

**POST  
BÜRO  
KRATI  
SCHES**

Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen

**ORGANI  
SIEREN.**

**Vahlen**

## **Postbürokratisches Organisieren.**

**Dr. Judith Muster**, geboren 1979, ist Soziologin und arbeitet seit 2011 bei Metaplan, heute als Partnerin. Sie berät zu Reorganisationen, Strategieentwicklung und Projektführung.

Außerdem forscht, lehrt und publiziert sie an der Universität Potsdam zu postbürokratischen Organisationsmodellen, datengestütztem Entscheiden, Führung und Innovation.

**Finn-Rasmus Bull**, geboren 1988, ist Sozialwissenschaftler und Soziologe. Seit 2017 berät er bei Metaplan zu Reorganisationen, Organisationskultur und Strategieentwicklung. Darüber hinaus forscht, lehrt und publiziert er zu postbürokratischem Organisieren.

**Jens Kapitzky**, geboren 1965, ist Kommunikationswissenschaftler, Germanist und Politikwissenschaftler, war viele Jahre im Bildungsbereich tätig, u.a. als Verlagsgeschäftsführer. 2015 wechselte er zu Metaplan, wo er heute die Metaplan Academy leitet.



[vahlen.de/nachhaltig](http://vahlen.de/nachhaltig)

**[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)**

ISBN Print: 978 3 8006 6376 7

ISBN E-Book: 978 3 8006 6377 4

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Gestaltung und Satz: Sandra Schneider, Leipzig

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG,

Gutenbergstraße 8, 93051 Regensburg

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff).

# Postbürokratisches Organisieren.

Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen

herausgegeben von

Judith Muster,  
Finn-Rasmus Bull,  
Jens Kapitzky

Verlag Franz Vahlen München

## Inhaltsverzeichnis

- 6    **Vorwort**
- 10    Interaktionen**
- 13    Martin Geisenhainer  
**Holocracy im Selbstversuch. Ein Praxisbericht von Swisscom**
- 19    Thomas Hoebel/Martin Vogel  
**Agilität trifft Struktur. Einige Einsichten in den Mülleimer  
postbürokratischen Organisierens**
- 35    Frank Ibold  
**Agilität, Interaktion und flexible Planung –  
ein Blick zurück nach vorn**
- 57    **Epilog: Wir müssen reden. Aber wozu?**
- 64    Hierarchieabbau**
- 67    Ronny Grossjohann/Robert Harms  
**Die Agile Werkshalle im Siemens Gasturbinenwerk**
- 76    Tilman Lücke/Brigitta Nickelsen  
**Postbürokratisch Projekte organisieren**
- 102    Ernst Lukas  
**Agile Softwareentwicklung**
- 125    Sven Kette  
**Das Problem der Initiative. Funktionen und Folgen  
eines postbürokratischen Imperativs**
- 144    **Epilog: Keine Macht dem Oben!**

## 150 Managementmoden

- 153 Boris Lochthofen  
**Postbürokratie im MDR. Ein Werkzeug für die digitale Transformation**
- 159 Lars Gaede  
**Selbe Stelle, andere Welle?**
- 169 Günther Ortmann  
**Agilität versus Hierarchie? Kulturen der Beidhändigkeit**
- 191 **Epilog: Management on the Catwalk**

## 196 Zweckidentifikation

- 199 Katharina Krentz  
**Working Out Loud bei Bosch**
- 207 Sabine Kluge/Alexander Kluge  
**Ohne Auftrag: Über Graswurzelbewegungen in Unternehmen**
- 220 Stefan Kühl  
**Die neue Suche nach Sinnhaftigkeit**
- 235 **Epilog: Hier bin ich Mensch, hier will ich arbeiten!**

## 241 Evolution des Managements

- 242 **Statt eines Nachworts**

## Vorwort

Wo es Organisationen gibt, muss organisiert werden, um sie am Laufen zu halten. Die Frage dabei ist schlicht: Wie will ich organisieren?

Seit einigen Jahren stößt man bei der Suche nach Antworten auf diese Frage häufiger auf Ansätze postbürokratischen Organisierens, die sich als Gegenentwurf zu als bürokratisch geltenden Arbeitsweisen vor allem in Großorganisationen wie Konzernen verstehen und die aktuell vor allem unter dem Label der Agilität diskutiert werden.

Diesen Diskurs genauer verstehen und ihn mit Perspektiven anreichern zu wollen, war Ausgangspunkt dieses Sammelbandes. Uns geht es um ein genaueres Verstehen der Themen und Aspekte, die sich unter der Überschrift „Postbürokratie“ zusammenfassen lassen. Wir wollen verstehen, wie sie verhandelt und diskutiert werden, wovon sie sich im Detail abgrenzen und vor allem: mit welchen Herausforderungen sich postbürokratische Initiativen ganz praktisch konfrontiert sehen und von welchen Lösungsansätzen sich für diese Herausforderungen lernen lässt. Schon ein kurzer Blick die Organisationspraxis zeigt dabei, dass auch hier die immer wiederkehrenden großen Fragen des Organisierens gestellt werden – beispielsweise wenn es darum geht, Organisationen flexibler und durchlässiger zu gestalten und dafür bestehende Strukturen der Hierarchie und Arbeitsteilung neu zu kalibrieren oder gar ganz aufzulösen.

Bei unserer Beschäftigung mit dem Thema sind wir nicht an abschließenden Antworten interessiert. Vielmehr geht es uns um diskursauslösende Fragen, in denen sich echtes Interesse für Ansätze postbürokratischen Arbeitens und die Einladung ausdrückt, Teil dieses Diskurses zu werden. Denn auch, wenn die grundlegenden Fragen des Organisierens nicht neu zu sein scheinen und trotz der Unkenrufe, es handle sich um alten Wein in neuen Schläuchen: Für die Gestaltung von Organisationen ist die Auseinandersetzung mit postbürokratischem Organisieren eine zentrale Aufgabe – für die es je Organisation ganz eigene Antworten zu finden gilt.

