

Agile Organisationen Versuch einer kritischen Bestandsaufnahme

Herausgegeben von Andrea Birbaumer
und Ralph Sichler

Michael W. Busch & Karin Link: Was macht Agilität mit Macht? Eine Analyse des Machtphänomens in agilen Organisationen • **Phanmika Sua-Ngam-lam & Stefan Kühl:** Das Wuchern der Formalstruktur. Funktionen und Folgen holakratisch formalisierter Organisation • **Finn-Rasmus Bull & Judith Muster:** Hierarchie im Spannungsfeld konkurrierender Erwartungen. Folgen der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in Großorganisationen • **Mareike Hattendorf:** Die Aktualität des Agilen. Qualitative Forschung im Bereich digitaler Dienstleistungsunternehmen • **Franziska Espinoza & Sabine Mommartz:** Sehnsucht Agilität. Eine Klärung des Agilitätsbegriffs und eine Einführung in die Patterns of Integrated Organization • **Jenny Kipper:** Pädagogische Elemente in agilen Methoden – inwieweit lernen Organisationen im agilen Arbeiten? Eine empirische Untersuchung der agilen Vorgehensweise Scrum • **Hendrik Küster & Marius Raab:** »Im Overwrite-Modus überstürmt«. Optimierte Stressgestaltung und Belastungserfahrungen in agil organisierten Start-ups

Inhalt

Agile Organisationen – Versuch einer kritischen Bestandsaufnahme Editorial <i>Andrea Birbaumer & Ralph Sichler</i>	3	Sehnsucht Agilität Eine Klärung des Agilitätsbegriffs und eine Einführung in die Patterns of Integrated Organization <i>Franziska Espinoza & Sabine Mommartz</i>	120
Was macht Agilität mit Macht? Eine Analyse des Machtphänomens in agilen Organisationen <i>Michael W. Busch & Karin Link</i>	9	Pädagogische Elemente in agilen Methoden – inwieweit lernen Organisationen im agilen Arbeiten? Eine empirische Untersuchung der agilen Vorgehensweise Scrum <i>Jenny Kipper</i>	147
Das Wuchern der Formalstruktur Funktionen und Folgen holakratisch formalisierter Organisation <i>Phanmika Sua-Ngam-lam & Stefan Kühl</i>	39	»Im Overwrite-Modus überstürzt« Optimierte Stressgestaltung und Belastungserfahrungen in agil organisierten Start-ups <i>Hendrik Küster & Marius Raab</i>	169
Hierarchie im Spannungsfeld konkurrierender Erwartungen Folgen der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in Großorganisationen <i>Finn-Rasmus Bull & Judith Muster</i>	72	Impressum	191
Die Aktualität des Agilen Qualitative Forschung im Bereich digitaler Dienstleistungsunternehmen <i>Mareike Hattendorf</i>	93		



Psychosozial-Verlag

Jürgen Straub, Viktoria Niebel

Kulturen verstehen, kompetent handeln
Eine Einführung in das interdisziplinäre Feld
der Interkulturalität



2021 · 183 Seiten · Broschur
ISBN 978-3-8379-3065-8

**Basiswissen –
verständlich, anregend, kompakt!**

Fremde Kulturen zu verstehen ist in postmigrantischen Gesellschaften unumgänglich. Jürgen Straub und Viktoria Niebel erörtern Grundfragen interkultureller Kommunikation, Kooperation und Koexistenz, klären wesentliche theoretische Begriffe und Modelle und geben dazu zahlreiche Praxisbeispiele. Anhand vieler Reflexionsaufgaben können Leser*innen das Gelernte auf sich selbst beziehen und auf eigene Berufs- und Handlungsfelder übertragen.

Diese elementare, gut verständliche Einführung in die multi- und interdisziplinäre Erforschung kultureller Lebensformen und interkultureller Begegnungen zielt darauf ab, oftmals unbewusste Aversionen und Abneigungen abzubauen und den emotionalen Abstand zwischen Menschen in kulturell differenzierten Gesellschaften und konkreten interkulturellen Überschneidungssituationen zu verringern.

Walltorstr. 10 · 35390 Gießen · Tel. 0641-969978-18 · Fax 0641-969978-19
bestellung@psychosozial-verlag.de · www.psychosozial-verlag.de

Agile Organisationen – Versuch einer kritischen Bestandsaufnahme

Editorial

Journal für Psychologie, 29(1), 3–8

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-3>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Ein neues Gespenst geht um in der Welt der Wirtschaft – das Gespenst der agilen Organisation. Seit einigen Jahrzehnten (vermehrt aber und größere Aufmerksamkeit auf sich ziehend vor allem in den vergangenen Jahren) werden, angestoßen vor allem durch einige Teile der Organisationsberatung, sogenannte agile Prozesse und Strukturen in Unternehmen eingeführt, die als Wunderwaffe gegen die vielfältigen und starken Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gepriesen werden. Noch handelt es sich um nur wenige Organisationen, die in Teilen oder sogar vollständig auf den Zug der agilen Steuerung aufspringen. Es kann aber erwartet werden, dass diese Managementphilosophie, man könnte auch von einer Managementmode sprechen, in den kommenden Jahren an Attraktivität gewinnen wird.

Es handelt sich freilich nicht um ein einheitliches Phänomen. Agilität in Organisationen kann vieles heißen, und bei genauer Betrachtung versammeln sich verschiedene neuere Ansätze der Unternehmenssteuerung unter diesem Begriff. Wichtige Begriffe, die in diesem Zusammenhang meist Erwähnung finden, sind Scrum, Holacracy und Feature Driven Development. Aufgrund von einigen Ähnlichkeiten werden vergleichend auch ältere Zugänge wie die Netzwerkorganisation oder die Soziokratie genannt. Dies sind nur einige Beispiele. Es handelt sich dabei nicht wirklich um elaborierte Organisationstheorien, sondern um Ansätze des projektorientierten Organisationsdesigns, also der praxisnahen Steuerung von Prozessen über netzwerkartige, hierarchieferne Strukturen oder Formalkategorien, die auch als postbürokratisch bezeichnet werden können.

Damit ist vielleicht schon eine wichtige Gemeinsamkeit agiler Organisationen benannt, nämlich der Anspruch, es anders, besser machen zu wollen als die bislang bekannten bürokratischen oder eher hierarchisch aufgebauten Unternehmen. Gleichzeitig wird in agilen Ansätzen der Unternehmenssteuerung in unterschiedlichem Ausmaß ein Versprechen gegeben, das darauf hinausläuft, dass mit Agilität die in Organisationen meist auftretenden charakteristischen Widersprüche etwa zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, Innen- und Außenorientierung, Fremd- und Selbststeuerung, Kapital- und Humanorientierung weitgehend aufgelöst werden können. Oder etwas

leichterzig formuliert: In oder mit agilen Organisationen werden alle glücklich, die Belegschaft sowie die Kundinnen und Kunden, die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Worum handelt es sich genau bei agilen Organisationen? Der Verweis auf das Wort agil (von lat. *agilis* = gewandt, wendig, flink) ist wenig aufschlussreich. Nähere Hinweise findet man im sogenannten *Agilen Manifest*, das auch in einem der in diesem Heft versammelten Beiträge genauer vorgestellt wird. Dort liest man unter anderem, dass agile Organisationen ihren Fokus auf Menschen und die zwischen ihnen stattfindenden Interaktionen legen (statt auf Prozesse und Werkzeuge), die Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden fördern und dass es um Anpassung an gesellschaftlichen und technologischen Wandel geht. Auch dies ist noch nicht sehr aussagekräftig, die beschriebenen Merkmale wird man heute in mehr oder weniger ähnlichen Formulierungen als organisationales Selbstverständnis auf den Homepages sehr vieler auch nicht agil strukturierter Unternehmen finden.

Dessen ungeachtet gibt es einige Merkmale organisationaler Agilität, mit denen man sich von der traditionellen, noch vorherrschenden Art und Weise der Unternehmensführung absetzen möchte. Schaut man sich entsprechende, meist auf den Webseiten von Beratungsunternehmen vorzufindende Darstellungen oder Zusammenfassungen agiler Prinzipien an, so werden in aller Regel folgende Punkte genannt (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

1. Agile Organisationen sind offen gegenüber Veränderungen. Prozesse der Produktion oder Dienstleistungserstellung werden fortlaufend optimiert. Der damit verbundene organisationale Wandel wird nach Möglichkeit rasch umgesetzt. So gesehen besteht eine gewisse Affinität zum Konzept der Lernenden Organisation.
2. Die Richtung der Veränderung, aber auch generell die strategische Ausrichtung des Unternehmens gibt der Markt vor. Agile Organisationen orientieren sich am Kundenwunsch, Käuferinnen und Käufer werden zu Partnerinnen und Partnern. Im Zentrum stehen dabei die für den Unternehmenserfolg signifikanten Aspekte der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Interne Prozesse und Strukturen werden so angelegt, dass den Marktbedürfnissen optimal und auch möglichst rasch entsprochen werden kann.
3. Dies setzt effektive Kommunikation innerhalb der Organisation, aber natürlich auch mit den Kundinnen und Kunden voraus. Agile Organisationen halten sich in aller Regel nicht lange mit Grundlagendiskussionen auf. Wenn erkannt wird, auf welche Weise der Markt besser bedient werden kann, so wird dies an die involvierten Rollenträgerinnen und -träger zeitnah kommuniziert und nach Möglichkeit auch zügig umgesetzt.
4. In agilen Organisationen nimmt das Prinzip der Selbstorganisation eine zentrale Rolle ein. Die (wie auch immer definierten) meist kleineren und kundennah

operierenden Einheiten des Unternehmens agieren weitgehend autonom. Entscheidungen werden, so gut es geht, dort getroffen, wo sie erforderlich sind. Auch die einzelnen Teammitglieder verrichten ihre Arbeit mehr oder minder selbstbestimmt. Beurteilt wird das Handeln jedes Organisationsmitglieds hauptsächlich über seinen Beitrag zum Erfolg am Markt.

Das sind natürlich idealtypische Merkmale, inwieweit sie von Organisationen, die sich zum Prinzip der Agilität bekennen, umgesetzt werden, steht auf einem anderen Blatt. Es ist auch eine offene Frage, ob die genannten Merkmale agiler Unternehmenssteuerung überhaupt realisiert werden können. Vor allem wenn man bedenkt, dass hier in traditionellen Organisationen gemeinhin widerstreitende Prinzipien parallel verfolgt werden und auch umgesetzt werden sollen. Nicht zuletzt ist nicht wirklich geklärt, inwieweit die Effekte, die man sich durch agile Steuerungselemente verspricht (z. B. hohe Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit, selbstbestimmtes Handeln, Selbstverwirklichung in der Arbeit und hohe Zufriedenheit der Organisationsmitglieder), auch erreicht werden. Damit im Zusammenhang stellt sich insbesondere aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie die Frage, wie es überhaupt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer agilen Organisation ergeht. Tragen sie die damit verbundene Philosophie mit? Können und wollen sie die Prinzipien umsetzen? Was braucht es dafür an Voraussetzungen? Was sind kurzfristige und langfristige Resultate auf individueller und organisationaler Ebene?

Dies sind nur beispielhaft einige der Fragen, die sich zur Praxis agiler Unternehmenssteuerung stellen. Es sind Fragestellungen, die letztendlich durch Forschung zu klären sind. Betrachtet man den Forschungsstand zum Thema, so stellt man fest, dass es zwar zahlreiche Publikationen zum Grundgedanken und auch zur Praxis agiler Steuerung gibt, aber nur sehr wenige empirische Studien, egal ob diese explorierenden (qualitative Forschung) oder hypothesenprüfenden (quantitative Forschung) Charakter haben. Dies betrifft den Forschungsstand in allen relevanten Disziplinen (Managementforschung, Organisationssoziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Erwachsenenbildung etc.). Dem entgegenzuwirken und damit eine Plattform für Forschungsergebnisse über das Wirken agiler Organisationen auf allen bedeutsamen Ebenen zu schaffen, war einer der Anlässe für den in diesem Heft gewählten Themenschwerpunkt.

Ein weiterer Beweggrund war, angesichts des vor allem in der Beratungs- und populären Managementliteratur vorherrschenden Hypes zum Prinzip der Agilität einen kritischen Diskurs anzustoßen. Dieser Diskurs kann durch empirische Forschung angereichert werden. Er kann aber auch auf der Grundlage bewährter theoretischer Zugänge zum komplexen Charakter von Organisationen generell geführt werden. Ziel dabei war, ob und inwieweit agile Ansätze der Unternehmenssteuerung bestimmte Aspekte individuellen und sozialen organisationalen Handelns explizit oder implizit ausblenden und

damit Gefahr laufen, entweder von vorneherein zum Scheitern verurteilt zu sein oder von den Organisationsmitgliedern Dinge zu erwarten, die sich nur mit hohen Kosten (z. B. auf der Seite der Gesundheit) realisieren lassen. Auch hier kann selbstverständlich der Diskurs durch entsprechende Forschungsergebnisse bereichert werden.

Das hier vorliegende Themenschwerpunktheft versammelt insgesamt sieben Beiträge. Die Autorinnen und Autoren stammen aus unterschiedlichen Disziplinen, von der Organisationssoziologie über die Betriebswirtschaftslehre bis hin zur Erwachsenenpädagogik und psychologischen Stressforschung. Es werden verschiedene Fragestellungen bearbeitet, etwa die Bedeutung von Macht und Hierarchie in agilen Organisationen, die Nebenfolgen holokratischer Managementkonzepte, Probleme agiler organisationaler Transformation, das kognitiv-linguistische Mindset agiler Arbeitsweisen, Lernpotenziale und Lernanforderungen der Methode Scrum sowie das Auftreten von und der Umgang mit Stress in agilen Organisationen.

Im ersten Beitrag gehen Michael Busch und Karin Link der Frage nach, welche Rolle Machtbeziehungen in agilen Organisationen spielen. Bei näherer Betrachtung der agilen Prinzipien kann der Eindruck entstehen, dass in agilen Organisationen aufgrund der hohen Bedeutung von autonomer Steuerung und offener hierarchiefreier Kommunikation das Ausüben von Macht keine nennenswerte Rolle spielt. Im Beitrag wird dies widerlegt. Unter Berücksichtigung einflussreicher sozialwissenschaftlicher Machtkonzepte wird im Rahmen einer theoretisch angelegten Studie aufgezeigt, dass in agilen Organisationen und insbesondere bei der Arbeit in Teams die Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern mit teils offener, teils subtiler Einflussnahme und Machtausübung verbunden ist.

Phanmika Sua-Ngam-Iam und Stefan Kühl wenden sich in ihrem Beitrag dem bekannten agilen Managementkonzept Holacracy zu. Auf der Basis von Luhmanns Konzept der formalen Organisation und empirischen Daten aus Befragungen von Mitgliedern mehrerer holokratischer Organisationen werden einige ungewollte Nebenfolgen der starken Formalisierung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen im holokratischen Modell aufgedeckt und näher analysiert.

Finn-Rasmus Bull und Judith Muster entwickeln in ihrem Beitrag eine kritische Betrachtungsweise des Umgangs mit Hierarchie in agilen Organisationen. Unter Rückgriff auf zwei Fälle wird das Spannungsfeld von Hierarchien und postbürokratischen Arbeitsweisen mithilfe des Äquivalenzfunktionalismus analysiert. Dabei wird deutlich, dass durch die Etablierung postbürokratischer Arbeitsweisen Hierarchien keineswegs verschwinden, sondern vielmehr neu auszudeuten sind und veränderte Aushandlungsprozesse erfordern.

Mareike Hattendorf wendet sich agilen Dienstleistungsunternehmen der Softwareentwicklung zu. Auf Basis der Grundsätze des *Agilen Manifests* wird untersucht, ob und inwieweit die dort festgehaltenen Prinzipien von den Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeitern im Rahmen entsprechender Transformationsprozesse auch umgesetzt werden können. Auf der Basis von ExpertInnen-Interviews werden die Schwierigkeiten bei der Einführung agiler Prinzipien thematisiert. Darauf aufbauend entwickelt die Autorin ein Drei-Ebenen-Modell zur Einführung von Agilität in Dienstleistungsunternehmen.

Der Agilitätsbegriff in seiner Vielfältigkeit und Uneindeutigkeit steht im Fokus des Beitrags von Franziska Espinoza und Sabine Mommartz. Auf Basis einer »integralen Reflexionspraxis« stellen die Autorinnen »Patterns of Integrated Organizations« als Entwicklungslandkarte und eine Pattern-Bibliothek als Instrumentarium für die reflexive Organisationsentwicklung vor. Aus einer kognitiv-linguistischen Perspektive werden die Kernversprechen des Agilitätsdiskurses betrachtet, die als vielfältige Projektionsfläche dienen. Mithilfe strukturierter Reflexionsprozesse sollen in Agilität projizierte Sehnsüchte deutlich werden, um als Entscheidungshilfe für die künftige Organisationsgestaltung dienen zu können.

Jenny Kipper thematisiert wichtige pädagogische Elemente in agilen Methoden. Mit Fokus auf den agilen Ansatz Scrum wird der Hypothese nachgegangen, dass agile Organisationen in gewisser Weise auch lernende Organisationen sind oder sein können. Auf der Grundlage der Analyse von acht ExpertInnen-Interviews werden wesentliche Voraussetzungen für Lernprozesse im Rahmen agiler Arbeitsformen benannt. Es wird deutlich, dass Agilität allein noch keine lernende Organisation ausmacht, sondern allenfalls Potenziale für individuelles und organisationales Lernen schafft. Die sich eröffnenden Lernchancen müssen jedoch genutzt und umgesetzt werden.

Agil organisierte Start-ups stehen im Zentrum des Beitrags von Hendrik Küster und Marius Raab. Dem hier ausgeführten Modell der optimierten Stressgestaltung liegt ein stressbezogenes Handlungskonzept von Beschäftigten in agil organisierten Startup-Unternehmen zugrunde. Basierend auf einer Grounded-Theory-Studie wird der Umgang mit Belastung und Beanspruchung rekonstruiert. Widersprüche zwischen der erfahrenen Realität der Arbeitsbedingungen und dem Ideal der Agilität werden deutlich. Wie eine optimierte Stressgestaltung mit spezifischen gesundheitsgefährdenden Disbalancen einhergehen kann, wird durch die im Beitrag analysierten Interviewpassagen greifbar.

Mit diesem Heft ist es wohl gelungen, unterschiedliche Streiflichter auf das Phänomen agiler Organisationen zu werfen. Hervorzuheben ist, dass einerseits theoretisch bedeutsame Analysen dieses Phänomens vorgenommen werden, andererseits durch eine Reihe von qualitativen Studien auch empirischer Gehalt geschaffen worden ist. Natürlich sind wir mit dem in diesem Schwerpunktheft erzielten Querschnitt noch weit von einer befriedigenden, breit gefächerten Aufarbeitung des Phänomens entfernt. Auch die kritische Analyse, sei es aus individuell psychologischer oder aus kollektiv soziologischer Perspektive, kann mit Sicherheit noch weiter vertieft werden. Es verbleiben jedenfalls für die weitere Forschung aus diversen Fachdisziplinen mehrere Desiderata.

Aus unserer Sicht ist vor allem bemerkenswert, dass auf unseren Call zu diesem Schwerpunktheft nur eine Einreichung aus dem Bereich der Psychologie einging. Zu beurteilen, inwieweit der in diesem Heft vorliegende Ausschnitt an theoretischen und empirischen Studien unseren Intentionen für dieses Heft gerecht wird, bleibt den Leserinnen und Lesern überlassen. Für die Zukunft wäre jedenfalls zu wünschen, dass sich der Anteil an kritischer arbeits- und organisationspsychologischer Forschung zu agilen Organisationsprinzipien und ihren Auswirkungen auf Mensch und Gesellschaft erhöht.

Andrea Birbaumer & Ralph Sichler

Dank

Wir möchten uns herzlich bei den Gutachterinnen und Gutachtern für ihre wertvollen, konstruktiven Stellungnahmen und kritischen, hilfreichen Anmerkungen zu den Beiträgen dieses Hefts bedanken. Unser Dank geht ebenso an den Psychosozial-Verlag, insbesondere an Christian Flierl für die Organisation und Umsetzung des Lektorats.

Die HerausgeberInnen

Andrea Birbaumer, Mag., lebt in Wien. Sie ist langjährige Obfrau und Leiterin der Fachabteilung A&O-Psychologie der Gesellschaft kritischer Psychologen und Psychologinnen (GkPP), selbständige Gesundheitspsychologin, Arbeits- und Organisationspsychologin sowie Notfallpsychologin. Darüber hinaus lehrt sie an verschiedenen Universitäten und in der GkPP in der postgraduellen Fortbildung für Psychologinnen und Psychologen. Als Mitherausgeberin des *Journals für Psychologie* fungiert sie seit der Umstellung auf Open Access. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Supervision, Prävention, Burnout, Stressmanagement, Arbeitszeitmodelle, Homeoffice.

Kontakt: Mag. Andrea Birbaumer, GkPP, Margaretenstr. 72/3, 1050 Wien, Österreich; E-Mail: birbaumer@gkpp.at

Ralph Sichler, Dr., Univ.-Doz., Dipl.-Psych., ist Leiter des Instituts für Management und Leadership Development an der Fachhochschule Wiener Neustadt sowie langjähriger Mitherausgeber des *Journals für Psychologie* und aktives Mitglied der *Gesellschaft für Kulturpsychologie*. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Neue Arbeitswelt, Organisations- und Personalpsychologie, Führungsforschung, Kulturpsychologie, philosophische Grundlagen der Psychologie und qualitative Sozialforschung.

Kontakt: Dr. Ralph Sichler, Fachhochschule Wiener Neustadt, Institut für Management und Leadership Development, Schlögelgasse 22–26, 2700 Wiener Neustadt, Österreich; E-Mail: ralph.sichler@fhwn.ac.at

Was macht Agilität mit Macht?

Eine Analyse des Machtphänomens in agilen Organisationen

Michael W. Busch & Karin Link

Journal für Psychologie, 29(1), 9–38

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-9>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Agilität prägt seit einigen Jahren die organisationale Beratungspraxis und wird nicht selten als das unternehmerische »Allheilmittel« für mehr Flexibilität, Mitarbeiterorientierung etc. gehandelt. Das Thema Macht – als ein zentrales Phänomen organisationaler Beeinflussungsprozesse – wird dabei kaum diskutiert. Aufbauend auf einem interdisziplinären Zugang widmen wir uns in diesem Beitrag der Frage, welche Rolle das Phänomen der Macht in agilen Organisationen einnimmt. Unser besonderer Fokus liegt hierbei auf Teams, da diese in agilen Konzepten eine zentrale Rolle einnehmen. Wir zeigen, dass in agilen Organisationen primär auf die Kraft der Überzeugung durch informale Macht und demokratische Willensbildung gesetzt wird, während in der klassisch-hierarchisch strukturierten Organisation der formalen Macht größeres Gewicht als der informalen Macht zukommt. Doch auch in agilen Organisationen sind Regeln und hierarchieähnliche »Letztentscheidungen« erforderlich. Wie genau sich diese im Einzelfall auszugestalten haben, ist durch die jeweiligen kontextuellen Gegebenheiten und Restriktionen zu klären.

Schlüsselwörter: Agilität, Macht, Teams

Summary

What does agility do with power?

An analysis of the phenomenon of power in agile organizations

Organizational agility has emerged as a central topic in organizational consulting practice recently. Very often agile concepts are seen as *the* entrepreneurial »panacea« for more flexibility, employee orientation, etc. However, the topic of power in agile contexts is hardly discussed in contemporary literature. Based on an interdisciplinary approach, this article discusses the question of what role the phenomenon of power plays in agile organizations.

We thereby focus on teams, as teams play a central role in agile concepts. We show that while in classically hierarchical organizations formal power is more important than informal power, agile organizations primarily rely on the power of persuasion through informal power and democratic decision-making. Still, formal rules and hierarchy-like »final decisions« play an essential role also in agile contexts. How these formal rules and »final decisions« could best be shaped relies on the respective contextual conditions and restrictions.

Keywords: Organizational agility, power, teams

Wo die Liebe herrscht,
da gibt es keinen Machtwillen.

Carl Gustav Jung

1 Einleitung und Überblick

Das Thema Agilität prägt seit einigen Jahren die organisationale Beratungspraxis. Agilität wird geradezu als unternehmerisches »Allheilmittel« angepriesen, um den vielschichtigen Herausforderungen der sogenannten VUCA-Welt zu begegnen. Als zentrale Konzepte werden hierbei die aus der Softwareentwicklung stammende Methode Scrum (Glogler 2016), Holacracy (Robertson 2016) und das schon ältere partizipative Entscheidungsmodell der Soziokratie (Strauch und Reijmer 2018) diskutiert. Diese Konzepte gehen zum Teil auf frühere Ansätze aus der Selbstorganisationsforschung zurück (Probst 1992) und finden, angestoßen durch das 2001 im Internet veröffentlichte Agile Manifest, zunehmend Verbreitung im betrieblichen Alltag (Porschen-Hueck et al. 2020). Zum Thema Agilität gibt es bislang jedoch kaum empirisch belastbare Erkenntnisse; auch fehlt es an theoretisch fundierender und kritischer Forschung (Grundeis und Kaehler 2018, 428). Unser Beitrag hat nicht die Aufarbeitung empirischer Studien zum Ziel. Vielmehr soll dieser Problemaufriss zur theoretischen Fundierung und Systematisierung beitragen, indem ein in der Agilitätsliteratur zentraler, jedoch zu sehr vernachlässigter, ja verschleierter Aspekt thematisiert wird, nämlich die Frage, welche Rolle das Phänomen der Macht in agilen Organisationen einnimmt.

Hierbei wird ein interdisziplinärer Zugang gewählt, der soziologische, politikwissenschaftliche, betriebswirtschaftliche und (sozial-)psychologische Erkenntnisse berücksichtigt. Dadurch soll ein ganzheitliches und realistisches Verständnis des Machtphänomens in agilen Organisationen – und hier insbesondere in Teams –

gewonnen werden, denn dieses ist unseres Erachtens zu komplex, als dass es einzelwissenschaftlich gelöst werden könnte. Im Zentrum unserer Analyse steht die Unterscheidung zwischen formaler und informaler Macht. Agile Organisationskonzepte wie zum Beispiel Holokratie versuchen, die formale Entscheidungsmacht von höheren auf niedrigere Hierarchiestufen zu verlagern; an die Stelle der hierarchischen Kontrolle tritt die Klärung von Problemen im Rahmen von Rollenbefugnissen und demokratischen Aushandlungs- und Einflussprozessen. Gerade letztere bieten informale Machtphänomenen eine Bühne, auf der lenkende Einflussgrößen – individuelle Stärken, Sympathie oder Beziehungen – wirksam werden. Indem diese Einflussformen analysiert, theoretisch verortet und kritisch reflektiert werden, soll ein differenzierteres Bild von Agilität im Lichte der Machtproblematik gezeichnet werden. Dabei kommen sowohl erkennbare Stärken als auch mögliche Schwächen dieses Konzepts zur Sprache. Mit den drei genannten Kräften liegt ein konzeptioneller Bezugsrahmen vor, der als Orientierungshilfe und Analyseinstrument für Wissenschaft und Praxis dienen kann.

Die Vorstellung, die Machtfrage hätte sich »erledigt«, sobald Hierarchien mit klar definierten Regeln und Zuständigkeiten abgeschafft und durch selbstorganisierende, flexible und demokratische Strukturen ersetzt werden, greift unseres Erachtens deutlich zu kurz. Macht prägt stets zwischenmenschliche Beziehungen; es gibt im Grunde keine machtfreien Zonen im Sozialen. Das Machtphänomen ist auch in agilen Strukturen präsent. Es tritt hier vermehrt in einer anderen, weicheren und weniger durchschaubaren Gestalt in Erscheinung. Wir folgen in unserem Beitrag der Grundannahme des österreichisch-französischen Soziologen Erhard Friedberg, nach der jede ernst zu nehmende Organisationsanalyse Macht ins Zentrum ihrer Überlegungen zu stellen hat (Friedberg 1992, 40).

2 Macht in Organisationen

Macht ist ein zentrales Phänomen in Organisationen. Für diesen Beitrag orientieren wir uns an der klassischen Definition von Max Weber (1972, 28), wonach Macht verstanden wird als »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht«. Diese »Chance«, das heißt die Möglichkeit, dass eine Person Einfluss auf eine andere Person(-engruppe) ausüben kann bzw. diese die Einflussausübung zulässt, wird in der Literatur mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten diskutiert und tritt in der Praxis in unterschiedlichen Formen auf. Das folgende Kapitel widmet sich daher der Gegenüberstellung wesentlicher Begriffspaare, die mit dem Phänomen Macht assoziiert werden.

2.1 Formen der Macht

2.1.1 Künstliche und natürliche Macht

Eine für das allgemeine Verständnis des Machtphänomens zentrale Unterscheidung hat Thomas Hobbes in seinem 1651 erschienenen Buch *Leviathan* vorgenommen, das als Klassiker der modernen Staatstheorie gilt.

»Es gibt aber eine natürliche und eine künstliche Macht. Die *natürliche Macht* gründet sich auf außerordentliche Vorzüge des Körpers oder des Geistes, zum Beispiel auf Stärke, Gestalt, Klugheit, Geschicklichkeit, Beredsamkeit, Freigiebigkeit und Adel. Die *künstliche Macht* aber umfasst die Mittel und Werkzeuge, seine Macht zu erhöhen, in sich; sie möge übrigens durch jene ersteren, oder durch Zufall erlangt sein, wie: Reichtum, Achtung, Freunde und die unmerkliche Einwirkung Gottes, welche gewöhnlich das Glück genannt wird« (Hobbes 1996, 69).

In Organisationen zeigt sich künstliche Macht in der zugewiesenen hierarchischen Position, die bestimmte Machtmittel zur Verfügung stellt (z. B. Ressourcen) und Formen der Machtausübung gewährt (z. B. das Recht, Meetings einzuberufen oder Beurteilungen vorzunehmen). Natürliche Macht tritt beispielsweise im Charisma oder allgemein in der Überzeugungskraft einer Person in Erscheinung. Wie Hobbes bereits erkannt hat, steht künstliche Macht, wenn sie auf der Basis natürlicher Macht, also außerordentlicher Vorzüge, erlangt wurde, auf einem solideren Fundament.

2.1.2 Formale und informale Macht

Diese Unterscheidung ist auch für Organisationen relevant, um die dort ablaufenden Einflussprozesse zu begreifen, die notwendig sind, damit Ziele überhaupt erreicht werden können. Erfolgt der Einfluss »von oben«, so wird tendenziell von formaler bzw. hierarchischer (Führungs-)Macht gesprochen; erfolgt er hingegen »von unten«, so wird tendenziell von informaler bzw. heterarchischer (Führungs-)Macht gesprochen (Luhmann 1999, 283). Tendenzial deshalb, weil auch Führungskräfte mit formaler Rollenmacht über informale Macht verfügen und umgekehrt Mitarbeiter*innen ohne Führungsfunktion eine gewisse formale Macht besitzen können (z. B. als Betriebsratsmitglied oder Gleichstellungsbeauftragte). Beide Formen der Beeinflussung von Akteuren sind in der Realität verschränkt, können sich gegenseitig ergänzen, verstärken, aber auch blockieren. Informale Macht kann Defizite formaler Macht ausgleichen, so wie formale Machtträger informal erkannte Änderungsnotwendigkeiten torpedieren und sabotieren können (Reimann 2017, 20, 23). Während formale Macht auf künstlich errichteten Machtquel-

len fußt (etwa in der Möglichkeit, Mitarbeiter*innen zu bestrafen oder zu belohnen, einzustellen oder zu entlassen), gründet informale Macht auf natürlichen, das heißt der Person eigenen bzw. der Person von der Umwelt zuerkannten Machtquellen (z. B. Expertise, Reife, Integrität). Der formale Status wird temporär (z. B. Projektleitung) oder dauerhaft (z. B. Abteilungsleitung) verliehen, den informalen Status muss sich der Betreffende erarbeiten (z. B. durch vertrauensfördernde Maßnahmen [Malik 2006, 140–156], inhaltliche Überzeugungskraft, wertvolle Inputs, durch verlässliches, wertschätzendes Verhalten, Arbeitseinsatz und Fleiß), letztlich wird ihm dieser aber durch die Gruppe eingeräumt bzw. attribuiert (Keltner 2016, 74; Mitchell 1995, 848). Der informale Status ist seiner Natur nach entsprechend dynamischer und brüchiger. Bei ausbleibender Bewährung, das heißt, wenn der oder die Betreffende keinen erkennbaren Nutzen mehr für die Gruppe erbringt oder gravierende Vertrauensbrüche begangen hat, kann der Status wieder entzogen werden. Um ihn zu erhalten oder zu erhöhen, sind also fortlaufende Anstrengungen durch den Inhaber erforderlich. Im Vergleich dazu ist der formale Status stabiler, speziell dann, wenn Rückhalt von höherer Ebene gegeben ist. Der formale Status zeigt sich nicht nur in äußerlich erkennbaren Unterscheidungsmerkmalen (z. B. häufig größeres Büro oder höheres Gehalt), sondern auch in eher unauffälligen Machtindikatoren (z. B. Foto im Geschäftsbericht, Sprachstil) (Schmidt et al. 2020, 147–149).

2.1.3 Kompetenz und Autorität

In der älteren Forschung wurden mit Kompetenz und Autorität zwei Begriffe verwendet, die in eine ähnliche Richtung weisen. Der *Kompetenzbegriff* folgt hier nicht dem modernen Verständnis einer durch sichtbare Erfolge gekennzeichneten Aufgabenbewältigung (von Krogh und Roos 1995, 62), sondern dem klassischen Verständnis organisational zugewiesener Rechte oder Befugnisse (aber auch Pflichten und Verantwortungen auf der Kehrseite). Hierzu zählen

- Entscheidungsbefugnisse (Rechte auf Treffen von Entscheidungen),
- Anordnungs- bzw. Weisungsbefugnisse (Rechte auf Bestimmung des Verhaltens anderer Stellen, d. h. Personalführungsverantwortung),
- Verpflichtungsbefugnisse (Rechte auf Verpflichtung der Unternehmung gegenüber Dritten, z. B. Abschluss von Kaufverträgen),
- Verfügungsbefugnisse (Rechte auf Verfügung über Sachen und Werte, z. B. Budgetverantwortung),
- Vertretungsbefugnisse (Rechte auf Vertretung abwesender Personen) und
- Informationsbefugnisse (Rechte auf Information) (Ulrich 1969, 852–853, teilweise ergänzt). Letztere zeigen sich heutzutage besonders in Zugriffsrechten auf unternehmensinterne Daten und die Kontrolle über Kommunikationswege (allgemein Rifkin 2000).

Kompetenzen hängen eng mit der Autorität des Stellenträgers zusammen, jedoch ist beides nicht dasselbe.

»In personeller Betrachtungsweise stellt die Kompetenz die formale Seite der Autorität dar. Die mit Autorität gemeinte Fähigkeit eines Vorgesetzten, das Verhalten anderer Menschen in der Unternehmung in einer von ihm gewünschten Richtung zu beeinflussen, hängt stark – aber nicht ausschließlich – von den ihm offiziell zugebilligten Kompetenzen ab. Werden einem Chef von der Unternehmungsleitung nicht genügende Kompetenzen zugeteilt, so leidet darunter seine Autorität bei den Untergebenen und seine Fähigkeit, als Menschenführer wirksam zu werden« (Ulrich 1969, 855).

Besitzen Vorgesetzte nur formale Kompetenzen (Amtsautorität), aber wenig persönliche Autorität, so werden sie aus Sicht der Geführten meist als schwache oder unfähige Führungskräfte wahrgenommen. Darunter kann die allgemeine Arbeitsmoral der Belegschaft leiden; verdeckte Formen des passiven Widerstands oder der Leistungszurückhaltung sind möglich. Oft müssen solche Führungskräfte dann auf repressive Formen der Machtausübung, auf gezielte Machtdemonstrationen wie dem Statuieren eines Exempels, zurückgreifen, um sich überhaupt Geltung zu verschaffen. Die vermehrte Verwendung von Maßregelungen führt jedoch zu einer schleichenden Machtentwertung (von Ameln und Kramer 2012, 194).

Der *Autoritätsbegriff* reicht also wesentlich weiter als der Kompetenzbegriff (zur ideengeschichtlichen Verortung des Autoritätsbegriffs Sichler 2006, 230–242 sowie aktuell Baumann-Habersack 2017). Autorität gründet in einer allgemeinen oder spezifischen Überlegenheit, die es dem Autoritätsträger erlaubt, das Handeln eines anderen vollständig oder teilweise zu beeinflussen, wobei »die Betroffenen die Überlegenheit und die Einflussnahme freiwillig anerkennen. Das grenzt die Autorität von anderen Einflüssen, die etwa auf Zwang oder Manipulierung beruhen, ab« (Landwehrmann 1969, 269). Autorität vereint demnach sowohl formale als auch informale Machtelemente und betrifft einerseits die Person als Mensch, andererseits die Person als Rolleninhaber einer Führungsposition innerhalb der organisationalen Hierarchie.

2.1.4 Herrschaft und Macht

Das Spannungsverhältnis zwischen formaler, institutionalisierter Macht und informaler, personalisierter Macht hat auch Max Weber in seiner Unterscheidung von Herrschaft und Macht herausgestrichen. Diese soll hier als letzte und vermutlich bekannteste Darstellung des Problems zwischen künstlich geschaffener und natürlich gewachsener, zugeschriebener Macht aufgeführt werden. Zusätzlich zu der bekannten, bereits vorgestellten Definition Webers von Macht (2.) heißt es bei ihm an anderer Stelle, bei

Macht handle es sich um ein »soziologisch amorphes« Phänomen. Hinter dieser etwas kryptischen Formulierung steckt ein einfacher Gedanke: Macht ist in der Gesellschaft etwas Allgegenwärtiges. Es gibt keine sozialen Beziehungen (ob im betrieblichen, familiären, therapeutischen, politischen oder schulischen Kontext), in denen Macht keine Rolle spielt. Sie ist stets präsent. Die Suche nach einem machtfreien Raum im zwischenmenschlichen Zusammenleben ist daher von vornherein vergeblich. *Kommt Macht nicht im offiziellen Gewand der Hierarchie einher, so tritt sie durch die Hintertür im Gewand der Informalität ein.* »Offensichtliche werden dann nur durch subtilere Formen der Über- und Unterordnung ersetzt« (Busch und von der Oelsnitz 2018, 223; vgl. auch Reimann 2017, 20). Bertrand Russell (2001, 10) ging daher so weit, zu behaupten, dass Macht ein für die Sozialwissenschaften ebenso fundamentales Konzept darstellt wie Energie für die Physik. Die Quellen, aus denen sich Macht speisen kann, sind dabei vielfältiger Natur (z. B. Intelligenz, Wissen und Können, Ausstrahlung) (Popitz 1992 und Han 2005 zu grundlegenden Analysen des Machtphänomens). Ihr Wirkungsgrad hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit sie aus Sicht des Beherrschten als persönlich bedeutsam oder auch nützlich eingestuft werden. Die Motivationstheorie nennt dies Valenz (Anziehungskraft, Attraktivität). Wofür jemand empfänglich ist, variiert allerdings von Person zu Person. Einfluss kann jemand über einen anderen nur dann ausüben, wenn er dessen »Nerv« trifft, das heißt, die emotionale Verbindung (Rapport) zu ihm herzustellen vermag.

