende gleichermaßen ansprechen will. Nur für Personen aus der Praxis zu schreiben, bedeute, sich nicht den kritischen Blicken wissenschaftlicher Kolleg:innen aussetzen zu müssen oder zu wollen; nur wissenschaftlich zu publizieren, sei wiederum gleichbedeutend mit dem Verzicht auf den Anspruch praktischer Relevanz (S. 26). Sein Buch versuche ganz bewusst den Brückenschlag zwischen Organisationswissenschaft und -praxis, weshalb es sowohl Organisationswissenschaftler:innen als auch -praktiker:innen einiges zumute: Während sich Letztere mit einem eher ungewohnten Bild von Organisationen konfrontiert sähen, müssten sich Organisationswissenschaftler:innen auf eine ungewöhnliche Präsentationsform einlassen, die auf die detaillierte Darstellung der zugrunde liegenden Empirie verzichte.

Der Anspruch, beide Adressatenkreise gleichermaßen in den Blick zu nehmen und ihnen interessante Fakten zu hyperformalisierten Organisationen zur Verfügung zu stellen, ist in jedem Fall lobenswert. Er ist allerdings auch nicht leicht einzulösen, allein weil sich die Interessen beider Lager deutlich unterscheiden dürften. So kann Kühl beiden Gruppen nicht vollends gerecht werden – den einen, weil sie sich eine praxisnahe Antwort auf die Frage erwarten: „Wie ticken diese Organisationen und was können wir von diesen allgemein über Organisationen lernen?“ (S. 9) Den anderen, weil sie sich eine detaillierte wissenschaftliche Beschreibung des Prozesses der Flexibilisierung durch

Hyperformalisierung erhoffen.

Für beide Ansprüche erfährt man am Ende zu wenig, etwa wie es in holokratischen Organisationen zugeht: Wie sind sie in der Lage, alle Prozesse genauestens festzulegen und zugleich jedem Organisationsmitglied die Freiheit zu lassen, seine Rolle permanent anzupassen und zu verändern? Oder aber wie es gelingen kann, Veränderungen in verschiedenen holokratischen Organisationen übergreifend durch Änderungen der Prinzipien ihrer Verfassung herbeizuführen? Warum sollten sich Organisationen unterschiedlicher Größe und Branche so stark ähneln, dass man davon ausgehen kann: „Wenn man eine holokratische Organisation kennt, kennt man alle“ (S. 17)? Auf diese Fragen detaillierte Antworten zu bekommen, wäre für Organisationswissenschaftler:innen äußerst interessant, würde allerdings vermutlich die Geduld der Praktiker:innen über Gebühr strapazieren. Kühl selbst scheint sich dieser Problematik bewusst zu sein, nicht umsonst schließt er mit einem „Nachwort zur Methodik“, in dem er auf weitere wissenschaftliche Texte und einen zeitgleich erschienenen Sammelband zum Thema verweist.²

Zusammengenommen mangelt es dem Band an Stringenz – und das schon von Beginn an: „Agiles Management“ steht im (Unter-)Titel, darum geht es in dem Buch aber nur am Rande. Im Mittelpunkt steht vielmehr eine sehr spezifische Organisationsform, bei der es nicht um *ungewollte* Bürokratisierung geht – im Gegenteil: Wie Kühl an anderer Stelle deutlich macht, ist die Schattenorganisation der hyperformalisierten Organisation eine *informelle*.³ *Holacracy* ist ein sehr selten angewandtes Organisationsprinzip, das durch seine extreme Formalisierung Neuigkeitswert besitzt – Kühl diskutiert das Konzept jedoch zugleich unter dem Begriff der Managementmode, dem sein eigentliches Interesse gilt. So interessant geschrieben und so gut lesbar das Buch im Einzelnen auch ist, insgesamt wirkt es kontextlos, eher wie die Aneinanderreihung einzelner Artikel, die nicht ausreichend aufeinander abgestimmt wurden.⁴ Eine inhaltliche Klammer, die die Abschnitte zu einem Band zusammenfasst, ist nicht erkennbar. Konsequenter wäre vermutlich eine Veröffentlichung der für sich genommen schlüssigen und gut lesbaren Kapitel als einzelne zielgruppenspezifische Aufsätze gewesen.

Endnoten

1. Alfred Kieser, Moden & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft 56 (1996), 1, S. 21–39.
2. Stefan Kühl / Phanmika Sua-Ngam-Iam (Hg.), Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells, Wiesbaden 2023.
3. Siehe Stefan Kühl, Schattenstrukturen. Zur Ausbildung informale [sic] Strukturen in holokratischen Unternehmen, in: ders./Sua-Ngam-Iam (Hg.), Holacracy, S. 107–119.
4. Selbst die Formatierung der einzelnen Kapitel ist nicht einheitlich, siehe zum Beispiel die fehlende Abschnittsnummerierung in Kap. 1.

Martin Vogel

Martin Vogel studierte Psychologie in Göttingen und Bielefeld und promovierte in Soziologie in Hannover. Seit 2005 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover. Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Organisationstheorie, Change Management und Organisationsentwicklung.

Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Henriette Liebhart.

Artikel auf soziopolis.de:

<https://www.sozopolis.de/alles-nur-eine-modeerscheinung.html>