Ausgegangen sind wir dabei von Leitfragen wie diesen: Warum setzen postbürokratische Organisationsmodelle verstärkt auf Interaktionsformate – was ist neu oder ungewöhnlich an ihnen? Welche Rolle spielen Managementmoden für den Diskurs und die eigene Organisation – wo bieten sie Gestaltungsräume und wo führen sie in Sackgassen? Welche Rolle spielt in postbürokratischen Organisationen die klassische Hierarchie – gibt es sie noch oder darf sie

als überwunden gelten? Welche Zwecke sind es, mit denen sich die Mitglieder postbürokratischer Organisationen identifizieren, aus welchen heraus tun sie das überhaupt – und welche intendierten und nicht-intendierten Nebenfolgen hat das für Organisation und Akteur\*innen?

Nehmen wir es vorweg: Auf allgemeiner Ebene gibt es keine eindeutigen, richtigen Antworten. Aber es gibt im Detail – auf der Ebene der konkreten Organisationen und im Lichte differenzierter theoretischer Analysen – eine Fülle aufschlussreicher Erfahrungen und Einsichten, die es wert sind, festgehalten und zur Diskussion gestellt zu werden.

Ob dies gelungen ist, müssen die Leser\*innen dieses Bandes entscheiden. Als Herausgeber\*innen haben wir unsere Aufgabe vor allem darin gesehen, der Diskussion um Aspekte postbürokratischen Organisierens eine thematische Struktur zu geben, indem wir die Bereiche definiert haben, in die sich die Beiträge von Praktiker\*innen des Organisierens und Organisationswissenschaftler\*innen einordnen und zu denen wir jeweils einen knappen Epilog zu den Chancen und Herausforderungen in der Organisationsgestaltung beisteuern.

Entstanden sind dabei Texte zu vier Themenbereichen, die man naturgemäß analytisch trennen kann, in der Praxis aber unauflösbar miteinander verwoben vorfinden wird. Beiträge wie Beitragende stammen dabei aus ganz unterschiedlichen Kontexten: Einige von ihnen waren Forschungspartner\*innen in einem Projekt zu Postbürokratischem Organisieren, das Metaplan als Praxispartner begleitet hat. Andere haben ihre Praxiserfahrungen mit uns diskutiert und mit ihren Texten das Perspektivenspektrum des Bandes erweitert. Wieder andere folgten unserer Einladung an kluge Köpfe aus der Organisationswissenschaft und steuerten einen Beitrag bei. Und schließlich konnten wir auch einige Metaplan-Kollegen zur Mitarbeit gewinnen. Die Tatsache, dass auf die meisten der Beitragenden mehr als nur eine dieser Klassifizierungen als Praktiker\*in, Organisationswissenschaftler\*in oder Kollege zutrifft, gehört zu den Aspekten, die die Arbeit an diesem Band zu einer ausgesprochen schönen Erfahrung gemacht haben – für die wir allen Beteiligten herzlichen Dank sagen!

Zum Teil handelt es sich bei den Beiträgen zu diesem Band um die überarbeitete und erweiterte Fassung von Vorträgen, die 2019 im Rahmen eines „Symposiums zum postbürokratischen Organisieren in bürokratischen Großunternehmen“ in Quickborn gehalten wurden; andere wurden eigens für diesen Band geschrieben.

**Interaktionen.** Der Abschnitt beginnt – wie alle weiteren – mit einem Beitrag unserer Forschungspartner\*innen. In diesem Fall schildert *Martin Geisenhainer* seine Erfahrungen mit Holocracy bei der Swisscom, wobei er nicht nur die Einführung dieses postbürokratischen Organisationsmodells beschreibt, sondern auch die Erfahrungen nach Beendigung des Experiments reflektiert. Die beiden folgenden Beiträge führen „Agilität“ schon im Titel mit sich und diskutieren ganz unterschiedlicher Aspekte dieses schillernden Begriffs. Während *Thomas Hoebel* und *Martin Vogel* einen konkreten Fall vorstellen und diskutieren, beschreibt *Frank Ibold* Ansätze aus einer Zeit, in der noch niemand von Agilität sprach, aus denen sich aber bis heute Anregungen für besser gelingende Interaktionen gewinnen lassen.

**Hierarchieabbau.** Am Anfang steht eine bekannte Erfolgsgeschichte: *Ronny Grossjohann* und *Robert Harms* beschreiben, welche Voraussetzungen und Effekte der Hierarchieabbau in der agilen Werkshalle bei Siemens hatte. Der Beitrag von *Tilman Lücke* und *Brigitta Nickelsen* behandelt den Versuch, im öffentlich-rechtlichen Rundfunk konkrete Projekte auf postbürokratische Weise zu organisieren. Der Text von *Ernst Lukas* zeichnet detailliert die Entstehung der agilen Softwareentwicklung nach; wobei deutlich wird, wie weit entfernt voneinander die Intentionen der beteiligten Akteur\*innen und heutige Lesarten dieses Ansatzes sind. *Sven Kette* schließlich behandelt Initiativen aus systemtheoretischer Sicht und zeigt, weshalb diese in Organisationen zwar notwendig, zugleich aber auch problematisch sind.

**Managementmoden.** Zu Beginn beschreibt *Boris Lochthofen*, in welchem Verhältnis modische Debatten und die digitale Transformation beim MDR stehen. Es folgen Reflexionen von *Lars Gaede*, der mit der Work Awesome eine erfolgreiche Konferenz zur Zukunft der Arbeit entwickelt hat und sich dabei zwangsläufig immer wieder mit der Frage nach ihren modischen Aspekten auseinandersetzen muss. Schließlich schlägt *Günther Ortman* einen ebenso theoriegesättigten wie praxiserprobten Bogen rund um das scheinbare Gegensatzpaar Agilität – Hierarchie.