Beruhet Macht allein auf der Position innerhalb einer organisationalen Hierarchie, so spricht Weber von *Herrschaft*, die er im Vergleich zu Macht wesentlich enger, nämlich als »die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden«, definiert (Weber 1972, 28). Die erlaubten Inhalte werden durch die zugewiesenen Befugnisse festgelegt, der angebbare Kreis von Personen durch die Anzahl der untergeordneten Stellen. Außerhalb dieses Kreises besitzt der Herrschende vielleicht Ansehen, aber keine echte Macht. Gemäß der Unterscheidung zwischen Herrschaft und Macht kann ein Teammitglied über ein anderes Mitglied mehr Einfluss haben als die formal ernannte Teamführung (z. B. aufgrund seiner Freundlichkeit oder Hilfsbereitschaft). Ein Mensch muss demnach nicht immer über eine hohe Position in der Organisation oder Gesellschaft verfügen, um mächtig zu sein. Ein berühmtes Beispiel hierfür ist Nelson Mandela. Mandela avancierte bereits während seiner Gefangenschaft trotz oder gerade wegen seiner ohnmächtigen Situation zu einer »mächtigen« Identifikations- und Symbolfigur. Macht muss also nicht Herrschaft inkludieren, aber Herrschaft inkludiert stets ein gewisses Maß an (Sanktions-)Macht (nach dem Prinzip »Ober sticht Unter«). Tabelle 1 fasst die bisherigen Erkenntnisse zusammen.

Mit der Frage der unterschiedlichen Möglichkeiten und Grundlagen zur Durchsetzung von Macht beschäftigt sich das folgende Kapitel.

Chance der Einflussausübung auf Mitmenschen	
Künstliche Macht	Natürliche Macht
Mittel und Werkzeuge zur Machterhöhung	Außerordentliche Vorzüge des Körpers oder des Geistes
Formale Macht	Informale Macht
Hierarchische Positionsmacht (personenunabhängig; erzwungene Gefolgschaft)	Individueller Einfluss (abhängig von der Person, ihrer Leistung bzw. der Zuschreibung durch die Umwelt; freiwillige Gefolgschaft)
Kompetenz	Autorität
Organisational zugeteilte Befugnisse (z. B. Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse)	Allgemeine oder spezifische Überlegenheit, durch die der Träger Anerkennung und Respekt genießt (»Standing«)
Herrschaft	Macht
Die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden	Jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht
Die höchste Machtkonzentration bzw. das größte Einflussvermögen liegt vor, wenn eine Person beide Machtgrundlagen in sich vereint.	

Tab. 1: Chance der Einflussausübung auf Mitmenschen

2.2 Formen zur Durchsetzung von Macht: Hard Power und Soft Power

Eine hierarchische Stellung mit Formalmacht verleiht im Vergleich zur rein informalen Macht weit umfassendere Möglichkeiten, Menschen zu beeinflussen, um sie in die gewünschte Richtung zu lenken. Die Führungsperson, die nicht nur ihre Stellung innehat, sondern zudem Autorität bei den Mitarbeiter*innen besitzt, ist noch mächtiger und kann sowohl auf »Hard Power« als auch auf »Soft Power« zurückgreifen. Einem informalen Machtträger steht dagegen allein die Möglichkeit der weichen Beeinflussung zur Verfügung (z. B. Überzeugung durch Wissen, Bildung von Koalitionen). Hard Power umfasst eher tangible, Soft Power eher intangible Ressourcen. Der Umgang mit Informationen (Zurückhaltung, Glättung, Verteilung, Interpretation) nimmt hierbei eine Zwischenstellung ein – als Machtmittel »von oben« oder Gerücht »von unten«. Hard Power und Soft Power repräsentieren zwei gegensätzliche Pole der Machtdurchsetzung:

- Zwang versus Freiwilligkeit,
- Angst (Schreckensbild) versus Zuneigung (Vorbild),

- Kalkül (Gehorsam erkaufen) versus Identifikation (Gehorsam gewinnen),
- (An-)Drohung bis hin zur physischen Gewaltanwendung versus psychologische Vereinnahmung durch subtilere, verständnisfördernde Formen der Beeinflussung.

Der Politikwissenschaftler Joseph Nye hat das Begriffspaar *Soft Power* und *Hard Power* am Ende des Kalten Krieges ursprünglich für den Kontext internationaler Beziehungen eingeführt (Nye 1990; Wilson 2008, 114). Militärische Gewalt und materielle Ressourcen (»Wer zahlt, schafft an«) stehen hierbei exemplarisch für den Bereich der *Hard power*. Mit diesen kann der Träger Zwang ausüben: Drohen, Bestrafen (von Sanktionen bis zum Einsatz von Gewalt) und »Kaufen«. Berühmt ist Mao Zedongs Ausspruch »Alle politische Macht kommt aus den Gewehrläufen«. Demgegenüber besteht *Soft power* in immateriellen Ressourcen. Mit diesen kann der Träger den Beeinflussten überzeugen. Hierzu zählen etwa technisches Know-how, Hilfeleistungen, Beteiligung an Diskussionszirkeln (»prozessuale Eingebundenheit«; Patchen 1974), Persönlichkeit, visionäre Kraft, kreative Ideen sowie kulturelle Normen, Werte und Überzeugungen bzw. Ideologien und Glaubenssysteme. In einer kalten, technizistischen Sprache ließe sich von »cultural engineering« sprechen – bei ethischem Missbrauch, zum Beispiel in Sekten, werden Begriffe wie »Gehirnwäsche«, »Indoktrination«, »Mental Programming« oder »Mind Control« verwendet. Hard und Soft Power sind demnach als wertneutrale Phänomene aufzufassen, die sowohl nutzbringend gebraucht als auch zerstörerisch missbraucht werden können. Hard Power kann »gut« sein (z. B. Sanktionen gegen einen gewalttätigen Regelbrecher) genauso wie Soft Power »schlecht« sein kann (z. B. durch den Einsatz manipulativer Methoden).

Mit weichen Ressourcen kann der Träger den Beeinflussten »kooptieren«, das heißt, zu einem Gleichgesinnten machen. Ähnlich Denkende werden am Ende zu ähnlich Handelnden. Der Wille des Beeinflussten gleicht sich dem Willen des Einflussnehmers an. Repressive Formen der Machtausübung und -demonstration sind bei überzeugten Mitstreitern wenn überhaupt nur noch in Ausnahmefällen erforderlich. »Parents of teenagers have long known that if they have shaped their child's beliefs and preferences, their power will be greater and more enduring than if they rely only on active control« (Nye 1990, 166). Weich ist somit auch hart. Zwar ist die Umsetzung und der Erwerb für den Träger weicher Ressourcen im Vergleich zu harten Ressourcen mühsam und zeitintensiv, doch ist die Erfolgswirksamkeit beim Beeinflussten dafür umso nachhaltiger und effektiver. Konformität, das heißt Gehorsam gegenüber den Anweisungen, erfolgt dann aus innerer Überzeugung, weil die durch den Anweisenden vertretene Grundeinstellung geteilt wird. Die sozialpsychologische Forschung spricht in dem Zusammenhang von Einstellungskonformität (im Gegensatz zur rein äußerlich praktizierten Anpassungskonformität) (Fischer und Wiswede 2009, 613–614).

Einstellungskonforme Menschen kommen aufgrund ihrer hohen Identifikation mit dem Herrscher bzw. den herrschenden Ideen überhaupt nicht auf den Gedanken, Widerspruch gegen Anordnungen an den Tag zu legen oder Dinge infrage zu stellen. Anpassungskonforme Menschen hingegen trauen sich aus Angst vor Vergeltung nicht, Zweifel zu äußern, obwohl sie womöglich starke innere Vorbehalte hegen. Ihre Anpassung ist rein äußerlich – der klassische Vertreter des Mitläufers (Busch 2014, 141).

In Organisationen wird Hard Power als Androhung und Einsatz von Zwangsmitteln nur selten in Anwendung gebracht. Die Beteiligten sind sich der Existenz dieser Ultima Ratio gleichwohl bewusst. Entsprechend ist die Selbstdisziplinierung der Organisationsmitglieder eine wesentliche Grundlage organisationaler Macht. Diese sorgt dafür, dass den kollektiven Erwartungen (Ziele, Stellenbeschreibungen, Kommunikationswege) und den Entscheidungen der Vorgesetzten in der Regel ohne manifeste Widerstände Folge geleistet wird. Sie bildet eine weitgehend verinnerlichte Richtgröße des individuellen Verhaltens und stabilisiert auf eine unscheinbare Weise die bestehenden Herrschaftsverhältnisse.

Die Unterscheidung in Hard und Soft Power wird in Tabelle 2 als ordnendes Konzept benutzt, um die in der Literatur am häufigsten diskutierten Typologien von Machtquellen zu strukturieren (Pfeffer 1992, 69–186; Sandner 1993, 229–235; Miebach 2012, 73–92; Lang 2014, 186–189 und Morgan 2008, 228–270).

Aufbauend auf den dargelegten Erkenntnissen erfolgt nun eine Einordnung des Machtphänomens in agile Organisationen. Spielen hier klassische Formen der hierarchischen Macht keine Rolle mehr oder treten sie anders, zum Beispiel in Form von Beziehungsnetzwerken oder Sprechzeiten in Meetings, in Erscheinung? Sollte hier überhaupt noch von Macht gesprochen werden oder sind bewusst neue, weichere Formulierungen wie Einflussnahme (Influencing) zu wählen? Woraus speist sich diese Einflussnahme – allein aus der Kraft der überzeugenderen Idee? Und mithilfe welcher theoretischen Erklärungsansätze kann eine Annäherung an das Phänomen der wechselseitigen und zielorientierten Beeinflussung in agilen Organisationen erfolgen?

3 Macht in agilen Organisationen

Die Gretchenfrage ist nicht nur in traditionellen, sondern auch in agilen Organisationen die Frage nach der Macht, denn die Machtstruktur einer Organisation ist letztlich der entscheidende Bestimmungsfaktor der Organisationsstruktur (Kieser und Kubicek 1992, 445). Agile Organisationskonzepte wie zum Beispiel Holokratie verankern Entscheidungsbefugnisse und damit Macht in Rollen, Teams oder Kreisen, die in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich schnell, flexibel und situativ gut angepasst handeln sollen. Diese Aspekte der formalen Machtübertragung auf die Mitarbeiter*innen bzw.

Typologie nach ...	Hard Power	Soft Power
French/Raven (1959)	Belohnungsmacht Bestrafungsmacht Positionsmacht	Informationsmacht Identifikationsmacht Expertenmacht
Etzioni (1961)	Physische Macht (Zwang, Androhung oder Gebrauch von Gewalt) Utilitaristische Macht (Geld/Anreiz, ökonomi- sche Sanktionen)	Überredungsmacht (Symbole, Ideen, Lob)
Galbraith (1983)	Repressive Macht (Unter- drückung) Kompensatorische Macht (Leistung und Gegenlei- stung)	Konditionierende Macht (mentale bzw. kulturelle Beeinflussung durch Nor- men, Werte und Informa- tionen)
Bourdieu (1983)	Ökonomisches Kapital (finanzielle und materiel- le Ressourcen wie Geld, Ei- gentum, Besitz)	Kulturelles Kapital (Wise- sen, Bildung, Habitus, Prestige) Soziales Kapital (formel- les und informelles Bezie- hungsnetzwerk, Zugehö- rigkeit zu einer Gruppe)
Popitz (1992)	(Verletzende) Aktions- macht (Gewalt, Pranger, Mob- bing) Instrumentelle Macht (Drohungen oder Verspre- chungen, positive oder negative Sanktionen)	Autoritative Macht (Autorität als Maßstab: An- erkennung führt bei Ab- hängigen zur Steigerung des Selbstwertgefühls; verändert Einstellungen und Normen) Datensetzende Macht (Schaffung technischer Ar- tefakte wie Architektur und IT, die Menschen un- terschwellig beeinflussen)

Tab. 2: Nach Hard und Soft Power strukturierte Machttypologien

die Bildung verhaltenslenkender Erwartungen und Regeln sollen hier nicht im Zentrum stehen. Unser Fokus liegt vielmehr auf all jenen personengebundenen Formen der Macht, die subtiler und weniger sichtbar wirksam werden.

Denn auch wenn in agilen Organisationen häufig von der Abschaffung, zumindest aber von der radikalen Verflachung hierarchischer Strukturen die Rede ist, gehen wir – unserer bisherigen Argumentation folgend – nicht davon aus, dass sich Macht in sozialen Beziehungen einfach ausschalten lässt.

Sie tritt dann in anderer Form auf, folgt aber auch hier dem Prinzip von Über- und Unterordnung: Wer kann sich gegen wen durchsetzen und warum? Selbst im partizipativen Entscheidungsmodell der Soziokratie, in dem Entscheidungen nach dem Konsentprinzip erfolgen und erst dann vollzogen werden, wenn niemand mehr Einwände vorzubringen hat, müssen neben alltäglichen Entscheidungen auch strategisch wichtige Entscheidungen getroffen werden (z. B. Ressourcenvergabe, Erfassung der Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Bestimmung der strategischen Geschäftsfelder). Auf Basis welcher Entscheidungskriterien dies geschieht (z. B. ökonomisch, ökologisch, wer-tebasiert, empirisch) bzw. wie diese Kriterien gewichtet werden sollen, hängt am Ende aber doch wieder von Einflussverhältnissen, also dem Faktor Macht, ab.

Es sprechen zweifellos stichhaltige Argumente für formale, hierarchische Macht: Sie hat eine höhere Durchschlagskraft, weist eindeutige Zuständigkeiten auf und sorgt für Rollensicherheit, kann Entscheidungen klar und rasch herbeiführen, Fehler transparent rückverfolgen, Konflikte durch ein Machtwort lösen und braucht auf Emotionen und persönliche Befindlichkeiten der Beteiligten streng genommen nur dann einzugehen, wenn die Arbeitsergebnisse zu wünschen übrig lassen (aber auch in diesem Fall werden nicht selten genug nur noch »härtere Bandagen« angelegt, um die gewünschten Ergebnisse »herbeizuzwingen«). Informaler Macht hingegen kann vorgehalten werden, dass sie zu schwerfällig ist und im Hinblick auf die Verantwortungszurechnung undurchschaubarer wird. Sie kann zu einer übertriebenen »Psychologisierung« und »Dauerpolitisierung« von sozialen Beziehungen führen. Informale Strukturen »sind potenziell anfälliger für Intriganten und Seilschaften und können von Lautsprechern oder Menschenfängern dominiert werden« (Reimann 2017, 21). Wenn Entscheidungen nurmehr durch das bessere Argument oder die geschicktere Art der Überzeugung und Koalitionsbildung herbeigeführt werden können, dann kommt Personen und gruppendynamischen bzw. mikropolitischen Prozessen womöglich ein viel größerer Stellenwert zu, als dies geboten erscheint, und die Orientierung an der Sache gerät in den Hintergrund – allen heilsversprechenden agilen Diagnosen einer ausschließlich am Zweck ausgerichteten Organisation (»purpose-driven organization«; Fink und Moeller 2018) zum Trotz. Speziell in Krisensituationen können dadurch Unsicherheitszonen entstehen und Machtkämpfe auftreten (Stefan Kühl, zit. in Reimann 2017, 19; Kühl 2017, 23–26; zu mikropolitischen Taktiken von Ameln und Heintel 2016, 91–98 und Lang 2014, 189–194).

Das Diktum des Führungsforschers Abraham Zaleznik (2009, 87–89) – »It is precisely the job of leadership to create commitments that override the immediacy of personal interests [...] to keep politics out and substance in« – dürfte für formale wie informale Organisationen in gleicher Weise gelten. Doch wer sorgt für dessen Einhaltung? »Auch in agilen Organisationen braucht es Leadership – und damit zumindest temporäre Hierarchien« (Reimann 2017, 19), denn die Basisfunktionen, die Führung

erfüllt, bleiben erhalten. Diese müssen sich an irgendwen emergent »anheften« bzw. irgendeine(r) muss sie aktiv aufgreifen und übernehmen. Dessen ungeachtet ist Führung in einem umfassenden Sinne immer als Kollektivphänomen zu begreifen. Die Lösung von Führungs- und Koordinationserfordernissen kann nicht allein auf den Stil oder das Rollenverhalten einer Führungsperson reduziert werden, sondern sie hat das Verhalten aller Gruppen- bzw. Organisationsmitglieder zu berücksichtigen, »die sich wechselseitig beeinflussen; es kommt auf alle an« (Scholl 2020, 146 – sinngemäß auch zum ersten Satzteil).

Tendenziell lässt sich sicherlich behaupten, dass informale Macht im Vergleich zur formalen Macht in agilen Organisationen eine größere Rolle spielt als in rein hierarchisch strukturierten Organisationen (von Ameln 2018, 28), wo das Verhältnis in der Regel umgekehrt ist. Durch das stärkere Gewicht der informalen Macht kommt es zu einer Neuausrichtung des klassischen Führungsverständnisses: Kontrolle wird zur Iteration, das heißt zu einer »sozialen Funktion« (Hensen 2020, 227–228), Struktur verändert sich zu Flexibilität und Transparenz, Misstrauen wird zu Vertrauen, Zentralisierung wird zu Dezentralisierung und Hierarchie wird zu Demokratie (Dörr et al. 2018, 40). Dennoch lassen sich weder in formalen Organisationen informale Machtphänomene noch in informalen Organisationen formale Machtphänomene je restlos zurückdrängen, weil jede Machtform Defizite aufweist, die nur die jeweils andere Machtform zu beseitigen imstande ist (vgl. auch Kühl 2017, 47). Die Frage lautet daher eher, wie sich das Zusammenspiel zwischen beiden Machtfeldern sinnvoll gestalten lässt. Im Hinblick auf Agilität stellen sich angesichts dieser stets vorhandenen und dynamisch entfaltenden Machtkonstellation folgende zwei Grundfragen:

- *Organisationale Ebene:* Betrifft die Umsetzung von Agilität die gesamte Organisation oder lediglich bestimmte Teilbereiche (z. B. Entwicklungsteams, F&E-Bereich)? Liegt eine *echte agile Organisation* mit umfassendem Empowerment der Mitarbeiter*innen und Teams vor oder eine *unechte agile Organisation*, in der die agilen Strukturen dem Einfluss der rahmengebenden hierarchischen Organisation mehr oder weniger stark ausgesetzt bleiben? Üben die ehemaligen Träger formaler Macht also weiterhin offen oder verdeckt Druck aus oder sind sie tatsächlich bereit, auf die Ausübung ihrer Macht zu verzichten?
- *Teamebene:* Wie gestalten sich informale Macht- bzw. Einflussprozesse in agilen Teams im Zeitverlauf und welche theoretischen Ansätze helfen dabei, diese besser zu verstehen? Entwickeln sich speziell im Bereich der Führung am Ende doch wieder asymmetrische, quasi-hierarchische Einflusstrukturen, weil nicht jeder führen kann und will?

So wichtig die Auseinandersetzung mit beiden Fragen ist, werden wir die gesamtorganisationale Ebene hier nur kurz skizzieren. Unser Fokus liegt im Folgenden auf der

Teamebene. Teams spielen in agilen Organisationskonzepten eine zentrale Rolle und sie sind auch jener Ort, an dem sich Macht- und Beeinflussungsprozesse vornehmlich abspielen.

3.1 Agilität und Macht auf der organisationalen Ebene

Allgemein geht es bei Agilität stets um eine schnellere Anpassungsfähigkeit der Organisation an die Umwelt, eine konsequente, iterativ-projektbegleitende Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen (im Gegensatz zum früheren Wasserfallmodell), aber auch um eine echte Orientierung am Menschen, seinen Bedürfnissen und seinen Fähigkeiten. Dies gilt speziell für den Scrum-Ansatz und das Entscheidungsmodell der Soziokratie. Die Qualität der Beziehungen nach innen und nach außen wird zum entscheidenden Erfolgskriterium. Agilität ist damit in den größeren Trend der Demokratisierung, der kooperativen Führung, der zunehmenden Beteiligung von Mitarbeitern an unternehmerischen Entscheidungen und der Übertragung von (Führungs-)Kompetenzen auf nachgelagerte Stellen(-komplexe) (Empowerment) einzuordnen (Scholl 2020, 142–146 – zu einer Analyse älterer kooperativer bzw. emergenter Führungsmodelle). Sie steht in der Tradition der Human-Relations-Bewegung, der humanistischen Psychologie, der Organisationsentwicklung und folgt dem Trend des New Work. Eine eindeutige Definition für Agilität zu finden, erweist sich als schwierig. Es handelt sich eher um einen Sammelbegriff, der verschiedene ältere und neuere Prinzipien, Methoden und Maßnahmen der selbstorganisierten und flexiblen Arbeitssteuerung in Unternehmen bündelt.

Agilität versucht, ökonomische und humane Anliegen harmonisch zusammenzubringen. Konkret kann dies heißen: Verzicht auf unnötige Reportings; Vertrauensarbeitszeit; Mitarbeiter*innen wählen ihre Chefs selber; sie bestimmen ihr Gehalt im »kollegialen Consilium« und werden am Unternehmensgewinn beteiligt; Teams entscheiden eigenverantwortlich über ihr Handeln, ihr Budget und darüber, wer neu in das Team aufgenommen werden soll. Es kommt somit zu einer konsequenten Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips – Entscheidungen werden dort getroffen, wo sie anfallen, Probleme dort gelöst, wo sie auftreten. Das Topmanagement hält sich aus dem operativen Geschehen heraus, lässt die selbstorganisiert arbeitenden Teams in Ruhe arbeiten und beschränkt sich auf die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens. Unternehmen werden hierbei nicht selten zu einer Gemeinschaft, einer Ersatzfamilie und einem zweiten Zuhause, das oft weniger stressig ist als das eigentliche Zuhause (Hochschild 2006). Diese Gemeinschaft zeichnet sich durch Zusammengehörigkeitsgefühl, stärkenorientierte und flexible Zuweisung von Rollen, Commitment und ein hohes Maß an Hilfsbereitschaft und gegenseitiger Wertschätzung aus.

Während bei »echten« agilen Unternehmen die ganzheitliche Umsetzung selbstorganisierter Agilität gelingt und ein über die Jahre gehender Kulturwandel (und damit Musterbruch) vollzogen wurde, zeigen sich in der Praxis viele Beispiele »unechter« agiler Unternehmen. Hier folgt das Management lediglich dem allgemeinen Modetrend, setzt Agilität in der Unternehmenspraxis aber nur halbherzig um. Es wird, ähnlich wie bei der Einführung von Lean-Management-Tools, auf die Entwicklung einer entsprechenden Kultur (Lean Thinking) verzichtet; ohne die im Alltag tatsächlich verankerte Mentalität und Praxis können die neuen Tools auf Dauer jedoch nicht erfolgreich sein (Hasenzagl und Link 2017) und alte Machtgefüge tauchen in neuem Gewand wieder auf.

3.2 Agilität und Macht auf der Teamebene

In der betrieblichen Praxis stellt sich die Machtfrage vor allem auf der Teamebene. Teams sind die entscheidenden Bauelemente zur Errichtung des »agilen Hauses«. Durch sie sollen individuelle Stärken aktiviert und Schwächen ausgeglichen, die Weisheit der Vielen genutzt und Synergien geschaffen werden. In selbstorganisiert arbeitenden Teams bzw. einem dynamischen Netzwerk solcher Teams in einem Unternehmen wird die Lösung all der in der hierarchisch-funktional gegliederten Struktur erkannten Unzulänglichkeiten gesehen (langwierige Entscheidungswege, fehlende Kooperationsorientierung, ein Mangel an interdisziplinärer Ausrichtung durch funktionale Abschottung, unzureichende Wissensbasis bei Entscheidungen). Entsprechend werden auf struktureller Ebene die Fähigkeit eines Unternehmens, sich gemäß den Umwelanforderungen in Teams immer wieder neu aufzustellen (»Teaming«), und auf personeller Ebene die Bereitschaft und das Potenzial zur Zusammenarbeit in Teams (»Teamfähigkeit«) zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren (Edmondson 2012, 2–3; Busch und von der Oelsnitz 2018, 41).

Gerade im Team Spirit – der engen Zusammenarbeit und dichten Kommunikation, der Nutzung individueller Stärken, der Aufbruchstimmung, dem besonderen Zusammenhalt und der sich dadurch dynamisch entfaltenden Kreativität – wird der Erfolg und die Innovationskraft junger und aufstrebender Unternehmen erkannt. Hinter all dem wollen Großunternehmen selbstverständlich nicht zurückstehen und ihr Bemühen um Agilisierung soll ebendiese belebenden Kräfte freisetzen.

Um das Einflussgeschehen in Teams zu verstehen, sollten zwei Axiome der Kommunikation von Paul Watzlawick in Erinnerung gerufen werden. Sein erstes, sicher berühmtestes Axiom ist: »Man kann nicht nicht kommunizieren.« Jegliche Form des kommunikativen Verhaltens (ob verbal oder non-verbal) hat demnach einen Mitteilungscharakter, zum Beispiel ist auch Schweigen eine durchaus nicht unbedeutende Form der Stellungnahme. Dieses Axiom lässt sich auch so verstehen, dass eine wechsel-

seitige Einflussnahme in jedem Gespräch zwischen Menschen und damit auch in Teams zumindest wahrscheinlich ist. Als weniger bekanntes fünftes Axiom hat Watzlawick formuliert, dass zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe entweder symmetrisch oder komplementär sind, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht. In symmetrischen Beziehungen ist das Verhalten der Partner spiegelbildlich (z. B. in Bezug auf Stärke, Schwäche, Härte, Güte). Jeder verhält sich auf vergleichbare Weise. In komplementären Beziehungen ergänzt das Verhalten des einen Partners das des anderen. Ein Partner nimmt die superiore, primäre Stellung ein, der andere die inferiore, sekundäre (Mutter und Kind, Arzt und Patient, Lehrer und Schüler, Führungskraft und Geführter); das heißt jedoch nicht, dass die eine Seite stark und gut und die andere Seite schwach und schlecht ist (Watzlawick et al. 2011, 57–82). In komplementären Beziehungen entsteht etwa durch ein Wissens- und Erfahrungsgefälle eine Informationsasymmetrie zwischen zwei Kommunikationspartnern, die dem superioren Teil mehr Einfluss einräumt und den inferioren Teil in die Position des Abhängigen versetzt.

In Teams kristallisieren sich solche komplementären Beziehungen in Gestalt einer Statusordnung mit der Zeit von ganz alleine aus. Statusverteilungen, die das eine Mitglied höher, das andere niedriger einstufen, finden permanent statt, wenn auch auf subtile Weise. Im Arbeitsalltag kommt es zu rangdynamischen Feinkalibrierungen, zu einem einflussbezogenen Kräftenessen zwischen einzelnen Teammitgliedern; zum Beispiel wird in einer Diskussion durch die Zuhörer und die Diskutanten sehr wohl registriert, wer letztlich »mehr Stiche« gemacht hat. Daraus resultiert dann mit der Zeit eine Statureinschätzung und Rangzuweisung, die dem einen mehr, dem anderen weniger Einfluss im Kollektiv zubilligt. Diese Statureinschätzungen unterscheiden sich jedoch aus Sicht einzelner Teammitglieder. Außerdem misst nicht jede(r) Statusfragen dieselbe Bedeutung bei. Sie unterliegen zudem Veränderungen. Auf- und Abstiege auf der imaginären Rangleiter sind im Zeitverlauf möglich, wobei auch die eigene Stellung von Team zu Team variieren kann. Anlässe für Rangverschiebungen liefern einzelne (un-)passende Bemerkungen, (un-)gerechte Verhaltensweisen und (Miss-)Erfolge der jeweiligen Bezugsperson. Diese kann ihren Status durch Role Making auch selbst aktiv zu vergrößern versuchen (etwa durch Impression Management, Signalling oder prosoziales, gruppenförderliches Verhalten).

Je nach wahrgenommenen Fähigkeiten wird Teammitgliedern Einfluss in unterschiedlichen Feldern in unterschiedlichem Ausmaß zugesprochen oder wieder aberkannt (z. B. im fachlichen, zwischenmenschlichen, führungsbezogenen, kreativen oder künstlerischen Bereich). Idealerweise deckt sich der wahrgenommene Status mit den zugewiesenen Aufgabenfeldern bzw. Rollen, die ein Teammitglied ausfüllt. Die Zuerkennung von Einfluss erfolgt aufgrund von drei zentralen Kräften (vgl. zu einer ähnlichen Einteilung Knoblach und Fink 2012, 754–759):

- individuelle Stärken (z. B. fundiertes Fachwissen, Talent),
- Sympathie oder
- Beziehungen, die das Mitglied im Team oder außerhalb des Teams hat.

Mit der Statuszuweisung aufgrund von Stärken beschäftigt sich die Rollentheorie, mit der Statuszuweisung aufgrund von Sympathien die Soziometrie und mit der Statuszuweisung aufgrund von Beziehungen die relationale Machttheorie. Mit diesen drei Ansätzen können Einflussphänomene besonders in agilen Organisationen greifbar gemacht und kritisch reflektiert werden.

3.2.1 Rollentheorie: Einfluss über individuelle Stärken

Speziell die funktionalistische Rollentheorie eignet sich, um das in agilen Strukturen zentrale Konzept der Rolle – spezifische Erwartungsbündel der Umwelt an den Rolleninhaber – zu verstehen. Gemäß diesem Ansatz müssen in jedem sozialen System (z. B. Kreis, Team) bestimmte Grundfunktionen erfüllt werden, damit das System arbeiten, seine Ziele erreichen und letztlich erhalten bleiben kann (Neuberger 1995, 982). Es ist hierbei unerheblich, von wem bestimmte Funktionen übernommen werden, wichtig ist nur, *dass* sie jemand erfüllt (Neuberger 2002, 327). Nach Belbin (2001) gibt es handlungs-, kommunikations- und wissensorientierte Rollen. Handlungsorientierte Rollen erfüllen Führungsfunktionen im Team, kommunikationsorientierte Rollen Sozialfunktionen und wissensorientierte Rollen inhaltlich-kreative Funktionen. Auch Driskell et al. (2017, 488) kommen in ihrer umfassenden Analyse zentraler Rollendimensionen in Teams zu einer ähnlichen Dreiteilung. Sie sprechen von Dominanzstreben, sozialem Streben und Aufgabenorientierung. Alle drei Grundfunktionen sollten in der Einflussstruktur eines Teams gleichmäßig abgebildet sein, damit dieses erfolgreich agieren kann. Ungleichgewichte (z. B. zu viel Dominanzstreben, zu viele kreative Meinungen) führen zu Leistungsverschlechterungen und Demotivation.

Die sich informal bildende *macht*bezogene Einflussstruktur wird durch das rangdynamische Rollenmodell von Raoul Schindler thematisiert. Schindler ging ebenfalls davon aus, dass erst ein strukturiertes und ausgeglichenes Ranggefüge ein Team nach innen stabil und nach außen erfolgreich macht. Dies setzt voraus, dass sämtliche Rollen kompetent besetzt sind. Für die Rollenbezeichnungen hat Schindler griechische Buchstaben verwendet. Alpha repräsentiert dabei die natürliche Führungsstärke, Beta die Stärke durch Wissen und Expertise, die Gammas stehen für das arbeitende Prinzip, das heißt für Handlungs- und Umsetzungsstärke, und Omega schließlich vertritt das »Gegengewicht« zu Alpha, nämlich Nonkonformität und Widerspruchsgeist. Er äußert Tabus und das, was sich Alpha nicht zu sagen traut. Durch die von ihm erzeugten Dissonanzen wird er häufig als Störenfried wahrgenommen, aber ohne ihn kann es

zu ungesundem Harmoniestreben und kreativem Stillstand kommen (Schindler 2016, 232 sowie ausführlicher Busch und von der Oelsnitz 2018, 223–235).

Ein agiles Unternehmen ist entsprechend dieser Logik nur so gut wie die vorhandenen, sich ergänzenden Stärken seiner Mitglieder. Deren Nutzung und Kombination macht die unternehmerische Schlagkraft aus. Dies gilt allerdings auch für traditionell gegliederte Unternehmen, wie Peter Drucker schon vor über 50 Jahren überzeugend herausgearbeitet hat (Drucker 2014, 79–98). Der Unterschied zu damals besteht darin, dass agile Organisationen von fixen Stellenzuweisungen abrücken und stattdessen flexible Rollenzuweisungen vornehmen. Der Grundgedanke hierbei ist, dass jeweils diejenige Person die temporäre Führung übernimmt, der in der spezifischen Situation die höchste Kompetenz zuerkannt wird. Dabei wird also auf ein modernes Führungsverständnis zurückgegriffen, das sich in der Literatur unter ganz unterschiedlichen begrifflichen Bezeichnungen findet, einerseits die Aufteilung der Führungsfunktionen, die »dynamische Delegation« (Klein et al. 2006) stärker hervorhebend (z. B. agile, laterale, emergente, plurale Führung, Shared Leadership, Distributed Leadership, Superleadership), andererseits die dienenden, entwicklungsorientierten und wertebasierten Funktionen der Führung, die als Facilitator bzw. Coach förderliche Strukturen herzustellen hat und unterstützend wirkt (z. B. Servant, Positive, Transformational, Adaptive, Authentic, Ethical, Spiritual Leadership, systemische Führung).

Was genau Führung im Hinblick auf die oben genannten Machtbefugnisse konkret heißt und inwieweit sich der Führungsbedarf etwa im Laufe eines Projekts dynamisch ändert (Evans und Sanner 2019), bleibt in diesen Ansätzen zumeist recht vage. Im betrieblichen Alltag sollte Führung jedoch nicht vage gehalten werden, ansonsten droht Führungslosigkeit oder Führungsstreit. Inhaltliche Führung, die in den Ansätzen häufig hervorgehoben wird, ist beispielsweise etwas völlig anderes als disziplinarische Führung, die auch unliebsame Entscheidungen wie Abmahnung oder Entlassung mit einschließt. Das Vorbild der Führung allein genügt dann nicht. Entsprechend benötigen agile Organisationen Transparenz bei der Zuweisung inhaltlicher und disziplinarischer Befugnisse sowie klare Entscheidungs- und Kommunikationsregeln (inklusive der Möglichkeit von Sanktionen bei Nichteinhaltung) (Reimann 2017, 22). Auch informale, vermeintlich unbürokratische Organisationen haben so gesehen einen Formalisierungsbedarf und entwickeln konkrete Erwartungen. In der Scrum-Methode etwa haben sich klare Rollenprofile herausgebildet:

»Der Product Owner ist verantwortlich für die Beschaffenheit und Güte des Produkts [...]. Das Entwicklungsteam fertigt in der Umsetzung selbstbestimmt und eigenständig die inkrementellen Produkte. Der Scrum Master agiert im Sinne eines Servant Leaders als »Kümmerner«. Neben der Sorge für ein regel- und prinzipientreues Arbeiten [...] vermittelt er oder sie Methodenwissen, coacht im Interesse einer reibungslosen

Zusammenarbeit und schafft angemessene Rahmenbedingungen« (Brückner und von Ameln 2016, 384).

Es ist damit zu rechnen, dass sich bei der Übernahme von Führungsfunktionen mit der Zeit eine Oligarchisierung – eine Herrschaft der Wenigen mit einem überproportionalen Einfluss – ergibt (Bluhm und Krause 2012 zu einer aktuellen Bestandsaufnahme des »ehernen Gesetzes der Oligarchie« nach Robert Michels), da in Menschen der »Wille zur Macht« bzw. das Machtmotiv, also die Bereitschaft zu führen – im Zentrum zu stehen, Verantwortung zu übernehmen und Einfluss auf andere auszuüben –, unterschiedlich stark ausgeprägt ist (McClelland und Burnham 1976; Pfeffer 2010), was zum Teil in familiären Prägungen verwurzelt sein dürfte (Neubauer und Rosemann 2006, 62–66). Dies ist auch aus einer rein funktionalen Logik erklärbar, um ein mögliches Chaos »organisierter Verantwortungslosigkeit« (Rudolf Bahro) zu verhindern. Die auf dem Weg zur Oligarchie wirksamen Mechanismen, die am Ende dazu führen, dass »alle gleich, aber manche gleicher als die anderen sind«, hat George Orwell in seiner 1945 erschienenen dystopischen Fabel *Animal Farm* in literarischer Form zeitlos verarbeitet. Es ist kaum anzunehmen, dass ein agiles Unternehmen dieses Machtgesetz auf Dauer wird aushebeln können, speziell dann nicht, wenn es wächst und seinen »Start-up-Charakter« verliert.

Dies ist der Grund, weshalb das Unternehmen W.L. Gore & Associates ab einer bestimmten Größe »Zellteilung« betreibt, um die direkte und spontane Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen zu erhalten. Jeder soll jeden kennen. Wenn mehr als 150 bis 250 Menschen in einem Werk zusammenarbeiten, dann wird es in autonome Einheiten aufgeteilt. Ein gewisses Maß an Redundanz bei den Stellen wird dabei bewusst in Kauf genommen (Kaduk et al. 2020). Entscheidend ist demnach, dass trotz fast unvermeidbarer Oligarchisierungstendenzen (wobei die »Gleicheren« in agilen Organisationen von den anderen gewählt und respektiert werden) der Gemeinschaftsgeist in einem Unternehmen erhalten bleibt. Ansonsten drohen die aus Matrixorganisationen bekannten Dysfunktionen. Durch die Aufteilung von Führungsaufgaben auf unterschiedliche Rollenträger sind Abstimmungsprozesse und dabei entstehende Reibungen fast unabwendbar. Im guten Fall führt dies zu Synergien, Lernprozessen in Teams und einer hohen Problemlösungsfähigkeit, im schlechten Fall kommt es zu Intransparenz, Verzögerung von Entscheidungen (zu viel Gerede, zu wenig Ergebnisse), hohen Koordinationskosten (zu viele Manager, zu wenige Akteure), persönlicher Belastung (man wird zwischen den Fronten zerrieben) und übertrieben aufwendiger Dokumentation (Papierkrieg durch die vielen protokollierten Meetings) (Schreyögg und Geiger 2016, 95). Häufige Konflikte und Machtkämpfe durch die bewusst offengehaltenen Kompetenzabgrenzungen sowie die schwierige Zurechnung von Erfolgen und Misserfolgen können am Ende bei den Beteiligten zu Stress und Frustration mit erhöhtem Burn-out

Risiko führen. Auch agile Organisationen sind prinzipiell für derartige Negativerscheinungen anfällig, sofern das Wir-Gefühl abhandenkommt und keine klaren Regeln und allgemein akzeptierten Rollenzuweisungen existieren. Hinzu kommen die bekannten Schattenseiten der Teamarbeit (z. B. Mobbing, Groupthink, Leistungszurückhaltung, zu hoher Leistungs- oder Konformitätsdruck, erhöhte Risikoneigung) (Busch und von der Oelsnitz 2018, 211–213).