**Zweckidentifikation.** Inzwischen ist Working Out Loud eine etablierte, weitverbreitete Methode – *Katharina Krentz*, eine der WOL-Initiator\*innen im deutschsprachigen Raum, erzählt von den Anfängen der WOL-Arbeit bei der Robert Bosch GmbH. Den darin angelegten Strang der Graswurzelbewegung nehmen *Sabine* und *Alexander Kluge* auf, indem sie die Gelingensbedingungen solcher Initiativen ebenso beschreiben wie die damit verbundenen Risiken. Am

Ende dieses Teils steht ein Text von *Stefan Kühl*, der mit Blick auf die Diskussion zu Purpose Driven Organizations herausarbeitet, weshalb die starke Identifikation Einzelner mit den Zwecken einer Organisation allen augenscheinlichen Vorteilen zum Trotz auch zum Problem werden kann.

Die Perspektive, aus der heraus wir den Band konzipiert, die Beiträge angeordnet und die Herausgeber\*innen-Texte geschrieben haben, war die Frage nach der Gestaltung von Organisationen: Wie kann sie mit Blick auf die Eigenheiten postbürokratischen Organisierens gelingen? Welche Gestaltungsräume stehen Organisationsmitgliedern dabei zur Verfügung, welche Gestaltungsrichtungen zeichnen sich ab und welche Erfahrungen haben diejenigen gemacht, die versucht haben, diese Räume zu nutzen und in ihnen zu wirken?

Natürlich: diese Fragen sind älter und werden immer wieder gestellt. Dieser Tatsache Raum zu geben, ist aber auch eine Chance – die Chance, Erfahrungen anderer zu nutzen und produktiv zu machen. Indem man nach der Gestaltung zeitgemäßer Organisationen fragt, gewinnt man reflektierenden Zugriff nicht nur auf die Initiativen, die „postbürokratisches“ oder „agiles“ Organisieren schon in der Überschrift mit sich führen, sondern auch auf solche, die ähnliche Ziele verfolgten und deren Erfahrungen man nutzen, deren schon gemachte Fehler man aber auch vermeiden kann. Wer eine konkrete Organisation verändern und gestalten möchte, der versucht einen Neuanfang. Und doch zwingt niemand die beauftragten oder selbsternannten Organisationsgestalter\*innen zu behaupten, sie seien die ersten, die das versuchen.

Um dies zu betonen, stehen an der Stelle eines Herausgeberrachwortes Auszüge aus einer älteren Publikation, deren Denkanstöße uns auch für heutige Debatte fruchtbar erscheinen. Wir möchten damit deutlich machen, dass die Wurzeln der Diskussionen, zu denen dieser Band einige Impulse liefern möchte, weiter zurückreichen als auf den ersten Blick erkennbar wird. Für alle, die nach vorn denken wollen, lohnt es, ab und an einen Blick zurück zu werfen.

Das Repertoire von Überlegungen, Ansätzen und Ideen, aus denen schöpfen kann, wer postbürokratische Organisationen gestalten möchte, ist reichhaltig und differenziert – nun gilt es, dieses zu nutzen!

*Quickborn, im Juni 2021*

*Judith Muster – Finn-Rasmus Bull – Jens Kapitzky*

# Interaktionen

„Die dramatische Vorstellung, dass die Anwesenden nach ausführlicher Diskussion eine Entscheidung treffen und dann auseinandergehen, bezeichnet einen Grenzfall ohne praktische Bedeutung.“

André Kieserling



# Holacracy im Selbstversuch. Ein Praxisbericht von Swisscom

**Martin Geisenhainer**

---

Der Ausgangspunkt für unser Holacracy-Experiment war ein Problem, das vermutlich viele Unternehmen aktuell erleben: Die Erkenntnis fehlender Transparenz und echter Kollaboration zwischen Abteilungen und Organisationseinheiten. In der Learning & Development-Abteilung, der ich als Learning Architect angehörte, waren diese Grenzen auch zwischen den einzelnen Bereichen spürbar – bei uns etwa Medienproduktion, Learning, Face-to-Face-Training und Wissensmanagement. Jeder Bereich hatte sein eigenes Silo gebildet, über dessen Grenzen hinaus bei der alltäglichen Arbeit selten gedacht wurde. Natürlich haben sich Aufgaben auch überschritten, aber die Zusammenarbeit endete dann unmittelbar mit dem Ende der eigenen Verantwortlichkeit. Es gab keine echten gemeinsamen oder übergreifend koordinierten Projekte, auch fehlte die Möglichkeit, Einblick in die anderen Bereiche zu bekommen. Der Blick über den Tellerrand war innerhalb unserer Struktur schlicht nicht vorgesehen.

Mit dem Anspruch, diese bürokratischen Hürden zu überwinden und eine neue Struktur zu finden, startete der Versuch. Holacracy war unserem Abteilungsleiter als ein Modell von verschiedenen möglichen aufgefallen, welche unsere Probleme lösen könnten. Holacracy ist ein hierarchisches Organisationssystem, das nicht, wie man es sonst gewohnt ist, in Pyramidenform oder als Baum funktioniert, sondern aus Kreisen – sogenannten „Circles“ – besteht. Treibende Kräfte in der Holacracy sind keine Positionen innerhalb eines Organigramms, sondern die Prozesse, die klar abgebildet sind und die streng eingehalten werden müssen. Steuerungsinstrumente sind dabei sogenannte Tactical-Meetings und Governance-Meetings. Mit Tactical-Meetings steuert jeder Circle sein operatives Geschäft, mit dem Governance-Meeting wird die Struktur der Organisation laufend weiterentwickelt.