Ein weiteres, nicht wirklich gelöstes Problem ergibt sich aus der Rotation von Führungsrollen in agilen Teams. Darin tritt das gruppendynamische Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz in Erscheinung. Einmal nimmt eine Person die Rolle einer Vorgesetzten, das andere Mal die Rolle einer Kollegin oder Untergebenen ein. Speziell die Wahrnehmung eines Teammitglieds als Kolleg*in, das in einer unechten agilen Organisation auch eine formale Führungsposition innehat, aber auch dessen Selbstwahrnehmung, ist komplex und erzeugt Widersprüchlichkeiten. Unbewusst kann durch diese Rollenambiguität eine verdeckt hierarchische Verhaltens- und Meinungslenkung im Team erfolgen. Außerdem führt die temporäre Übernahme einer mit Machtbefugnissen ausgestatteten Rolle generell zu Änderungen im eigenen Erleben und Handeln, wobei dies weitgehend unbewusst vonstattengeht und von den Betroffenen unterschätzt wird (von Ameln 2018, 30). Eine offene Gesprächs- und Feedbackkultur, ein regelmäßiger Abgleich von Selbst- und Fremdbild und das lernförderliche Gefühl der psychologischen Sicherheit können diese Effekte verringern (Edmondson 1999).

Auch die bekannte, herausfordernde Konstellation des Übergangs von einer Kolleg*innen-Rolle in eine Lead-Rolle bleibt in agilen Organisationen bestehen. Wenn er oder sie sich nicht auf hierarchische Macht stützen kann, dann läuft die Möglichkeit zur Einflussnahme ausschließlich über die Erlangung von Autorität. Die Gefahr, sich hierbei durch eine übertriebene Form der Zuwendung und Unterstützung für das Team selbst auszubeuten, ist gegeben (Sichler 2006, 69–70). Bekanntlich nahm das Burn-out-Phänomen in pflegenden Berufen seinen Ausgangspunkt. Die Entwicklung eines Helfersyndroms und eines Mangels an Abgrenzung ist bei einem rein dienenden Führungsverständnis, wie es in der agilen Philosophie vorgesehen ist, nicht unwahrscheinlich.

Schließlich kann sich auch so etwas wie ein »rangdynamischer Stress« entfalten. Wenn es keine klassischen Aufstiegschancen in der Hierarchie mehr gibt, sondern allenfalls noch die Möglichkeit der Gehaltssteigerung oder Prämienerrlangung, dann kann ein eher psychologisch ausgetragener Wettbewerb um Status und Einfluss entbrennen. Es darf hierbei nicht übersehen werden, dass das Wettbewerbs- und Profitdenken tief in unserem westlichen Gesellschafts- und Bildungssystem verankert ist (vgl. hierzu den Film *Alphabet – Angst oder Liebe?* [2013] von Erwin Wagenhofer). »Everybody wants teamwork, but it's rarely successful because the deep cultural incentive system is still individualized« (Schein und von Ameln 2019, 143). Wenn sich die Entlohnungs-

formen stärker am Team orientieren und der individuelle Anreiz über Gewinn- oder Umsatzbeteiligung erfolgt, so können die per se nicht schlechten kompetitiven Kräfte gemildert werden, ohne dass sie dabei gänzlich verloren gehen (Müller-Camen et al. 2019, 86–87).

All dies sind jedoch Probleme, die in agilen Strukturen durch den Kooperationsgedanken, durch Transparenz und durch Reflexionsprozesse erkannt und gelöst werden können, indem idealerweise nicht nur *im* Team, sondern auch kontinuierlich *am* Team (und an der Organisation) gearbeitet wird. Dazu zählt auch die Erörterung gesundheitlicher Fragen wie Burn-out-Prävention, Achtsamkeit und Resilienz. Die Teamforschung nennt die Fähigkeit zur kritischen Analyse von Teamprozessen und Teamstrukturen Teamreflexivität (West 2012, 10–11; Busch 2015, 106–146). »Die Fähigkeit, derartige Prozesse und sich selbst als Teil davon zu thematisieren, kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Sie bedarf eines eigenen Lernweges sowohl für das Individuum als auch für Teams und Organisationen« (Geramanis 2014, 187).

3.2.2 Soziometrie: Einfluss über Sympathie

Neben den wahrgenommenen individuellen Stärken und der Arbeitsleistung spielt bei der Frage, inwiefern ein Mensch in der Lage ist, Personen in seiner Umwelt wirksam zu beeinflussen und zu überzeugen, der Aspekt eine Rolle, als wie sympathisch er wahrgenommen wird. Je (un-)sympathischer uns ein Mensch erscheint, desto eher (weniger) sind wir bereit, Feedback (Ratschläge oder Kritik) von ihm anzunehmen, und zwar unabhängig davon, ob dieses Feedback berechtigt ist oder nicht. Deswegen wird in agilen Organisationen auch so viel Wert auf das passende Mindset – Persönlichkeit, Integrität und Haltung – bei Rekrutierungsentscheidungen gelegt (im Sinne des »hire character, train skills«). Oft entscheiden die Teams, in denen der oder die Neue arbeiten soll, nach einer Probezeit selbst über die Aufnahme (Busch und Lorenz 2009). Die »Chemie« – die zwischenmenschliche Passung – soll stimmen, denn wechselseitige Sympathie führt zu qualitativ hochwertigen Beziehungen, zu Kreativität, Vertrauen, Leistungsbereitschaft, ja Glücksempfinden am Arbeitsplatz (Moreno 1996, 438–440; Busch 2019, 52). Kriterien wie Intelligenz, Fachwissen und Motivation dürfen darüber natürlich nicht vergessen werden.

Die Messung von Sympathie in bestehenden Arbeitsbeziehungen erfolgt über Wahl oder Nichtwahl, lässt sich anonym erfragen und grafisch in Soziogrammen abbilden. Dabei kann unter anderem eine Tüchtigkeitsrangordnung (Mit wem würden Sie am liebsten zusammenarbeiten?) oder eine Beliebtheitsrangordnung (Neben wem würden Sie am liebsten bei einem Betriebsausflug sitzen?) erfasst werden. Auf Sympathie beruhende Einflussphänomene lassen sich auf diese Weise gut abbilden. Dies gilt auch für die Wahrnehmung der Führungsfähigkeit. Die Führungsrolle erscheint hierbei als

sympathiebasiertes Phänomen: Zur Führungsperson wird jemand dann, wenn er oder sie durch die Wahlen anderer dazu gemacht wird (von Ameln 2014, 213–215). Ein populärer Führer erhält dabei viele Wahlen von Teammitgliedern mit niedrigem soziometrischem Status, ein mächtiger Führer viele Wahlen von Personen mit hohem soziometrischem Status (Moreno 1996, 172–173). Rein ökonomisch sagt die Beliebtheit aber noch nichts über den Führungserfolg aus (Busch und von der Oelsnitz 2018, 222). Bereits in interaktionsanalytischen Studien aus den 1950er Jahren konnte zudem festgestellt werden, dass eine funktionierende Gruppenordnung stets beide Kräfte in sich vereinen bzw. beide Rollen besetzt haben sollte – die des (eher unbeliebten) »Task Leader« und die des (eher beliebten) »Social-emotional Leader« (Bales und Slater 1955). Selten vereint eine Person beide Gestaltungspotenziale in sich; fehlt ihr zum Beispiel die Fähigkeit zur emotionalen Aktivierung, so sollte zumindest ein Teammitglied in der Lage sein, dies auszugleichen, um den Zusammenhalt in der Gruppe aufrechtzuerhalten.

3.2.3 Relationale Machttheorie: Einfluss über Beziehungen

Sympathien spielen auch eine wichtige Rolle bei der Formierung von Beziehungen. Beziehungen sind nicht nur durch die positive Psychologie als elementar für das Wohlergehen eines Menschen erkannt worden, sondern sie bilden zugleich eine wichtige Machtgrundlage, denn über gute Beziehungen im Team und ein Netzwerk an Kontakten außerhalb des Teams kann ein Teammitglied Wissen und Unterstützung mobilisieren. Durch dieses »Sozialkapital« (Bourdieu 1983, 191–193) können dem Team wertvolle Informationen zufließen oder Hilfestellungen zuteilwerden (Busch und von der Oelsnitz 2018, 61). Teammitglieder, die über entsprechende Kontakte nach innen und außen verfügen, erlangen auf diese Weise einen größeren Einfluss, wobei Macht hier eher in einem relationalen Sinne existiert (Kühl 1998, 94–95). Sie lässt sich also nicht eindeutig lokalisieren und steckt im Kräfteverhältnis von Beziehungen (König 1998, 19; Foucault 2005, 240; Sichler 2006, 217–230), das heißt, sie ist »untrennbar mit den Personen und der sozialen Praxis verwoben« (von Ameln und Heintel 2016, 31–32). Macht wird also »in der Interaktion der Beteiligten gemeinsam konstruiert« (von Ameln 2018, 32). Wer ein stärkeres Netzwerk an Beziehungen in einem Team oder einer Organisation hat, kann Koalitionen bilden und Mehrheitsverhältnisse beeinflussen. Er oder sie verfügt zudem über eine höhere Definitions- und Deutungsmacht, indem er oder sie darüber bestimmen kann, »wie eine Situation >richtig< zu interpretieren ist und was die daraus zu ziehenden >korrekten< Schlussfolgerungen sind« (Busch und von der Oelsnitz 2018, 222). Allein das Wissen, dass hinter einer Person mächtige andere Personen stehen, beeinflusst deren Wahrnehmung durch die Mitmenschen und löst bei diesen ein verändertes, mitunter unterwürfiges Verhalten aus.

Für die Erklärung von Beziehungsmustern innerhalb von Organisationen ist das Konzept des transaktiven Gedächtnisses bedeutsam. Damit ist das sich im Zeitverlauf natürlich bildende oder durch Entwicklungsmaßnahmen bewusst herbeigeführte (Meta-)Wissen über das Wissen von Teamkolleg*innen und Organisationsmitgliedern gemeint (Wegner 1987; Busch 2008, 41–49). Zu wissen, wer was weiß und kann, wie der- oder diejenige »tickt«, ist nicht nur eine wesentliche Grundlage für die wechselseitige Verständigung und die Verbesserung von Informations-, Koordinations- und Problemlösungsprozessen (Schließung eigener Wissenslücken), sondern bildet auch die Basis für die Aktivierung von Koalitionen in Entscheidungsprozessen. Je länger jemand in einer Organisation arbeitet, desto feinkörniger ist sein bzw. ihr Personen- und Beziehungswissen. Zu diesem Wissen zählt auch der zuvor erörterte Sympathieaspekt. Es ist nicht nur hilfreich (und einflussfördernd) zu wissen, wer welche Fähigkeiten hat, sondern auch zu wissen, wer mit wem »kann« und wer sich mit wem verbinden lässt, um bestimmte Ziele durchzusetzen. Oft bildet ein solches Wissen (speziell über die äußeren Kontakte und Netzwerke) eine Art »Geheimwissen«. Agile Organisationen sind dagegen darum bemüht, auch in diesem Bereich größtmögliche Transparenz herzustellen, um nicht Seilschaften oder »Old Boys' Networks« entstehen zu lassen, sondern partnerschaftliche Verbindungen, die allen zugutekommen.

In hierarchischen Organisationen bilden systematische Offenlegungen dieses Machtwissens eher die Ausnahme, da die wenigsten dazu bereit oder überhaupt in der Lage sind, völlige Transparenz über ihre Innen- und Außenkontakte herzustellen. Netzwerkwissen erschließt sich eher zufällig durch die Zusammenarbeit, zum Beispiel bei auftretenden Problemen, für die das Team keine Lösung findet. Andererseits bieten soziale Netzwerke heutzutage sehr viel leichter als früher die Möglichkeit, Einblick in die Freundeslisten von Kolleg*innen zu bekommen (Busch und von der Oelsnitz 2018, 62). Mit der Erfassung und Bewertung dieses Beziehungswissens beschäftigt sich in der Wissenschaft die Netzwerktheorie. In der Netzwerkanalyse wird die Einbindung eines Akteurs in organisationsinterne und -übergreifende Netzwerke systematisch erfasst und visualisiert (Wassermann und Faust 1994). Zentrale Messgrößen, die Aufschluss über die relationale Einflussmacht eines Akteurs geben, sind hierbei (Katz et al. 2005, 280–281):

- Der Zentralitätsgrad eines Akteurs: Wie viele Verbindungen gehen von einem Akteur aus bzw. laufen bei ihm zusammen?
- Die Zwischenzentralität: Über wen laufen die meisten Informationen?
- Die Nähezentralität: Wie stark sind Akteure direkt und indirekt mit dem Rest des Netzwerks verbunden?
- Die Reziprozität: Inwiefern beruhen Beziehungen auf Gegenseitigkeit?
- Die Transitivität: Inwiefern sind Akteure, die miteinander verbunden sind, in gleicher Weise mit anderen verbunden? Im Facebook-Jargon: Ist der Freund eines Freundes auch mein Freund?

Kritisch zu fragen ist, wie realistisch die Umsetzung einer solchen Offenlegung im Alltag ist und ob die Bereitschaft hierzu bei den Mitarbeiter*innen tatsächlich vorhanden ist (von rechtlichen Bedenken bezüglich Datenschutz einmal abgesehen). Ob gewollt oder nicht: Auf Dauer werden sich auch in agilen Organisationen Einflusscluster und freundschaftliche Verbindungen aufgrund langjähriger Zusammenarbeit etablieren. Sympathiegefühle lassen sich schließlich nicht einfach »wegorganisieren«. Speziell für Neuzugänge in Organisationen ist es schwierig, in solche Ingroups bzw. »Netzwerke der Eingeweihten« (Schrader und Wenzl 2015, 138) mit eigenen Sprachcodes und gemeinsamen Erlebnissen aus der Vergangenheit vorzudringen. Das ist eine Herausforderung für das Onboarding. Dieses sollte neue Mitarbeiter*innen nicht nur über die Arbeit integrieren, sondern auch eingehend mit der Kultur und den betrieblichen Gemeinschaften vertraut machen.

Beziehungen haben jedoch auch noch eine weitere, subtiler wirkende Tiefendimension, die der französische Soziologe Pierre Bourdieu im Konzept des Habitus gründlich erfasst hat (Bourdieu 1982; von Ameln und Heintel 2016, 28–30). Dieser kann ebenfalls zu einem möglichen Ausschlusskriterium für die inoffizielle Zugehörigkeit in bestimmten Gruppen werden. Der Habitus, das heißt die durch die Schichtzugehörigkeit, die Art der Erziehung und (Aus-)Bildung anezogene, in der Sprache, Körperhaltung, Kleidung und im Geschmack zum Ausdruck kommende Wesensart führt zu unsichtbaren Rangunterschieden zwischen Individuen. Er schafft »feine Unterschiede«, die im Alltag gleichwohl grobe Ab- und Ausgrenzungen nach sich ziehen können. Der Habitus gibt – in den Worten Bourdieus – dem Inhaber neben dem ökonomischen besonders durch das inkorporierte kulturelle und soziale Kapital Jetons in die Hand, die er im »Casino des Lebens« auf den Spieltisch legen kann (oder eben nicht). Echte Gleichheit (im Gegensatz zur Gleichberechtigung) wird es daher nie geben können. Durch habituelle Ähnlichkeiten entstehen in jedem sozialen System Koalitionen und Netzwerke – filigran wirkende Machtzonen. Macht im Sinne von Einflussmöglichkeiten und Einflussgewährung bahnt sich auf diese Art im Verborgenen ihren Weg.

Zusammenfassend gibt es in der agilen Organisation über Differenzen in der individuellen Stärke, über die gemeinschaftsbildende (oder -verhindernde) Wirkung von Sympathie und über den Aufbau von Beziehungen genügend Kräfte, die am Ende doch wieder zur Herausbildung einer sich eher verschleiert, hintergründig aufsetzenden Rangordnung führen (vgl. Tabelle 3). In dieser jedoch nicht unabänderlichen Ordnung entscheidet die jeweilige Statusposition darüber, wie viel Einfluss der Ranginhaber in der Organisation ausüben kann und darf. Diese Ordnung gleicht in den Worten der Systemtheorie einem funktionalen Äquivalent, das die vormaligen hierarchischen Mechanismen der Machtdurchsetzung ersetzt. Nach systemtheoretischem Verständnis erfüllt die Hierarchie ganz bestimmte Grundfunktionen (z. B. zielgerichtete Lenkung von Organisationsmitgliedern, Entscheidungsbildung, Konfliktlösung). Wird Hierarchie

Informaler Einfluss in agilen Organisationen			
Einflussgrundlage	Persönliche Stärken (Arbeitsleistung, Talent) KÖNNEN	Sympathie (Zu- oder Abneigung) MITEINANDER KÖNNEN	Beziehungen (im Team und darüber hinaus) JEMANDEN KENNEN
Theoretischer Erklärungsansatz	<i>Funktionalistische Rollentheorie</i> Gleichmäßige Erfüllung arbeits- und kooperationsrelevanter Grundfunktionen (Handlungs-, Kommunikations- und Wissensensorientierung)	<i>Soziometrie</i> Sympathiebasierte Teambildung (Erfassung über Wahl- oder Nicht-Wahl-Entscheidungen in Soziogrammen)	<i>Relationale Machttheorie</i> Macht als soziales Phänomen, als aktivierbares Netzwerk an Kontakten (Sozialkapital)
Einflussausmaß	Abhängig von der erfolgreichen Bewältigung übertragener Rollen	Abhängig von der Fähigkeit, Gefühle der Zuneigung in der Umwelt her vorzurufen	Abhängig von der Möglichkeit, mächtige Koalitionen zu schmieden und Mehrheiten in Entscheidungen zu lenken

Tab. 3: Informaler Einfluss in agilen Organisationen

abgebaut, entsteht zwangsläufig eine Leerstelle. Der funktionale Bedarf bleibt erhalten und muss auf andere Weise gedeckt werden. Die agile Einflussordnung kann dies leisten, aber auch sie muss sich entsprechend formieren und durch selbstorganisierte Lern-, Koordinations-, Kontroll- und Reflexionsprozesse immer wieder reformieren. Dies gelingt auf Dauer nur, wenn der agile Geist lebendig bleibt und sich natürliche oligarchische Tendenzen nicht in neuen (Quasi-)Hierarchien verfestigen, in denen Kritik, offener Dialog und der Wettbewerb um die bessere Idee allmählich verloren gehen.

4 Fazit

Das Spannungsverhältnis zwischen formaler und informaler Macht ist ein seit den Hawthorne-Studien bekannter Forschungsgegenstand. Während in der klassisch-hierarchisch strukturierten Organisation der formalen Macht größeres Gewicht als der informalen Macht zukommt, wird in agilen Organisationen primär auf die Kraft der Überzeugung durch informale Macht und demokratische Willensbildung gesetzt. Doch

auch hier sind Regeln und hierarchieähnliche »Letztentscheidungen« erforderlich. Wie genau sich dies im Einzelfall auszugestalten hat, ist durch die jeweiligen kontextuellen Gegebenheiten und Restriktionen zu klären. Gewiss ist nur, dass es Agilisierung »nicht von der Stange [gibt]. Die richtige Organisationsform muss gesucht, erprobt und angepasst – und notfalls auch wieder abgeschafft – werden« (Bußmann, 2017, 3). Von der Vorstellung eines »one best way« oder einer idealen Organisation sollte unbedingt Abstand genommen werden. Es gibt nur mehr oder weniger passende Strukturen, die durch Umweltveränderungen wieder zu ungeeigneten Strukturen werden können. Gerade einseitige Ausgestaltungen der Organisation erweisen sich häufig als problematisch (Grundeis und Kaehler 2018, 431). Diese kontingenztheoretische Ur-einsicht sollte bei aller Euphorie für neuartige Ansätze stets im Hinterkopf bewahrt werden. Dabei darf speziell der Faktor Macht – ob in formaler oder informaler Gestalt auftretend – nie unterschätzt werden. Er kann utopische Vorstellungen organisationaler Demokratien durchkreuzen, nur zu oligarchischen Scheindemokratien führen oder partizipative Modelle gänzlich zunichtemachen. Wie gezeigt, handelt es sich bei Macht um ein allgegenwärtiges, »unkaputtbares« Phänomen des zwischenmenschlichen Miteinanders; entsprechend tritt sie auch immer in Erscheinung – unabhängig vom gewählten organisationalen Gestaltungskonzept. Agile Organisationen bilden hier keine Ausnahme. Umso wichtiger ist es daher, die Wirkungsmechanismen von Macht zu verstehen, sie transparent zu machen und unterschiedliche Einflussformen je nach situativen Erfordernissen zu bewerten und sinnvoll einzusetzen. Manchmal ist es in agilen Organisationen notwendig, im Sinne der demokratischen Entscheidungsfindung den eigenen Willen zur Macht zu zügeln. Agilität funktioniert so lange, wie der Gemeinschaftssinn, der Teamgedanke, das füreinander Einstehen, die Freude an der Verfolgung gemeinsamer Ziele und die freiwillige Zuweisung von Machtrollen gegeben sind und fortlaufend kultiviert werden.

Literatur

- Ameln, Falko von. 2014. »Mensch und Organisation. Morenos Werk aus der Sicht der Organisations- und Führungsforschung«. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 13 (1): 199–223.
- Ameln, Falko von. 2018. »Agilität und Führung – eine Frage der Macht«. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 25 (2): 28–34.
- Ameln, Falko von und Peter Heintel. 2016. *Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ameln, Falko von und Josef Kramer. 2012. »Macht und Führung. Gedanken zur Führung in einer komplexer werdenden Organisationslandschaft«. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 43 (2): 189–204.
- Bales, Robert F. und Philipp E. Slater. 1955. »Role Differentiation in Small Decision-Making Groups«. In *Family, Socialization, and Interaction Processes*, hrsg. v. Talcott Parsons und Robert F. Bales, 259–306. Glencoe: The Free Press.

- Baumann-Habersack, Frank. 2017. *Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Belbin, R. Meredith. 2001. *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bluhm, Harald und Skadi Krause, Hrsg. 2012. *Robert Michels' Soziologie des Parteiwesens. Oligarchien und Eliten – die Kehrseiten moderner Demokratie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bourdieu, Pierre. 1982. *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre. 1983. »Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital«. In *Soziale Ungleichheiten*, hrsg. v. Reinhard Kreckel, 183–98. Göttingen: Schwartz.
- Brückner, Fabian und Falko von Ameln. 2016. »Agilität«. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 47 (4): 383–86.
- Busch, Michael W. 2008. *Kompetenzsteuerung in Arbeits- und Innovationsteams*. Wiesbaden: Gabler.
- Busch, Michael W. 2014. »Die uniforme Organisation: Auszehrung der Mitarbeiter als Folge von Konformitätsdruck in Teams«. In *Die auszehrende Organisation. Leistung und Gesundheit in einer anspruchsvollen Arbeitswelt*, hrsg. v. Dietrich von der Oelsnitz, Frank Schirmer und Kerstin Wüstner, 133–53. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Busch, Michael W. 2015. *Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse*. München: Rainer Hampp.
- Busch, Michael W. 2019. »Wer kann mit wem? Die Rolle von Sympathie in Teams«. *Austrian Management Review* 9: 46–56.
- Busch, Michael W. und Marcus Lorenz. 2009. »Zusammenstellung von Projektteams – Mitarbeiter beteiligen und Wissen erfolgreich nutzen«. *Personalführung* 42 (7): 54–59.
- Busch, Michael W. und Dietrich von der Oelsnitz. 2018. *Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bußmann, Nicole. 2017. »Ist Hierarchie out?«. *managerSeminare* 236 (11): 3.
- Dörr, Stefan, Pina Albo und Beate Monastridis. 2018. »Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt«. In *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*, hrsg. v. Rüdiger Goyk und Sven Grote, 38–58. Berlin: Springer Verlag.
- Driskell, Tripp, James E. Driskell, Shawn Burke und Eduardo Salas. 2017. »Team Roles: A Review and Integration«. *Small Group Research* 48 (4): 482–511.
- Drucker, Peter F. 2014. *The Effective Executive. Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen*. München: Vahlen.
- Edmondson, Amy. 1999. »Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams«. *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350–83.
- Edmondson, Amy C. 2012. *Teaming. How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Etzioni, Amitai. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Evans, Karoline und Bret Sanner. 2019. »When Hierarchy Falls Flat: Temporal Changes in Hierarchy and when they Harm Performances«. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 1: 13199.
- Fink, Franziska und Michael Moeller. 2018. *Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fischer, Lorenz und Günter Wiswede. 2009. *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 3. Aufl. München: Oldenbourg.
- Foucault, Michel. 2005. *Analytik der Macht*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- French, John R. P. und Bertram Raven. 1959. »The Bases of Social Power«. In *Studies in Social Power*, hrsg. v. Dorwin Cartwright, 150–67. Ann Arbor: The University of Michigan.

- Friedberg, Erhard. 1992. »Zur Politologie von Organisationen«. In *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, 2. Aufl., hrsg. v. Willi Küpper und Günther Ortman, 39–52. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Galbraith, John Kenneth. 1983. *The Anatomy of Power*. Boston: Houghton Mifflin.
- Geramanis, Olaf. 2014. »Die Zukunft der Organisation. Kann man Teams vertrauen?«. In *Organisation und Intimität. Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation*, hrsg. v. Olaf Geramanis und Kristina Hermann, 173–93. Heidelberg: Carl-Auer.
- Glogler, Boris. 2016. *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. 5. Aufl. München: Hanser.
- Grundeis, Jens und Boris Kaehler. 2018. »Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität? Ein kritischer Blick auf »neue« Formen der Organisation«. *Zeitschrift Führung + Organisation* 87 (6): 427–34.
- Han, Byung-Chul. 2005. *Was ist Macht?* Stuttgart: Reclam.
- Hasenzagl, Rupert und Karin Link. 2017. »Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung? Managementkonzepte für agile Organisationen«. *Austrian Management Review* 7: 47–55.
- Hensen, Peter. 2020. »Die Rolle der Kontrolle in Organisationen: Konzeptionen und Nutzenaspekte eines facettenreichen Begriffs«. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51 (2): 223–34.
- Hobbes, Thomas. 1996. *Leviathan*. Hamburg: Felix Meiner.
- Hochschild, Arlie Russell. 2006. *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS.
- Kaduk, Stefan, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und Dominik Hammer. 2020. *Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen*. Hamburg: Murmann.
- Katz, Nancy, David Lazer, Holly Arrow und Noshir Contractor. 2005. »The Network Perspective of Small Groups. Theory and Research«. In *Theories of Small Groups. Interdisciplinary Perspectives*, hrsg. v. Marshall Scott Poole und Andrea B. Hollingshead, 277–312. Thousand Oaks: Sage.
- Keltner, Dacher. 2016. »Macht ist ein Geschenk«. *Psychologie heute* 43 (11): 70–74.
- Kieser, Alfred und Herbert Kubicek. 1992. *Organisation*. 3. Aufl. Berlin: de Gruyter.
- Klein, Katherine J., Jonathan C. Ziegert, Andrew P. Knight und Yan Xiao. 2006. »Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams«. *Administrative Science Quarterly* 51 (4): 590–621.
- Knoblach, Bianka und Dietmar Fink. 2012. »Warum wir tun, was andere wollen: Psychologische Determinanten informeller Macht in Organisationen«. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 64 (7): 747–71.
- König, Oliver. 1998. *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen*. 2. Aufl. München: Pfeiffer.
- Krogh, Georg von und Johan Roos. 1995. »A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy«. *Personnel Review* 24 (3): 56–76.
- Kühl, Stefan. 1998. *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie*. 5. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kühl, Stefan. 2017. *Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Landwehrmann, Friedrich. 1969. »Autorität«. In *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. v. Erwin Grochla, 269–73. Stuttgart: Carl Ernst Poeschel.
- Lang, Reinhart. 2014. »Mikropolitische Führungsansatz: Wer führt wen?«. In *Aktuelle Führungstheorien und Konzepte*, hrsg. v. Reinhart Lang und Irma Rybnikova, 181–212. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, Niklas. 1999. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 5. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.

- Malik, Fredmund. 2006. *Führen, Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt a.M.: Campus.
- McClelland, David C. und David H. Burnham. 1976. »Power is the Great Motivator«. *Harvard Business Review* 54 (2): 100–10.
- Miebach, Bernhard. 2012. *Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Mitchell, Terence R. 1995. »Führungstheorien – Attributionstheorie«. In *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, 847–61. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Moreno, Jacob L. 1996. *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Morgan, Gareth. 2008. *Bilder der Organisation*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Müller-Camen, Michael, Jürgen Weibler, Brian Matthews und Christoph Riess. 2019. »Transformationen im Personalmanagement: Die Beispiele Sonnentor und Tele Haase«. In *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation. Ökonomische und soziologische Perspektiven*, hrsg. v. Fred Luks, 79–93. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Neubauer, Walter und Bernhard Rosemann. 2006. *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald. 1995. »Führungstheorien – Rollentheorie«. In *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, 979–93. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, Oswald. 2002. *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 6. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nye, Joseph S. 1990. »Soft Power«. *Foreign Policy* 80 (3): 153–71.
- Patchen, Martin. 1974. »The Locus and Basis of Influence on Organizational Decisions«. *Organizational Behavior and Human Performance* 11 (2): 195–221.
- Pfeffer, Jeffrey. 1992. *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey. 2010. *Power. Why Some People Have it – and Others don't*. New York: HarperCollins.
- Popitz, Heinrich. 1992. *Phänomene der Macht*. 2. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Porschen-Hueck, Stephanie, Marc Jungtäubl und Margit Weihrich. 2020. *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. Augsburg: Rainer Hampp.
- Probst, Gilbert J.B. 1992. »Selbstorganisation«. In *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., hrsg. v. Erich Frese, 2255–69. Stuttgart: Carl Ernst Poeschel.
- Reimann, Sascha. 2017. »Agilisierung der Unternehmen. Das Ende der Hierarchie?«. *managerSeminare* 236 (11): 18–25.
- Rifkin, Jeremy. 2000. *Access. Das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Robertson, Brian J. 2016. *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Russell, Bertrand. 2000. *Macht*. Hamburg: Europa-Verlag.
- Sandner, Karl. 1993. *Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Schein, Edgar H. und Falko von Ameln. 2019. »Relationships as a Key to Change. Ed Schein on the Legacy and Future of Change Management«. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 50 (2): 141–44.
- Schindler, Raoul. 2016. *Das lebendige Gefüge der Gruppe. Ausgewählte Schriften*. Gießen: Psychosozial-Verlag.

- Schmidt, Johannes, Johannes Brunzel und Dietrich von der Oelsnitz. 2020. »Signale der Macht. Eine Analyse indirekt wahrnehmbarer Machtindikatoren«. *Zeitschrift Führung + Organisation* 89 (3): 146–51.
- Scholl, Wolfgang. 2020. »New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung«. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 27 (2): 139–54.
- Schrader, Oliver und Lothar Wenzl. 2015. *Die Spielregeln der Führung. Erfahrungen und Erkenntnisse aus Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schreyögg, Georg und Daniel Geiger. 2016. *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sichler, Ralph. 2006. *Autonomie in der Arbeitswelt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Strauch, Barbara und Annewiek Reijmer. 2018. *Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Vahlen.
- Ulrich, Hans. 1969. »Kompetenz«. In *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. v. Erwin Grochla, 852–56. Stuttgart: Carl Ernst Poeschel.
- Wasserman, Stanley und Katherine Faust. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin und Don D. Jackson. 2011. *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 12. Aufl. Bern: Huber.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wegner, Daniel M. 1987. »Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind«. In *Theories of Group Behavior*, hrsg. v. Brian Mullen und George R. Goethals, 185–208. New York: Springer.
- West, Michael A. 2012. *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*. 3. Aufl. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Wilson, Ernest J. 2008. »Hard Power, Soft Power, Smart Power«. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616: 110–24.
- Zaleznik, Abraham. 2009: »The Leadership Gap«. In *Change Management, Bd. 1*, hrsg. v. Derek S. Pugh und David Mayle, 74–91. Los Angeles: Sage.

Die AutorInnen

Michael W. Busch, Priv.-Doz., Dr. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management & Leadership Development an der Fachhochschule Wiener Neustadt. Arbeitsschwerpunkte: Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit, Führungs- und Organisationsforschung.

Kontakt: michael.busch@fhwn.ac.at

Karin Link, Dr. rer. soc. oec., Leiterin des Instituts für Persönliche Kompetenzentwicklung an der Fachhochschule Wiener Neustadt. Arbeitsschwerpunkte: Leadership, Kompetenzentwicklung, Führungs- und Organisationsforschung.

Kontakt: karin.link@fhwn.ac.at

Das Wuchern der Formalstruktur

Funktionen und Folgen holokratisch formalisierter Organisation

Phanmika Sua-Ngam-lam & Stefan Kühl

Journal für Psychologie, 29(1), 39–71

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-39>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Dieser Artikel geht der Frage nach, welche Funktionen das Managementkonzept Holacracy für Organisationen erfüllt und welche Folgen sich daraus ergeben. Als empirische Basis dienen dabei Daten, die in fünf holokratischen Organisationen erhoben wurden. Die theoretische Grundlage bildet Luhmanns Konzept der formalen Organisation. Mit der Einführung des Organisationsmodells Holacracy sollen nicht nur Abschottungseffekte durch Abteilungsbildung abgemildert, sondern es soll auch der Filterung von Informationen aufgrund von Hierarchie entgegengewirkt werden. Erkauf wird dies durch eine starke Durchformalisierung der Organisation. Ungewollte Nebenfolgen sind unter anderem das Wuchern der Formalstruktur, die Verunsicherung angesichts der sich schnell ändernden Formalstruktur, die Möglichkeit des Entzugs der Arbeitskraft, die Reduzierung von Initiativen jenseits der Formalstruktur und die Starrheit des Rahmens aufgrund der vorgegebenen holokratischen Organisationsprinzipien.

Schlüsselwörter: Holacracy, Funktion, Folgen, Systemtheorie, Formalisierung, formale Organisation, Indifferenzzone, Managementkonzept

Summary

The Proliferation of Formal Structure

Functions and Consequences of Holacratic Formalized Organization

This article examines the functions of the management concept Holacracy and its consequences for implementing organizations. Data collected in five holacratic organizations are used as the empirical basis of this analysis. The theoretical foundation is constituted by Luhmann's concept of formal organization. The implementation of Holacracy in organizations is supposed to not only weaken isolation effects of division building, but to also counteract the filtering of information caused by hierarchy. This is achieved through

a strong formalization of the organization. Unintended side-effects are among others the proliferation of formal structure, the insecurity due to the rapidly changing formal structure, the possibility of work withdrawal enabled through a variety of roles, a reduction of initiatives beyond the formal structure and a rigidity of the organization's framework due to holacratic principles.

Keywords: Holacracy, function, systems theory, formalization, formal organization, zone of indifference, management concept

1 Einleitung

Im Diskurs in Management und Beratung wird das holokratische Organisationsmodell als neuartiges Konzept präsentiert, das Organisationen ermöglichen soll, sich an ein komplexer, dynamischer und volatiler werdendes Umfeld anzupassen. Die Anpassung an sich ändernde Umweltafordernungen sei, so der Diskurs, für Organisationen notwendig, um in Zukunft überleben zu können (siehe für solche Beschreibungen nur beispielhaft Kaduthanam und Heim 2019, 311; Csar 2017, 155; siehe auch Schell und Bischof 2019).

Das holokratische Managementkonzept stellt eine Variante dar, die im Rahmen der Diskussion über postbürokratische Organisationsformen ins Spiel gebracht wurde. Bei diesen postbürokratischen Organisationsformen handelt es sich um den Versuch, organisationale Lösungen für die klassischen Probleme bürokratischer Organisationen zu finden, die sich besonders durch eine Aufteilung in Abteilungen, die Einrichtung von Hierarchien und die starke Formalisierung von Erwartungen ergeben. Die Zielrichtung dieser postbürokratischen Organisationsformen besteht deswegen in der Regel darin, Wege zu finden, wie die Aufteilung in Abteilungen ersetzt, Hierarchien abgebaut oder gar abgeschafft und die formalen Vorgaben reduziert werden können.

Während der überwiegende Teil postbürokratischer Organisationsmodelle – man denke nur an das assoziative Modell, kooperative Modelle oder kollegiale Modelle (für einen frühen Überblick siehe Bostetzky und Heinrich 1980, 43f.) – auf eine höhere Bedeutung personenbezogener Erwartungsbildung setzt, wird in der Spielart des holokratischen Organisationsmodells die Bedeutung rollenbezogener Erwartungen betont (siehe zum Unterschied von personen- und rollenbezogenen Erwartungen Luhmann 1972, 85f.). Letztlich ist die Vorstellung der Verfechter des holokratischen Organisationsmodells, dass jede für die Organisation relevante Erwartung in Form einer genau beschriebenen Rolle definiert werden kann.

1.1 Der Forschungsstand zu holokratischen Organisationen

Für Organisationswissenschaftler:innen sind holokratische Organisationen ein dankbarer Forschungsgegenstand. Während wir es bei anderen postbürokratischen Organisationen mit einer hohen Varianz der formalen Strukturen zu tun haben, sind sich holokratische Organisationen in ihrer formalen Grundstruktur sehr ähnlich. Ursache für die Ähnlichkeit ist, dass alle holokratischen Organisationen sich auf eine für alle Organisationen gleiche Verfassung – Constitution – verpflichten, in der die formalen Rahmenbedingungen genau dargestellt werden. Bis ins kleinste Detail wird in der Verfassung festgelegt, wie die Zuweisung von Aufgaben aussieht, wie Mitarbeitende konkret zusammenarbeiten haben, wie genau Interaktionen zwischen den Mitarbeitenden abzulaufen haben und wie Veränderungen in der Formalstruktur vorgenommen werden können. Verstärkt wird die Ähnlichkeit holokratischer Organisationen noch dadurch, dass aufgrund der Komplexität des Modells fast alle Organisationen darauf angewiesen sind, mit einer Software zu arbeiten, die die in der Verfassung dargelegten Prinzipien widerspiegelt. Diese Software dient nicht nur zur detailgenauen Dokumentation der Formalstruktur, sondern auch zur Strukturierung von Sitzungen, in denen Veränderungen in der Formalstruktur festgelegt werden.

Obwohl die holokratische Organisationsstruktur im Managementdiskurs eine wichtige Rolle spielt, liegen bisher nur wenige, häufig an Praktiker:innen gerichtete Arbeiten zur Holacracy vor. Ein erster, vorrangig deskriptiver Strang der Literatur beschäftigt sich mit der Frage, warum Holacracy als Konzept auf so großes Interesse im Managementdiskurs gestoßen ist. Holacracy wird dabei als Reaktion auf eine sich abzeichnende postkapitalistische Gesellschaft verstanden, in der besonders Hierarchie zunehmend unter Legitimationsdruck gerät (so zum Beispiel Raß-Kettler 2018).

Ein anderer Forschungsstrang untersucht, wie sich Holacracy zu anderen zurzeit im Managementdiskurs propagierten Konzepten verhält. So wird Holacracy etwa mit Konzepten wie Obliquity, Adhocracy oder Sociocracy verglichen (siehe zum Beispiel Velinov et al. 2018). Dabei stellt sich immer wieder die Frage, inwiefern es sich bei Holacracy um etwas grundlegend Neues handelt oder ob lediglich altbekannte Prinzipien recycelt werden (so zum Beispiel Martela 2019).

Ein weiterer Strang der Literatur beschäftigt sich in diesem Rahmen mit der spezifischen Frage, inwieweit in holokratischen Organisationen noch hierarchische Prinzipien wirksam sind. Dabei wird Holacracy als Möglichkeit betrachtet, die Grenzen der Hierarchie zu überwinden (so Ravarini und Martinez 2019). Behandelt wird etwa die Frage, wie es in der Holacracy möglich ist, sowohl top-down als auch bottom-up zu kommunizieren (siehe dazu Romme 2019).