## Holacracy umsetzen: Wer macht hier eigentlich was?

Die Umsetzung des Modells in unserer Organisation begann mit einer zweiseitigen Fortbildung. Gemeinsam mit allen Mitarbeitenden in den Organisationseinheiten mussten wir zuerst einige Fragen klären, die im Alltag als Selbstverständlichkeiten untergehen, etwa: Wer macht hier eigentlich was? Wer hat welches Aufgabenspektrum zu erfüllen? Welche Rollen, welche Verantwortlichkeiten waren in der bürokratischen Organisation abgebildet, welche müssen wir in der post-bürokratischen abbilden? Und was sind unsere Aufgaben als Abteilung insgesamt? Aus der Analyse der Antworten ergab sich dann unsere holokratische Basisstruktur. Im Mittelpunkt von Holacracy stehen die bereits benannten Circles. Ein Circle umfasst unterschiedliche Rollen mit definierten Verantwortlichkeiten. Die Zusammenarbeit in der Organisation wird vor allem über die Rolle entschieden. Jede Form von Aufgabe, die man übernimmt, wird in einem Circle gespiegelt. Das bedeutet, man kann als Mitglied in mehreren Circles sein und man kann in einem oder mehreren Circles auch mehrere Rollen haben. Zu Beginn musste der Umgang mit Rollenbegrenzung noch geübt werden: Vermutlich in der Sorge, dass die Einnahme von „zu wenig“ Rollen als Faulheit oder Desinteresse wahrgenommen wird, hatten einige Mitarbeitende bis zu zwölf Rollen übernommen. Erst nach einer gemeinsamen Überprüfung, welche davon wirklich energetisiert wurden, stellte sich heraus, richtig aktiv waren sie vielleicht doch nur in drei der Rollen. Das bedeutete aber keinesfalls eine geringere Aktivität: Andere hatten nur eine einzige Rolle und hatten trotzdem ein massives Arbeitspensum.

In jedem Kreis war der sogenannte Lead Link dafür verantwortlich, dass die Prozesse laufen und die Rollenvergabe den Tatsachen entspricht. Auch dies bedeutete für jeden von uns als Zoon Hierarchicon eine gewaltige Umstellung, denn der Lead Link hat keine Führungsfunktion im klassischen, bürokratischen Sinne. Die Analogie liegt näher an der Rolle des Scrum Master, nämlich den Circle arbeitsfähig zu halten und Hindernisse – interne wie externe – aus dem Weg zu räumen.

## Spannung, Frage, Antwort, Einwand: Die Verregelung der Meetings

Welche Rollen man inne hat, ist entscheidend für die jeweilige Aktivität der Teilnahme in einem Meeting. Denn die Rolle stellt die Perspektive dar, aus der man in einem Meeting sprechen darf. Andere Gründe, etwa um der Argumentation eines anderen Mitglieds den Rücken zu stärken oder um im Namen eines anderen Forderungen zu erheben, sind nicht zugelassen. Der Ablauf

eines Meetings wird in der Regel durch sogenannte Spannungen bestimmt – gestellte Fragen, Informationen, die es zu teilen gibt, oder Probleme, die beschrieben werden. Wichtig ist dabei, dass auf ein beschriebenes Problem auch ein Lösungsvorschlag mitgeliefert werden muss. Darauf folgt eine Runde mit Verständnisfragen, in der jedes Meeting-Mitglied eine Frage stellen darf. Je nach Situation gehen mehr als eine, aber sobald man das Fragerecht weitergibt, erhält man es nicht mehr zurück. Die Fragen werden erst gesammelt und im Anschluss durch die Person, die die Spannung eingebracht hat, beantwortet. Auf die Antwort gibt es eine letzte, sogenannte Einwandrunde, die unabhängig von der eingebrachten Spannung immer die gleiche Frage zum Hintergrund hat: „Wird es uns zurückwerfen oder in unserer Arbeit hindern, wenn wir das so umsetzen, wie in der Spannung vorgebracht wurde?“ Auch bei der Beantwortung dieser Frage gilt, dass nur aus den eigenen Rollen argumentiert werden darf – nicht mit Blick auf die ganze Abteilung. Zum Beispiel, dass man etwas für unnötig hält, ist noch kein Argument. Für einen Einwand muss deutlich werden, wieso die vorgebrachte Idee bzw. Lösung die eigene Rolle behindert oder zurückwirft. Bleibt der Einwand aus, folgt die Umsetzung. Man macht alles, wenn gilt: „it’s safe enough to try“. Heißt: Ausprobieren ist gewünscht. Wenn die Umsetzung sich doch als problematisch herausstellt, kann sie in den kommenden Wochen einfach wieder als Spannung in den Circle gegeben werden – worauf wieder eine Anpassung folgt.

**Insgesamt hat das Verfahren nach unserem Eindruck eine konstruktive, aufs Ausprobieren fokussierte Atmosphäre verbreitet. Die Zeiten, in der Meetings als komplett vertane Lebenszeit betrachtet wurden, waren definitiv Geschichte.**

Für die Aufrechterhaltung dieser Regeln ist der sogenannte Faciliator zuständig, der alle Meetingteilnehmenden an ihre Einhaltung zu erinnern hat. Das klingt nach einem strengen Regime, hat aber den Vorteil, dass Meetings straffer und effizienter werden. Diesen Unterschied lernt man zu schätzen, wenn man die üblichen Meeting-Erfahrungen, mit ausufernden Diskussionen bei wenig Erkenntnisgewinn, hinter sich hat. Ebenfalls als wertvoll haben wir die Eingrenzung erlebt, dass Spannungen nur einbringen darf, wer gleichzeitig einen Lösungsvorschlag hat. Das hebt Destruktivität aus und inspiriert auch diejenigen, die sich sonst mit Ideen zurückhalten, mal eine vorzubringen – denn wenn sie ein Problem benennen wollen, haben sie ja keine andere Wahl. Insgesamt hat das Verfahren nach unserem Eindruck eine konstruktive, aufs Ausprobieren fokussierte Atmosphäre verbreitet. Die Zeiten, in der Meetings als komplett vertane Lebenszeit betrachtet wurden, waren definitiv Geschichte.

## Die Schwierigkeiten: Es geht nur noch um Rollen – aber wo bleiben die Personen?

Natürlich gab es bei der Umstellung auch Probleme: Viele davon haben ihren Ursprung in der Auflösung der vertrauten Form von Hierarchie. Am Tag der Umstellung auf Holacracy haben die Führungskräfte feierlich eine neue „Verfassung“ unterzeichnet und gaben damit formal ihre Macht ab. Dass es damit natürlich nicht getan war, haben wir erst im Laufe der Zeit bemerkt; ebenso die Lücken, die dieser Schritt hinterlässt. Es gab keinen Chef mehr, der einem sagt, wann man fertig ist und ob man es gut gemacht hat, oder der sagt, „so, das machst du jetzt als Nächstes.“ Die Entscheidungsverantwortung hätte nun theoretisch in den Kreisen liegen sollen, zumal auch die ehemaligen Führungskräfte nun neue Rollen hatten, die nicht mehr mit Führung einhergingen. Informal sah das aber anders aus. Für beide Seiten blieben die alten Rollen präsent. Die ehemaligen Führungskräfte hatten sich jahrelang ein Verhalten angeeignet, das kaum von heute auf morgen abzustellen war. Dasselbe gilt für die ehemals Untergebenen, die auch im neuen System ihrem Bedürfnis nach Orientierung und Komfort weiter Ausdruck verliehen. Ich persönlich wurde beispielsweise oft gefragt: „Kannst du mal diese Entscheidung treffen?“. Es war eine Herausforderung, dies von sich zu weisen und zu sagen: „Nein. Das ist nicht meine Rolle, nicht meine Verantwortlichkeit. Triff du bitte diese Entscheidung.“ Wir haben erst nach und nach festgestellt, wie beschwerlich dieser Prozess ist und dass die Schwierigkeiten auch individuell unterschiedlich gelagert sein können. Es hängt stark von der jeweiligen Mentalität und Biografie

**Die Circle boten aufgrund ihrer stark formalisierten Form keinen Raum, um Gefühle der Zusammengehörigkeit entstehen zu lassen.**

ab, von der Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen auf der einen Seite und von der Bereitschaft, wirklich die Verantwortung abzugeben auf der anderen Seite.

Eine weitere Erschwernis offenbarte sich durch die Auflösung der Bereiche: Dadurch, dass die Mitarbeitenden keine Teams mehr hatten, fehlte ihnen auch die Form einer organisationalen Heimat. Die Circle boten aufgrund ihrer stark formalisierten Form keinen Raum, um Gefühle der Zusammengehörigkeit entstehen zu lassen. Die Reduktion auf Rollen, bei denen Personen und ihre Befindlichkeiten außen vor bleiben, funktioniert als Modell, aber nicht, wenn Menschen in einen Austausch treten. Um die Diskrepanz zu schließen haben wir zusätzliche, offene Formate eingeführt, die ohne strenge Regeln funktionieren und die Wirkung von Holacracy abfedern sollten, beispielsweise Angebote wie „Work Together“ oder „Eat Together“. Für uns war das eine wichtige

Erfahrung aus dem Experiment: Egal, was man am System oder an der Organisation macht – man muss immer zusehen, dass man die Menschen noch wahrnimmt und darauf achtet, was sie brauchen. Sonst wird es gefährlich.

Was sich über die Zeit auch gezeigt hat, ist: Holacracy ist auch nur eine Struktur und ein Set aus Regeln, welche im Arbeitsalltag zum Biegen, Interpretieren und Spielen verwendet werden. Kurze Dienstwege gibt es etwa auch weiterhin. Ich muss zum Beispiel nicht jede Spannung in ein Tactical Meeting tragen, sondern kann die betroffenen Kollegen direkt ansprechen – oder vorher besprechen, wie ich die Spannung in ein Tactical Meeting am besten einbringen sollte, damit sie durchgewunken wird.

Einen weiteren Trick kann man in den sogenannten Governance-Meetings anwenden, in denen die Rahmenbedingungen der Organisation Thema sind. Wenn hier eine Spannung besprochen werden sollte, aber die Zeit nicht gereicht hat, muss sie entweder im nächsten Meeting eingebracht werden – oder man reicht sie schriftlich auf einer digitalen Plattform ein. Auf der Plattform kann man jede Spannung mit „Einverstanden“ und „Nicht einverstanden“ bewerten. Nur wenn sich jemand nicht einverstanden zeigt, wird sie noch in ein reguläres Meeting eingebracht. Ideen, die ohne Widerspruch durchgehen, können einfach umgesetzt werden. Die Frist für eine Reaktion liegt bei fünf Tagen. Wer es geschickt anstellt kann diese Frist zu seinen Gunsten nutzen, etwa Brückentage und Abwesenheiten ausnutzen und sein Anliegen durchbringen, ohne dass jemand davon Notiz genommen hat.

Auch die Meetingform selbst kann Gegenstand von Mikropolitik und Auseinandersetzung werden. Wir hatten einen Mitarbeiter, der es als seine Aufgabe sah, gegen jede Spannung auch einen Einwand vorzubringen. Er hat den Leitfaden der Meetings als sportliches Regelwerk gesehen, das es auszutesten gilt. Mit Blick für die Lücken und die Tricks in den Prozessen hat er immer genau gewusst, welche Antwort er wann geben muss, um über die nächste formale Schwelle zu kommen. Für ihn war es Spaß – für die meisten anderen Teilnehmenden sehr ermüdend. Letztendlich hat er damit aber die Akzeptanz des Prozesses und der Struktur eher gestärkt, da der Facilitator ihn mit den gleichen Mitteln im Zaum halten konnte.

### **Versuch beendet – aber Einiges bleibt erhalten**

Schließlich ist noch wichtig sich vor Augen zu führen, dass Holacracy zwar nicht mit klassischen Hierarchien und Bürokratien arbeitet, aber dadurch noch lange nicht konsensorientiert ist. Das System hat nicht Einigkeit und gemein-

same Verständigung zum Ziel, sondern die Trennung von Rollen und Personen. Das Gewicht, welches Holacracy auf die Einhaltung von Regeln legt, hat sogar mehr Auseinandersetzungen zur Folge – denn bevor ein Kompromiss gemacht wird, muss auf die Spannung erst der Einwand folgen. Theoretisch bleiben die Konflikte zwischen den Rollen und gehen nicht auf die persönliche Ebene über. Das schützt jedoch nicht davor, dass Menschen einen Einwand gegen ihre Ideen dennoch auch als persönlich empfinden.