Diese Arbeiten haben wichtige Einblicke in die Diskussion über holokratische Organisationen geliefert. Die Schwäche der bisher vorliegenden organisationswissen-

schaftlichen Arbeiten ist jedoch, dass sie nicht auf umfassenden empirischen Erhebungen basieren und nicht systematisch an organisationstheoretische Diskurse angebunden sind. Diese Forschungslücke versucht dieser Artikel zumindest für die organisationstheoretische Einordnung der Grundprinzipien und die ungewollten Nebenfolgen holokratischer Organisationsformen zu schließen.

1.2 Ziel und Aufbau des Artikels

Ziel dieses Artikels ist es, auf der Basis einer empirischen Untersuchung in fünf Unternehmen die Funktionen und Folgen holokratischer Organisation näher zu bestimmen. Als theoretische Grundlage zur Analyse wird dabei die systemtheoretische Organisationssoziologie verwendet, die zur Untersuchung der besagten Folgen und Funktionen besonders geeignet scheint. Im Mittelpunkt stehen dabei die einschlägigen früheren Überlegungen Niklas Luhmanns (besonders Luhmann 1964; siehe auch Luhmann 1973). Sie werden ergänzt durch spätere systemtheoretische Konzepte, mit denen besonders auf die Entscheidungsbasierung von Organisationen abgezielt wurde (besonders Luhmann 2000; vorher aber schon auch einschlägig Luhmann 1988).

Besonderes Augenmerk wird in diesem Artikel auch auf die ungewollten Nebenfolgen gerichtet, die sich aufgrund der Einführung des holokratischen Modells in Organisationen einstellen können (siehe grundlegend zu ungewollten Nebenfolgen Merton 1957b und Merton 1967). Dahinter steckt der in der Organisationsforschung etablierte Gedanke, dass jede formale Organisationsstruktur nicht nur intendierte Folgen, sondern auch perverse Effekte mit sich bringt (siehe zu perversen Effekten Boudon 1980, 81ff.). Diese lassen sich – so schon der Gedanke von Peter Blau (1955) – nicht vermeiden, weil jede Organisation nicht nur verschiedene, sondern sich häufig auch widersprechende Anforderungen erfüllen muss. Jede Lösung bringe, so der Grundgedanke funktionaler Analysen in der Organisationswissenschaft, immer auch dysfunktionale Folgen mit sich, die in der Organisation irgendwann als Probleme erkannt werden und neue Lösungen stimulieren, die aber wiederum eigene Probleme mit sich bringen (so Luhmann 1970, 34). Es geht also bei der funktionalen Analyse immer darum, zu rekonstruieren, welche »Problemlösungen« in Organisationen gesucht werden und welche »Lösungsprobleme« sich daraus ergeben (Luhmann 1964, 382).

Im folgenden Abschnitt wird nach einer kurzen Darstellung holokratischer Grundprinzipien erklärt, welche Funktionen die Einführung dieser Organisationsform hat und wie sich die holokratische Formalisierung von der klassischen Formalisierung unterscheidet (Abschnitt 2). Anschließend wird rekonstruiert, welches Organisationsverständnis dem holokratischen Organisationsmodell zugrunde liegt. Es wird dabei argumentiert,

dass es sich im Falle der Holacracy um ein zweckrationales Organisationsverständnis handelt, bei dem letztlich davon ausgegangen wird, dass die Organisation von einem Zweck – einem spezifizierten Purpose – aus gedacht werden kann (Abschnitt 3). Der Hauptteil des Artikels beschäftigt sich mit den Folgen, die die Einführung der holokratischen Organisationsstruktur mit sich bringt. Dabei werden auf der Basis unserer empirischen Untersuchung eine Reihe von ungewollten Nebenfolgen dargestellt und die Ursachen dafür organisationstheoretisch erklärt (Abschnitt 4). Im Fazit werden Forschungsperspektiven aufgezeigt, die sich aus den herausgearbeiteten ungewollten Nebenfolgen ergeben (Abschnitt 5).

1.3 Empirische Vorgehensweise

Gegenstand der Analyse bilden fünf Organisationen, in denen in den letzten Jahren das holokratische Modell eingeführt wurde. Von den fünf Unternehmen sind drei in der IT-Branche, eines in der Produktion sowie im Vertrieb von Konsumprodukten und ein weiteres im Großhandel tätig. Die Zahl der Mitarbeitenden lag in unserem Untersuchungszeitraum jeweils zwischen 25 und 500. Zur Wahrung der Anonymität wurden Angaben, die möglicherweise Rückschlüsse auf die Identität der Organisation oder ihrer Mitglieder zulassen, entfernt oder verändert (für eine detaillierte Darstellung der Organisationen und der Methodik siehe Anhang A, für den Kontext der hier angeführten Aussagen siehe Anhang B).¹

Die Empirie wurde mit einem Mix verschiedener Methoden erhoben. Es wurden leitfadengestützte Interviews – teilweise mehrere mit der gleichen Person – durchgeführt, in jeder Organisation holokratische Meetings beobachtet und in Gruppengesprächen mit mehreren Mitarbeitenden eines Unternehmens Überlegungen aus der Empirie zur Diskussion gestellt. Insgesamt wurden 65 Interviews mit 49 Personen geführt, neun Meetings beobachtet und insgesamt fünf Gruppengespräche durchgeführt. Die auf dieser Basis erstellten Transkripte und Feldnotizen wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse mit deduktiv aus der Systemtheorie abgeleiteten Kategorien aufbereitet und ausgewertet (angelehnt an Gläser und Laudel 2009).

2 Holokratische Organisationen – Eine funktionale Bestimmung

Das Grundprinzip holokratischer Organisationen ist, dass die Formalstruktur auf der Definition von Rollen aufbaut. Alle Mitarbeitenden können eine ganze Reihe unterschiedlicher, auch in verschiedenen Bereichen der Organisation verankerter Rollen einnehmen. Dabei wird jede einzelne Rolle detailliert über Zwecke, über Zustän-

digkeitsbereiche und über Aufgaben definiert. Mit Sinn aufgeladene Zwecke – auch »Purposes« genannt – beschreiben, warum es die Rolle gibt und was mit ihr angestrebt wird. Ein Zuständigkeitsbereich – eine sogenannte »Domain« – definiert den Bereich alleiniger Befugnis der Rolle. Die Aufgaben der Rolle – die sogenannten »Accountabilities« – definieren die Ziele, die mit dieser Rolle erreicht werden sollen (einschlägig Robertson 2015, 42).

Durch das Zusammenführen von Rollen entstehen Kreise, die wie die Rollen durch Zwecke, Zuständigkeitsbereiche und Aufgaben definiert werden. Ausgangspunkt einer holokratischen Organisation ist dabei der sogenannte »Ankerkreis«, der alle anderen Kreise umfasst. Die Oberzwecke dieses Ankerkreises sind folglich identisch mit den Oberzwecken der gesamten Organisation (siehe dazu ebd., 34). Die Bildung von Unterkreisen innerhalb dieses Ankerkreises dient dazu, verschiedene Rollen zusammenzuführen, die gemeinsam einen aus den Oberzwecken abgeleiteten Unterzweck erfüllen sollen (siehe dazu ebd., 9). Diese Unterkreise können dann weiter in Unterunterkreise differenziert werden, die für die Erfüllung der aus den Unterzwecken abgeleiteten Unterunterzwecke verantwortlich sind. Diese Differenzierung in Sub-Kreise kann so lange wiederholt werden, bis der erwünschte Fokussierungsgrad erreicht wurde (siehe auch Abbildung 1).

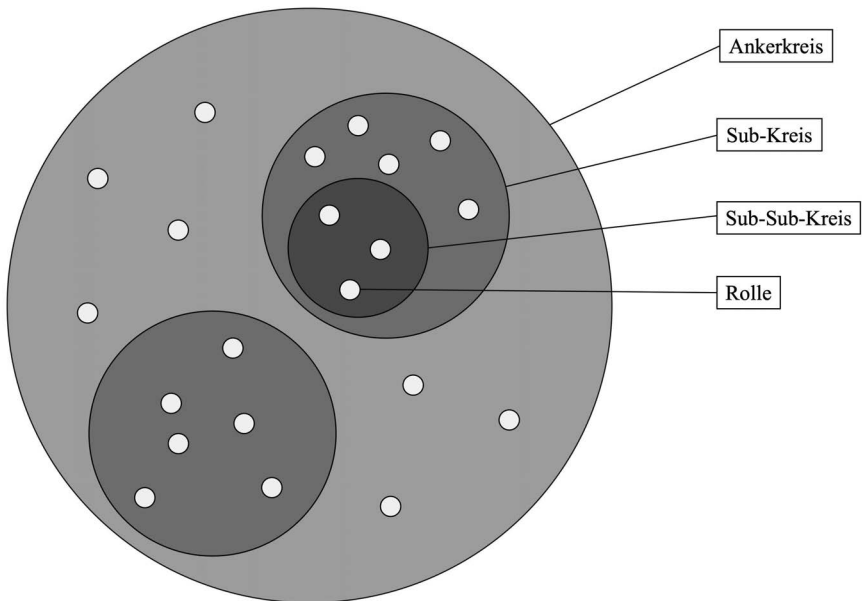


Abb. 1: Holokratische Basiskreisstruktur (eigene Darstellung nach Robertson 2015, 44)

Bei der Bildung eines jeden Kreises wird eine sogenannte Lead-Link-Rolle geschaffen (siehe dazu ebd., 5ff.). Ihre Besetzung erfolgt stets durch den Lead Link des übergeordneten Kreises. Der Lead Link des Unterkreises hat wiederum die Aufgabe, die Rollen dieses Kreises durch Mitglieder zu besetzen, ihre Passung im Hinblick auf die Rolle zu beobachten und Mitglieder wieder von Rollen zu entfernen, sollte die Passung nicht mehr gegeben sein. Welche Rollen zu besetzen sind, wird in den Kreisen selbst festgelegt. Vorgeschrieben ist lediglich, dass jeder Kreis neben der vom übergeordneten Kreis besetzten Lead-Link-Rolle auch eine Rep-Link-Rolle hat, die die Interessen des Kreises im übergeordneten Kreis vertritt. Ferner ist festgelegt, dass jeder Kreis zur Moderation seiner Sitzungen eine Facilitator-Rolle und zum Festhalten der Ergebnisse eine Secretary-Rolle besetzt.

Werden Probleme bei der Erreichung der formulierten Zwecke und der definierten Aufgaben festgestellt, hat jedes Mitglied die Pflicht, diese als Spannungen – sogenannte »tensions« – zu thematisieren (siehe dazu ebd., 37ff.). Die Spannungen der Mitglieder werden dabei nach einem genau vorgegebenen Ablaufplan in Sitzungen des Kreises – den sogenannten »Governance Meetings« und »Tactical Meetings« – bearbeitet. Dadurch soll eine sowohl schrittweise Verbesserung als auch eine schnelle Anpassung an sich rasant ändernde Umweltaforderungen ermöglicht werden (vgl. ebd., 9ff.). Veränderungen in der Formalstruktur werden dabei nicht durch den Lead Link, sondern durch alle Rollenträger:innen innerhalb eines Kreises nach dem »Konsent-Prinzip« entschieden. Konsent-Prinzip bedeutet, dass anders als beim Konsens-Prinzip nicht alle Mitglieder einer vorgeschlagenen Lösung zustimmen müssen, sondern dass kein Mitglied grundlegende Zweifel an dieser hat.

Welche Effekte oder präziser Funktionen sollen durch diese genau vorgegebene holokratische Organisationsstruktur erreicht werden und durch welche Strukturmerkmale des holokratischen Organisationsmodells werden diese erreicht?

2.1 Zur Stoßrichtung holokratischer Organisationen

Die Kritik am klassischen bürokratischen Organisationsmodell ist im Wesentlichen durch drei Stoßrichtungen gekennzeichnet: Erstens wird kritisiert, dass sich Abteilungen voneinander abschotten und deswegen jede Abteilung nur ihrer eigenen Logik folge. Weil die Mitarbeitenden in der Regel nur Mitglied einer Abteilung sind, würde ihre Perspektive durch die Ausrichtung der Abteilung geprägt und so bilde sich eine stark verengte Sichtweise aus. Zweitens wird herausgestellt, dass die hierarchische Grundstruktur zu Informations- und Motivationsverlusten führe. Mitarbeitende weiter unten in der hierarchischen Pyramide bekämen nicht die nötigen Informationen, um die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben zu erfassen und diese in der nötigen Sorgfalt

durchzuführen. Drittens wird kritisiert, dass Organisationen an einer bürokratischen Überregulierung zu ersticken drohen. Um die Arbeit zwischen den Abteilungen zu koordinieren und die Kontrolle durch die Hierarchie zu gewährleisten, würde eine Vielzahl von Verhaltenserwartungen an die Mitarbeitenden gestellt, die häufig nicht den Anforderungen der Organisation entsprechen (siehe für einen soziologisch informierten Überblick zu diesen Kritikpunkten Heydebrand 1989).

Postbürokratische Organisationskonzepte wie die Holacracy versprechen Lösungen, um die Probleme einer Abgrenzung der Abteilungen gegeneinander zu reduzieren, die durch die Hierarchie bedingten Informations- und Motivationsverluste zu verhindern und eine Überbürokratisierung durch eine Vielzahl von Vorschriften zu vermeiden (siehe für solche Versuche nur beispielhaft schon früh Ehrlich 1977; Semler 1995). Experimentiert wird etwa damit, Mitarbeitende statt in starren Abteilungen in wechselnden Zusammensetzungen zusammenarbeiten zu lassen, Hierarchien abzuflachen, sodass die Verantwortung auf einige wenige Hierarchiestufen verteilt werden kann, die jeweils nur von wenigen Vorgesetzten mit sehr weiten Führungsspannen geführt werden, und die Anzahl an formalen Regeln dadurch zu reduzieren, dass es Mitarbeitenden selbst überlassen wird, in welcher Form sie die vorgegebenen oder auch selbstgesetzten Ziele erreichen wollen.

Worin besteht die Funktion der Merkmale klassisch-bürokratischer Organisationen, welche Probleme bringen diese mit sich und welche Lösungen für diese Probleme suchen die Vertreter:innen des holokratischen Organisationsmodells?

Im klassisch-bürokratischen Organisationsmodell, das sich in Unternehmen und Verwaltungen spätestens seit dem 19. Jahrhundert durchgesetzt hat, spielt die Aufgliederung in Abteilungen eine zentrale Rolle. Dabei werden verschiedene Aufgabenfelder gebildet, die jeweils durch eine Abteilung – je nach Größe auch Bereich, Division, Segment oder Team genannt – bearbeitet werden. Die Mitarbeitenden werden jeweils nur einer Abteilung zugeordnet, sodass sie sich zusammen mit ihren Kolleg:innen in der Abteilung auf eine genau spezifizierte Aufgabe konzentrieren können (siehe dazu Heckscher 1994, 20). Der Vorteil der Aufgliederung einer Organisation in Abteilungen besteht darin, dass so die häufig widersprüchlichen Anforderungen aus der Umwelt in spezialisierten Abteilungen getrennt bearbeitet werden können (siehe dazu Starbuck 1988, 67). Die Aufgliederung ermöglicht es, Anforderungen in einzelnen Abteilungen stabil zu halten, auch wenn sich andere ändern (so zum Beispiel Luhmann 1964, 306f.; Simon 1965, 63ff.). Das ermöglicht der Organisation punktuelle Anpassungen bei gleichzeitiger Stabilisierung des Restes.

Die Bildung von Abteilungen als ein Zentralprinzip von Organisationen bringt jedoch eine Reihe von ungewollten Nebenfolgen und perversen Effekten mit sich. Die Mitarbeitenden der Abteilungen sind, so die Kritik, zwar »zu-ständig«, aber gleichzeitig auch »ständig zu« (so die Formulierung von Fuchs 1992, 20). Die Zuweisung auf

eine Abteilung führt zwangsläufig zu einer Verengung der Perspektiven, weil Mitarbeitende immer nur die Aufgabe ihrer Abteilung ins Blickfeld nehmen. Das Verständnis für die Anforderungen der gesamten Organisation oder anderer Abteilungen ginge weitgehend verloren (so auch die Beobachtung von Luhmann 1964, 308f.). Im Extremfall würde das Arbeitsergebnis einer Abteilung lediglich nur noch über die Mauer zur nächsten Abteilung geworfen und keine Rücksicht darauf genommen werden, ob diese mit den Arbeitsergebnissen etwas anfangen kann.

Im holokratischen Organisationsmodell wird versucht, diese Probleme dadurch zu vermeiden, dass Abteilungen durch Kreise ersetzt werden. Dabei handelt es sich um weit mehr als nur um eine sprachliche Umbenennung der üblichen Form der Subdifferenzierung. Anders als bei Abteilungen werden Kreisen nicht Personen mit all ihren organisationsspezifischen Rollenbezügen zugeordnet, sondern lediglich Rollen, die zunächst von Personen entkoppelt sind. Diese Rollen werden in den Kreisen zwar letztlich durch Personen ausgefüllt, nach dem holokratischen Grundverständnis können Personen jedoch unterschiedliche Rollen in verschiedensten Kreisen einnehmen und jede dieser einzelnen Rollen auf eigenes Bestreben hin auch wieder aufgeben. Dadurch soll die Anbindung einer Person an lediglich eine einzelne Abteilung aufgehoben und somit die Perspektivverengung der Mitarbeitenden auf die Rationalität einer einzelnen Abteilung vermieden werden.

Hierarchien bilden sich in Organisationen aus, wenn die Akzeptanz von Weisungsbefugnissen zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht wird. Führung erfolgt nicht mehr situativ, abhängig von Kompetenzen einzelner Personen, sondern Mitarbeitende werden über einen längeren Zeitraum eindeutig einer vorgesetzten Person untergeordnet, die für die Zuweisung von Aufgaben zuständig ist (siehe zu Hierarchien als Sonderfall von Führung ebd., 208ff.). Hierarchien stellen in Organisationen also immer gleichzeitig ein Verhältnis von Ungleichheit – nämlich zwischen Vorgesetzten und Untergebenen – und Gleichheit – nämlich zwischen Kolleg:innen auf der gleichen Hierarchieebene – her (siehe dazu Luhmann 1965, 172). Durch die hierarchische Anordnung von Weisunggebenden und Weisungsempfangenden ist es möglich, innerhalb von Organisationen mit vergleichsweise geringen Verhandlungskosten verhältnismäßig schnell relativ eindeutige Entscheidungen herzustellen. Durch Hierarchien kann die Unsicherheit in Organisationen stark reduziert werden, da Vorgesetzte eine »Flaschenhalsfunktion« erfüllen. Sie filtern für ihre Mitarbeitenden die Informationen von oben entsprechend ihres Relevanzgrades und kondensieren gleichzeitig für ihre eigenen Vorgesetzten die Informationen von unten (Luhmann 1964, 210f.).

Aber genau in dieser Filterung von Informationen durch eine Vielzahl in der Hierarchie verankerter Flaschenhälse liegt eine zentrale Schwäche der Hierarchie. Einerseits fällt in Organisationen ein Großteil der für Entscheidungen relevanten Informationen

nicht an der Spitze der Organisation an, sodass Vorgesetzte trotz IT-gestützten Managementinformationssystemen permanent beklagen, dass sie nur unzureichend mit Informationen versorgt werden (siehe dazu nur beispielhaft Stone 1975, 44f.). Andererseits beschwerten sich die Mitarbeitenden darüber, dass sie von oben keine ausreichenden Informationen bekommen, um ihre Aufgaben befriedigend zu erledigen. Häufig hat dies eine Abnahme der Leistungsmotivation zur Folge, die häufig nur mehr oder minder hilflos durch eine Erhöhung des Drucks von oben kompensiert wird.

In der Holacracy wird zwar das hierarchische Prinzip zur Strukturierung der Organisation nicht komplett aufgegeben, ist jedoch an einigen zentralen Stellen erheblich aufgeweicht. Es existiert nach Vorstellung der Holacracy-Vertreter:innen – und dieser Gedanke ist zentral – keine personengebundene hierarchische Führung mehr, in der Vorgesetzte den ihnen zugeordneten Mitarbeitenden Anweisungen geben können (siehe zur Bedeutung der personal gebundenen hierarchischen Führung in der klassischen Organisation besonders Türk 1981). Stattdessen gibt es in jedem Kreis nur noch einen vom übergeordneten Kreis eingesetzten Lead Link, der lediglich das Recht auf die Besetzung von Rollen innerhalb des Kreises hat. Rollen können vom Lead Link aber nur dann mit einer Person besetzt werden, wenn diese auch bereit ist, diese Rolle zu übernehmen. Der Rollenzuschnitt wird dabei nicht vom Lead Link selbst vorgenommen, sondern im Kreis gemeinsam festgelegt. So ist die einzige formale Machtquelle, über die ein Lead Link verfügt, die Möglichkeit, eine Person von einer Rolle zu entfernen und durch eine andere zu ersetzen. Durch die Aufhebung der personalen Zuweisung von Mitarbeitenden zu spezifischen Vorgesetzten ist es möglich, dass eine Mitarbeiterin in einem Kreis Lead Link eines Mitarbeiters ist, der ihr aber in einem anderen Kreis, in dem er Lead Link ist, ebenfalls eine Rolle zuweisen kann.

Im klassisch-bürokratischen Organisationsmodell ist die Formalisierung ein zentraler Mechanismus zur Koordination der Organisationsmitglieder. Bei der Formalisierung handelt es sich, systemtheoretisch gesprochen, um die Verknüpfung der in der Organisation relevanten Erwartungen mit der Entscheidung über die Mitgliedschaft. Das auffällig hohe Maß an Konformität innerhalb einer Organisation wird darüber hergestellt, dass die Mitgliedschaft innerhalb der Organisation davon abhängt, die formalen Erwartungen der Organisation zu erfüllen (Luhmann 1964, 38). Das ermöglicht, dass sich – nicht zuletzt im Hinblick auf die Zuordnung zu Abteilungen und die Einordnung in Hierarchien – relativ feste wechselseitige Verhaltenserwartungen ausbilden (ebd., 34). Ergebnis ist ein in der Regel auffällig engmaschiges, häufig auch schriftlich fixiertes Netz formaler Erwartungen.

Aber genau dieses eng fixierte Netz formaler Erwartungen bringt in Organisationen eine ganze Reihe von Nachteilen in Form von Rigidität mit sich (siehe als Klassiker der Bürokratiekritik besonders Merton 1957a; Dalton 1959; Cohen 1965; Crozier 1963). In stark formalisierten Organisationen würde umständlich miteinander

der kommuniziert. Aufgrund der Kommunikationsprobleme käme es immer wieder zu Doppelarbeit an verschiedenen Stellen der Organisation. Das Regelwerk würde in mikropolitischen Konflikten missbraucht. Die Anpassung an Umweltveränderungen fände nur zeitverzögert statt. Funktionslose Stellen würden nicht aufgelöst werden, sondern fortbestehen (siehe Überblickshaft über die Pathologien bürokratischer Organisationen Bosetzky 1970, 177ff.; Türk 1976, 125ff.; Bosetzky und Heinrich 1980, 35f.; Horch 1983, 156; Schluchter 1985, 236ff.; Rojot 2005, 48f.; Bernoux 1985, 68).

Interessanterweise wird das Prinzip der Formalisierung – anders als die Prinzipien der Abteilungen und der Hierarchien – im holokratischen Organisationsmodell nicht aufgeweicht. Im Gegenteil – jede Übernahme einer Rolle, jede Zuordnung zu einem Kreis, jede noch so kleine Verschiebung von Zuständigkeitsbereichen wird in der holokratischen Steuerungssoftware der Organisation für alle sichtbar formal fixiert. Dadurch entstehen für alle Mitglieder auffällig detaillierte Rollenbeschreibungen. In diesem Punkt liegt der zentrale Unterschied des holokratischen Organisationsmodells zu anderen postbürokratischen Organisationsmodellen, in denen neben der Aufweichung der Grenzen zwischen den Abteilungen und der Reduzierung der Hierarchie zusätzlich auf eine Entformalisierung der Erwartungen bei gleichzeitiger Ausbildung von informalen Erwartungen gesetzt wird.

2.2 Die spezifische Form der holokratischen Formalisierung

Während in klassischen Organisationen die Veränderung von formalen Strukturen durch den Neuzuschnitt von Abteilungen oder die Neudefinition von Prozessen häufig ein langwieriger Vorgang ist, befinden sich – so jedenfalls das Postulat der Vertreter:innen neuer Organisationsformen – die formalen Strukturen holokratischer Organisationen in einem permanenten Veränderungsprozess. Purpose-driven und spannungsgeleitet können im Governance Meeting je nach Umwelthanforderung beispielsweise neue Kreise gebildet oder Rollen durch das Ergänzen oder Entfernen von Aufgaben modifiziert werden. So entsteht eine formale Ordnung, die sich, um es salopp auszudrücken, in einem permanenten Fluss befindet und von allen Organisationsmitgliedern stetig mitverfolgt werden kann.

Worin besteht aus systemtheoretischer Perspektive die Wirkweise von Formalisierung in Organisationen und worin liegen Besonderheiten holokratischer Formalisierung?

Durch Formalisierung können Erwartungen zeitlich, sachlich und sozial generalisiert werden (Luhmann 1964, 60). Generalisierte Erwartungen bleiben von Einzelereignissen unabhängig bestehen, werden »von einzelnen Abweichungen, Störungen, Widersprüchen nicht betroffen« und überdauern »innerhalb gewisser Grenzen« auch Schwankungen (ebd., 55f.).

Zeitlich generalisierte Erwartungen, die bei Niklas Luhmann als Normen bezeichnet werden, sind relativ resistent gegenüber Enttäuschungen (ebd., 61). Durch Formalisierung erübrigt sich die Frage nach ihrer Anerkennung, die sich sonst bei jeder Enttäuschung stellen würde (ebd.). Nur durch Entscheidung kann die formale Geltung von Erwartungen geändert werden und da Erwartungen entweder formalisiert sind oder nicht formalisiert sind, »ist für jeden Zeitpunkt eindeutig feststellbar, ob eine formale Erwartung gilt oder nicht« (ebd., 62). Aufgrund ihrer relativen Resistenz gegenüber Enttäuschungen haben Normen »einen besonderen Änderungs- und Anpassungsstil« (ebd.). Sie bestehen trotz Umweltveränderungen so lange fort, bis ihre Anpassung an diese unvermeidlich wird und ihre Änderung abrupt eintritt. Die Folge zeitlicher Generalisierung von Erwartungen ist daher eine Starrheit der Organisation in Bezug auf Umweltanpassungen (ebd.).

Sachliche Generalisierung in Organisationen ermöglicht eine Fiktion des Zusammenhangs von Rollenerwartungen. »Diese Systemwirkung hängt nicht davon ab«, so Luhmann, dass »die einzelne Erwartung mit den übrigen in einem sinnvollen logischen, sachlichen, technischen Zusammenhang steht. Davon wird abstrahiert« (ebd., 63). Die Funktion der Formalisierung ist das Ersetzen dieser Frage nach dem Zusammenhang durch Fiktion. Auch wenn formale Rollen konsistent sein müssen, da zur Anwendung der Mitgliedsregel nicht die Enttäuschung einer Rollenerwartung notwendig sein kann, um eine andere zu erfüllen, stellt sich die Frage nach dem Zusammenhang ihrer Erwartungen durch die Generalisierung erst gar nicht (ebd.). Die Prüfung dieser Konsistenz erübrigt sich dadurch. Formalisierung ermöglicht zwar die Fiktion des Rollenzusammenhangs, kann allerdings nicht die Folgen, nämlich Rollenkonflikte, die sich aus dem Zusammenfallen unterschiedlicher Rollen in einer Person ergeben, vollständig lösen (ebd., 67).

In der sozialen Dimension »kommt die Generalisierung von Verhaltenserwartungen darin zum Ausdruck, daß innerhalb des Systems Konsens mit den formalen Erwartungen bei allen Mitgliedern ungeachtet ihrer individuell unterschiedlichen Einstellungen unterstellt werden kann« (ebd., 68). Durch Formalisierung, also die Bindung von Mitgliedschaft an bestimmte Erwartungen, wird sichergestellt, dass alle, die Mitglied der Organisation werden oder bleiben wollen (Mitgliedschaftsentscheidung), die formalen Erwartungen dieser anerkennen. Die Entscheidung zur Mitgliedschaft in einer Organisation »wird isoliert getroffen und kann für sich motiviert werden« (ebd., 93). Mitgliedschaft »setzt eine allgemeine Vertrautheit mit der Rolle, nicht aber die gedankliche Vorwegnahme all ihrer einzelnen Ausführungshandlungen voraus« (ebd.). Formalisierung ersetzt derweil die Prüfung des Ausmaßes der tatsächlichen Zustimmung zu den formalen Erwartungen durch Fiktion und ermöglicht dadurch, dass Konsens bei allen Mitgliedern unterstellt werden kann (ebd., 68f.). Als Folge der sozialen Generalisierung wird die Beschaffung der Leistungsmotivation problematisch,

da vom Konsens der Mitglieder zu den formalen Erwartungen abstrahiert wird und lediglich der Konsens zur Mitgliedschaft und damit nur die Teilnahme-, nicht aber die Leistungsmotivation generalisiert wird (ebd., 104).

Organisationen können durch Generalisierung in allen drei Sinndimensionen – und dieser Gedanke ist für das Verständnis von Organisationen zentral – relativ beständig und gleichzeitig elastisch gehalten werden. In zeitlicher Hinsicht können Erwartungen einer Organisation aufgrund von Umweltanpassungen enttäuscht werden und dennoch als Normen weiterbestehen. In der sachlichen Dimension können einzelne Rollenerwartungen verändert werden, ohne ihre Konsistenz zu gefährden. In sozialer Hinsicht können Erwartungen geändert werden und trotzdem kann allen Mitgliedern weiterhin Konsens unterstellt werden.

Wie werden jetzt diese allgemeinen Formalisierungsmechanismen im Rahmen des holokratischen Organisationsmodells modifiziert?

Ein holokratisch formalisiertes System ist danach ausgerichtet, seine Formalstruktur ständig an die Erwartungen seiner Umwelt anzupassen. Kreise und Rollen werden durch kontinuierliche Formalisierung gebildet, modifiziert oder entfernt. Die Formalstruktur eines holokratischen Systems ist deshalb in ständiger Veränderung. Gleichzeitig werden alle Veränderungen schriftlich dokumentiert. Durch diese Dokumentation wird es nach Vorstellung der Holokrat:innen möglich, eine Organisationstruktur für alle sichtbar zu halten und damit anschlussfähig für Veränderungen zu machen (siehe dazu Robertson 2015, 26ff.). Die Dokumentation der aktuellen Formalstruktur ist aus diesem Grund sehr präzise. Hinzu kommt, dass mit jeder einzelnen Veränderung der Formalstruktur den Mitgliedern nicht nur die Frage nach der Wiederbestätigung der neuen formalen Struktur gestellt wird. Vielmehr sind die Mitglieder in den Anpassungsprozess der Formalstruktur eingebunden, sodass sie diesen nicht nur rekonfirmieren, sondern darüber hinaus so mitgestalten können, dass einer Wiederzustimmung nichts entgegensteht. Charakteristisch für die holokratische Formalisierung ist daher, dass sie iterativ sowie spezifisch ist und rekonfirmativ wirkt.

In der *zeitlichen* Generalisierung von Erwartungen liegt der Unterschied zwischen holokratischer und klassischer Formalisierung in der Verschiebung der Prioritätensetzung. Bei der klassischen Variante wurde ein Höchstmaß an Beständigkeit angestrebt, das mit kleinstmöglicher Elastizität vereinbar ist. Die holokratische Formalisierung jedoch legt den Fokus auf die Elastizität – Ziel ist es, bei einem Mindestmaß an Beständigkeit die größtmögliche Elastizität der Organisation zu erlangen.

Diese Verschiebung der Prioritäten findet in der Iteration der Formalisierung ihren Ausdruck. In holokratischen Organisationen wird bei jeder Umweltänderung die Formalstruktur auf ihre Funktionalität geprüft und gegebenenfalls an die veränderten Anforderungen angepasst. Eine Normbildung, also die Bildung von Erwartungen, die relativ resistent gegenüber Enttäuschungen sind, wird durch diese Iterationserwartung

gehemmt, denn anstelle der normativen Erwartungen in klassisch formalisierten Systemen treten in holokratisch formalisierten Systemen kognitive Erwartungen. Stellt sich also heraus, dass eine normative Erwartung enttäuscht wird, wird an dieser enttäuschten Erwartung festgehalten, wohingegen bei einer kognitiven Erwartung, wie sie in holokratischen Organisationen im Umgang mit Spannungen auftritt, die Enttäuschung zum Anlass genommen wird, diese formale Erwartung zu ändern (siehe zur Unterscheidung der Reaktionsformen auf Erwartungsenttäuschung Luhmann 1972, 42).

In sachlicher Hinsicht unterscheidet sich die holokratische Formalisierung von der klassischen durch ihre Spezifität. Formalisiert werden nicht nur Rollenerwartungen, sondern auch spezifische Erwartungen, zum Beispiel Aufgaben, die mit der Rollenerwartung einhergehen. Die hohe Spezifität der holokratischen Formalisierung hat zudem eine Verkleinerung der Indifferenzzone zur Folge, da mit ihr bis ins Detail genau entscheidbar wird, was als formal gilt und was nicht (Luhmann 1964, 96). Die durch Formalisierung generalisierte Teilnahmemotivation sichert die Unterwerfung des Mitglieds unter die Formalstruktur, deren faktische Ausführung unbestimmt bleibt. Im Rahmen dieser Teilnahmemotivation kann »[d]er Vorgesetzte [...] von Entscheidungsmöglichkeiten für seine Untergebenen Wahlen treffen, Entscheidungsprämissen oder gar konkrete Entscheidungen auswählen oder den Wahlbereich der Untergebenen eingengen« (ebd.). Nach Luhmann definiert dieser Rahmen, in welchem das Mitglied »solche Entscheidungen, wenn sie ihm definitiv zugestellt werden, unkritisch und indifferent in seine Situation zu übernehmen [hat]«, die Indifferenzzone (ebd., 61). Aus diesem Verständnis der Indifferenzzone geht hervor, dass formale Erwartungen, ihre Unbestimmtheit in der faktischen Ausführung sowie die Teilnahmemotivation konstitutiv für die Indifferenzzone sind. Formale Erwartungen bilden dabei Konstanten, da sie im Gegensatz zu Teilnahmemotivation und Unbestimmtheit absolut und nicht graduell bestimmt werden. Motivation und Unbestimmtheit sind variabel, während die Teilnahmemotivation das Mindestmaß kennzeichnet, das notwendig ist, um dem System beizutreten bzw. darin zu verbleiben. Alles darüber Hinausgehende kann als Leistungsmotivation bezeichnet werden. Unbestimmtheit kann stark oder schwach ausgeprägt sein, wobei Letzteres auch als Spezifität bezeichnet werden kann. Daraus folgt, dass die Indifferenzzone sich mit Zunahme der Motivation und Unbestimmtheit erweitert und sich mit Abnahme der Motivation und Zunahme der Spezifität verkleinert.

Die soziale Generalisierung in holokratischen Organisationen unterscheidet sich von der in klassischen Organisationen dadurch, dass die holokratische Formalisierung rekonfirmativ wirkt. Bei jeder Änderung der Formalstruktur hat das Mitglied die Möglichkeit, diese zu gestalten und zu rekonfirmieren. Zunächst findet hier wie auch bei der klassischen Formalisierung bei Eintritt in die Organisation eine Trennung von Teilnahme- und Leistungsmotivation statt. Bei Eintritt in die Organisation unterwirft sich das Mitglied wie auch bei der klassischen Formalisierung der allgemeinen Formalstruktur.

tur. Die jeweiligen konkreten Ausprägungen dieser sind zu diesem Zeitpunkt nicht definiert. Durch die holokratische Formalisierung, bei deren Änderung das Mitglied involviert ist, wird jedoch eine Formalstruktur erzeugt, die gerade nicht allgemein, sondern spezifisch ist. Das Mitglied unterwirft sich bei einer Änderung der formalen Struktur daher nicht mehr einer allgemeinen, sondern einer spezifischen und vor allem einer selbstgestalteten Formalstruktur. Durch die Gestaltungsmöglichkeit der Formalstruktur, die das Mitglied hat, wird Konsens nicht mehr zur allgemeinen, sondern zu einer spezifischen Formalstruktur unterstellbar. Dies führt dazu, dass die Trennlinie zwischen Teilnahme- und Leistungsmotivation verwischt. Ob dadurch die Beschaffung der Leistungsmotivation weniger problematisch wird als bei der klassischen Formalisierung, da das Mitglied die Formalstruktur selbstgestaltet, der es sich unterwirft, ist eine empirische Frage. Ebenso ist es Gegenstand empirischer Untersuchung, ob sich dieses Problem im umgekehrten Falle nicht auch verschärfen kann, gerade weil das Mitglied durch seine Gestaltungsmöglichkeit der Formalstruktur selbst die Mindestanforderungen zur Erfüllung seiner Mitgliedschaftserwartung definieren kann.

3 Das zweckrationale Organisationsmodell – Die Renaissance der Zweckrationalität

Aufschlussreich ist, dass die Holokrat:innen ihr Organisationsmodell als ein »selbststeuerndes Betriebssystem« für Organisationen beschreiben (Robertson 2015).² Es ginge – so die Suggestion der Software-Metapher – darum, ein System zu entwickeln, das die basalen Regeln des Zusammenspiels zwischen einzelnen Komponenten definiert. Ein Betriebssystem lege nicht fest, welche konkreten Programme darauf aufsetzen, beeinflusse aber maßgeblich deren Abläufe. Wenn es nicht gelinge, ein funktionierendes Betriebssystem zu entwickeln, funktionierten – so die Implikation – alle Programme nur langsam, instabil und fehleranfällig (so die Darstellung bei Mitterer 2015). Doch was für ein Organisationsverständnis steckt hinter diesem Konzept eines selbststeuernden Betriebssystems?

3.1 Die Vorstellung einer zweckrationalen Durchplanung der Organisation

Ausgangspunkt des holokratischen Organisationsmodells ist die Definition eines Zweckes, von dem eine Vielzahl von Unterzwecken und Unterunterzwecken als Aufgaben für Kreise und dann für Rollen abgeleitet werden können. Diese Zweckorientierung wird nicht nur in der durch die Software vorgesehenen Bestimmung eines »Purpose« deutlich. Formuliert werden derartige Purposes eher in Form abstrakter Wertformulierung.

lierungen, bei denen bestimmte Superlative dominieren (siehe dazu auch Strothotte 2021).³ Eine Zweckfassung dieser abstrakten Wertformulierungen findet erst über die Zuweisung von Aufgaben statt, in denen präzise festgelegt wird, woran sich die Arbeit in einem Kreis oder einer Rolle ausrichten soll. Ausgehend von einem »Urzweck« – einem mehr oder minder spezifizierten Purpose – wird die ganze Organisation in Form von Zweck-Mittel-Ketten durchkonstruiert. Dabei wird der Urzweck durch die Führung einer holokratischen Organisation – repräsentiert im sogenannten General Company Circle – festgelegt und von da ausgehend in Unterzwecke und Unterunterzwecke zerlegt.