Für uns war nach einiger Zeit der Holacracy-Versuch beendet – aktuell setzen wir auf das skalierbare Scrum-Modell „SAFe“. Viele der Ideen aus dem Holacracy-Modell haben wir aber erhalten, insbesondere was Mindset und Haltung angeht. Weiterhin haben wir viele der Meeting-Regeln beibehalten, um die wertgeschätzte Effizienz nicht wieder zu verlieren. Damit sind wir vielleicht nicht mehr postbürokratisch unterwegs, aber ich würde schon sagen: Wir sind immerhin postkonventionell.

### Der Autor

**Martin Geisenhainer**, beschäftigt sich als Andragoge seit 1997 beruflich mit Lernen und Wissen. Mit seiner Firma Participation.Rocks bietet er Beratung und Facilitation für Organisationen auf dem Weg zu mehr Partizipation in Lern- und Arbeitsprozessen an. Er unterstützt bei der Gestaltung ganzheitlicher Lernszenarien, die nicht nur auf eLearning-Tools und formale Lernprozesse abzielen, sondern individuelles, autonomes Lernen ermöglichen. Und er begleitet und berät als WOL-Coach bei der Einführung von Working Out Loud. Bis zum Sommer 2020 gestaltete er das Lernen bei Swisscom in seiner Rolle als Learning Architect. Zusätzlich ist er Speaker auf Konferenzen und Veranstaltungen sowie – ebenfalls bis 2020 – Gastreferent an der Universität St.Gallen (HSG). Zudem hat er 2018 die Schweizer Corporate Learning Community gegründet, in der sich viermal jährlich Schweizer Learning Professionals zum informellen Austausch treffen. Ebenfalls seit 2018 veranstaltet er den Swiss Social Collaboration Summit, ein partizipatives Format für neue Formen der Zusammenarbeit und des co-kreativen Lernens.

# Agilität trifft Struktur. Einige empirische Einsichten in den Mülleimer postbüro- kratischen Organisierens

Thomas Hoebel/Martin Vogel

## Über die Lust an strikten Verfahren

Nimmt man den einen oder anderen Management-Bestseller, dann vollzieht sich in den Organisationen gegenwärtig ein fundamentaler Wandel. In volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen (sprich: mehrdeutigen) Umwelten der sogenannten „VUKA-Welt“ (Gerhardt 2020) müssen Organisationen Hierarchien abbauen und demokratischer werden. Es geht darum, auf „Zusammenarbeit“ (vgl. Geramanis 2020) und „Selbstorganisation“ zu vertrauen (vgl. Laloux 2015). Führungsstrukturen brauchen ein neues Design (vgl. Oestereich & Schröder 2017). In dieser Welt sind beständige Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit zur disruptiven Innovation die kritischen Erfolgsfaktoren zukunftsfähiger Organisationen, deren „Change“ es zu gestalten gilt (vgl. Vahs & Brem 2015).

Es gehört demgegenüber zum guten Ton kritischer Managementforschung, nicht jeder Sau hinterher zu rennen, die durchs Dorf getrieben wird – auch wenn das Dorf nun eine Welt ist. Es ist ein typischer Reflex, den Neuigkeitswert von Managementkonzepten zu hinterfragen, die gerade en vogue sind, und sie als Moden zu desavouieren (vgl. Kieser 1996; Kühl 2000). Das ist allerdings gleichsam selbst eine Mode (Nicolai & Simon 2001).

Der „Mythos Change-Management“ (Brunsson 2009) beschäftigt somit Befürworter wie Kritiker. In der Regel bleibt dabei ein wesentlicher Aspekt unreflektiert: der konkrete empirische Vorgang, wenn eine Idee, wie ein Betrieb laufen soll, in einen bereits laufenden Betrieb ‚eingebaut‘ wird. Schon früh haben

Nils Brunsson und Johann Olsen darauf hingewiesen, dass vermeintlich neue Managementkonzepte vor allem dann überzeugen, solange sie noch zwischen zwei Buchdeckeln stehen (Brunsson & Olsen 1993). Erst wenn man versucht, sie umzusetzen, merkt man, dass das Wünschenswerte eine Realität eigener Art ist, die nicht ohne Weiteres mit der Realität in Organisationen, die so gerne als ‚Praxis‘ bezeichnet wird, zur Deckung zu bringen ist.

Insbesondere Ansätze, die auf Prominenz aus sind, müssen geradezu unterkomplex und allgemein gehalten sein. Denn nur so entsteht der Eindruck, sie seien in nahezu allen Organisationen, in Unternehmen wie in Verwaltungen umsetzbar (vgl. Kieser 1996). Sempel in der Darstellung und leicht verständlich müssen sie sein – jedoch wiederum nicht so einfach, dass es für ihre Umsetzung keine Expertinnen bräuchte. Managementprinzipien und -methoden müssen mit eindeutigem Regelwerk daherkommen, allein schon um sie gegen ein mögliches Scheitern zu immunisieren (vgl. Kron 2016): Wenn das neue Konzept nicht zum gewünschten Erfolg führt, so wurden vermutlich bei seiner Einführung Fehler gemacht – so ein bekanntes Immunisierungsmuster (z. B. Dithmar et al. 2020).

**Was uns allerdings irritiert, ist das doch recht geringe Maß an empirischer Forschung zur Frage, was eigentlich passiert, wenn das Konzept der Agilität in die Organisationspraxis überführt wird.**

Neuheit hin, Mode her – bemerkenswert ist die momentan um sich greifende Lust an vergleichsweise strikten Verfahren mit rigiden Regelwerken, die der organisationalen Veränderung dienen sollen. „Agilität“ ist das Gebot der Stunde, „Scrum“ eine, wenn nicht sogar die Methode der

Wahl. Das Konzept der Agilität entstammt, wie inzwischen weitläufig bekannt, dem Kontext der Software-Entwicklung, eine Gruppe freier Entwickler hat es im sogenannten „Agilen Manifest“ zur Jahrtausendwende erstmals formuliert.<sup>1</sup> Zwei der Mit-Unterzeichner, Ken Schwaber und Jeff Sutherland, haben sich in der Folgezeit sehr um die (Weiter-) Entwicklung von Scrum bemüht, die der prototypischen Umsetzung der Maßgaben dieses Manifestes dienen sollte. Im Kern geht es bei dieser Methode darum, mit festen Rollen (z. B. des „Product Owners“, der die Produkthanforderungen formuliert, und des „Scrum Masters“, der über das Verfahren wacht), einem klar definierten Rhythmus von Treffen („Events“) und Entwicklungsintervallen („Sprints“) sowie mithilfe bestimmter Artefakte (z. B. „Product Backlogs“) ein Produkt zu entwickeln, wobei unter Produkt alles verstanden werden kann, was sich die Beteiligten vornehmen. Regelmäßig veröffentlichten Schwaber und Sutherland auf ihrer

Homepage Aktualisierungen ihres „Scrum Guides“, den sie als definitive „Anleitung des Spiels“ bezeichnen – mit einer eindeutigen Anweisung: Nur eine Organisationsform, die sich an diese Vorgaben hält, verdient es, Scrum genannt zu werden<sup>2</sup>.

Es geht recht viel um Programmatik, wenn von Agilität und Scrum die Rede ist. Was uns allerdings irritiert, ist das

**Agilität ist ein Konzept, Organisation dagegen ein laufendes Geschehen.**

doch recht geringe Maß an empirischer Forschung zur Frage, was eigentlich passiert, wenn das Konzept der Agilität in die Organisationspraxis überführt wird. Glücklicherweise haben wir eine Organisation (und ihre Mitglieder) gefunden, die es uns erlaubt hat, hier einmal mit dabei zu sein und eine Fallstudie dazu zu machen, wenn Scrum dazu genutzt wird, ein organisationsweites Projekt durchzuführen. Es handelt sich um ein norddeutsches Kreditinstitut mit regionaler Reichweite; das Projekt zielte auf die Entwicklung eines integrierten Risikomanagements ab und fand von Sommer 2019 bis Winter 2019/20 statt. Wir haben an insgesamt fünf Projektmeetings, darunter einem Scrum-Einführungsworkshop, teilgenommen und eine Reihe von Hintergrundgesprächen geführt. Wir konnten dabei, so unsere Einschätzung, in *den Mülleimer postbürokratischen Organisierens* schauen. Das ist nicht abwertend gemeint. Der Mülleimer ist eine zentrale Metapher organisationswissenschaftlichen Denkens (Cohen et al. 1972) – und äußerst fruchtbar, um die Praxis in Organisationen zu untersuchen. Doch der Reihe nach. Bevor wir zum Kern der Sache kommen, erläutern wir, was den Fall des Kreditinstituts so interessant gemacht hat, um sich empirisch mit Agilität zu befassen, die auf bestehende Organisationsstrukturen trifft.

### **Konzept trifft Struktur: Die Ausgangssituation des Projekts aus organisationstheoretischer Perspektive**

Agilität ist ein Konzept, Organisation dagegen ein laufendes Geschehen – genauer gesagt: Organisation ist ein laufender Betrieb, der strukturiert ist, wobei jede konkrete Organisation ihre ganz spezifischen Strukturen entwickelt, reproduziert, transformiert und abbaut. Das ist nicht anders bei dem Kreditinstitut, das wir untersucht haben.

1 <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>; siehe dazu auch den Beitrag von Ernst Lukas „Agile Softwareentwicklung“.

2 <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>

In der Organisationswissenschaft gibt es diverse Heuristiken, um diesen je spezifischen Organisationsstrukturen auf die Spur zu kommen. Wir haben gute Erfahrungen mit dem sogenannten Entscheidungsprämissenkonzept gemacht. Welche organisatorischen Entscheidungen fungieren als dauerhafte Orientierung für die Vielzahl an Entscheidungen, die tagtäglich im laufenden Betrieb zu treffen sind? Diese auf Orientierung angelegten Entscheidungen haben Strukturwert, dienen also als Prämisse für weiteres Entscheiden. Sie konstituieren damit – zugespitzt formuliert – in ihrer jeweiligen Ausprägung die Struktur der betreffenden Organisation, in der sie bis auf Weiteres gelten sollen.

Während James March und Herbert Simon das Konzept der Entscheidungsprämisse in den 1950er Jahren in die theoretische Diskussion um Organisationen eingebracht haben (March & Simon 1993), hat Niklas Luhmann es in den Folgejahrzehnten detaillierter ausgearbeitet, indem er zwischen den Prämissentypen Zweckprogramme, Routinen (auch Konditionalprogramme genannt), Kommunikationswege und Personal unterschied (siehe dazu nur Luhmann 2019; leichter bekömmlich Kühl & Muster 2016). Nach welchen Kriterien soll entschieden werden? Entweder mit Blick auf etwas, das die Organisationsmitglieder in einer bestimmten Zeit erreichen sollen (Zwecke) oder mit Blick darauf, wie mit einer Information umgegangen werden soll, die die Organisation erreicht oder in ihr weitergegeben wird (Routinen)? Wer ist in welcher Reihenfolge und mit welchen Rechten und Pflichten an einer Aufgabe beteiligt? Wer besetzt konkret eine Stelle, was bringt diese Person biografisch mit und welche Erwartungen haben die anderen Mitglieder an diese Person (Personal)?

**In dem beobachteten Projekt ging es um die Entwicklung eines organisationsweiten, einheitlichen Risikomanagementsystems.**

Mithilfe dieser Strukturtypen lassen sich sowohl das von uns untersuchte Kreditinstitut als auch das konkrete Projekt schnell skizzieren: Das Institut ist mit Blick auf seine Kommunikationswege hierarchisch strukturiert und in diverse Abteilungen gegliedert. Diese bearbeiten in unterschiedlicher Personalstärke bestimmte Aufgaben, etwa als Abteilung für das Firmenkundengeschäft, Kreditwesen oder das Geschäft mit Immobilien. Ihre Mitglieder berichten an ihre Teamleitungen, diese an ihre Abteilungsleiter und diese wiederum dem Vorstand. Daneben gibt es Stabstellen, die nicht das Kerngeschäft bearbeiten, sondern Infrastrukturaufgaben und Unterstützungsfunktionen übernehmen (Personal, Controlling, etc.)