Man erkennt hier die schon bei Max Weber angelegte Vorstellung, dass Organisationen als rationale Anordnungen von Zwecken und Mitteln verstanden werden können. Es handle, so die bekannte Formulierung Webers (1976, 13), derjenige zweckrational, der in seinem Handeln verschiedene Zwecke gegeneinander abwägt, die günstigsten Mittel zur Erreichung der definierten Zwecke wählt und in diesem Auswahlprozess von Zwecken und Mitteln mögliche unerwünschte Nebenfolgen mit in Betracht zieht. Um zweckrationale Entscheidungen zu treffen, ist es also notwendig, dass die Entscheider:innen sich über ihre Werte – die Purposes – klar sind, möglichst vollständige Informationen über alle Handlungsalternativen sammeln und die Konsequenzen der verschiedenen Alternativen sorgfältig gegeneinander abwägen.

Die Bestimmung der Zwecke, Unterzwecke und Unterunterzwecke wird im holokratischen Organisationsmodell in einer ineinander verschachtelten, faktisch hierarchischen Anordnung von Kreisen, Unterkreisen und Unterunterkreisen abgestimmt. Der Ausgangspunkt ist dabei immer der umfassende Zirkel – der General Company Circle –, durch den der Zweck der Organisation definiert wird. Von diesem Oberzirkel ausgehend, werden Unterzirkel eingerichtet, die für die Erreichung aus dem Oberzweck abgeleiteter Unterzwecke zuständig sind. Dabei wird insofern mit dem klassisch-hierarchischen Aufbau gebrochen, als der übergeordnete Zirkel zwar den Lead Link untergeordneter Zirkel besetzen kann, die genaue Bestimmung des Unterzweckes jedoch dem zuständigen Zirkel selbst überlassen wird, ebenso wie auch die Erfüllung der Aufgaben durch den untergeordneten Kreis selbst überwacht wird. Der übergeordnete Zirkel kann lediglich Spannungen thematisieren, wenn die Aufgabenbestimmung nicht mit dem Oberzweck abgestimmt ist oder die festgelegte Aufgabe nicht erreicht wird. Auch wenn das holokratische Organisationsmodell keine klassische hierarchische Ordnung darstellt, fällt doch auf, wie stark die Struktur aus Ober-, Unter- und Unterunterkreisen mit der hierarchischen Ordnung von Zwecken und Mitteln der holokratischen Organisation korreliert (siehe dazu aufschlussreich Luhmann 1973, 73).

Sobald aus dem Zweck der Organisation die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kreise und Rollen festgelegt sind, sollen diese nach dem holokratischen Organisationsverständnis durch geeignete Personen besetzt werden. Die Auswahl der Person für eine

Rolle innerhalb eines Kreises obliegt dem jeweiligen Lead Link. Dabei kommt es darauf an – und da unterscheidet sich die Vorstellung nicht von der Grundüberlegung Frederick Taylors (1979, 44) –, die am besten geeignete Person für eine Rolle zu identifizieren. Wichtig ist, dass nach diesem holakratischen Organisationsverständnis im ersten Schritt immer eine Rolle mit entsprechenden Aufgaben definiert werden muss und erst im zweiten Schritt eine geeignete Person für diese Rolle ausgewählt wird. In der Organisationswissenschaft wird dies als »Ad-rem-Prinzip« bezeichnet. Das Zuschneiden von Stellen auf eine bereits eingestellte Person – das sogenannte Ad-personam-Prinzip – kann aus dieser Perspektive lediglich als Pathologie verstanden werden, die bestenfalls in Ausnahmefällen denkbar ist. Die Wahl von Personen sollte sich, so die Logik, immer nach den Aufgaben richten und nicht umgekehrt die Wahl von Aufgaben nach den Personen (siehe dazu Luhmann 1971, 209).

3.2 Die Hoffnung einer Hyperformalisierung der Organisation

Aus einer systemtheoretischen Perspektive lassen sich drei Seiten von Organisationen unterscheiden. Mit der Schauseite präsentiert sich eine Organisation in einer geschönten Form nach außen. Die Schauseite der Organisation kann Elemente der formalen Seite der Organisation beinhalten, besteht aber zu erheblichen Teilen aus allgemeinen Wertformulierungen, die die Organisation in ihrer Umwelt attraktiv erscheinen lassen, wegen ihrer Abstraktheit aber – wenn überhaupt – nur als grobe Orientierungspunkte für die Mitglieder dienen. Bei der formalen Seite von Organisationen handelt es sich um das verschriftlichte Regelwerk und die offiziellen Anforderungen, die die Mitglieder – jedenfalls in ihrer Darstellung gegenüber anderen Mitgliedern – befolgen bzw. erfüllen müssen, wenn sie Mitglied der Organisation bleiben wollen. Weil sich über die formale Seite nur ein Teil der Erwartungen in Organisationen regulieren lässt, bildet sich fast zwangsläufig immer auch eine informale – oder auch organisationskulturelle – Seite aus. Hierbei handelt es sich nicht nur um organisationstypische Denkweisen und Wahrnehmungsformen, sondern besonders auch um Handlungserwartungen, die mit den formalen Anforderungen der Organisation nicht abgestimmt sind oder diesen gar widersprechen (siehe dazu Kühl 2020, 77).

Der Anspruch der Holokrat:innen ist, ein Managementkonzept gefunden zu haben, mit dem sich diese drei Seiten der Organisation in Übereinstimmung bringen lassen.⁴ Wenn sich im informalen Raum einer Organisation Spannungen ausbilden, müssten diese in den dafür vorgesehenen Sitzungen thematisiert werden und formale Regeln gefunden werden, mit denen diese Spannungen abgebaut werden können. Die in der Organisation vorherrschenden informalen Strukturen dienen in diesem Organisationsverständnis letztlich nur zum Anlass, bessere formale Strukturen zu schaffen (siehe dazu

auch Brodda 2021). Durch die so mögliche permanente Optimierung soll es, so die Hoffnung, für die Organisation unnötig werden, sich selbst durch eine von der formalen Ordnung entkoppelte Schauseite aufzuhübschen. Weil die formale Struktur permanent verbessert werde, könne, so die Vorstellung, diese auch zur Außendarstellung genutzt werden, indem nicht nur über die organisationale Steuerungssoftware alle Mitglieder Zugang zu den Rollen und Aufgaben aller Kolleg:innen, zu allen in sämtlichen Kreisen diskutierten Problemen und zu allen getroffenen Entscheidungen haben, sondern diese zu großen Teilen auch Nichtmitgliedern zugänglich gemacht werden.⁵

Aus dieser Perspektive ist erklärbar, weswegen die Organisationskultur in den Darstellungen der Verfechter:innen der Holacracy keine Rolle spielt (siehe dazu auch Hasenzagl und Müller 2020, 16). Der Ursprüngliche Grundgedanke bei der Verwendung des Konzeptes der Organisationskultur war, dass der Erfolg von Organisationen nicht nur von ihren formalen, sondern auch von ihren informalen – organisationskulturellen – Strukturen abhängt. Von dieser lange Zeit auch in der Diskussion über postbürokratische Organisationsmodelle dominierenden Vorstellung lösen sich die Holakrat:innen mit ihrem Anspruch, alle auch informellen Ziele, Rollen und Aufgaben in der organisationalen Steuerungssoftware formal abzubilden.

Ergebnis dieses holokratischen Ansatzes ist eine Hyperformalisierung der Organisation (siehe die Beobachtung starker Formalisierung im holokratischen Organisationsmodell zum Beispiel bei Altherr 2019, 420; Hasenzagl 2020, 186f.). Jegliche Verantwortungsübernahme wird in einer Rolle fixiert, alle Aufgaben schriftlich niedergelegt, sämtliche Diskussionsprozesse in elektronischen Akten festgehalten und jede Entscheidung in der für alle einsehbaren holokratischen Software erfasst. Erkennbar ist diese Hyperformalisierung an der detaillierten Festlegung der für die holokratische Struktur zentralen Rollen und Kreise. Die Beschreibung jeder einzelnen Rolle umfasst neben einem eher abstrakt gehaltenen Purpose in der Regel längere Aufzählungen von »Accountabilities«. In den Kreisen sind wiederum eine Vielzahl von unterschiedlichen Rollen zusammengefasst, sodass allein die ausgedruckte Aufzählung der Accountabilities der verschiedenen Rollen eines Kreises in den von uns untersuchten Unternehmen über 100 Seiten ergeben.⁶

3.3 Eine ausgefeilte Variante des Maschinenmodells der Organisation

Mit der Betonung einer permanenten Optimierung der Formalstruktur handelt es sich beim holokratischen Organisationsmodell letztlich um eine ausgefeilte Variante des Maschinenmodells der Organisation (siehe so auch Hasenzagl 2020, 185).⁷ Beim Maschinenmodell wird davon ausgegangen, dass eine Organisation aus genau definierten Einzelteilen besteht, die in genau bestimmten Verhältnissen zueinanderstehen. Dabei

sind alle Einzelteile auf den Zweck der Organisation ausgerichtet und werden erst im Zusammenwirken mit den anderen Teilen sinnvoll. Eine Organisation mag wie eine Maschine aus sehr vielen Einzelteilen und Verknüpfungen bestehen, aber letztlich ist ihre Komplexität durch präzise Beschreibungen der Abläufe handhabbar. Durch sorgsame Eingriffe können Einzelteile und deren Beziehungen verändert und so die Organisation auf neue Anforderungen ausgerichtet werden. Das Organisationshandbuch – faktisch eine Art Gebrauchsanweisung – wird nur entsprechend dicker (siehe zum Maschinenmodell der Organisation aufschlussreich Morgan 1980, 613f.; Luhmann 1966, 36f.; Bardmann 1994, 260ff.)

Im Vergleich zum klassischen Maschinenmodell der Organisation, das stark auf von oben gesteuerte Festlegungen des Zusammenspiels der Einzelteile setzt, wird im holokratischen Organisationsmodell das Zusammenspiel der Einzelteile eher von unten her bestimmt. Dabei kann im Falle sehr stabiler Grundprinzipien – den in der Verfassung niedergelegten holokratischen Regeln – das konkrete Zusammenspiel der Einzelteile entsprechend einfacher optimiert und ebenso schneller an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Das Organisationshandbuch ist im klassischen Maschinenmodell der Organisation mindestens ebenso dick, sie kann an vielen Stellen nur einfacher umgeschrieben werden.

4 Ungewollte Nebenfolgen der Einführung der holokratischen Organisationsform

Schon in der Forschung über klassische Organisationsformen bildeten die ungewollten Nebenfolgen einer starken Formalisierung einen Schwerpunkt (siehe einschlägig Selznick 1949; Merton 1957a; Crozier 1963). Nachdem in der Tradition Max Webers zuerst die Vorteile bürokratischer Organisationen herausgearbeitet wurden (siehe dazu Udy 1959; Hartmann 1964), verlagerte sich der Fokus immer stärker auf die Nachteile dieser Organisationsformen (siehe dazu Blau 1956; siehe für einen zeitgenössischen Überblick Morstein Marx 1965). Dabei standen neben den nicht intendierten Effekten der Bürokratie besonders die der Hierarchie (siehe zum Beispiel Bahrdt 1968) und der Abteilungsbildung (siehe zum Beispiel V. A. Thompson 1961; Bosetzky 1968) im Mittelpunkt.

Für die Analyse holokratischer Organisationen muss die Perspektive insofern gedreht werden, als in diesen Modellen durch eine von unten betriebene Formalisierung sichergestellt werden soll, dass es nicht zur Ausbildung von personenbezogenen Hierarchien und zur Ausdifferenzierung von Abteilungen kommt. Die ungewollten Nebenfolgen der holokratischen Organisationsform haben deswegen zwar Ähnlichkeiten zu denen klassischer Organisationen, bilden sich jedoch nach ihrer spezifischen Eigenlogik aus.

4.1 Das Aufbauschen der Formalstruktur

Der Anspruch des holokratischen Organisationsmodells ist, dass die schrittweisen Anpassungen in den dafür vorgesehenen Sitzungen dazu führen, dass die formale Struktur immer besser an die an die Organisation herangetragenen Erwartungen angepasst wird. Zur Erfüllung dieser Erwartungen sei es sowohl möglich, neue Kreise oder Rollen zu bilden, als auch, diese Kreise oder Rollen wieder abzuschaffen, wenn sie zur Erfüllung eines Zweckes nicht nötig sind.

Aber trotz dieser Möglichkeit zur Abschaffung von Kreisen oder Rollen zeigt sich in der Empirie, dass in der Holacracy die Formalstruktur anfängt zu wuchern. Wenn ein neuer Kreis gebildet wird, so der Mitarbeiter einer Organisation, »dann bauscht sich die ganze Struktur« auf. Wenn man beispielsweise aus einer Rolle »Einkauf« einen »Kreis Einkauf« bildete, dann hätte der Mitarbeiter »plötzlich die Rollen Sortimentgestaltung, Lieferantengespräch, Disposition« inne, wenn man aus der »Rolle Qualitätssicherung« einen »Kreis Qualitätssicherung« mache, dann entstünden eine Vielzahl neuer Rollen wie »Zertifizierung«, »Rückrufmanagement«, »Lieferantenmanagement« (Organisation B, Interview 6, #00:15:23). Der Effekt in der Holacracy sei, so die Mitarbeiterin einer anderen Organisation, dass das Einnehmen einer Rolle zu einem »Selbstzweck« werde. »Viele Leute finden das«, so die Mitarbeiterin, »cool, eine Rolle zu haben.« Deswegen hätten manche Mitarbeiter »zu viele« und »keine Zeit dafür«, weswegen es eigentlich nötig sei, das Rollenportfolio immer wieder »zu konsolidieren« (Organisation A, Interview 1, #01:24:12). Es komme, so eine Mitarbeiterin aus einer anderen Organisation, darauf an, »die Balance« zu finden, »damit sich die Leute ungefähr dranhalten und wissen«, wer wofür zuständig ist, ohne dass es zu bürokratisch wird (Organisation E, Interview 4, #00:10:48). Beispielhaft dafür nennt sie ferner die Rolle, in der sie nun »Rechnungen schreibe«, was »eine komplett idiotische Bürokratie« ist, die man nicht benötigt (Organisation E, Interview 4, #00:13:21).

In holokratischen Organisationen scheint es zur Ausbildung einer nicht unerheblichen Anzahl an »Rollenruinen« oder »Kreisruinen« zu kommen. Der Mitarbeiter einer Organisation berichtet, wie ein Kreis »mehr oder weniger eingeschlafen« sei, weil es keine Arbeit mehr für diesen gab. Dieser Kreis sei aber nicht aufgelöst worden, sondern hätte einfach weiter existiert. Aufgefallen sei dies erst, als ein Mitarbeiter »sehr frustriert getobt« habe, weil er von diesem Kreis Unterstützung verlangt habe, sich aber »niemand um ihn kümmern« würde. Weil im Kreis »sowieso nichts mehr getan wurde«, sei gar nicht aufgefallen, dass als interner Ansprechpartner für die Mitarbeiter der Name »einer Person stand, [...] die das Unternehmen bereits verlassen hatte« (Organisation A, Interview 6, #00:21:34).

Dieser durch das holokratische Organisationskonzept produzierte Effekt ähnelt einem Fußballspiel, in dem die Verhaltenserwartungen an die Spieler:innen immer weiter

in einem Regelwerk schriftlich spezifiziert werden würden. Der »Purpose« der Mannschaft – das Gewinnen eines Spieles – würde in schriftliche Regeln übersetzt werden, wonach die Fußballspieler:innen sich bemühen sollten, den Ball in das gegnerische Tor zu treten, in Zweikämpfen anstreben sollten, den Ball zu erobern, ohne dass ein Foul gepfiffen wird, oder flache Bälle möglichst mit dem Fuß und hohe Bälle mit dem Kopf weiterzuspielen. Jedes verlorene Spiel würde dann zum Anlass genommen werden, die formalen Anforderungen weiter zu spezifizieren (siehe Dollase 2011, 9).⁸

Hier erkennt man eine Wirkung der Formalisierung, die für bürokratische Organisationen schon gut untersucht wurde. Auf Probleme in der Organisation wird in den meisten Fällen mit der Schaffung neuer formaler Strukturen – in Form von neuen Kommunikationswegen oder neuen Programmen – und nicht mit der Abschaffung von formalen Strukturen reagiert (siehe dazu Luhmann 2000, 346ff.). Veränderungen in der Formalstruktur haben deswegen zur Folge, dass zusätzliche formale Erwartungen geschaffen werden, ohne dass aber dadurch zwangsläufig andere existierende formale Regeln abgeschafft werden.

4.2 Verunsicherung angesichts eines umfangreichen formalen Regelwerks

Der Anspruch des holokratischen Managementmodells ist, dass die Verfassung den Mitarbeitenden eine hohe Sicherheit bezüglich ihrer Rechte und Pflichten vermittelt. Durch die Rollen sollen, so die Vorstellung, Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche der Mitarbeitenden genau bestimmt werden. Dadurch soll allen Mitarbeitenden klar sein, was von ihnen selbst und von anderen erwartet werden kann. Diese Klarheit der Erwartungen verhindere Missverständnisse und Enttäuschungen, die sonst nicht nur zum Übersehen von Aufgaben führen würden, sondern auch zur Frustration der Mitarbeitenden. Ebenso hemme dies die impliziten Machtstrukturen und ermächtige stattdessen den transparenten Prozess und die daraus resultierenden Erwartungen und Befugnisse (siehe zu dieser Vorstellung Robertson 2015, 38ff.).

Der interessante Effekt ist jedoch, dass häufig Verunsicherung darüber herrscht, wie die Organisation genau funktioniert. Ein Mitarbeiter beschreibt, dass vielen unklar ist, »welche Rollen es überhaupt gibt. Vielen ist nicht bekannt, welche Rollen sie überhaupt haben oder [es ist ihnen] nicht immer bewusst« (Organisation D, Interview 5, #00:51:17). Die Mitarbeiterin einer Organisation betont, dass es für sie schwierig war, in der holokratischen Organisation zurechtzukommen: »Ich habe lange gebraucht und ich muss auch dazusagen, ich war eigentlich schon wieder so weit, dass ich gesagt habe, ich komme hier nicht klar, ich kündige, ich gehe wieder« (Organisation B, Interview 8, #00:03:18). Die Mitarbeiterin einer anderen Organisation betont, dass zwar alle Mitar-

beiter die Regel gut genug kennen, sodass es seit vielen Jahren ziemlich gut funktioniert, aber es sei eine »große Schwäche« der holokratischen Struktur, dass das System »ziemlich komplex« sei. Es dauere »lang, bis Leute wirklich ... also wirklich auch einfach die Regeln verstehen und selbst die, die jetzt lang dabei sind, kennen [...] [die] kompletten Regelungen, all die Policys und so, nicht im Detail« (Organisation C, Interview 1, #00:47:22).⁹

Die Ursache für die Verunsicherung der Mitarbeitenden liegt darin, dass die holokratische Organisation darauf ausgerichtet ist, sich mit ihrer Formalstruktur stetig an sich ändernde Anforderungen der Umwelt anzupassen (zu holokratischen Regeln, die nicht unbedingt mehr Klarheit schaffen, siehe auch Eilmes 2021). Durch die von unten betriebenen Iterationen der Formalisierung wird zwar eine hohe Elastizität der formalen Struktur der Organisation erreicht. Die hohe Elastizität geht allerdings auf Kosten der Berechenbarkeit der Organisation. Die oben dargestellte Unsicherheit der Mitglieder kann daher darauf zurückgeführt werden. Die Transparenz, die durch softwarebasierte Dokumentation der formalen Struktur erreicht werden soll, hilft wenig, da nicht nur der Umfang der dokumentierten Formalstruktur, sondern vor allem deren permanente Veränderung wenig Orientierung bietet.

4.3 Entzugsmöglichkeiten durch eine Vielfalt von Rollen

Ein zentrales Element der Holacracy ist die Trennung von Rolle und Person. Ziel der holokratischen Organisation ist das Erreichen ihres Purposes mithilfe der dazu notwendigen Rollen und zunächst einmal unabhängig von den Personen, die diese innehaben. Erst nachdem die erforderlichen Rollen ermittelt wurden, könne nach den Personen mit der entsprechenden Passung gesucht werden. Dies führe oftmals dazu, dass Personen multiple Rollen einnehmen (siehe dazu Robertson 2015, 41).

Bei den untersuchten Unternehmen konnte festgestellt werden, dass die Vielzahl von Rollen in unterschiedlichen Kreisen dazu führt, dass einige Mitarbeitende sich faktisch unter dem Radar bewegen. In einer Organisation wurde das am Beispiel einer Person deutlich, die, so die Aussage eines Mitarbeiters, eher »nicht im Sinne der Firma unterwegs war«. Diese Person wurde von »Kreis zu Kreis durchgereicht« und hat sich dort dann »gerne Rollen geschaffen«. Die Arbeit dieser Person sei einfach nur »Beschäftigungstherapie« gewesen. Es wurde zwar von vielen Mitarbeiter:innen gesehen, dass diese Person »Unsinn macht«, aber wegen der fehlenden hierarchischen Zuordnung dieser Person hätte »keiner auf den Tisch gehauen« (Organisation D, Interview 6, #00:51:45). In einer anderen Organisation wurde geschildert, dass »wenn es Leute gibt, die sich halt verstecken und keine Rollen haben«, dass es dann auch sein kann, dass es von niemandem bemerkt wird (Organisation E, Interview 3, #01:02:04).

Als Ursache dafür wurde in den Organisationen identifiziert, dass kein Mitglied mehr den Überblick darüber habe, wie viel Arbeit ein einzelnes Mitglied in seinen verschiedenen Rollen erbringt. Eine Mitarbeiterin brachte dies auf den Punkt, indem sie erklärte, dass ihr unklar sei, wer eigentlich darüber entscheidet, ob sie weiterbeschäftigt wird oder nicht. Sie hätte gleich im ersten Monat ihrer Beschäftigung gefragt, was »denn die Grundlage für [ihre] Beurteilung« sei, wenn sie »mehrere Rollen« in ganz unterschiedlichen Zirkeln habe. Diese Frage hätte ihr keiner »so wirklich beantworten« können – nicht einmal der »Ober-Holokratie-Mensch« der Organisation (Organisation A, Interview 3, #00:49:55).

Derartige Versuche, sich den formalen Arbeitsanforderungen zu entziehen, sind – mit ganz unterschiedlichen normativen Bewertungen – aus verschiedenen Theorieperspektiven beschrieben worden (siehe dazu Kühl 2014, 178f.). In der marxistischen Terminologie heißt es, dass der Einkauf von Arbeitskraft durch den Kapitalisten nicht gleichbedeutend mit der realen Nutzung der Arbeitskraft durch das Kapital sei (Marx 1962, 532ff.) und dass die Fantasie des Kapitalisten sich darauf richte, wie er dieses »Transformationsproblem« lösen kann (dazu einschlägig Braverman 1974). In der Systemtheorie wird das Transformationsproblem mit der grundlegenden Differenz zwischen Teilnahme- und Leistungsmotivation der Organisationsmitglieder bezeichnet (siehe dazu besonders Luhmann 1975, 103). In der Principal-Agent-Theorie wird dieses Phänomen als »Shirking« beschrieben (siehe dazu als Einstieg Jones 1984). Die Agenten, in diesem Fall die Arbeiter, werden eingekauft, um bestimmte Leistungen für einen Prinzipal, den Unternehmer, zu erbringen und tendieren aus eigener Nutzenorientierung dazu, die Belohnungen des Prinzipals mit einer möglichst geringen Leistungserbringung erreichen zu wollen (siehe dazu früh auch Moe 1984).

In klassisch-bürokratischen Organisationen mit einer eindeutig hierarchischen Zuordnung der Mitarbeitenden zu einer Führungskraft wird das Problem dadurch bearbeitet, dass diese im Rahmen ihrer Überwachungsfunktion sicherstellen soll, dass die Mitarbeitenden ihre Leistungen im Sinne der Organisation erbringen. In den meisten postbürokratischen Organisationen, die mit festen sich selbst steuernden Teams arbeiten, wird die Lösung darin gesehen, dass die Mitglieder in einem Team über direkte Rückmeldungen dafür sorgen, dass sich niemand drücken kann (siehe zu dem sich daraus häufig ergebenden Druck in Teams nur beispielhaft Fröhlich 1983, 539; Kühl 2015, 108). Wahrgenommene Leistungszurückhaltungen wurden so zu persönlichen Problemen entweder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen oder zwischen gleichgestellten Mitgliedern eines Teams.

Genau dieser Mechanismus der Kontrolle der Leistungserbringung wird in holokratischen Organisationen durch die Rollenübernahme in verschiedenen Kreisen reduziert. Organisationsmitglieder können darauf verweisen, dass sie in ihren Rollen in einem Kreis im Moment nicht die erwarteten Leistungen erbringen können, weil sie in ihren

Rollen in einem anderen Kreis gerade besonders gefordert sind. Weil in holokratischen Organisationen – jedenfalls von der Idee her – auf eine personale hierarchische Zuordnung der Mitglieder verzichtet wird, gibt es keine systematische Stelle, die sich dieses Problems annimmt.

4.4 Die Reduzierung von Initiativen jenseits der formalen Struktur

Das holokratische Organisationsmodell ist darauf ausgelegt, dass jedes Organisationsmitglied die Möglichkeit hat, Initiativen zu ergreifen.¹⁰ Jedes Mitglied hätte, so das Prinzip, das Recht, eine Handlung durchzuführen, solange durch die Formalstruktur keine konkurrierenden Prioritäten festgelegt worden seien und der Zuständigkeitsbereich einer anderen Rolle oder eines anderen Kreises nicht tangiert werde (vgl. Robertson 2015, 70). Es sei sogar auch möglich, Initiativen zu ergreifen, die gegen die Formalstruktur verstoßen, wenn ein Mitglied der begründeten Überzeugung ist, dass die zeitliche Verzögerung durch das Einholen einer Ermächtigung von der Rolle oder dem Kreis, in deren oder dessen Zuständigkeitsbereich das Ausüben der Initiative fallen würde, zu einem Verlust der potenziellen Wirkkraft der Aktion führen würde (siehe dazu ebd., 73f.).

Entgegen diesen postulierten Prinzipien wurde in einigen der untersuchten Organisationen berichtet, dass die Holacracy die Aktivitäten der Mitglieder stark auf die vorgezeichneten Rollen begrenzt (siehe dazu auch Sturhahn 2021). Die Mitarbeiterin einer Organisation berichtet, dass Mitarbeitende Holacracy so verstehen, dass »ich überhaupt erst was tun [darf], wenn ich eine Rolle habe, in der steht, ich darf das tun« (Organisation C, Interview 1, #01:06:01). Ein Mitarbeiter einer anderen holokratischen Organisation berichtet, dass die präzise vorgegebenen »Accountabilities« eigentlich »was Gutes sind«, aber es »Leute« gebe, die »sich hinter der Accountability verstecken und dann ganz gerne mal sagen: »Ist ja nicht meine Accountability««, es gäbe immer wieder »Zwischenräume«, für die nicht eindeutig eine Rolle oder ein Kreis zuständig sei, für die alle sagen, »das ist ja nicht meins« (Organisation A, Interview 2, #00:58:47). Eine Mitarbeiterin spitzt das zu: »Wir brauchen für alles eine Rolle [...], wenn es keine Rolle dazu gibt, wird diese Aufgabe von niemandem übernommen. Das [...] ist die größte Schwachstelle in Holacracy« (Organisation A, Interview 3, #00:34:36).

An dieser Stelle fällt die Diskrepanz zwischen den fast allen bewussten Möglichkeiten für Eigeninitiative und einem scheinbar durch die Holacracy ermutigten Dienst nach Vorschrift auf. Eigentlich, so eine Mitarbeiterin, ist »Holacracy so gedacht, wenn irgendetwas nicht explizit verboten ist, dann darfst du das einfach mal machen«. Faktisch aber würden es Mitarbeitende »gerne auch erst mal so missverstehen, dass sie irgendwie eine Erlaubnis erst mal brauchen, um irgendetwas zu tun, also genau das Gegenstück« (Organisation C, Interview 1, #00:47:22). Die eigentlich allen bekannte

Idee der Holacracy sei, so der Mitarbeiter eines anderen Unternehmens, dass jede:r die Verantwortung habe, initiativ tätig zu werden, aber alle dächten nur, »man darf genau das machen, was in deiner Rolle drin steht« (Organisation D, Interview 6, #00:52:43).

Die hohe Spezifität der holokratischen Formalisierung hat zur Folge, dass sich die Indifferenzzone verkleinert, da bis ins Detail genau entscheidbar wird, was als formal gilt und was nicht. Dadurch entsteht für Organisationsmitglieder einerseits die Möglichkeit, ausschließlich diejenigen Aufgaben zu erfüllen, die in ihrer Rollenbeschreibung explizit definiert sind. Das Ergreifen von Initiativen jenseits der formalen Struktur kann andererseits eindeutig als nicht formale Erwartung identifiziert und daher vernachlässigt werden. Mitglieder, die sich auf ihre Rolle zurückziehen und nicht in die Initiative gehen, bewegen sich im Rahmen des formal Legitimen. Sie können daher ausschließlich die Rollenerwartungen erfüllen, die in ihrer Rollenbeschreibung in der Governance definiert sind, ohne ihre Mitgliedschaft formal zu riskieren.

Hinzu kommt, dass sie die Formalstruktur aufgrund der rekonfirmativen Wirkung der holokratischen Formalisierung bei jeder Iteration mitgestalten können. Dadurch entsteht für sie neben der Möglichkeit zu Dienst nach Vorschrift zudem die Möglichkeit, die Vorschrift, der sie sich verpflichten, auch selbst zu konzipieren.

4.5 Starrheit der holokratischen Organisationsprinzipien

Der Anspruch des holokratischen Organisationsmodells ist, dass die formale Struktur durch einen von unten getriebenen Formalisierungsprozess permanent angepasst werden kann. Durch die einfache Veränderung des Zuschnitts von Rollen und Kreisen sowie deren Aufgaben soll es möglich sein, sich schnell an verändernde Bedingungen anzupassen. Eine inkrementale Verbesserung der formalen Struktur auch angesichts sich permanent verändernder Rahmenbedingungen soll das Ergebnis sein (siehe Robertson 2015, 19ff.).

Auffällig ist jedoch, dass in den Interviews immer wieder darauf verwiesen wurde, wie die Flexibilität in der Gestaltung der Formalstruktur bei den holokratischen Prinzipien endete. In einer Organisation war die Rede davon, dass die »dynamische Steuerung«, die »die Holokratie eigentlich bietet«, immer dann an ihre Grenzen kommt, wenn die in der holokratischen Verfassung niedergelegten Prinzipien berührt werden. An diesen Stellen sei eine »dynamische Steuerung gar nicht möglich [...], weil man sich dann einfach in dieses [durch die Verfassung vorgegebene] Raster [...] begibt« (Organisation B, Interview 4, #00:43:27).

Besonders auffällig wird dies angesichts der starken Vorgaben für die Durchführung von Sitzungen. Eine Gesprächspartnerin hebt hervor, dass es »ja relativ klare Vorgaben« gäbe, »wie die Meetings abgehalten werden sollen«, wenn man aber »einen Kreis [...] mit zwei Personen [habe], dann macht die Meeting-Form eigentlich keinen Sinn« (Organisati-

on B, Interview 2, #00:45:14). »Wir haben«, so ein Gesprächspartner, »schon manchmal das Gefühl, [...] dass diese Meetings ein bisschen sehr formalistisch sind.« »Selbstorganisation, wenn man sich das mal vom Wort her anhört, ist [...] ja eigentlich etwas, wo man eher weniger Struktur mit verbindet, das Agile« (Organisation B, Interview 1, #01:01:16).

Der Grund für diese auffällige Starrheit liegt darin, dass die Organisationen nicht von sich aus die Verfassung anpassen können. Die Verfassung ist im holokratischen Verständnis der Garant dafür, dass die Organisation nicht schleichend wieder in eine durch Hierarchien und Abteilungen gebundene Organisationsstruktur zurückfällt. Die einzige Möglichkeit zur Anpassung der Verfassung besteht darin, dass das Beratungsunternehmen selbst eine neue Version der Verfassung verkündet, die dann gleich für alle holokratischen Organisationen verbindlich wird.¹¹

Selbstverständlich könnte man einwenden, dass keine Organisation daran gehindert werden kann, die Verfassung mit einem Federstrich wieder zu verändern. Das wird jedoch durch die enge Kopplung zwischen der holokratischen Verfassung und der holokratischen Steuerungssoftware blockiert. Die Anpassung der holokratischen Steuerungssoftware findet immer nur dann statt, wenn das Beratungsunternehmen die Verfassung ändert. Deswegen ist es für die holokratischen Organisationen faktisch unmöglich, auch nur kleinere Anpassungen an den Grundprinzipien vorzunehmen, weil sie durch die Software nicht unterstützt werden.

Jede Organisation steht vor dem Paradox, dass sie sowohl Redundanz als auch Varianz braucht, sie aber nicht beides zugleich anstreben kann (siehe dazu einschlägig J. D. Thompson 1967, 10ff.). Redundanz bezeichnet dabei die Sicherheit, mit der man davon ausgehen kann, dass die Grundlagen für Entscheidungen stabil bleiben, Varianz die Schnelligkeit, mit der diese Grundlagen sich ändern können (siehe dazu Luhmann 1988, 173ff.). In diesem Spannungsfeld zwischen Redundanz und Varianz sucht jede Organisation, bei der Gestaltung ihrer Formalstruktur einen Mittelweg zwischen der »Selbstlähmung perfekter Ordnung« und der »Willkür perfekter Unordnung« zu finden (Willke 1989, 96f.).

Das Auffällige bei holokratischen Organisationen ist, dass sie Hyperstabilität in den formalen Grundprinzipien mit einer Hyperflexibilität bei der detaillierten Ausgestaltung der formalen Strukturen im Rahmen dieser Grundprinzipien kombinieren. Die in der organisationsübergreifenden Steuerungssoftware festgelegte Verfassung ermöglicht der Organisation zwar, flexibel Kreise und Rollen anzupassen, aber eine Modifikation ihrer formalen Grundstruktur ist faktisch unmöglich.

5 Forschungsperspektiven auf hyperformalisierte Organisationen

Der Traum von der optimalen Organisationsstruktur existiert, seitdem es Organisationen gibt. Bei allen Abgrenzungsversuchen gegenüber den klassischen arbeitsteiligen

und hierarchischen Organisationsformen halten die Promotor:innen neuer Organisationsformen daran fest, dass es Organisationsmodelle gibt, die eine optimale Anpassung an die Anforderungen aus der Umwelt ermöglichen. Wenn Befürworter:innen des holokratischen Organisationsmodells beachtliche Effizienz-, Innovations- und Motivationsverbesserungen versprechen, dann propagieren sie letztlich nur eine neue Variante der bestmöglichen Form der Organisation.

In dieser Hinsicht steht die Propagierung von holokratischen Organisationen in einer Tradition mit der Kontingenztheorie in der Organisationsforschung (siehe auch schneller Überblick Freriks 1992; Kieser 1995). Das Spezifische dieses Ansatzes ist, dass nach wie vor von einem »one best way« der Organisation ausgegangen wird, dieser jedoch abhängig von der Umweltsituation einer Organisation ist. Während für eine stabile Umwelt davon ausgegangen wird, dass eine auf klar abgegrenzte Abteilungen, steile Hierarchien und formale Regulierungen aufgebaute Organisation am besten geeignet ist, wird für volatile Umwelten eine bessere Anpassung durch eine andere Organisationsform propagiert.

In diesem Artikel haben wir aufgezeigt, dass sich entgegen dieses Traums einer optimalen Organisationsstruktur in holokratischen Organisationen aufgrund der sehr weitgehenden Formalisierung eine Reihe von ungewollten Nebenfolgen ergeben. Der Grund für diese weitgehende Formalisierung holokratischer Organisationen liegt darin, dass das Ziel einer starken Aufweichung der hierarchischen Steuerung sowie der Auflösung abgegrenzter Abteilungen durch eine sehr weitgehende formale Regelung der Arbeitsverteilung und der Arbeitsabläufe erreicht wird. Die organisationstheoretische Bestimmung der Formalisierung und die Identifizierung von ungewollten Nebenfolgen des Konzepts eröffnen eine Reihe von Forschungsperspektiven.

Eine erste weitergehende Forschungsperspektive besteht darin, die Unterschiede zwischen holokratischen Organisationen genauer ins Blickfeld zu nehmen. Obwohl sich ungewollte Nebenfolgen in allen holokratischen Organisationen ausbilden, macht es einen Unterschied, ob es sich um ein Kleinunternehmen mit ein oder zwei Dutzend Mitarbeitenden oder um ein mittelständisches Unternehmen mit Hunderten von Mitarbeitenden handelt. Es hat einen Einfluss auf die Ausprägung ungewollter Nebenfolgen, ob die holokratische Organisation eine rechtlich selbstständige, autonome Einheit eines größeren Konzerns oder nur eine funktionale Abteilung eines Unternehmens ist. Ebenso hat es Auswirkungen, ob ein holokratisches Unternehmen im Besitz einiger weniger Mitarbeitenden ist, von allen Mitarbeitenden besessen wird oder die Eigentumsverhältnisse über eine Stiftung verwaltet werden.

Eine zweite Forschungsperspektive besteht darin, näher zu untersuchen, mit welchen formalen Instrumenten in holokratischen Organisationen auf ungewollte Nebenfolgen reagiert wird (siehe dazu schon Heilmann 2021). Bei diesen formalen Instrumenten handelt es sich beispielsweise um die Einführung von Feedbackrunden, in denen jen-

seits der starren Interaktionsformate holokratischer Organisationen Rückmeldungen gegeben werden können, um die Einführung von Mikrobonusystemen, mit denen besonders hilfsbereite Kolleginnen und Kollegen belohnt werden, oder um die Etablierung von IT-Systemen, die eine höhere Transparenz innerhalb der Organisation ermöglichen. Diese formalen Instrumente bringen aber jeweils wiederum eigene Nebenfolgen mit sich, die näher zu bestimmen wären.

Eine dritte unserer Meinung nach besonders fruchtbare Forschungsperspektive besteht darin, die Ausbildung informaler Reaktionen auf die ungewollten Nebenfolgen ins Blickfeld zu nehmen. Besonders interessant scheint uns dabei zu sein, die Ausbildung informaler Hierarchien und informaler Abteilungen in den Blick zu nehmen. Gerade wenn man davon ausgeht, dass Hierarchien und Abteilungen allen dysfunktionalen Effekten zum Trotz wichtige Funktionen innerhalb von Organisationen erfüllen, spricht vieles dafür, dass sich im Schatten der holokratischen Formalstruktur diese in informaler Form ausbilden.

Forschungschancen liegen dabei nicht allein darin, die Funktionen und Folgen holokratischer Organisationsformen präzise zu bestimmen. Auch wenn dieses Organisationsmodell im Managementdiskurs über agile Organisationsformen eine gewisse Prominenz bekommen hat, spricht vieles dafür, dass dieses Konzept das typische Schicksal eines im Rahmen einer Managementwelle gehypten Organisationsmodells ereilen wird und es in wenigen Jahren nur noch historisch interessant ist (siehe dazu einschlägig Abrahamson 1991, 1996; Benders und van Bijsterveld 2000; Benders und van Veen 2001; Bort und Kieser 2011; Clark und Greatbatch 2016; Kieser 1997). Das Modell wird aber für die Organisationsforschung insofern interessant bleiben, als man an diesem wie durch ein Brennglas die Effekte einer Hyperformalisierung von Organisationen studieren kann.

Anmerkungen

- 1 Es handelt sich um ein Forschungsprojekt, das durch die Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management finanziert und mit einem insgesamt siebenköpfigen Forschungsteam an der Universität Bielefeld durchgeführt wurde. Die Anhänge A und B sind als PDF-Dokument hier verfügbar: https://www.psychosozial-verlag.de/download/8354/Anhang_A_B_8354_JfP_2021-1-39.pdf
- 2 Der Begriff des Betriebssystems – des »operating systems« – wird von Brian Robertson (2015) in seinem Buch häufig verwendet. Siehe zur Verwendung des Begriffs in der Rezeption des Managementkonzepts zum Beispiel auch Groth (2013); Denning (2014); Mont (2018).
- 3 Zu finden sind dabei Begriffe wie »awesome management«, »cutting-edge consultancy« oder »sustainable and efficient project administration«. Die Beschreibungen der Purposes unterscheiden sich dabei in den von uns untersuchten Unternehmen nicht grundlegend. Es sind immer abstrakte Wertformulierungen. Eine genaue Analyse ihrer Definitionen steht noch aus.

- 4 Tony Hsieh, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Zappos, stellte fest, dass es in Unternehmen verschiedene Organigramme gibt. Es gäbe das auf Papier, das, wonach das Unternehmen »in der Realität« funktioniert, und dann gäbe es noch dasjenige, das das Unternehmen haben will, um möglichst effizient zu funktionieren. Das Ziel der Holacracy sei es, diese drei Organigramme möglichst nahe zusammenzubringen. Siehe dazu auch Groth (2013).
- 5 Am anschaulichsten dafür sind die Websites von Beratungsfirmen, die für ihre Kunden das holokratische Organisationsmodell einführen. Auf diesen Websites sind Rollenzuweisungen, Aufgabenbeschreibungen und Entscheidungsprozesse auch für Nichtmitglieder komplett einsehbar. Siehe nur beispielhaft <https://www.dwarfsandgiants.org> (zuletzt aufgerufen am 15.01.2021). Hier kann man in jedem Profil über die Angabe »see my roles in Glassfrog« nicht nur die Stellenbeschreibung jedes einzelnen Mitarbeitenden einsehen, sondern man hat auch Zugriff auf die Entscheidungsprozesse jedes einzelnen Kreises.
- 6 In dieser Variante ähnelt das holokratische Organisationsmodell stark dem 50 Jahre im deutschsprachigen Raum dominierenden Harzburger Modell (siehe zum Harzburger Modell umfassend Höhn 1969, 1978; kritisch dazu Trebesch 1969 und Guserl 1973). Was im Harzburger Modell die »Führungsanweisungen« waren, sind im holokratischen Konzept die »Verfassung« (Constitution). In der Länge der Stellenbeschreibungen für einzelne Mitarbeitende unterscheidet sich das holokratische Modell kaum vom Harzburger Modell. Die auffälligen Strukturähnlichkeiten zwischen Harzburger Modell und Holacracy sind bisher nicht näher analysiert worden und werden in einem Großteil der Texte über Holacracy nicht einmal erkannt.
- 7 In Anschluss an Hasenzagl (2019) wäre es interessant zu fragen, wie im holokratischen Organisationsmodell die »mechanistische« und die »humanistische« Ideologie neuer Organisationsformen kombiniert werden. Dazu ist eine weitere Ausarbeitung über die Machart dieses Managementkonzepts geplant.
- 8 Dieses Sprachbild wurde von Rainer Dollase zum Sinn und Unsinn des Qualitätsmanagements entwickelt (siehe auch Dollase 2010). Eine Übertragung auf Holacracy mag auf den ersten Blick überraschen, aber gerade in den von uns nicht systematisch untersuchten holokratischen Kleinstorganisationen fällt auf, wie umfangreich das Regelwerk für eine Organisation werden kann, die nur aus einer Handvoll oder einem knappen Dutzend Mitarbeitenden besteht. Die (jedenfalls zurzeit) allgemein öffentlich zugängliche Formalstruktur einer holokratischen Beratungsfirma ist ein anschauliches Beispiel einer solchen Hyperformalisierung einer Kleinstorganisation (siehe [dwarfandgiants.org](https://www.dwarfandgiants.org) [zuletzt aufgerufen am 15.01.2021] und dann über das Profil eines Mitglieds über »see my roles in Glassfrog« auf die Formalstruktur zugeifen).
- 9 Interessant ist, dass in den Aussagen die Mitarbeitenden nur teilweise auf Anfangsschwierigkeiten beim Verständnis holokratischer Strukturen verwiesen. Diese wären durch einen Lerneffekt im Laufe der Zeit einfach zu beheben. Spannender waren für unsere Analyse Aussagen, die auf die Verunsicherung aufgrund einer inhärenten Komplexität der Organisationsform verwiesen.
- 10 Siehe dazu auch das Prinzip des »Getting Things Done« von David Allen (2001), das bei der Holacracy eine wichtige Rolle spielt.
- 11 Siehe für die Versionen <https://www.holacracy.org/constitution/previous-versions-of-the-constitution> (zuletzt aufgerufen am 15.01.2021).

Literatur

- Abrahamson, Eric. 1991. »Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations«. *Academy of Management Review* 16 (3): 586–612.
- Abrahamson, Eric. 1996. »Management Fashion«. *Academy of Management Review* 21: 254–85.

- Allen, David. 2001. *Getting Things Done: The Art of Stress-free Productivity*. New York: Penguin Books.
- Altherr, Marcel. 2019. »Die Organisation der Selbstorganisation«. In *Experten führen*, hrsg. v. Peter Kels und Stephanie Kaudela-Baum, 411–26. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bahrdt, Hans Paul. 1968. »Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen«. In *Bürokratische Organisation*, hrsg. v. Renate Mayntz, 127134. Köln & Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Bardmann, Theodor M. 1994. *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Benders, Jos und Mark van Bijsterveld. 2000. »Leaning on Lean. The Reception of a Management Fashion in Germany«. *New Technology* 15: 50–64.
- Benders, Jos und Kees van Veen. 2001. »What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions«. *Organization* 8 (1): 33–53.
- Bernoux, Philippe. 1985. *La sociologie des organisations*. Paris: Seuil.
- Blau, Peter M. 1955. *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, Peter M. 1956. *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
- Bort, Suleika und Alfred Kieser. 2011. »Fashion in Organization Theory: An Empirical Analysis of the Diffusion of Theoretical Concepts«. *Organization Studies* 32 (5): 655–81. <https://doi.org/10.1177/0170840611405427>.
- Bosetzky, Horst. 1968. »Bürokratische Organisationsformen in Behörden und Industrieverwaltungen«. In *Bürokratische Organisation*, hrsg. v. Renate Mayntz, 179–88. Köln & Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Bosetzky, Horst. 1970. *Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung: Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebs als bürokratische Organisation*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Bosetzky, Horst und Peter Heinrich. 1980. *Mensch und Organisation*. Köln: Deutscher Gemeindeverlag.
- Boudon, Raymond. 1980. *Widersprüche sozialen Handelns*. Neuwied & Darmstadt: Luchterhand.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York & London: Monthly Review Press.
- Brodde, Dustin. 2021. *Die Bedeutung informaler Führung im Kontext holokratischer Governance-Prozesse: Eine Untersuchung der Möglichkeiten situativer Einflussnahme*. Bielefeld: Studien zu holokratischen Organisationen.
- Clark, Timothy und David Greatbatch. 2016. »Management Fashion as Image-Spectacle«. *Management Communication Quarterly* 17 (3): 396–424. <https://doi.org/10.1177/0893318903257979>.
- Cohen, Harry. 1965. *The Demomics of Bureaucracy*. Iowa: Iowa State University Press.
- Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Csar, Matthias. 2017. »Holacracy: Heilsbringer für die Organisation der Zukunft oder gut verkauftes Rollenspiel?« *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 48 (2): 155–58. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0362-x>.
- Dalton, Melville. 1959. *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Denning, Steve. 2014. Making Sense of Zappos and Holacracy. Zuletzt aufgerufen am 15.01.2021. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/01/15/making-sense-of-zappos-and-holacracy/>.
- Dollase, Rainer. 2010. »Kritik der Qualitätssicherung: Bürokratische, sinnlose und sinnvolle Wege zu mehr Qualität«. *Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Pädagogik* 86: 296–311.
- Dollase, Rainer. 2011. *Sinn und Unsinn des Qualitätsmanagements: Analyse und Verbesserung*. Berlin: Konrad Adenauer Stiftung.
- Ehrlich, Howard J. 1977. *Anarchism and Formal Organizations*. Baltimore: Vacant Lots Press.
- Eilmes, Serafin. 2021. *Das Paradox der Holacracy: Wie durch Regeln Regellosigkeit entsteht*. Bielefeld: Studien zu holokratischen Organisationen.

- Freriks, Rainer. 1992. »Die Struktur kontingenztheoretischer Ansätze«. In *Technik Arbeit Betrieb Gesellschaft*, hrsg. v. Franz Lehner und Josef Schmid, 47–70. Opladen: Leske + Budrich.
- Fröhlich, Dieter. 1983. »Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen«. In *Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien*, hrsg. v. Friedhelm Neidhardt, 532–51. Opladen: WDV.
- Fuchs, Jürgen. 1992. »Das Unternehmen lebender Organismus oder tote Institution«. In *Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen*, hrsg. v. Jürgen Fuchs, 13–74. Wiesbaden: Gabler.
- Gläser, Jochen und Grit Laudel. 2009. *Experteninterviews and qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Groth, Animee. 2013. Zappos is Going Holacratic: No job, No Titles, no Managers. Zuletzt aufgerufen am 15.01.2021. <https://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy/>.
- Guserl, Richard. 1973. *Das Harzburger Modell*. Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann, Heinz. 1964. *Funktionale Autorität*. Stuttgart: Enke.
- Hasenzagl, Rupert. 2019. »Agile Transformation?: Wie kann die tiefgehende Veränderung bewältigt werden«. *Austrian Management Review* 9: 89–101.
- Hasenzagl, Rupert. 2020. *Management als Profession: Denkanstöße für die Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hasenzagl, Rupert und Barbara Müller. 2020. »Organisationen ohne Hierarchie?: Reflexionen über aktuelle Entwicklungen in der Organisationspraxis«. *Austrian Management Review* 10: 11–24.
- Heckscher, Charles. 1994. »Defining the Post-Bureaucratic Type«. In *The Post Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, hrsg. v. Charles Heckscher und Anne Donnellon, 14–62. Thousand Oaks: Sage.
- Heilmann, Jan. 2021. *Anpassungsfähigkeit und Purpose?: Holacracy in einem Nachhaltigkeitsunternehmen*. Bielefeld: Studien zu holokratischen Organisationen.
- Heydebrand, Wolf. 1989. »New Organizational Forms«. *Work and Occupation* 16: 323–57.
- Höhn, Reinhard. 1969. *Führungsbrevier der Wirtschaft*. 6. Aufl. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Höhn, Reinhard. 1978. *Das tägliche Brot des Managers*. Bad Harzburg: wwv.
- Horch, Heinz-Dieter. 1983. *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen: Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. Frankfurt a. M. & New York: Campus.
- Jones, Gareth R. 1984. »Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior«. *Academy of Management Review* 9 (4): 684–95. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277404>.
- Kaduthanam, Santhosh und Edgar Heim. 2019. »Holacracy bei Labster«. In *Digitalisierung in der Praxis*, hrsg. v. Axel Uhl und Stephan Loretan, 311–23. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kieser, Alfred. 1995. »Der Situative Ansatz«. In *Organisationstheorien*, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, 155–84. Stuttgart, Köln & Berlin: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred. 1997. »Rhetoric and Myth in Management Fashion«. *Organization* 4: 49–74.
- Kühl, Stefan. 2014. *Ganz normale Organisationen: Zur Soziologie des Holocaust*. Berlin: Suhrkamp.
- Kühl, Stefan. 2015. *Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien*. 6. Aufl. Frankfurt a. M. & New York: Campus.
- Kühl, Stefan. 2020. *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas. 1965. »Spontane Ordnungsbildung«. In *Verwaltung*, hrsg. v. Fritz Morstein Marx, 163–83. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas. 1966. *Theorie der Verwaltungswissenschaft*. Köln & Berlin: Grote.
- Luhmann, Niklas. 1970. »Funktionale Methode und Systemtheorie«. In *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, hrsg. v. Niklas Luhmann, 31–53. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas. 1971. »Reform des öffentlichen Dienstes«. In *Politische Planung*, hrsg. v. Niklas Luhmann, 203–56. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas. 1972. *Rechtssoziologie*. Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas. 1973. *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1975. *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas. 1988. »Organisation«. In *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, hrsg. v. Willi Küpper und Günther Ortman, 165–86. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Martela, Frank. 2019. »What Makes Self-managing Organizations Novel?: Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing«. *Journal of Organization Design* 8 (23): 1–24. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>.
- Merton, Robert K. 1957a. »Bureaucratic Structure and Personality«. In *Social Theory and Social Structure*, 2. Aufl., hrsg. v. Robert K. Merton, 195–206. Glencoe: Free Press.
- Merton, Robert K. 1957b. »Manifest and Latent Functions«. In *Social Theory and Social Structure*, 2. Aufl., hrsg. v. Robert K. Merton, 19–84. Glencoe: Free Press.
- Merton, Robert K. 1967. »Die unvorhergesehenen Folgen zielgerichteter sozialer Handlung«. In *Sozialer Wandel*, hrsg. v. Hans Peter Dreitzel, 169–83. Neuwied & Berlin: Luchterhand.
- Mitterer, Gerald. 2015. »Holacracy – ein Fleischwolf für organisationale Entscheidungsprozesse«. In *Management der Nonprofit-Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*, hrsg. v. Rolf Eschenbach, Christian Horak, Michael Meyer und Christian Schober, 426–32. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Moe, Terry M. 1984. »The New Economics of Organizations«. *American Journal of Political Science* 28: 739–77.
- Mont, Simon. 2018. Autopsy of a Failed Holacracy: Lessons in Justice, Equity, and Self-Management. Zuletzt aufgerufen am 15.01.2021. <https://nonprofitquarterly.org/2018/01/09/autopsy-failed-holacracy-lessons-justice-equity-self-management/>.
- Morstein Marx, Fritz. 1965. »Gegenwartsprobleme der Bürokratie«. *Gesellschaft, Staat, Erziehung – Blätter für politische Bildung* 10: 237–33.
- Rąb-Kettler, Karolina. 2018. »New Management Models as Reflection and Anticipation of Socio-Economic Changes«. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series* (122): 167–74. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.122.18>.
- Ravarini, Aurelio und Marcello Martinez. 2019. »Lost in Holacracy? The Possible Role of e-HRM in Dealing with the Deconstruction of Hierarchy«. In *HRM 4.0 for Human-Centered Organizations*, hrsg. v. Rita Bissola und Barbara Imperatori, 63–79. Bingley: Emerald Publishing.
- Robertson, Brian J. 2015. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Holt.
- Rojot, Jacques. 2005. *Théorie des organisations*. 2. Aufl. Paris: Ed. Eska.
- Romme, A. Georges L. 2019. »Climbing Up and Down the Hierarchy of Accountability: Implications for Organization Design«. *Journal of Organization Design* 8 (1): 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0060-y>.
- Schell, Sabrina und Nicole Bischof. 2019. »Radically Self-Organized – Learnings from Transformation Towards Holacracy«. *Proceedings Academy of Management Proceedings* (1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.10587abstract>.

- Schluchter, Wolfgang. 1985. *Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 492. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Semler, Ricardo. 1995. *Das Semco System*. München: Heyne.
- Simon, Herbert A. 1965. »The Architecture of Complexity«. *General Systems* 10: 63–76.
- Starbuck, William H. 1988. »Surmounting Our Human Limitations«. In *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, hrsg. v. Robert E. Quinn und Kim S. Cameron, 65–80. Cambridge: Ballinger.
- Stone, Christopher D. 1975. *Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behaviour*. New York: Harper & Row.
- Strothotte, Adrian. 2021. *Sinn und Selbstorganisation: Über die Implikationen von Wertformulierungen in der Holacracy*. Bielefeld: Studien zu holokratischen Organisationen.
- Sturhahn, Robin. 2021. *Verantwortung und Verantwortlichkeit in der holokratischen Organisation*. Bielefeld: Studien zu holokratischen Organisationen.
- Taylor, Frederick W. 1979. *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, Victor A. 1961. »Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict«. *Administrative Science Quarterly* 5: 485–521.
- Trebesch, Karsten. 1969. *Organisationssoziologische Analyse und Kritik des »Harzburger Modells«*. Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Türk, Klaus. 1976. *Grundlagen einer Pathologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Türk, Klaus. 1981. *Personalführung und soziale Kontrolle*. Stuttgart: Enke.
- Udy, Stanley H. 1959. »Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory«. *American Sociological Review* 24: 591–95.
- Velinov, Emil, Vasko Vassilev und Igor Denisov. 2018. »Holacracy and Obliquity: Contingency Management Approaches in Organizing Companies«. *Problems and Perspectives in Management* 16: 330–35. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.32](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.32).
- Weber, Max. 1976. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Willke, Helmut. 1989. *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim: Juventa.

Die AutorInnen

Phanmika Sua-Ngam-lam ist Soziologin an der Universität Bielefeld und forscht schwerpunktmäßig zu Fragen der Organisationssoziologie. Sie ist Mitarbeiterin im Forschungsprojekt »Funktionen und Folgen holokratischer Organisation«, das durch die SGO-Stiftung in der Schweiz gefördert wird.

Kontakt: sua-ngam-iam@uni-bielefeld.de

Stefan Kühl ist Soziologe an der Universität Bielefeld und Senior Consultant der Firma Metaplan. Seine Forschungsschwerpunkte sind Organisationssoziologie, Gesellschaftstheorie und Interaktionssoziologie. Er ist Mitarbeiter im Forschungsprojekt »Funktionen und Folgen holokratischer Organisation«, das durch die SGO-Stiftung in der Schweiz gefördert wird.

Kontakt: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Hierarchie im Spannungsfeld konkurrierender Erwartungen

Folgen der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in Großorganisationen

Finn-Rasmus Bull & Judith Muster

Journal für Psychologie, 29(1), 72–92

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-72>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Der Beitrag geht der Frage nach, welche Folgen der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in Großorganisationen sich mit Blick auf den Umgang mit Hierarchie beobachten lassen und wie diese aus organisationssoziologischer Sicht verortet werden können. Ziel ist es, der oft einseitig kritischen Debatte zur Rolle von Hierarchie in Organisationen eine differenzierte Perspektive hinzuzufügen, die die Frage nach Funktionen zum Ausgangspunkt der Analyse macht. Anhand zweier empirischer Fälle wird vor dem Hintergrund äquivalenzfunktionalistischer Annahmen eine solche Analyse durchgeführt. Dabei werden die Bezugsprobleme von Strukturösungen in Form formaler wie auch informaler Hierarchie identifiziert sowie ihre jeweiligen Folgeprobleme nachgezeichnet. Deutlich wird, dass die Realisierung postbürokratischer Arbeitsweisen in den untersuchten Fällen durch die Entstehung von Spannungsfeldern zwischen konkurrierenden Erwartungsstrukturen sowohl an organisationalen Schnittstellen als auch innerhalb der postbürokratischen Einheiten geprägt ist. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Resümee und Ausblick zu möglichen Anschlüssen an die hier vorgeschlagene Perspektive.

Schlüsselwörter: Postbürokratie, Hierarchie, Organisationssoziologie, Äquivalenzfunktionalismus, funktionale Analyse

Summary

Hierarchy in the field of tension between competing expectations
Consequences of the introduction of post-bureaucratic organizing in large-scale organizations

This article explores the question of what consequences of the introduction of post-bureaucratic organizing in large-scale organizations can be observed regarding the handling of

hierarchy and how these can be located from an organizational sociological point of view. Our goal is to add a differentiated perspective to the often one-sidedly critical debate on the role of hierarchy in organizations, making the question of functionality the starting point of the analysis. Based on two empirical cases, such an analysis is carried out against the background of equivalence-functionalist assumptions. In doing so, we point out the problems for which formal and informal hierarchy are identified as structural solutions. Furthermore, we show which consequences result from these problem/solution constellations. It becomes clear that the realization of post-bureaucratic working methods in the cases studied is characterized by the emergence of fields of tension between competing expectation structures both at organizational interfaces and within the post-bureaucratic units. The article concludes with a short summary and outlook on possibilities for further research building on the perspective proposed here.

Keywords: Post-bureaucracy, hierarchy, organizational sociology, equivalence-functionalism, functional analysis

1 Einleitung

Das Label *Agilität* prägt seit einiger Zeit die Managementdiskurse rund um modernes Organisieren. Mit den entsprechenden Konzepten werden eine ganze Reihe von Hoffnungen verbunden, die je nach Situation, Lesart und Interessenlage von gesteigerter Innovationsfähigkeit über Effizienzgewinne bis hin zur Demokratisierung von Unternehmen reichen. Der Begriff der Agilität bleibt dementsprechend häufig inhaltlich unterbestimmt und gewinnt nicht zuletzt genau daraus als »flottierender Signifikant« (Ortmann 2017), also durch seine Mehrdeutigkeit und inhaltliche Varianz, in der Praxis an Anschlussfähigkeit (siehe auch Kieser 1996).

Eine empirische Annäherung an Praktiken agilen Organisierens ist dementsprechend damit konfrontiert, eine diffuse Gemengelage vorzufinden. Von vorrangig legitimitätsstiftenden Bekundungen in Richtung relevanter Umwelten bis hin zu weitreichenden Umgestaltungen innerorganisationaler Prozesse ist das empirische Untersuchungsfeld ebenso weitläufig wie divers. Aller Heterogenität zum Trotz lassen sich in den korrespondierenden Diskursen um Agilität aber typische Annahmen und Stoßrichtungen identifizieren, die Organisationspraktiker*innen ebenso wie Organisationsforscher*innen in wiederkehrenden Zyklen verstärkt beschäftigen. Ein gemeinsamer Nenner ist dabei der Abbau formaler Hierarchie (Kühl 2015, 62).

Losgelöst von der Frage, ob es sich bei Agilität nur um einen weiteren Fall von »Moden & Mythen des Organisierens« (Kieser 1996) handelt, ist die Reduktion von formaler Hierarchie ein potenziell markanter Eingriff in bestehende Organisations-

gefüge. Denn aller Rhetorik insbesondere der Managementliteratur zum Trotz stellt Hierarchie weiterhin ein zentrales Strukturmerkmal von Organisationen dar (Kühl 2011, 69–88). Welche Effekte stellen sich empirisch also ein, wenn der Verzicht auf bzw. die Reduktion von formaler Hierarchie als Strukturmerkmal realisiert wird? Und wie stellt sich der faktische Umgang mit neuen Kooperationsmodellen in der Organisationspraxis dar?

Diesen Leitfragen widmet sich der folgende Beitrag aus einer dezidiert organisationssoziologischen Perspektive, die Organisationen als Systeme mit einer besonderen Eigenlogik versteht (Luhmann 1995). Dazu gehört auch, dass wir uns im Rahmen unserer Beschreibung einer deskriptiven Darstellung verpflichtet sehen, die nicht auf zu erreichende Idealzustände des Organisierens abzielt. Zudem gilt unser Blick vorrangig organisationalen Strukturen und weniger den handelnden Personen selbst. Das schließt natürlich nicht aus, die aus der Struktur resultierenden Handlungen sowie Effekte auf Personengruppen zum Thema zu machen.

Die Argumentation erfolgt dabei entlang von zwei Stützpfeilern, die unsere Überlegungen leiten und prägen. So werden wir erstens empirische Einsichten aus einem Forschungsprojekt zu »Postbürokratischem Organisieren in Großorganisationen« vorstellen, das sich mit der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen¹, unter anderem in Form postbürokratischer Inseln in Unternehmen, beschäftigt hat. Wir nutzen zudem zweitens die funktionale Analyse als eine Heuristik, die Organisationsstrukturen als Ausprägung spezifischer Problem/Lösungs-Schemata in den Mittelpunkt rückt und diese so auch mit Blick auf Alternativen kritisch würdigen kann. Bevor wir in die Analyse gehen, werfen wir aber zunächst einen Blick auf die etablierte Hierarchiekritik, die den Diskurs rund um postbürokratische Arbeitsweisen prägt und der wir eine neue Perspektive hinzufügen wollen.

2 Hierarchiekritik und Postbürokratie

Diskurse rund um postbürokratische Arbeitsweisen fußen auf einer langen Tradition der Bürokratiekritik.² Während die Label der korrespondierenden Modelle und Konzepte dabei in Wissenschaft und Praxis über die Zeit wechseln (Kühl 2015, 10), lassen sich übergreifend drei Merkmale identifizieren, die wiederkehrend eine prägende Rolle bei der Konzeption postbürokratischer Modelle spielen: Entdifferenzierung als Auflösung etablierter Arbeitsteilung, Enthierarchisierung und Dezentralisierung in Form von gesteigerter Autonomie einzelner Organisationseinheiten (ebd., 60ff.). Dabei ist insbesondere der Verzicht auf bzw. die Ablehnung von formaler Hierarchie ein zentraler Baustein postbürokratischer Modelle. Die entsprechenden Diskurse gehen daher mit einer Hierarchiekritik einher, die sich in aller Regel entlang dreier Argumentationsachsen

entfaltet. So wird Hierarchie (1) in sachlicher Hinsicht als ineffizient, (2) in normativer Hinsicht als kritikwürdig und (3) mit Blick auf Zeitdiagnosen, die vor allem auf veränderte Umweltbedingungen abzielen, als inadäquat beschrieben. Diese gängigen Einflugschneisen der Kritik werden im Folgenden kurz skizziert. Daran anschließend formulieren wir ein Plädoyer für eine Äquivalenzfunktionalistische Perspektive in der Debatte.

2.1 Einflugschneisen der Hierarchiekritik

Ein dominanter Strang gängiger Bürokratie- und Hierarchiekritik orientiert sich daran, hierarchische Organisationsstrukturen entlang von Ineffizienzen zu beschreiben.³ Im Zentrum stehen Sachdiagnosen zu Defiziten rationalen oder effizienten Handelns in bürokratischen Organisationen. Die Kritik geht davon aus, dass hierarchische Kontrolle und Steuerung hohe Transaktionskosten auslösen. So entstünden durch Überwachungs- und Kontrollaufgaben Ineffizienzen, die zusätzliche Kosten generieren und Ressourcen binden würden (Seabright und Delacroix 1996, 141f.). Auch lange Kommunikations- und Entscheidungswege, die sich aus dem hierarchischen Aufbau von Organisationen ergeben würden, werden als Ineffizienzen identifiziert, da diese, so die Diagnose, Entscheidungen verlangsamen und Informationen nur unzureichend durch die Organisation leiten (Moser 2017, 29ff.; siehe auch die Darstellung bei Oberg und Walgenbach 2007, 171ff.) sowie Veränderungen hemmen würden (Altherr 2019, 417f.). Letzteres wird dabei insbesondere auch mit Blick auf die Innovations- und Adaptionsfähigkeit von Organisationen thematisiert. Hierarchische Strukturen seien vor allem für die effiziente Abarbeitung von Routineaufgaben geeignet, während sie mit Blick auf die Hervorbringung von Innovationen limitiert blieben, da die dafür notwendige Kollaboration nur unzureichend abgebildet werden könne (Adler 2001, 216). Sie würden sich daher vor allem für Organisationen eignen, die in stabilen Umwelten operierten (Burns und Stalker 1971, 119ff.).

Heckscher (1994) zufolge griffen nicht wenige dieser Befunde allerdings zu kurz. Vor dem Hintergrund der Entwicklung eines Idealtyps postbürokratischen Organisierens gelte es zu unterscheiden, »which aspects of these problems are results of *badly managed* bureaucracy, and which are *inherent* in the model« (ebd., 18; Herv. im Orig.). So seien Entbürokratisierungsbemühungen nicht selten Versuche, bürokratische Strukturen besser zu nutzen als sie zu überwinden (ebd., 19f.). Auch Hales (2002, 52f.) weist darauf hin, dass sich die Kritik an Dysfunktionalitäten bürokratischer Prinzipien wie unter anderem Hierarchie häufig auf das Ausmaß ihrer Nutzung und nicht auf die Prinzipien selbst beziehe. Darüber hinaus, so Heckscher, gäbe es aber drei grundlegende Probleme hierarchisch-bürokratischer Strukturen, denen postbüro-

kratisches Organisieren begegnen soll. Erstens sei infolge festgelegter Arbeitsteilung die Möglichkeit, das Wissen von Organisationsmitgliedern nutzbar zu machen, zu stark eingeschränkt. Stattdessen würde dieses lediglich nach Zuständigkeit einbezogen, wodurch die Organisation in dieser Hinsicht limitiert bliebe. Zweitens sei in bürokratischen Organisationen die Möglichkeit der Einflussnahme auf und Strukturierung von informalen Prozessen und Aushandlungen durch die etablierten Kontrollmechanismen zu gering, um diese für die Organisation sinnvoll auszurichten. Drittens wird diagnostiziert, dass durch die hierarchische Ordnung und die Zuständigkeit für Strategiefragen auf den oberen Ebenen sowie durch Abteilungsgrenzen Wandel zu punktuell und intensiv erfolge, wodurch hohe Reibungsverluste entstünden (Heckscher 1994, 20ff.).

Schon diese kurze Übersicht macht deutlich: Hierarchisch-bürokratischen Organisationen wird hinsichtlich effizienter und flexibler Steuerung oft ein negatives Zeugnis ausgestellt. Darüber hinaus prägt die gängige Hierarchiekritik ein zweiter, stärker normativ ausgerichteter Strang, der sich an Wertvorstellungen guten Organisierens misst. Formale Hierarchie ist diesen Annahmen zufolge nicht nur eine wenig erfolgversprechende Gestaltungsformel von Organisationen, sie wird darüber hinaus vor dem Hintergrund normativer Annahmen kritisiert. Mitarbeitende seien in hierarchischen Unternehmen qua System ohnmächtig und fremdbestimmt, wodurch zudem demokratische Prinzipien eingeschränkt werden würden. Die daraus resultierenden Konflikte würden sich, so zuweilen die Diagnose, aufgrund veränderter Wertvorstellungen zunehmend verschärfen (Moser 2017, 32ff.).⁴ Hierarchie als Form »einer direkten Steuerung des Gegenübers [...]« könne gar »einer Entwürdigung der Person« gleichkommen (Altherr 2019, 423).⁵ Ansätze und Ideen reduzierter formaler Hierarchien werden daher nicht zuletzt auch unabhängig von rationalen Effizienzerwägungen unter Aspekten der Steigerung von Partizipation und Demokratisierung von Organisationen diskutiert (Rothschild-Whitt 1979; vgl. auch Ames 1995). In der diskursprägenden Managementliteratur werden Formen des postbürokratischen Organisierens gar als Ausdruck fortschreitender Evolution des menschlichen Bewusstseins postuliert (Laloux 2014).

Begleitet werden beide Stränge der Hierarchiekritik üblicherweise von Zeitdiagnosen, die die Abnahme oder zumindest den Wandel von Hierarchie in Organisationen als unvermeidlich erscheinen lassen. Die Zeitdimension des Diskurses wird insbesondere dann deutlich, wenn auf veränderte oder sich verändernde Umweltbedingungen rekurriert wird. Organisationen, so die Annahme, stünden aus verschiedenen Richtungen unter Veränderungsdruck. Als Auslöser werden dabei unterschiedliche Entwicklungen in den relevanten Organisationsumwelten ausgemacht. Die Diagnosen reichen dabei von gesteigerter Unsicherheit infolge von Digitalisierung (Altherr 2019) oder neuer Wettbewerbs- und Marktsituationen (Reihlen 1998, 3ff.; Heydebrand 1989) bis hin zur grundlegenden Transformation des Wirtschaftssystems von physischen Produkten

hin zu einer »information-intensive economy« (Child und McGrath 2001, 1144). Auch werden gewandelte Erwartungen und Bedarfe neuer Generationen von Mitarbeitenden (Clegg 2012, 77ff.; Lee und Edmondson 2017, 37) sowie unterschiedliche Megatrends wie Globalisierung, eine erhöhte Zugänglichkeit von Informationen oder Individualisierung (Moser 2017, 27–39) als Auslöser für die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen in Organisationen identifiziert.⁶ Der Reduktion formaler Hierarchie wird für diese Anpassungsprozessen eine zentrale Rolle zugeschrieben. Hierarchie als Koordinationsmechanismus, so die Annahme, könne sowohl nach außen nicht schnell genug auf sich verändernde Umweltbedingungen wie beispielsweise Anforderungen von Kund*innen reagieren, als auch nach innen eine verstärkte Abhängigkeit vom Wissen der Mitarbeitenden auf allen organisationalen Ebenen nicht ausreichend bearbeiten (Lee und Edmondson 2017, 37).

Diese drei Stränge der Hierarchiekritik sind nicht selten miteinander verzahnt. Ihre Trennung soll an dieser Stelle vor allem deutlich machen, dass ihren Einflugschneisen unterschiedliche Perspektiven zugrunde liegen: die Orientierung an Effizienzkriterien, die normative Setzung von Annahmen guten Organisierens sowie die Unterstellung der Notwendigkeit der Anpassung an bestimmte gesellschaftliche Entwicklungen. Alle drei Einflugschneisen der Kritik weisen dabei auf wichtige Rahmenbedingungen der Ausgestaltung formaler Hierarchie in Organisationen hin. Gerade deshalb lohnt es, ihnen eine kritische Würdigung hierarchischer Mechanismen gegenüberzustellen, die vor dem Hintergrund einer systemtheoretisch-organisationssoziologischen Perspektive auch ins Kalkül zieht, für welche Probleme Hierarchie als Lösung auftritt, anstatt Hierarchie vorrangig als Problemauslöser zu begreifen.

2.2 Plädoyer für eine äquivalenzfunktionalistische Perspektive

Dass Hierarchie Kritik auf sich zieht, ist aus einer gesellschaftlichen Perspektive zunächst wenig verwunderlich. Schließlich zeichnet sich die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft gerade dadurch aus, dass Hierarchie in allen gesellschaftlichen Bereichen – außer in Organisationen – als primäres Strukturationsprinzip ersetzt wurde (Kühl 1999, 3; Fuchs 2009, 60ff.). Und auch die Kritik selbst ist sicher nicht an jeder Stelle von der Hand zu weisen. Insbesondere normative wie auch zeitdiagnostische Einflugschneisen der Hierarchiekritik laufen allerdings Gefahr, einen blinden Fleck zu erzeugen, den wir im vorliegenden Beitrag ins Zentrum rücken wollen: die Funktionalität formaler Hierarchie.

Denn die empirische Realität in Organisationen ist deutlich komplexer als solche Perspektive es nahelegen. Organisationen sind immer auch geprägt von Zielkonflikten und Zweckwidersprüchen, die eine eindeutig richtige oder adäquate Konfiguration

der eigenen Verfasstheit de facto verunmöglichen (March und Simon 1958; Luhmann 1973, 227–236). Die Frage, ob und in welcher Form formale Hierarchie in Organisationen genutzt werden kann und sollte, ist daher vor allem eine Frage ihrer Funktionalität. Die faktische Realisierung postbürokratischer Arbeitsweisen in Organisationen entscheidet sich dementsprechend immer auch daran, ob die Funktionen bisheriger oder bisher gängiger Strukturen, also auch formaler Hierarchie, in der neuen organisationalen Konfiguration weiterhin sichergestellt oder substituiert werden können (vgl. Ingvaldsen und Benders 2020; Oedzes et al. 2019). Erst wenn Strukturen als funktionale Äquivalente in den Blick genommen werden, werden somit tatsächliche Potenziale alternativer Organisations- und Arbeitsweisen sichtbar. Ebendiese, stärker auf binnenorganisatorische Problemstellungen als auf organisationsexterne Faktoren ausgerichtete Perspektive scheint in der gängigen Hierarchiekritik zu häufig unterrepräsentiert (siehe aber Heckscher 1994). Entsprechend gilt es, den Abbau formaler Hierarchie daraufhin zu prüfen, inwieweit tatsächlichen innerorganisationalen Bezugsproblemen weiterhin Rechnung getragen wird:

»Vielleicht lässt sich in der Tat eine gewisse Tendenz zur Abschwächung der hierarchischen Orientierung durch Sachzwänge und horizontale Interdependenzen beobachten. Diese Erweiterung des Blicks ist von Wert, aber sie wird auf die Dauer nicht als *Kritik* der Hierarchie, sondern nur durch ein genaueres Verständnis ihrer *Funktion* fruchtbar sein« (Luhmann 2018a, 237; Herv. im Orig.).

Daher wollen wir, anstatt wie die gängige Hierarchiekritik bereits an Diagnosen zu Folgeproblemen formaler Hierarchie anzusetzen, zunächst die Funktionalität hierarchischer Organisationsstrukturen in den Blick nehmen. Das schließt die Beschreibung von Problemen hierarchischer Steuerung nicht aus. Zunächst gilt es aus unserer Sicht aber, ihre übergeordneten Bezugsprobleme zu identifizieren. So erscheinen beispielsweise kritische Diagnosen zur Filterung von Informationsflüssen durch Hierarchieebenen in einem neuen Licht, wenn ebendiese Filterfunktion als Lösung für das Bezugsproblem überbordender Komplexität und daraus folgender Handlungsunfähigkeit von Entscheidungsträger*innen identifiziert werden kann (Kühl 2001a, 483).

Aus einer äquivalenzfunktionalistischen Perspektive sind unterschiedliche Herangehensweisen und Strukturformen, sofern sie jeweils in der Lage sind, ein bestimmtes Bezugsproblem zu lösen, mit Blick auf dieses Bezugsproblem zunächst gleichrangig. In der organisationalen Praxis zeigt sich dabei schnell, dass mit Kombinationen unterschiedlicher Problemlösungsstrukturen zu rechnen ist – nicht zuletzt deshalb, weil jede Organisation neben der entschiedenen Formalstruktur auch auf die Herausbildung informeller Strukturen angewiesen ist (Luhmann 1995; für einen Überblick siehe auch von Groddeck und Wilz 2015). Ebendiese, häufig gar funktionale, Gleichzeitigkeit un-

terschiedlicher organisationaler Erwartungsstrukturen droht durch eine Verengung des Diskurses auf Ineffizienzen, Wertvorstellungen und Zeitdiagnosen aus dem Blick zu geraten. Das Potenzial einer solchen Betrachtung wollen wir im Folgenden anhand empirischer Beobachtungen aufzeigen.

3 Folgen der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in Großorganisationen

Um einen äquivalenzfunktionalistischen Blick einnehmen zu können, dient uns die funktionale Analyse als Heuristik. Sie basiert auf der Idee, dass sich Strukturen als Lösungen eines jeweils spezifischen Bezugsproblems ausbilden. Da die empirisch vorfindbaren Lösungen kontingent sind (auch dann, wenn sie in der konkreten Organisation nicht als kontingent wahrgenommen werden), ist die funktionale Analyse in erster Linie eine Methode, funktional äquivalente Lösungsmöglichkeiten für bestimmte Bezugsprobleme aufzuzeigen. Bezugsprobleme können dabei sowohl theoretisch abgeleitet als auch empirisch generiert werden (Luhmann 2005). Die funktionale Analyse zielt darauf ab aufzuschlüsseln, welche Strukturen sich empirisch als Lösungen realisieren, welche Effekte und Folgeprobleme sie zeitigen und inwiefern sie andere Strukturösungen beschränken, ermöglichen oder stabilisieren. Damit würdigt die funktionale Analyse die jeweils aktuelle Normsetzung kritisch, nämlich hinsichtlich anderer Problem-/Lösungskonstellationen (Luhmann 1995, 19). Kette und Tacke (2015, 244) bezeichnen sie daher auch als »Entdeckungsverfahren für Strukturalternativen«.