Bei einem Projekt kooperieren Personen zeitlich befristet miteinander, die sonst im Regelbetrieb nicht zusammenarbeiten. In der Perspektive der Strukturtypen handelt es sich bei Projekten um temporäre Kommunikationswegeregungen, die zudem konkreten Zwecken dienen. In dem beobachteten Projekt ging es um die Entwicklung eines organisationsweiten, einheitlichen Risikomanagementsystems. Zum Zeitpunkt des Projektstarts war zu erwarten, dass die Bankenaufsichtsbehörde in absehbarer Zeit ein derartiges System vorschreiben würde. Dem wollte man zuvorkommen, um eventuelle Auflagen bei der nächsten Prüfung zu umgehen. Die Idee für dieses Projekt stammt von einem Mitarbeiter, der in einer Stabstelle für Organisationsentwicklung tätig ist. Ihm gelingt es letztlich, den Vorstand des Instituts davon zu überzeugen, das Risikomanagementsystem – in gewisser Weise als Experiment – mithilfe eines agilen Vorgehens in eine integrierte Form zu bringen. Denn bis dahin gab es keinerlei Erfahrung mit dieser Variante der Projektsteuerung innerhalb der Organisation.

In dieser Situation im Frühsommer 2019 – auf weitere Details kommen wir auf den folgenden Seiten noch zu sprechen – trifft das Konzept der Agilität in Form der Methode Scrum somit auf die in ihrem Kern hierarchische Organisationsstruktur des Kreditinstituts. Vorgesetzte und Mitarbeitende haben keine nennenswerten praktischen Erfahrungen mit dieser Methode und der Idee der Zusammenarbeit, die der Methode zugrunde liegt. Mehr noch, Kreditinstitute insgesamt sind ‚Fremdkontexte‘, nicht Ursprungskontexte dieser Idee. Sie stammt, das haben wir einleitend schon gesagt, aus der Softwareentwicklung. Für gewöhnlich kennen große Teile, mindestens jedoch die Kreise, die das agile Manifest formuliert haben, nicht dieses Maß an hierarchisch strukturierter Kommunikation wie es im Kreditwesen üblich ist.

Es mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, aber uns hat diese Ausgangssituation an eine Lage erinnert, die der amerikanische Verwaltungssoziologe Fred Riggs in den 1950er und 1960er Jahren in den Staaten des Globalen Südens beobachtete. Mithilfe einer Terminologie aus der Optik diskutiert er, was passiert, wenn bestimmte politische, ökonomische und administrative Konzepte, Programme und Ideen, die auf dem Papier wohlformuliert sind und schlüssig erscheinen (Riggs spricht von „fused“ – vereinigt), in die konkrete Umsetzung gehen und dabei auf Sozialordnungen wie in Thailand oder in Indonesien treffen, die nicht mithilfe dieser Konzepte entstanden sind, nun aber mit ihrer Hilfe geformt werden sollen. Die Schaffung einer starken Zentralverwaltung zu Ungunsten lokaler Autoritäten ist ein bedeutsames Beispiel.

Riggs entdeckt in den von ihm untersuchten Regionen der Welt einen „prismatischen“ Effekt: Als die programmatischen Ideen auf die dortige Lebenswirklichkeit treffen, verlieren die Konzepte ihre ursprüngliche Gestalt. Sie transformieren sich, ohne dass sich die Sozialordnung zwangsläufig in dem durch sie intendierten Sinne wandelt. Wie ein Lichtstrahl, der auf ein Prisma trifft, brechen sie auf und nehmen eine andere Richtung als der ursprüngliche Strahl. Die Konzepte werden am Ende „defracted“, wie Riggs formuliert – abgelenkt und gebrochen. „Input“ und „Output“ erweisen sich schließlich als grundverschieden. Dem äußeren Anschein nach mag es Veränderungen geben, die eigentliche Aktivitätsstruktur in den betreffenden Gesellschaften (und insbesondere in Bezug auf ihre politisch-administrativen Stellen) bleibt jedoch eher unbeeindruckt.

*Um nur ein Beispiel aus der Fülle des von Riggs ausgebreiteten Gedankenguts zu geben: Die offizielle Normfassade des Staates wird modern aufgezogen, spiegelt die neue Zeit wider; sie bleibt aber »formalistisch« und wird nicht voll in die Handlungspraxis umgesetzt, da im täglichen Leben sich andere, gegenläufige Rücksichten aufdrängen, die auch ihr Recht haben oder gar institutionalisiert sind. (Luhmann 1966: 287)*

Mit Riggs Überlegungen im Gepäck haben wir uns gefragt, was in dem von uns untersuchten Kreditinstitut eigentlich konkret passiert, wenn – im übertragenen Sinn – ein programmatischer Strahl in Form von Scrum auf eine hierarchisch strukturierte Arbeitsweise trifft. Riggs sensibilisiert dafür, dass nicht damit zu rechnen ist, das Konzept der Agilität in seiner angedachten Reinform innerhalb des Instituts aufzufinden, sondern als etwas Drittes: als „prismatischen Effekt“, der jedoch strukturelle Spuren in der Organisation hinterlässt. Riggs Modell der „prismatischen Gesellschaft“ dient uns somit als Heuristik, um diesem Effekt und seinen Spuren nachzugehen. Diese Heuristik nimmt jedoch nicht vorweg, was wir zu sehen bekommen. Dafür ist das Modell zu einfach (Luhmann 1966: 287), es hat keine Prognosefähigkeit – und nicht zuletzt handelt es sich um eine empirische Frage.

### **Scrum meets Kreditinstitut: Prismatische Effekte**

Während die praktischen Erfahrungen mit agilen Methoden in dem untersuchten Kreditinstitut gegen Null tendieren, schwirrt das Thema im Frühjahr 2019 bereits seit einiger Zeit durch die Organisation. Derart populäre Konzepte kann irgendwann auch die zurückhaltendste Organisation nicht mehr igno-