Bei der Untersuchung typischer Problem-/Lösungskonstellationen postbürokratischen Organisierens steht man dabei vor einer besonderen Herausforderung. In der Praxis lassen sich postbürokratische Organisationen in Reinform nämlich kaum beobachten (Alvesson und Thompson 2006; vgl. auch Hales 2002), insbesondere dann, wenn von Kleinstorganisationen wie Start-ups abgesehen wird, die durch ihre geringe Größe vielfach noch verstärkt durch Gruppenmechanismen als durch die üblichen Logiken organisierter Sozialsysteme geprägt sind (vgl. Kühl 2002). Abgesehen von Idealtypen postbürokratischen Organisierens finden sich aber vielerorts Bestrebungen, postbürokratische Modelle und Mechanismen parallel oder ergänzend zur klassischen Organisationsstruktur zu integrieren (Foss 2003, 346; Alvesson und Thompson 2006, 500f.). Die praktische Realisierung findet also nicht selten im Umfeld weiterhin klassisch aufgestellter Organisationen statt (siehe auch Heydebrand 1989, der in seiner Konzeption neuer, postbürokratischer Organisationsformen diese vorrangig als kleine Organisationen oder als kleinere Einheiten größerer Organisationen beschreibt). Gerade in solchen Fällen ist dabei zu erwarten, dass der Umgang mit formaler Hierarchie ein kontestiertes Feld der organisationalen Praxis darstellt.

Um uns diesem Feld analytisch zu nähern, stützen wir uns im Folgenden auf zwei empirische Fälle, die von den Autor*innen im Rahmen eines Forschungsprojekts erhoben wurden und die uns im Folgenden als Ausgangspunkt und Illustration der Beschreibung von Folgen der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen dienen sollen.⁷ Bei den beforschten Einheiten handelt es sich um postbürokratische Inseln in Großorganisationen, die in der Folge neben bereichsinternen Themen zusätzlich damit konfrontiert sind, die Anschlussfähigkeit an die sie umgebene Gesamtorganisation aufrechterhalten zu müssen. Dadurch geraten über bereichsinterne Effekte hinaus insbesondere auch Herausforderungen des Schnittstellenmanagements zur organisationsinternen Umwelt in den Blick.

Zur Einordnung der beiden Fälle stellen wir beide in aller gebotenen Kürze dar. Bei den beforschten Unternehmen handelt es sich um einen französischen Werkzeughersteller, AGILETools SE, und ein britisches Softwareunternehmen, FlatSoft Ltd., in deren weitgehend klassisch organisierten Gesamtorganisationen einzelne Bereiche auf Basis postbürokratischer Arbeitsweisen reorganisiert oder integriert wurden.⁸

In einem Werkzeugmaschinenwerk der AGILETools SE sollte die bisher extern eingekaufte Spanntechnik fortan intern gefertigt werden, um Fertigungsstunden und Arbeitsplätze zu sichern und die Produktivität zu erhöhen. Weil ein klassisches Projektmanagement für das Insourcing-Projekt schon in einer frühen Phase zu scheitern drohte, wurde stattdessen verstärkt auf eine Einbeziehung der Mitarbeitenden gesetzt. Nachdem das selbstorganisierte Insourcing-Projekt erfolgreich verlief, beschloss die Projektleitung, auch die solchermaßen konzipierte Fertigung nach Prinzipien der Selbstorganisation arbeiten zu lassen. Das Ergebnis war die sogenannte selbstorganisierte Halle, in der Einzelteile der Spanntechnik in sogenannten Assemblages gebaut wurden: selbstorganisierte Gruppen mit unterschiedlichen Gewerken, die gemeinsam bestimmte Teile der Spanntechnik fertigten. Innerhalb der Assemblages sollten die Mitarbeitenden mit Blick auf ihr spezifisches Bauteil breit qualifiziert werden, um eine höhere, produktorientierte Flexibilität zu erreichen.⁹ Zudem sah das Hallenkonzept vor, eine, für die AGILETools SE untypische, cross-funktionale Hallenleitung sowie anstelle von Vorarbeitern sogenannte Rep Links für die Assemblages zu etablieren, die den Informationsfluss zwischen Assemblage und Hallenleitung sicherstellen sollten, aber ohne formale Weisungsbefugnis agierten. Die Erhebung fand vier Jahre nach Einführung der selbstorganisierten Halle statt und umfasste 21 Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften, die entweder am Einführungsprozess beteiligt oder zum Zeitpunkt der Gespräche innerhalb der Halle beschäftigt waren.

Bei der FlatSoft Ltd. wurde die interne Organisationsentwicklung im Zuge einer umfassenden Restrukturierung auf das Organisationsmodell Holacracy umgestellt, das sich von althergebrachten Abteilungsstrukturen löst und stattdessen auf sogenannte Kreise entlang von Arbeitszusammenhängen setzt. Auslöser für die Organisationsveränderung

war unter anderem die Diagnose des neuen Abteilungsleiters, dass sich die einzelnen Bereiche zunehmend zu abgeschotteten Silos entwickelt hätten. Durch die Einführung von Holacracy sollte cross-funktionale Kooperation sichergestellt und die bestehende Silostruktur aufgelöst werden. Dazu wurde die Abteilung in neu formierten Kreisen entlang zentraler Aufgaben und Arbeitszusammenhänge organisiert. In diesen Kreisen waren Mitarbeitende mit unterschiedlichen Rollen, zum Teil in mehreren Kreisen, vertreten. Innerhalb der Teams nahmen, dem Modell folgend, sogenannte Lead Links eine zentrale Position ein. Sie sollten für das jeweilige Team vor allem Koordinationsfunktionen, unter anderem die Besetzung offener Rollen, übernehmen. Im Gegensatz zu klassischen Führungskräften war die Weisungsbefugnis der Lead Links allerdings stark begrenzt. Stattdessen wurden Entscheidungen entweder im Rahmen einer erweiterten Autonomie einzelner Rollen oder über unterschiedliche Meeting-Formate getroffen. In diesen *Tactical* und *Governance Meetings* wurden sowohl operative Entscheidungen zwischen Rolleninhaber*innen als auch grundlegendere, die Organisationsstrukturen betreffenden, Entscheidungen getroffen. Als Ersatz für formale Hierarchie traten in dieser Hinsicht demnach eine stärker dezentralisierte Entscheidungsautonomie auf Ebene der einzelnen Rollen sowie die rollenübergreifende Abstimmung in stark vorstrukturierten und moderierten Interaktionsformaten auf (für eine detaillierte Darstellung des Modells siehe Robertson 2015; für eine Diskussion des Modells am Beispiel des Vorreiterunternehmens Zappos siehe Bernstein et al. 2016). Insgesamt wurden bei der FlatSoft Ltd. zwölf Interviews mit Mitarbeitenden, Lead Links und dem Abteilungsleiter der Organisationsentwicklung geführt. Zum Zeitpunkt der Erhebung arbeitete die Abteilung seit anderthalb Jahren im holokratischen Modell, wobei dessen zeitnahe Abschaffung zugunsten einer übergeordneten Reorganisation bereits beschlossen war.

Beide Fälle eint, dass den agierenden Teams bzw. Assemblages durch die Reduktion formaler Hierarchie und neue Formen der Kooperation weitergehende Autonomie eingeräumt werden sollte. Koordination und Steuerung sollten verstärkt durch Mitarbeitende selbst erfolgen. Im Folgenden widmen wir uns der Frage, welche Effekte die Einführung der jeweiligen Modelle mit Blick auf den Umgang mit Hierarchie zeitigte. In der kontrastierenden Betrachtung der Fälle geraten dabei zwei Phänomene besonders in den Blick: die Entstehung konkurrierender formaler Erwartungen an Schnittstellen zwischen Bereich und innerorganisationaler Umwelt (3.1) sowie die informale Reetablierung von Hierarchie innerhalb der postbürokratisch organisierten Bereiche (3.2).

3.1 Konkurrierende formale Erwartungen an organisationalen Schnittstellen

Eine erste Folge der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in Großorganisationen mit Blick auf den Umgang mit formaler Hierarchie zeigt sich im Aufkommen von

Konkurrenzverhältnissen unterschiedlicher Erwartungsstrukturen. Eine solche Konkurrenz kann sich in zweierlei Hinsicht etablieren. Erstens sind Organisationen bekanntlich immer durch eine doppelte Struktur geprägt, die ihre Mitglieder gleichermaßen mit Verhaltenserwartungen konfrontiert. Zum einen die Formalstruktur der Organisation, die sich aus den offiziellen Organigrammen, Regeln und Vorgaben speist, zum anderen die Informalität, die sich – stets in Bezug auf die formalen Strukturen – in einer Organisation mit der Zeit herausbildet (Kühl 2011, 113–136). Zweitens aber steht die Formalstruktur selbst unter einem gewissen Konsistenzzwang. Formale Erwartungen dürfen sich nicht oder zumindest nicht allzu offensichtlich widersprechen, ansonsten ginge ihr Potenzial zur Orientierung von Handlungen verloren: »In ein formales System können [...] nur Erwartungen aufgenommen werden, die zumindest miteinander verträglich sind, d. h. erfüllt werden können, ohne daß dabei offen gegen andere formale Erwartungen verstoßen werden muß« (Luhmann 1995, 63). Auch hier kann es, treten Widersprüche zutage, also zu Konkurrenzsituationen zwischen formalen Erwartungen kommen. Für die Einführung von Arbeitsweisen in einzelnen Bereichen von Großorganisationen, die in ihrer internen Logik stark von der Restorganisation oder zumindest der für sie relevanten Außenkontakte abweichen, bedeutet dies, dass die Aufrechterhaltung von Anschlussfähigkeit an ihren Schnittstellen ein besonderes Bezugsproblem darstellt. Unter Bedingungen formalisierter Mitgliedschaft kann Kooperation legitimerweise erwartet werden, auch dann, wenn die kooperierenden Bereiche stark divergierende interne Strukturierungen aufweisen. An den übergaberelevanten Punkten muss die Formalstruktur daher Möglichkeiten abbilden, sich sowohl nach außen, in die Organisation hinein, als auch nach innen in Richtung des eigenen Bereichs richtig zu verhalten. Klassischerweise wird die Übergabe an den Schnittstellen in Organisationen qua Hierarchie und funktionaler Arbeitsteilung geregelt: Ansprechpartner*innen ergeben sich aus der Aufbauorganisation, nächste gemeinsame Vorgesetzte sind für den Konfliktfall bekannt. Wird in einzelnen Bereichen aber ganz oder weitestgehend auf die Festlegung formaler Hierarchien oder auf eine zueinander passende Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten verzichtet, stellt sich die Frage des Schnittstellenmanagements neu.

In den von uns untersuchten Fällen zeigt sich dabei, dass an den Schnittstellen die Passung zwischen postbürokratischen und eher klassisch aufgestellten Bereichen nicht immer gewährleistet werden konnte. Stattdessen etablierten sich konkurrierende formale Erwartungen insbesondere hinsichtlich der Rolle von Hierarchie, die die jeweiligen Logiken repräsentierten.

Im Falle der AGILETools SE zeigte sich diese Dualität in Gestalt der cross-funktionalen Hallenleitung. Diese sollte produktionsnahe Entscheidungen und damit kürzere Abstimmungswege gewährleisten. Die unterschiedlichen Funktionen wie Sales, Disposition, Fertigungsleitung und Qualität wurden zu diesem Zweck zwar innerhalb eines Büros in der Halle zusammengeführt, die formalen Berichtslinien in ihre Funk-

tionsbereiche blieben aber bestehen. Im gemeinsamen Büro entstand eine kooperative Zusammenarbeit, Entscheidungen zu den Produktionsprozessen in der Halle wurden vermehrt in enger Abstimmung zwischen den Funktionen getroffen. Hinzu kam, dass auch Funktionsvertreter*innen, die formal den Mitarbeitenden der Assemblages nicht vorgesetzt waren, verstärkt direkt auf diese zuzugingen und steuernd in die Arbeitsabläufe eingriffen: »Eigentlich sollen nur die Teamleiter Anweisungen an die Fertigung geben, wir haben das bei uns aber aufgeweicht« (Mitglied der Hallenleitung). Außerhalb der Halle war diese Art der Kooperation zwischen den Abteilungen allerdings sonst eher unüblich. Dadurch gerieten die Mitglieder der Hallenleitung zunehmend in Loyalitätskonflikte mit ihren Vorgesetzten, da die getroffenen Entscheidungen nicht nur gelegentlich die formalen Befugnisse überschritten, sondern zudem von einzelnen Mitgliedern der Hallenleitung gegen die Interessen der eigenen Abteilung getroffen bzw. mitgetragen wurden: »Außerhalb [der Hallenleitung] haben wir unsere Chefs. Wir treffen viele Entscheidungen selbst. Dafür bekommen wir auch mal Haue, aber wir sind als Team stark genug. Wir müssen immer überlegen, wessen Interessen wir vertreten. Auch mal Technischer Service, obwohl wir eigentlich Fertigung sind« (Mitglied der Hallenleitung). Die Konkurrenz der Erwartungsstrukturen zeigt sich hier darin, dass seitens der Hallenleitung, als vermittelnder Instanz zwischen Fertigungsbereich und Linienorganisation, unterschiedliche Ordnungen nach innen und nach außen repräsentiert werden mussten. Zum einen galt es das Bezugsproblem zu lösen, in Richtung der Halle gemeinsame Entscheidungsfähigkeit trotz unterschiedlicher lokaler Rationalitäten (Cyert und March 1963), die sich aus der Funktionszugehörigkeit ergeben, herzustellen. Dies gelang der Hallenleitung durch die sich über die Zeit etablierte Praktik, vorrangig konsensual zu entscheiden und in Richtung der Mitarbeitenden der Halle verstärkt als funktionenübergreifende hierarchische Einheit zu agieren. Als Folgeproblem entstand für die Vorgesetzten der Linienorganisation der Bedarf, die darüberliegende Formalordnung von Zeit zu Zeit zu aktualisieren, damit diese nicht an Gültigkeit einbüßt (vgl. analog am Beispiel formaler Regeln Luhmann 1995, 308). Während berichtet wurde, dass der Hallenleitung seitens der Linienorganisation durchaus Freiräume gewährt wurden, intervenierte diese von Zeit zu Zeit, beispielsweise bei der Überschreitung formaler Kompetenzen hinsichtlich Entscheidungen zur Vergabe von Fertigungsstunden an Zulieferer. Die Entscheidungsfindung zwischen den Funktionen innerhalb der Hallenleitung sowie insbesondere zwischen der Hallenleitung und der Linienorganisation musste daher kontinuierlich verhandelt werden. Daraus ergibt sich ein weiteres, nicht-intendiertes Folgeproblem der Einführung der cross-funktionalen Hallenleitung. Dadurch, dass die formale Zuordnung zur Linienorganisation die Orientierung an der eigenen Funktion nahelegt und diese aus Sicht der Gesamtorganisation vorrangig vor anderen Erwartungen legitimiert ist, liegt das Risiko dieser Aushandlungen in der Konsequenz aufseiten der Hallenleitung (vgl. zur persönlichen

Zurechnung von Führung jenseits von formaler Hierarchie Muster et al. 2020). Die Durchsetzung der formalen Erwartung der postbürokratischen Einheit, dass die Hallenleitung cross-funktional und autonom agieren sollte, blieb auf diese Weise abhängig von der Bereitschaft der Hallenleitung, entgegen konkurrierender Erwartungen der Linienorganisation ins persönliche Risiko zu gehen, und damit fragil.

Auch bei der FlatSoft Ltd. spielte die Anschlussfähigkeit an die über- und nebengeordnete Struktur der formalen Hierarchie und die damit einhergehende Konkurrenz von Erwartungsstrukturen eine zentrale Rolle. Mit der Einführung des postbürokratischen Modells Holacracy geriet die Anschlussfähigkeit an Ansprechpartner*innen und organisationsinterne Kund*innen unter Druck. Während sich die innerorganisationale Umwelt normalerweise über die gängigen Organigramme, Bezeichnungen und Prozesse einen schnellen Überblick über andere Abteilungen verschaffen kann, gingen diese Orientierungspunkte durch die Umstellung auf das holokratische Modell verloren: »Wir waren ein weißer Fleck in der [FlatSoft Ltd.]« (Mitarbeiter Organisationsentwicklung A). In der Folge wurden vormals formale Kanäle an den Schnittstellen häufig informal weiter genutzt – auch dann, wenn im holokratischen System eigentlich neue Ansprechpartner*innen definiert wurden: »Die Auftraggeber sprechen den an, mit dem sie immer gesprochen haben« (Mitarbeiter Organisationsentwicklung B). In einem anderen Fall wurde berichtet, dass Auftraggebende verstärkt direkt auf den Lead Link zugingen, anstatt die vorgesehenen Prozesse zu nutzen. Außenstehende suchten sich in der unbekanntenen Struktur also formale wie informale Substitute, die sie adressieren konnten, um den Ausfall der bekannten Hierarchie und Arbeitsteilung zu kompensieren. Dadurch entstand das Bezugsproblem, die Struktur des eigenen Bereichs und die Erwartungen der relevanten innerorganisationalen Umwelt zu einem gewissen Grad in Einklang zu bringen. Besonders augenscheinlich wurde dies mit Blick auf Vertreter*innen des höheren Managements. Um das notwendige Schnittstellenmanagement zu dieser relevanten Stakeholdergruppe zu gewährleisten, schaffte die Organisationsentwicklungsabteilung eine strukturelle Lösung im Rahmen des holokratischen Modells. Mit dem sogenannten Außenminister wurde eine spezifische Rolle geschaffen, die die Schnittstellen zum Top Management beispielsweise im Konfliktfall bedienen sollte. Um dabei die nötige Anschlussfähigkeit sicherzustellen, wurde, den Erwartungen der relevanten Umwelt entsprechend, die Rolle mit dem ehemaligen – und in der Formalstruktur der Gesamtorganisation weiterhin faktischen – Abteilungsleiter besetzt, wodurch die vorher bestehenden und formal von außen erwartbaren Kontakte aufrechterhalten wurden: »Nach außen war ich immer noch der >Head of<. Wir konnten darstellen, dass sich für die Kunden nichts ändert« (Abteilungsleiter Organisationsentwicklung). Auf diese Weise wurde den relevanten Umwelterwartungen Rechnung getragen, mit dem Folgeproblem, dass sich die bereichsinterne Komplexität, beispielsweise mit Blick auf Koordinationsbedarfe, erhöhte.

3.2 Die informale Reetablierung von Hierarchie

Dass Organisationsstrukturen nicht bloß eine Frage der formalen Festlegung sind, gehört schon lange zum geteilten Wissensbestand der Organisationstheorie – das gilt auch für Hierarchie. Aus ganz unterschiedlichen Anlässen bilden sich neben der formalen Hierarchie oft auch informale Hierarchien aus. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie, ohne dass über sie entschieden worden wäre, dennoch Strukturwert gewinnen und Führungschancen, ähnlich einer formalen Hierarchie, in der Organisation verteilen (Muster et al. 2020). Informale Hierarchien existieren dann als feste Erwartungsstrukturen parallel, ergänzend zur oder statt der formalen, in Organigrammen abgebildeten, Rangordnung (Diefenbach und Sillince 2011). Die Einführung von Arbeitsmodellen, die gezielt formale Hierarchie reduzieren, fördert eine solche Etablierung informaler Hierarchie – jedenfalls dann, wenn diejenigen Bezugsprobleme, die vorher durch hierarchische Strukturen gelöst wurden, nicht durch funktionale Äquivalente abgedeckt werden (vgl. Ingvaldsen und Benders 2020). Im Fallvergleich zeigen sich daher auch unterschiedliche Intensitäten informaler Strukturierung. Grundsätzlich lässt sich aber festhalten: Postbürokratische Organisationsformen scheinen die Relevanzwertung informaler Hierarchie potenziell herauszufordern (ähnlich auch Hoering et al. 2001).

Bei der AGILETools SE zeigte sich dies auf Ebene der Assemblages. In anderen Hallen betreuten Vorarbeiter Gruppen gleicher Gewerke. In der selbstorganisierten Werkshalle dagegen wurden sogenannte Rep Links eingesetzt, die das Assemblage repräsentieren, den Informationsfluss zur Hallenleitung sicherstellen und darüber hinaus weiterhin in den Assemblages mitarbeiten sollten. Diese Funktion war allerdings nicht mit den typischen Befugnissen von Vorgesetzten verknüpft, denn weder durfte der Rep Link Urlaube oder Schichten zuteilen (das sollte konsensual im Assemblage geschehen), noch Anweisungen erteilen oder Sanktionen verhängen. Dennoch verlagerten sich mit der Zeit in manchen Assemblages die Aufgaben der Konfliktlösung, zum Beispiel zwischen konkurrierenden Wünschen der Schichtzuteilung, auf die Rep Links oder ihre Vertreter. So übernahmen sie nach und nach Aufgaben, die in anderen Hallen Vorarbeiter ausübten – allerdings ohne den formalen Auftrag dafür und ohne mit den entsprechenden Einflussmitteln formaler Hierarchie ausgestattet zu sein. Folglich blieb der Führungsanspruch der Rep Links immer auch kontestiert. Durch die fehlenden formalen Einflussmittel blieben sie vielerorts auf den guten Willen der Assemblagemitglieder angewiesen: »Sie [die Rep Links] können nicht anweisen, sie müssen nett fragen. Da sagen auch schon einmal welche »Nein«« (Mitarbeiter Assemblage A). Das Bezugsproblem, für das die informale Hierarchie eine Lösung darstellt, ist die Klärung von Konflikten unter Gleichrangigen (vgl. auch Fröhlich 1983). Das entstehende Folgeproblem ist in diesem Fall die Belastung einzelner Personen, nämlich der Rep Links und ihrer Vertreter. Sie mussten unter Verzicht auf formale Einflussmittel entweder

über informalen Tauschhandel oder durch persönliche Initiative, zum Beispiel durch Überzeugungsarbeit, für ihre Entscheidungen Gefolgschaft generieren – und zwar ohne von der formalen Hierarchie geschützt zu sein. Im Gegenteil: Im Konfliktfall hätte ihre Initiative sogar als übergriffig oder anmaßend, jedenfalls als klarer Regelverstoß rezipiert werden können. Eine alternative, funktional äquivalente und teilweise auch praktizierte Lösung stellte das Weiterreichen der ungelösten Konflikte an die Hallenleitung dar (für einen ähnlichen Fall siehe Kühl 2001b). Auch hier geriet man allerdings in Konflikt mit der formalen Erwartung, dass die Assemblages sich vorrangig selbst organisieren sollten.

Auch bei der FlatSoft Ltd. wurde von Tendenzen der Rehierarchisierung berichtet. Neben dem bereits erwähnten Druck an den Schnittstellen, gegenüber Ansprechpartner*innen als hierarchische Adressen aufzutreten, sahen sich beispielsweise manche Lead Links innerhalb ihrer Teams mit Ansprüchen konfrontiert, neben der fachlichen Führungsrolle verstärkt auch wieder klassische Aufgaben disziplinarischer Führungskräfte zu übernehmen. Als Bezugsproblem zeigte sich auch hier die Lösung von Konflikt- oder Krisensituationen sowohl in Richtung von Kund*innen als auch mit Blick auf persönliche Probleme unter Kolleg*innen: »Bei bestimmten Themen wird man als Lead Link automatisch adressiert, auch, wenn die Accountability nicht beim Lead Link liegt. Bei heiklen Themen wird man schnell zur Hilfe geholt, z. B. Konflikte mit Kunden, z. B. wenn Hilfe benötigt wird« (Lead Link A). In Summe schien die informale Wiedereinführung von Hierarchie bei der FlatSoft Ltd. allerdings eine deutlich geringere Rolle zu spielen als im Falle der AGILETools SE. Ein Grund dafür mag darin liegen, dass das Organisationsmodell Holacracy ein auf Meetings basierendes Verfahren zur Entscheidungsfindung vorsieht, das sowohl für operative wie auch organisationsgestalterische Fragen genutzt werden soll. Den Mitarbeitenden stand so von Anfang an ein funktionales Äquivalent zur Verfügung, um notwendige Entscheidungen formal herbeizuführen.

In den von uns untersuchten Fällen wird deutlich, dass sowohl an den Rändern als auch innerhalb postbürokratischer Einheiten eine Problemverschiebung stattfindet. Im Fallvergleich konnte gezeigt werden, dass konkurrierende formale Erwartungen, insbesondere an den relevanten Schnittstellen nach außen, und informale Hierarchiebildung innerhalb der stärker selbstorganisierten Einheiten erwartbare Folgeprobleme des Verzichts auf formaler Hierarchie sein können.

4 Resümee und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag haben wir entlang von zwei Fällen Folgen der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in Großorganisationen untersucht. Dabei zeigte sich, dass mit Blick auf den Umgang mit formaler Hierarchie Spannungsfelder sowohl an Schnittstellen zur Gesamtorganisation als auch innerhalb der betrachteten Bereiche zu-

tage traten. Diese Spannungsfelder manifestierten sich dabei in der Konkurrenz von Erwartungsstrukturen, die in den beschriebenen Fällen auf unterschiedliche Weise bearbeitet wurden und je eigene Folgeproblemen zeitigten. Während an den Schnittstellen zwischen postbürokratischen Organisationseinheiten und der weiterhin klassisch aufgestellten Restorganisation vor allem Konkurrenzverhältnisse zwischen divergierenden formalen Erwartungen in den Fokus rückten, ließen sich innerhalb der untersuchten Bereiche Tendenzen der informalen Reetablierung von Hierarchie beobachten, die in Konkurrenz zu formalen Erwartungen der Selbstorganisation traten.

Deutlich wird dabei: Gängige Bezugsprobleme des Organisierens wie die Aufrechterhaltung von Kooperation mit anderen Bereichen oder die Lösung bereichsinterner Konflikt- und Krisensituationen können infolge der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen an Relevanz gewinnen und so neue Aushandlungsprozesse um die Rolle formaler wie auch informaler Hierarchie auslösen. Durch eine äquivalenzfunktionalistische Perspektive rückt somit Hierarchie – unbenommen ihrer eigenen, in der gängigen Hierarchiekritik vielfach diskutierten, Folgeprobleme – als Problemlösungsstruktur in den Fokus, insbesondere dann, wenn es an entsprechenden funktionalen Äquivalenten fehlt, und zunächst unabhängig davon, welche Beobachtungen zu außerorganisationalen Umweltentwicklungen man zugrunde legt.

Eine solche Perspektive bereichert den etablierten Diskurs um die Rolle formaler Hierarchie durch ihren vorrangig deskriptiven Zugang, der in die Lage versetzt, blinde Flecken insbesondere normativer Kritik auszuleuchten. Dagegen läuft die einseitig positive Beschreibung alternativer Modelle zu bürokratischen Organisationen Gefahr, nicht mehr ausreichend sensibel für mögliche Folgeprobleme postbürokratischer Arbeitsweisen zu sein (siehe mit Blick auf teilautonome Arbeitsgruppen auch Fröhlich 1983, 542). So zeigt sich, dass die Bearbeitung konkurrierender Erwartungen dort, wo seitens der Organisation keine entsprechenden Lösungsstrukturen bereitgestellt werden, verstärkt auf einzelne Organisationsmitglieder gelastet wird. Sie sind es dann, die die damit verbundenen Risiken formaler Sanktionierung (mit-)tragen. Wenn auch die individuellen Folgen einer solchen Diagnose außerhalb des Einzugsbereichs organisationssoziologischer Forschung liegen, kann sie damit nichtsdestotrotz dazu beitragen, die weiterführende Auseinandersetzung mit diesen Folgen postbürokratischen Organisierens durch andere Disziplinen, wie beispielsweise der Organisationspsychologie, anzuregen.

Abschließend lässt sich festhalten: Hierarchie verschwindet auch nach der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen nicht aus Organisationen. Vielmehr wird ihre Ausdeutung und (Re-)Etablierung Teil neuer Aushandlungsprozesse. Wie wir im vorliegenden Beitrag dargestellt haben, liegt der Grund dafür nicht zuletzt im Sozialsystem Organisation selbst, das durch seine spezifischen Eigenlogiken und Bezugsprobleme die Herausbildung und Nutzung bestimmter formaler wie informaler Lösungsmecha-

nismen nahelegt. Damit ist nicht gesagt, dass die Etablierung insbesondere formaler Hierarchie unausweichlich wäre. Gerade eine äquivalenzfunktionalistische Perspektive kann durch die Darstellung der faktischen Realisierung von Problem-/Lösungsstrukturen darauf aufmerksam machen, welche alternativen Gestaltungspotenziale hinsichtlich spezifischer Bezugsprobleme einer Organisation bestehen. Die Ergebnisse unserer Analyse sind zudem hinsichtlich der thematisierten Bezugsprobleme durch den empirischen Ausschnitt der Einführung postbürokratischer Arbeitsweisen in einzelnen Einheiten von Großorganisationen geprägt. Ob und inwieweit sie sich darüber hinaus zur Generalisierung eignen, muss an dieser Stelle offenbleiben. Dass eine äquivalenzfunktionalistische Perspektive helfen kann, eine solche Generalisierung anzuleiten, haben wir, so unsere Hoffnung, demonstrieren können.

Anmerkungen

- 1 Der Begriff der Postbürokratie subsummiert eine ganze Reihe von Konzepten und Modellen, die kaum ein einheitliches Begriffsverständnis abbilden. Die entsprechenden Diskursbeiträge werden vielmehr durch ihre gemeinsame Abgrenzung, vorrangig vom Weber'schen Idealtyp der Bürokratie (Weber 1972), geklammert (Oberg und Walgenbach 2007, 170ff.; Lee und Edmondson 2017, 42; siehe kritisch zu dieser Typenbildung durch Kontrastierung Barley und Kunda 2001, 77f.; Koch 2003, 302ff.). Wir verwenden den Terminus im Folgendem in diesem Sinne als Sammelbezeichnung, nicht zuletzt auch aus der Beobachtung heraus, dass der Begriff der »post-bureaucracy« den Diskurs maßgeblich prägt (McSweeney 2017, 20).
- 2 Im Folgenden liegt der Fokus auf der Kritik bürokratischer Organisationsstrukturen, insbesondere, wenn auch nicht ausschließlich, in Unternehmen. Davon zu unterscheiden sind unterschiedliche Formen der Bürokratiekritik, die mit Blick auf staatliche Verwaltungen formuliert werden (für einen kurzen Überblick dieser Kritikstränge siehe Derlien et al. 2011, 228ff.). Nichtsdestotrotz lässt sich auch eine Diskussion zur Übertragbarkeit der entsprechenden Konzepte und Diskurse in den Bereich staatlicher Verwaltungen beobachten (siehe für einen groben Überblick Rölle 2020; für eine allgemeine Kritik der Übertragbarkeit von Managementmoden auf Verwaltungen siehe Jansen 2020).
- 3 Die Kritik bezieht sich dabei zunächst häufig allgemeiner auf Bürokratie an sich. Alle skizzierten Phänomene werden dabei aber direkt mit formaler Hierarchie in Verbindung gebracht. Nicht selten scheint es, als ob Hierarchie, als ein Kernmerkmal von Bürokratien, dabei nahezu synonym zu diesen verwendet und diskutiert wird (vgl. Diefenbach und Sillince 2011, 1517).
- 4 Dabei wird in aller Regel übersehen, dass gerade auch aus hierarchischer Unterordnung ganz eigene Einflusschancen erwachsen. Luhmann (2018b) hat dafür den Begriff der Unterwachung geprägt. Siehe auch Kühl (2001b), der darauf verweist, dass die Bereitschaft zur Erfüllung nicht-anweisbarer Arbeitsanforderungen, also z.B. die Abweichung von formalen Regeln, gerade gegenüber der Hierarchie eine Machtquelle darstellt. Die Vergrößerung von Handlungsspielräumen, z.B. durch die Umstellung von festen Arbeitsabläufen hin zu Zielvorgaben, kann den Einfluss von Mitarbeitenden gegenüber Vorgesetzten daher im Endeffekt sogar verringern (ebd., 211ff.).
- 5 Siehe kritisch dazu Maravelias (2003), der darauf hinweist, dass gerade die Trennung von Organisationsrolle und Person ein zentrales Merkmal klassisch-bürokratischer Organisationen

- sei und dass eben diese Trennung in postbürokratischen Kontexten tendenziell aufgeweicht werde. So kann gerade der Bezug auf Hierarchie und damit auf die Mitgliedschaftsrolle der Entpersonalisierung von Entscheidungen dienen (Kühl 2002, 200).
- 6 Der Versuch, innerorganisationalen Wandel aus veränderten, übergreifenden Umweltentwicklungen zu erklären, kann dabei durchaus kritisch betrachtet werden. Unabhängig vom Wahrheitswert der Umweltdiagnosen läuft eine solche Argumentation Gefahr, organisationsinterne Spezifika zu unterschätzen, wie Barley und Kunda (2001, 79) mit Blick auf Diagnosen der Verbindung neuer Organisationsformen und technologischem Wandel festhalten: »Thus, whether and how a digital technology affects the way an organization is structured depends on how the technology is designed, the way it is deployed, and how it is used and interpreted in a specific organizational context.«
 - 7 Das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts lag dabei in der Beschreibung und Analyse der faktischen Realisierung postbürokratischer Arbeitsweisen in den untersuchten Organisationen und nicht in einer Diagnose zu Erfolgs- und Gelingensbedingungen der Einführung und Umsetzung entsprechender Modelle und Konzepte. Fragen zu Begleitmaßnahmen und -bedingungen wurden daher nicht systematisch erhoben und entsprechend des Forschungsinteresses nicht in die vorliegende Analyse aufgenommen.
 - 8 Alle Namen und Angaben zu Unternehmen und Gesprächspartner*innen sind selbstverständlich anonymisiert.
 - 9 Im Wesentlichen entsprach das Konzept dabei dem der teilautonomen Arbeitsgruppen, das bereits seit der Debatte um die »Humanisierung des Arbeitslebens« in den 1970er Jahren in wechselnder Intensität diskutiert wird und das sich insbesondere durch die Merkmale von Arbeiterweiterung, Arbeitsbereicherung und der verstärkten Möglichkeit von Arbeitswechseln auszeichnet (vgl. Antoni 1996, 25ff.).

Literatur

- Adler, Paul S. 2001. »Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism«. *Organization Science* 12 (2), 215–34. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.215.10117>.
- Altherr, Marcel. 2019. »Die Organisation der Selbstorganisation«. In *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*, hrsg. v. Peter Kels und Stephanie Kaudela-Baum, 411–26. Wiesbaden: Gabler.
- Alvesson, Mats und Paul Thompson. 2006. »Post-Bureaucracy?«. In *The Oxford Handbook of Work and Organization*, hrsg. v. Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson und Pamela S. Tolbert, 485–507. Oxford: Oxford University Press.
- Ames, Lynda J. 1995. »When Sense is Not Common: Alternatives to Hierarchy at Work«. *Economic and Industrial Democracy* 16 (4), 553–76. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164004>.
- Antoni, Conny H. 1996. *Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?* Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Barley, Stephen R. und Gideon Kunda. 2001. »Bringing Work Back In«. *Organization Science* 12 (1), 76–95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>.
- Bernstein, Ethan, John Bunch, Niko Canner und Michael Lee. 2016. »Beyond the Holacracy Hype«. *Harvard Business Review* 94 (6), 38–49.
- Burns, Tom und G. M. Stalker. 1971. *The Management of Innovation*. 3. Aufl. London: Tavistock.
- Child, John und Rita G. McGrath. 2001. Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *The Academy of Management Journal* 44 (6), 1135–48. <https://doi.org/10.5465/3069393>.

- Clegg, Stewart R. 2012. »The End of Bureaucracy?«. In *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 35), hrsg. v. Thomas Diefenbach und Rune Todnem By, 59–84. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Cyert, Richard M. und James G. March. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Derlien, Hans-Ulrich, Doris Böhme und Markus Heindl. 2011. *Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diefenbach, Thomas und John A.A. Sillince. 2011. »Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization«. *Organization Studies* 32 (11), 1515–37. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>.
- Foss, Nicolai J. 2003. »Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization«. *Organization Science* 14 (3), 331–49. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166>.
- Fröhlich, Dieter. 1983. »Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen«. In *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*, hrsg. v. Friedrich Neidhardt, 532–51. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fuchs, Peter. 2009. »Hierarchien unter Druck – ein Blick auf ihre Funktion und ihren Wandel«. In *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung*, hrsg. v. Ralf Wetzels, Jens Aderhold und Jana Rückert-John, 53–72. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Hales, Colin. 2002. »Bureaucracy-lite and Continuities in Managerial Work«. *British Journal of Management* 13 (1), 51–66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00222>.
- Heckscher, Charles. 1994. »Defining the Post-Bureaucratic Type«. In *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*, hrsg. v. Charles Heckscher und Anne Donnellon, 14–62. Thousand Oaks (u. a.): SAGE.
- Heydebrand, Wolf V. 1989. »New Organizational Forms«. *Work and Occupations* 16 (3), 323–57. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>.
- Hoering, Sebastian, Stefan Kühl und Alexander Schulze-Fielitz. 2001. »Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung. Eine mikropolitische Studie über Entscheidungsprozesse in der Gruppenarbeit«. *Arbeit* 10 (4), 331–51. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2001-0406>.
- Ingvaldsen, Jonas A. und Jos Benders. 2020. »Back through the back door? On removing supervisors to reduce hierarchy«. *Baltic Journal of Management* 15 (3), 473–91. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2019-0359>.
- Jansen, Till. 2020. »Prêt-à-porter oder haute couture – Managementmoden in der Verwaltung«. In *Managementmoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn*, hrsg. v. Christian Barthel, 167–83. Wiesbaden: Gabler.
- Kette, Sven und Veronika Tacke. 2015. »Systemtheorie, Organisation und Kritik«. In *Systemtheorie und Differenzierungstheorie als Kritik. Perspektiven im Anschluss an Niklas Luhmann*, hrsg. v. Albert Scherr, 232–65. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kieser, Alfred. 1996. »Moden & Mythen des Organisierens«. *Die Betriebswirtschaft* 56 (1), 21–39.
- Koch, Jochen. 2003. *Organisation und Differenz. Kritik des organisationstheoretischen Diskurses der Postmoderne*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kühl, Stefan. 1999. »Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen? Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion«. *Berliner Debatte INITIAL* 10 (3), 3–17.
- Kühl, Stefan. 2001a. »Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen«. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53 (3), 467–96. <https://doi.org/10.1007/s11577-001-0075-5>.

- Kühl, Stefan. 2001b. »Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung«. *Zeitschrift für Soziologie* 30 (3), 199–222. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2001-0303>.
- Kühl, Stefan. 2002. »Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarkt-orientierten Unternehmen«. *Zeitschrift für Soziologie* 31(3), 186–210. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2002-0302>.
- Kühl, Stefan. 2011. *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, Stefan. 2015. *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. 6., aktual. Aufl. Frankfurt a. M. (u. a.): Campus.
- Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brüssel: Nelson Parker.
- Lee, Michael Y. und Amy C. Edmondson. 2017. »Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing«. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.
- Luhmann, Niklas. 1973. *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1995. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 4. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas. 2005. »Funktionale Methode und Systemtheorie«. In *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, 7. Aufl., hrsg. v. Niklas Luhmann, 39–67. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas. 2018a. »Die Bedeutung der Organisationssoziologie für Betrieb und Unternehmung«. In *Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation*, hrsg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke, 231–53. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas. 2018b. »Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken«. In *Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation*, hrsg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke, 415–424. Wiesbaden: Springer VS.
- Maravelias, Christian. 2003. »Post-bureaucracy – control through professional freedom«. *Journal of Organizational Change Management* 16 (5), 547–66. <https://doi.org/10.1108/09534810310494937>.
- March, James G. und Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- McSweeney, Brendan. 2017. »A Post-Bureaucratic Age? Caricatures, Claims, and Counter-Evidence«. In *Evolution of the Post-Bureaucratic Organization*, hrsg. v. Pierfranco Malizia, Chiara Cannavale und Fabrizio Maimone, 19–40. Hershey, PA: IGI Global.
- Moser, Michaela. 2017. *Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Muster, Judith, Stefanie Büchner, Thomas Hoebel und Tabea Koepp. 2020. »Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten. Grundzüge, Implikationen und Forschungsperspektiven«. In *Managementmoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn*, hrsg. v. Christian Barthel, 285–305. Wiesbaden: Gabler.
- Oberg, Achim und Peter Walgenbach. 2007. »Post-bürokratische Organisation – Utopie und Alltag. Eine Fallstudie zur IT-gestützten Kommunikation«. *Zeitschrift für Management* 2 (2), 168–97. <https://doi.org/10.1007/s12354-007-0008-y>.
- Oedzes, Jacoba J., Gerben S. Van der Vegt, Floor A. Rink und Frank Walter. 2019. »On the origins of informal hierarchy: The interactive role of formal leadership and task complexity«. *Journal of Organizational Behavior* 40 (3), 311–24. <https://doi.org/10.1002/job.2330>.
- Ortmann, Günther. 2017. »Flottierende Signifikanten. Über Wörter wie lean, smart und agile«. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2/2017, 128.

- Reihlen, Markus. 1998. *Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft?* Arbeitsbericht Nr. 96 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln. Köln.
- Rölle, Daniel. 2020. »Agile Verwaltung«. In *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, hrsg. v. Tanja Klenk, Frank Nullmeier und Götrik Wewer, 137–46. Wiesbaden: Springer VS.
- Robertson, Brian J. 2015. *Holacracy. The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York, NY: Henry Holt.
- Rothschild-Whitt, Joyce. 1979. »The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models«. *American Sociological Review* 44 (4), 509–27. <https://doi.org/10.2307/2094585>.
- Seabright, Mark A. und Jacques Delacroix. 1996. »The Minimalist Organization as a Postbureaucratic Form. The Example of Alcoholics Anonymous«. *Journal of Management Inquiry* 5 (2), 140–54. <https://doi.org/10.1177%2F105649269652007>.
- von Groddeck, Victoria und Sylvia M. Wilz, hrsg. v. 2015. *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5., rev. Aufl. Tübingen: Mohr.

Die AutorInnen

Finn-Rasmus Bull, M. A. Soziologie, ist Doktorand an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld (Arbeitsbereich Organisationssoziologie). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Postbürokratisches Organisieren und Metaorganisationen.

Kontakt: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Postfach 100131, 33501 Bielefeld; E-Mail: finn.bull@uni-bielefeld.de

Judith Muster, Dr., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisations- und Verwaltungssoziologie der Universität Potsdam. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen Führung, Postbürokratisches Organisieren und Digitalisierung.

Kontakt: Universität Potsdam, Professur für Organisations- und Verwaltungssoziologie, August-Bebel-Str. 89, 14482 Potsdam; E-Mail: judith.muster@uni-potsdam.de

Die Aktualität des Agilen

Qualitative Forschung im Bereich digitaler Dienstleistungsunternehmen

Mareike Hattendorf

Journal für Psychologie, 29(1), 93–119

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-93>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Die Anwendbarkeit des Agilen Manifestes in digitalen Dienstleistungsunternehmen ist bisher kaum in den Fokus einer praxisorientierten Theorie genommen worden, Gleiches gilt in diesem Kontext auch für die Aktualität agiler Werte und Prinzipien. Im Rahmen meiner Forschung untersuche ich deshalb, wie digitale Dienstleistungsunternehmen das Agile Manifest der Softwareentwicklung anwenden und ob und wie sie sich auf dieser Basis agil transformieren können. Die Beantwortung meiner Forschungsfrage ist für die Praxis sehr bedeutsam. Viele Unternehmen spüren die transformatorischen Anforderungen der Digitalisierung und suchen, teilweise verzweifelt, neue Wege. Mit Blick auf die agile Welt fehlt ihnen allzu oft das Handwerkszeug, gerade wenn es darum geht, erste agile Schritte zu wagen. Eine Anleitung, wie Agilität auf Basis des Agilen Manifestes der Softwareentwicklung in Unternehmen umgesetzt werden kann, könnte für viele Unternehmen eine Hilfestellung darstellen.

Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse von Experteninterviews wurde die Einführung von Agilität analysiert. Auswertung und Analyse der qualitativen Daten führen zu einem 3-Ebenen-Modell, welches die Einführung von Agilität in digitalen Dienstleistungsunternehmen unterstützt und dabei hilft, erste Schritte zu planen und zu definieren. Dabei konnte die Bedeutung des Agilen Manifestes geklärt sowie die operative Anwendung von Agilität aufgezeigt werden.

Schlüsselwörter: Agilität, Agiles Manifest der Softwareentwicklung, Dienstleistungsunternehmen, qualitative Studie

Summary

The topicality of the agile

Qualitative research in the field of digital service companies

In theory, there is little knowledge about the applicability of the Agile Manifesto in digital service companies or about the actuality of these values and principles. In my research I want

to find out how digital service companies can apply the Agile Manifesto of Software Development and if and how companies can transform themselves agilely on this basis. Answering my research question is very important for practical application. Many companies feel that they have to break new ground due to digitalization and are often left without tools when it comes to taking the first agile steps. A guide on how to implement agility in companies based on the Agile Manifesto of Software Development could be a help for many companies.

By means of a qualitative content analysis of expert interviews the introduction of agility was analyzed. The result is a model that supports the introduction of agility in digital service companies and helps to plan and define first steps. The meaning of the Agile Manifesto was clarified and the operational application of agility was demonstrated. Hurdles and difficulties of agility are described and the current meaning for practice is clarified.

Keywords: Agility, Agile Manifesto of Software Development, service company, qualitative study

1 Einführung

1.1 Definition Agilität

Eine klassische Definition des Begriffs »Agilität« geht auf das lateinische Wort »agilis« zurück, das sich mit »leicht zu führen, beweglich, geschäftig« übersetzen lässt (Häusling und Rutz 2017, 108). Besonders die »Beweglichkeit« ist eine Eigenschaft, die häufig unter Agilität verstanden und durch Unternehmen für sich interpretiert wird. Die Entwicklung des Begriffs geht auf die frühen 1990er Jahre zurück. Die agilen Eigenschaften wurden als Wettbewerbsfokus identifiziert und zu dieser Zeit bedeutete »agil zu sein«, den Wandel zu beherrschen (Dove 2001, 5–8) und dem Wettbewerb auf Basis der agilen Fähigkeiten standzuhalten oder auch voraus zu sein.

In dem Zeitraum von 1982 bis 2011 entwickelten sich diverse heterogene Konzepte, Theorien und Ansätze, um Agilität zu beschreiben. Insgesamt finden sich 24 verschiedene Definitionsansätze von verschiedenen Autoren zu dem Begriff »Agilität« (Häusling 2018, 29). So wird heute eher von Eigenschaften und Kennzeichen der Agilität denn von einer gültigen Definition gesprochen. Die nachfolgenden Definitionen illustrieren die Varietät der Auffassungen. Häusling, zertifizierter Scrum Master und als agiler Pionier bekannt, nennt folgende Kennzeichen von Agilität: »Zeit, Kosten, Kompetenz, Flexibilität und Qualität sowie die *reaktive und proaktive Reaktion auf Marktveränderungen unter dem Fokus der Kundenzufriedenheit*« (Häusling 2018, 30).

Hanschke, Autorin und Spezialistin für Lean Digitalisation, beschreibt die Agilität mehr als eine Denkhaltung:

»Agile beginnt im Kopf. Enge Kommunikation mit allen Beteiligten, Transparenz über Visualisierung und Ergebnisorientierung sowie Trennung von alten Zöpfen und Formalien, wie z. B. unproduktive Meeting-Marathons oder regelmäßige Berichterstattung ohne klaren Nutzen« (Hanschke 2017, 2).

Die Firma goetzpartners, ein Unternehmen, welches sich im Wandel befindende Unternehmen begleitet und berät, beschreibt in ihrem Journal zum Agilen Performer Index die Agilität so: »Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich zeitnah, effektiv und nachhaltig zu verändern, um Performance-Vorteile zu erzielen« (Prodoehl et al. 2019, 5).

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass es bis heute keine allgemeingültige Definition von Agilität gibt. Ausgangspunkt meiner Untersuchung ist daher das Verständnis von Agilität als einer Denkhaltung, die sich dank bestimmter Kennzeichen vermittelt. Dazu zählen die Flexibilität, auf Anforderungen im Markt reagieren zu können, die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt zu stellen und dabei so transparent, effizient und nachhaltig vorzugehen wie möglich.

Passend zu dieser Auffassung über die agile Arbeitsweise sowie die agile Unternehmenstransformation ist, da auch keine allgemeingültige Definition zu Rate gezogen werden kann, das Agile Manifest der Softwareentwicklung selbst, das mit seinen insgesamt vier Werten und zwölf Prinzipien eine Hilfestellung für die Art und Weise der Umsetzung und die Herangehensweise an Projekte zu sein versucht (Bartonitz et al. 2018, 3).

1.2 Agile Werte und Prinzipien

Das Agile Manifest der Softwareentwicklung besteht aus insgesamt vier Werten und zwölf Prinzipien bzw. Richtlinien, die mehr als ein Mindset als eine konkrete Handlungsempfehlung zu verstehen sind. Das Mindset beeinflusst, bewusst oder unbewusst, die Denkhaltung, die Gestaltung von Prozessen, aber auch die Entscheidungsfindung bei Handlungen (Kusay-Merkle 2018, 54). Somit bilden die Werte die Basis der agilen Arbeitsweise und geben damit auch – zumindest im theoretischen Ideal – den Weg des Erfolges vor (Sauter et al. 2018, 23). In Abbildung 1 werden die vier Werte des Agilen Manifests vorgestellt.

Die Autoren des Agilen Manifestes betonen, dass die Werte auf der linken Seite für sie einen höheren Stellenwert haben als die Werte auf der rechten Seite. Das bedeutet nicht, dass die Werte auf der rechten Seite vernachlässigt werden können. Diese Werte sind ebenfalls wichtig (Agile Master 2019). Im Folgenden werden die Werte des Agilen Manifests beispielhaft beschrieben.

Wir erschließen bessere Wege, Dienstleistungen zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Dienstleistungen** mehr als umfassende Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Abb. 1: Agile Werte (in Anlehnung an die Verfasser des Agiles Manifests; Beck und Beedle 2001)

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

Es ist wichtiger, mit dem Kunden auf einer Ebene zu agieren und sich auszutauschen, um ein gutes Projektergebnis zu erreichen, als einen hohen Wert auf Prozesse und Werkzeuge zu legen. Aber auch Prozesse und Werkzeuge können helfen, ein besseres Ergebnis zu erzielen. Im Fokus dieses Wertes steht jedoch die Befriedigung der Bedürfnisse aller Beteiligten.

Funktionierende Dienstleistungen mehr als umfassende Dokumentation

Dieser Wert bringt die Bedeutung der Qualität zum Ausdruck. Es ist wichtig, dass der Kunde funktionierende Software bzw. Endprodukte geliefert bekommt. Nur so sind langfristige Kundenbeziehungen möglich. In dem Wort »funktionierende« steckt jedoch nicht nur die Nutzbarkeit, sondern auch die Nachhaltigkeit. Die Dokumentation ist daher nicht so wichtig wie die funktionierende Software.

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Erneut stellt das Agile Manifest den persönlichen Austausch über Formalien. Es ist wichtiger, gemeinsam mit dem Kunden zu arbeiten, als einen juristisch unanfechtbaren Vertrag aufzusetzen. Das »Gemeinsam« wird vor allem in der agilen Methodik des Scrum deutlich. Dort nimmt der Kunde eine Position ein, die eng mit dem Entwicklerteam verbunden ist.

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das ist meist einer der Hauptgründe, warum sich Unternehmen heute agil transformieren (Heinemann et al. 2016, 105). Es muss die Möglichkeit geben, schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Selbst manche Gesetzesänderungen kommen so schnell, dass die Software nicht darauf vorbereitet ist.¹ Dies muss ebenfalls eingeplant

werden und in so einem Fall ist es wichtig, die geplanten Wege zu verlassen, um agil auf Veränderungen zu reagieren.

Ken Schwaber und Jeff Sutherland, die Begründer des Agilen Manifests, leiten im Jahr 2017 die agilen Werte am Beispiel der Anwendung Scrum mit neuen Erweiterungen ab (Schwaber und Sutherland 2017, 5). Scrum ist ein Vorgehensmodell oder auch Framework in der agilen Softwareentwicklung, welches davon ausgeht, dass Projekte aufgrund ihrer Anforderungen und der steigenden Komplexität nicht im Vorfeld detailliert zu planen sind. Die Planung erfolgt daher schrittweise, in sogenannten Sprints, die jeweils ein kleines, testbares Produkt als Ergebnis haben (Siepermann 2018). Schwaber und Sutherland leiten folgende agile Werte für den Scrum-Prozess ab (Schwaber und Sutherland 2017, 5):

- Mut
- Fokus
- Commitment
- Respekt
- Offenheit
- Wertschätzung
- Vertrauen

In Abbildung 2 werden die zwölf Prinzipien des Agilen Manifests vorgestellt.

In diesen Prinzipien spiegelt sich die Haltung der Autorin sehr gut wider. Die Prinzipien sind ergänzend zu den grundlegenden agilen Werten zu verstehen.

3 Agiles Projektmanagement in digitalen Dienstleistungsunternehmen

Agilität ist nicht nur im Projektmanagement zu finden, sondern kann auch die gesamte Organisation umfassen. Demnach kann ein ganzes Unternehmen dem Grundsatz der agilen Werte und Prinzipien folgen und sich zum Beispiel einer Organisationsform wie der Holokratie anschließen (Lindner 2016). Das Agile Manifest der Softwareentwicklung fokussiert sich jedoch auf die Anwendung IT-naher Projekte, weshalb die agile Vorgehensweise im Projektmanagement wie folgt beschrieben wird:

Heutzutage wird im Projektmanagement zwischen dem klassischen und dem agilen Projektmanagement unterschieden. Mit beiden Ansätzen können Projekte bearbeitet und abgeschlossen werden. Ein Projekt definiert sich als ein zeitlich begrenztes Vorhaben, um ein Ergebnis zu erstellen (Kusay-Merkle 2018, 10). Jahrelang wurde in digitalen Unternehmen und Agenturen auf das klassische Projektmanagement zurückgegriffen. Um den Erfolg eines Projektes zu messen, wird das Modell des magischen Dreiecks herange-

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Abb. 2: Prinzipien des Agilen Manifests der Softwareentwicklung (in Anlehnung an die Verfasser des Agiles Manifests; Beck und Beedle 2001)

zogen. Projekte sollen in angemessener Qualität, der geplanten Zeit und dem geplanten Budget umgesetzt werden (Agile Master 2019). Das klassische Projektmanagement orientiert sich am sogenannten Wasserfall-Modell. Dies ist ein lineares Vorgehen, bei dem Umfang und Inhalt sowie auch Zeit und Kostenrahmen von Beginn an feststehen.

Das agile Vorgehen hingegen ist werte- bzw. *value*-getrieben. Es kann sowohl iterativ als auch inkrementell (also in Teilen) geplant werden (Kusay-Merkle 2018, 20). Je nach methodischem Ansatz kann das Vorgehen variieren. Findet eine inkrementelle Planung statt, so kann man sich der Kanban-Methodik bedienen. Dabei hilft ein Kanban-Board zunächst bei der Visualisierung und Strukturierung der zu erledigenden Aufgaben. Diese werden im Anschluss innerhalb des Projektteams nach Aufwand bewertet und geplant. Alles, was in einem Sprint nicht erledigt werden kann, wartet im sogenannten Back-

log auf den nächsten Sprint. Während das klassische Projektmanagement es ermöglicht, eine termingenaue Fertigstellung vorauszusagen, ermöglicht eine agile Umsetzung nur die Vorhersage zur Fertigstellung eines Inkrements, also eines kleinen Teilabschnitts. An diesen Gegensätzen zeigt sich, dass die Vorgehensweisen absolut verschieden sind.

Klassisch	Agil
– Anforderungen sind vorab definiert	– Anforderungen können dynamisch sein
– So wenig Veränderung wie möglich	– Anpassungen sind immer möglich
– Fertigstellung des Projektes zu einem abgestimmten Termin	– Regelmäßiger Austausch und Abnahmen zu ersten Inkrementen
– Stakeholder werden zu jeweiligen Meilensteinen beteiligt	– Starke Einbindung der Stakeholder

Abb. 3: Merkmale im Projektmanagement (in Anlehnung an Agiles Projektmanagement im Berufsalltag; Kusay-Merkle 2018)

Eine Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. aus dem Jahr 2017 zeigt, wie viel Gewichtung agile Prozesse heute im Projektmanagement haben. An der Studie haben insgesamt 1.000 Teilnehmer aus insgesamt 30 Ländern teilgenommen. Ein besonders interessanter Wert ist die Nutzungsdauer von agilen Methodiken. Fast drei Viertel der Studienteilnehmer gaben an, agile Methoden erst seit vier Jahren zu benutzen (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V 2017). Laut einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability aus dem Jahr 2017 sind die größten Herausforderungen bei der digitalen Transformation das Managen zunehmender Komplexitäten in der Zusammenarbeit (Breitschopf und Rump 2018). Gerade in agilen Prozessen ist die den Wissensaustausch der Stakeholder konstruktiv ermöglichende Kommunikation eine wesentliche Komponente des Scheiterns oder Nicht-Scheiterns der Projekte. Das Ergebnis beider Studien zeigt, dass trotz der steigenden Anforderungen an Projektmanager der Weg in die agile oder auch halbagile Welt unumstößlich scheint. 37% der befragten Unternehmen gaben an, eine hybride Arbeitsweise umzusetzen. Also keine rein agile, sondern eine Mischung aus klassischer und agiler Arbeitsweise. 12% arbeiten noch im rein klassischen Format (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V 2017).

1.4 Der digitale Wandel in digitalen Dienstleistungsunternehmen – Auswirkungen auf Unternehmensstrukturen

Mit großer Geschwindigkeit erfasst deutsche Unternehmen die Welle der Digitalisierung. Analog war gestern und heute bestimmt die Digitalität unseren Alltag. Seit dem

Jahr 2002 sprechen Experten davon, dass sich unsere Welt im digitalen Wandel befindet (Wolan 2018, 10). Die Grenzen zwischen den Online- und Offlinemedien verschwimmen immer stärker und die Macht der Digitalisierung ist allgegenwärtig. Anfang 2013 wurde von knapp drei Milliarden Nutzern das Medium Internet genutzt. Bis zum Jahr 2020 soll die Zahl der Internetnutzer auf sechs bis acht Milliarden Nutzer steigen (ebd.). Weltweit werden Systeme entwickelt, die Analoges und Digitales synchronisieren sollen. Ein gutes Beispiel dafür sind digitale Medien wie die CD, die Kassette oder ein Tonband. Vor ein paar Jahren war es völlig normal, den CD-Player oder Ähnliches zu benutzen, um Musik zu hören. Inzwischen wurden weite Teile der Musikbranche digital. Vorreiter wie YouTube haben es geschafft, Musik online und digital zugänglich zu machen. Neue Absatzmodelle wie Spotify oder Deezer sorgen für entsprechende Einnahmen und spezialisieren sich auf Musik, Hörbücher und Podcasts, während YouTube inzwischen auch über Politik, Ökologie, Umweltkatastrophen und Zeitgeschehen berichtet (Reutner 2012, 9).

Weitere besondere Herausforderungen ergeben sich für die Unternehmen. Die digitalen Technologien verändern den Unternehmensalltag. Neue Arbeitsformen, die vor einigen Jahren noch für unmöglich gehalten wurden, entwickeln sich. Inzwischen können Mitarbeiter mit einer Internetverbindung über Cloud-Lösungen auf Firmendaten zugreifen und von überall arbeiten (Wagner 2018, 29). Generell stellen alle Berufe, die von Kommunikation und Wissen geprägt sind, die zukünftige Arbeitsweise infrage (Beckedahl und Lüke 2012, 140). Die Digitalisierung fordert nach neuen Arten der Zusammenarbeit. Es liegt in den Zeiten des digitalen Wandels nun vielmehr an den Unternehmen, diesen Prozess aktiv zu gestalten und eigene Strukturen zu optimieren (ebd., 143).

Die Firma Bitkom Research, die ein Tochterunternehmen des Digitalverbands Deutschlands ist, hat im Jahr 2018 eine Studie zum Digitalisierungsgrad von insgesamt 604 Unternehmen veröffentlicht (Bitkom Research 2018). Knapp 35% der befragten Unternehmen geben an, sich im Prozess der Unternehmensdigitalisierung als Vorreiter anzusehen. Knapp 60% geben an, sich derzeit noch als Nachzügler zu fühlen und die Digitalisierung noch nicht aktiv zu gestalten. Die Industrie und Handelskammer hat im November 2017 deutschlandweit insgesamt 1.806 Unternehmen befragt, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf bestimmte Kriterien hat. Demnach geben 87% der befragten Unternehmen an, dass der Bedarf an Weiterbildung der Mitarbeiter im Rahmen der Digitalisierung stark steigt (DIHK 2017). Viele Unternehmen spüren die Veränderung und realisieren, dass die alten Arbeitsweisen heute nicht mehr funktionieren (Laloux 2016, 137). Starre Abteilungsgrenzen, hierarchische Entscheidungsprozesse und organisatorisch aufgestellte Silos stoßen in einer digitalen Welt an ihre Grenzen. Dieses fordristisch-bürokratische Konzept, welches die Wirtschaft über 100 Jahre geprägt hat, geht mit langen Planungszeiten und starren bürokratischen Ab-

läufen einher. Es kostet die Mitarbeiter nicht nur einen langen Atem, sondern auch viel Zeit (Boes et al., 12). Heute müssen genau diese Anforderungen von Unternehmen bearbeitet und gelöst werden. Entwicklungszyklen müssen effizienter, besser planbar und schnell anpassbar sein. Verändern sich die Anforderungen des Kunden, so muss die Möglichkeit bestehen, diese anzupassen (Häusling 2018, 17).

Die Digitalisierung ist dabei nicht per se als Gegenmodell einer fordistisch-bürokratisch konzipierten Arbeitswelt zu verstehen. Einerseits mag die mit dem technologischen Einsatz einhergehende Flexibilität zu positiv empfundenen Streueffekten führen – etwa das Erleben einer etwas freieren Selbstbestimmung bei der Arbeit im Homeoffice zu Corona-Zeiten. Andererseits entgrenzt die Digitalisierung Arbeit, macht sie (und damit auch gegenüber Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern) zu einem permanenten Anspruchspotenzial. Der »klassische Feierabend«, um es an einem Beispiel zu veranschaulichen, ist in digitalen Welten mehr eine Entscheidung denn eine Regel. Das Entgrenzen von Arbeit, das Lösen vom Analogen bedingt mitunter auch Isolation und Vereinzelung. Digitalisierung entfremdet den Menschen, weder überträgt noch übersetzt sie analoge Erfahrungswelten des Habituellen oder des Körperlichen in die Dimension ihrer Algorithmen. Nicht zuletzt löst Digitalisierung, als Rationalisierung verstanden, auch Existenzängste und Arbeitsunsicherheit aus, die in ihrer Konsequenz zu selbstausbeuterischen Tendenzen bei den Belegschaften führen können.

Es liegen, gerade bei kritischer Betrachtung aus analog-humanistischer Perspektive, genügend gute Gründe dafür vor, digitale Transformation und das Wertefundament einer sozialpartnerschaftlich organisierten Arbeitswelt so zu verbinden, dass Menschen – sei es als Belegschaft oder Kundschaft – sowohl ihre Entscheidungsgewalt als auch ihre Gestaltungshoheit über die Projektentwicklung behalten. Die Transformation des Digitalen soll, wenn die Grundsätze des Agilen Manifests eingehalten werden, Werkzeug und Instrument der Gestaltung und Zielerfüllung von Arbeit sein. Es gilt also, sich dem Digitalen nicht zu »unterwerfen«, sondern unter Wahrung der humanistischen Errungenschaften der Aufklärung und der daraus auch resultierenden sozialpartnerschaftlichen Verständigung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern den Wandel zu gestalten. Daraus entwickelt sich unter anderem die Idee des agilen Unternehmens, in dem alles miteinander so vernetzt ist, dass besonders flexibel reagiert werden kann und die einzelnen Wertschöpfungsketten in kommunizierenden Teams vereint sind (Boes et al., 13). Die agile Arbeitsweise wird auch als effiziente Methode gesehen, um in Digitalisierungsprojekten individueller reagieren zu können (Lindner 2019, 42). Lindner spricht in seiner Studie aus dem Jahr 2018 davon, dass »die digitalen Ideen (bspw. Homeoffice) ohne agile Richtlinien (Aufhebung der Anwesenheitspflicht etc.) nicht möglich sind« (ebd., 37). Die Aufhebung der Anwesenheitspflicht ist dabei nur ein Beitrag. Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört auch zu den Prinzipien des Agilen.

1.5 Die agile Unternehmenstransformation

Für viele Unternehmen prallen in der Zeit der Digitalisierung Welten aufeinander: die sich rasant verändernde Umwelt auf der einen Seite und die oft noch stark bürokratisierten Prozesse im Unternehmen selbst (Häusling 2018, 25). Auch die zunehmende Herausforderung der Ambidextrie, also das geförderte Zusammenspiel zwischen Effizienz und Innovation, bringt Unternehmen an ihre Grenzen (Güttel 2017, 187ff.). Die Entwicklung einer agilen Organisation kann für viele Unternehmen im digitalen Dienstleistungssektor der Schlüssel sein, um dem Wettbewerb zu trotzen und die eigenen Kunden zu befriedigen (Häusling 2018, 18). Doch die Frage, die sich ein Unternehmer stellt, das sich mit Agilität auseinandersetzt, ist die Frage nach der konkreten Realisierbarkeit im eigenen Unternehmen. Es sei daran erinnert, dass es nicht die eine Anleitung gibt, wie sich ein Unternehmen agil transformieren kann (Laloux 2016, 137). Die Literatur beschreibt ein Trial-and-Error-Prinzip, bei dem jedes Unternehmen zwar theoretische Hilfestellung an die Hand bekommt, den Weg für sich jedoch absolut selbst finden muss.

Dazu hat die HAUFE Akademie ein eigenes 6-Erfolgsfaktoren-Modell entwickelt, welches den Einstieg und die konzeptionelle Erschließung erleichtern soll. Die Basis der Erfolgsfaktoren beruht auf folgenden (Erfolgs-)Kriterien:

- Gründe haben
- Zielbild entwickeln
- Das Team definieren
- Den Prozess der Zusammenarbeit definieren
- Stories identifizieren, priorisieren, umsetzen und lernen
- Kollegen mitnehmen

Die HAUFE Akademie versteht agile Transformationen als Utopia. »Die agilen Werte und Prinzipien« werden als »ein Idealbild« verstanden, »zu dem man kontinuierlich hinstreben kann, welches man aber nie erreichen wird« (Häusling 2018, 144). Es scheint der Weg das eigentliche Ziel zu sein.

Die HR-Pioneers haben ein ähnliches Vorgehen entwickelt. Aus ihrer Erfahrung heraus haben sie abgeleitet, dass kategorische Dimensionen elementarer sind als etwaige konkrete Projektziele. Wenn es darum geht, Herausforderungen im Unternehmen zu bewältigen, sehen sie in dem von ihnen entwickelten Modell eine Hilfestellung. Ihr Modell beschränkt sich auf die Zielermittlung für insgesamt sechs Dimensionen. Das TRAFOModell hilft dabei, eine Orientierung zu gewinnen, und greift auf folgende Dimensionen zurück: Strategie, Kultur, Führung, HR, Prozess und Struktur (Fülöpp 2019).

Ein in der Branche hochgelobter Leitfaden für die Organisationsentwicklung, *Reinventing Organizations* von Laloux, zeigt einen Auszug von Zobrist (CEO des Au-

tomobilzulieferers FAVI): »Die Frage, die mir im Moment am meisten gestellt wird, ist folgende: »Wie kann ich meine bestehende Organisation transformieren?« Laloux übersetzt die Antwort von Zobrist: »[E]s bedeutet in etwa: »Du musst es selbst herausfinden!« (Laloux 2016, 137)

Ein existierendes Modell zur Implementierung von Agilität in Unternehmen ist das von Zhang und Sharifi entwickelte Modell im Jahr 2000. Dieses Modell besteht aus drei Treibern: den Agility Drivers, den Agility Capabilities und den Agility Providers (Sharifi und Zhang 2001). Die sogenannten Agilitätstreiber bestimmen den Bedarf an Agilität in einem Unternehmen. Im Anschluss wird festgelegt, welche agilen Fähigkeiten das Unternehmen aufweisen muss, um den agilen Bedarf zu decken (Häusling 2018, 37). Im dritten Schritt geht es darum, Methoden, Tools und Praktiken ausfindig zu machen, anhand derer die zuvor definierten Fähigkeiten erreicht werden können (ebd., 38).

Ebenfalls im Jahr 2000 entwickelten Francis und Meredith das Agile Wheel Reference Modell. Das Modell besteht aus vier Ebenen: der agilen Strategie, dem agilen Prozess, den agilen Verbindungen und den agilen Menschen (Meredith und Francis 2000). Im Vergleich zu dem Modell von Zhang und Sharifi verknüpfen die Entwickler des Agile Wheels die Dimensionen von Organisationen mit der Dimension der Agilität (Häusling 2018, 39).

Dabei lässt sich feststellen, dass beide Modelle sich zwar mit Agilität beschäftigen, jedoch nur den Reifegrad an Agilität beschreiben und nicht verdeutlichen, wie Agilität umgesetzt werden kann. Zu berücksichtigen ist außerdem, dass beide Modelle im Jahr 2000 entwickelt wurden, also ein Jahr vor Entstehung des Agilen Manifests.

Ein erster Schritt zur agilen Unternehmenstransformation ist laut Hanschke: »die lokale Einführung von agilen Entwicklungsmethoden in einem oder wenigen Projekten und organisationsübergreifende Schulungen; insbesondere auch im Management« (Hanschke 2017, 104).

Häusling spricht von ähnlichen ersten Schritten:

»Deswegen hat es sich als eine erfolgreiche Strategie erwiesen, Prototypen zu entwickeln und mit diesen »Testballons« erste Erfahrungen zu sammeln. Hierbei kann es sich um ein erstes Projekt oder Produkt handeln, ein erstes Team, das anders arbeitet und mit agilen Ansätzen experimentiert« (Häusling 2018, 123).

Auch er spricht davon, dass Unternehmen ihren eigenen Weg finden müssen: »Den einen richtigen Weg hinsichtlich der agilen Transformation gibt es nicht. Vielmehr muss jede Organisation für sich den Weg finden, der am besten auf die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen der Organisation passt« (ebd., 117).

Es haben sich verschiedenste Methodiken entwickelt, um den Prozess der agilen Transformation zu begleiten. So sprechen Mezick und Pfeffer in dem 2019 erschienen

OpenSpace Agility Handbuch davon, dass auch die Transformation selbst agil erfolgt: »Wir verändern in kleinen Schritten, bewerten regelmäßig, passen an und lernen daraus« (Mezick et al. 2019, 17).

An diesem Beispiel wird deutlich, dass es nicht die eine Anleitung für Unternehmen gibt, sondern alles ein Ausprobieren und Versuchen darstellt.

In digitalen Dienstleistungsunternehmen unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden und der Umfang der Wertschöpfungskette zu anderen Unternehmen aus anderen Branchen. In manchen Unternehmensfeldern ist es zum Beispiel nicht notwendig, sich komplett zu »agilisieren«. Dazu haben Linder und Leyh 2018 ein Referenzmodell entwickelt, mit dessen Hilfe die Nähe zum Kunden und gleichzeitig der Bedarf an Agilität pro Wertschöpfungssektor bestimmt werden kann (Lindner 2019, 44). Für Unternehmen ist es also neben der Transformation selbst auch ein wichtiges Thema zu bestimmen, ob dies für alle oder zunächst nur für ausgewählte Bereiche gilt.

2 Vorstellung der Forschungsarbeit

Ziel der qualitativen Forschungsarbeit war die Klärung der Frage, wie sich das Agile Manifest der Softwareentwicklung in digitalen Dienstleistungsunternehmen anwenden lässt und wie sich Unternehmen auf der Basis des Agilen Manifests transformieren können.

Es gibt bisher keine Literatur, die diese Frage ausreichend beantworten könnte, daher ging meine Arbeit von einem explorativen Forschungsstil aus, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, die für die Praxis von Bedeutung sind (Baur und Blasius 2014, 136). Im Rahmen eines teilstrukturierten Experteninterviews, welches sich an einem Leitfaden orientiert, wurden neue Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen.

Für die zugrunde liegende Forschungsarbeit konnten die in Tabelle 1 aufgeführten Experten gewonnen werden.

Es wurden insgesamt diese fünf Personen befragt. Nach Wilde und Hess (2006) ist das Sättigungskriterium einer Forschungsmethode erreicht, wenn nach einer gewissen Menge an Teilnehmern keine signifikant neuen Erkenntnisse gewonnen worden sind. Nach Auswertung der Interviewergebnisse konnten keine signifikant neuen Erkenntnisse in den letzten zwei Iterationen erkannt werden.

Im Anschluss an die Transkription (nach Kallmeyer und Schütze) der Interviews folgte in Anlehnung an Mayring die Auswertung auf Basis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Die Qualitative Inhaltsanalyse zeigt ein streng methodisches Vorgehen, welches das Interviewmaterial dabei in kleine Textbausteine zerlegt und analysiert (Mayring 2016, 114). Die Kriterien der quantitativen Forschung werden auf die der qualitativen Forschung übertragen und angepasst, indem sie reformuliert und operationalisiert wer-

Nummer	Beruf	Erfahrung
Befragte Nr. 1	Agiler Coach, Tourismuskonzern mit ca. 70.000 Mitarbeitern	Agiles Arbeiten, Kanban, Projektmanagement, Veränderungsmanagement
Befragte Nr. 2	Freiberuflich/Selbstständig, Netzwerk-Manager, Mitglied im GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V)	Organisationspsychologie, Projektmanager, Konfliktmanager, Systemischer Coach, Change Manager
Befragte Nr. 3	Freiberuflich/selbstständig, Beratender Unternehmer, Business Development & Potenzialentwicklung, Selbstständig, Prokurist/Head of Business Development, Inhaber, Experte für Krypto-Investments, Spezialist für bitcoin4business, Optimo Invest	Zertifizierter Projektmanager, Scrum Master, Product Owner, Business Development Spezialist, Fachberater für Unternehmen
Befragte Nr. 4	VP Produkt Management, Schuhindustrie, 41.000 Mitarbeiter	Unternehmensführung, Coaching, Agiles Arbeiten, Scrum, Business Development, Agiles Produktmanagement
Befragte Nr. 5	Senior Personalentwicklerin	Organisationsentwicklung, agile Organisationsentwicklung, Personalentwicklung

Tab. 1: Darstellung der ausgewählten Experten für die Befragung (Quelle: Interviewpartner der qualitativen Forschung)

den. Die zentralen Kriterien der Forschung sind die Objektivität, die Reliabilität sowie die Validität.

Die zu der Analyse verwendeten Kategorien standen aufgrund der vorherigen theoretischen Rahmung deduktiv schon fest und dienten als sensibilisierende Orientierungshilfe des Interpretierens. Der Schwerpunkt der Forschungsarbeit lag in den Kategoriebereichen des Agilen Manifests und der agilen Unternehmenstransformation. Zusätzlich konnten allgemeinere Erkenntnisse zur Bedeutung, Anwendung und zur Definition von Agilität im Rahmen von Unterkategorien ermittelt werden. Diese Kategorien waren jedoch nicht primär für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant, weshalb sich die Ergebnisse der Arbeit auf diese folgenden Unterkategorien beziehen:

- Bedeutung des Agilen Manifests in der Praxis
- Bedeutung von Agilität in der Praxis deutscher Unternehmen

- Voraussetzung für Agilität
- Tipps/Schritte zur agilen Transformation
- Einstellung zu Leitfaden oder Anleitung
- Aktualisierung des Agilen Manifests

2.1 Bedeutung des Agilen Manifests in der Praxis

Zur Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfrage ist die Bedeutung des Agilen Manifests der Softwareentwicklung in der Praxis von großem Stellenwert.

Grundsätzlich lässt sich auf Basis der durchgeführten fünf Experteninterviews feststellen, dass die Relevanz des Agilen Manifests bei den Experten unterschiedlich ist. So spricht B1 davon, dass das Agile Manifest das Qualitätskriterium jeden Tuns ist (Befragte 1 2019). Ähnlicher Meinung ist auch B2, der sagt, das Agile Manifest sei wie ein Anker (Befragter 2 2019).

B4 kann für sich sagen, dass das Agile Manifest nicht ständig bei der täglichen Arbeit unterkommt, es aber den Ursprung aller agilen Bestrebungen darstellt (Befragte 5 2019). Für B5 hat das Agile Manifest eine hohe Relevanz, da alle Prinzipien des Agilen Manifests auch außerhalb der Softwareentwicklung angewendet werden können (Befragter 4 2019). B3 spricht davon, dass es bei der täglichen Arbeit zwar Rückbezüge zum Agilen Manifest gibt, jedoch unklar ist, welche Rolle es dabei spielt (Befragter 3 2019). Es ist auch die Rede davon, dass die Bedeutung des Agilen Manifests sinkt. B2 gibt an, dass der Anteil an hybriden Projekten rapide zunimmt und die Umsetzung der agilen Prinzipien schwächelt (Befragter 2 2019).

Einig sind sich alle Experten in dem Punkt, dass das Agile Manifest der Softwareentwicklung für alle Unternehmen individuell abgeleitet werden muss.

Die agilen Prinzipien bieten genügend Freiraum zu eigenen Interpretationen. Auch B5 ist ähnlicher Meinung, dass die Werte und Prinzipien im Sinne der eigenen Unternehmenswerte abgeleitet werden können. Der Meinung, dass das Agile Manifest die Basis ist und dies für das Unternehmen entsprechend runtergebrochen werden kann, ist auch B1. Das Agile Manifest der Softwareentwicklung ist nicht nur in Reinform nutzbar, sondern inhaltlich für jedes Unternehmen anpassbar (Befragter 2 2019).

2.2 Bedeutung von Agilität in deutschen Unternehmen

Bei der Frage, wie wichtig Agilität in deutschen Dienstleistungsunternehmen ist, waren sich die Experten fast einig. B4 beschreibt, dass die Digitalisierung eine Anpassung der

Geschäftsmodelle und Produkte fordert. Dieser Anforderung können Unternehmen jedoch nur mit agilen Prozessen begegnen, damit für die Anpassung keine Jahre verstreichen (Befragte 5 2019). Für B2 geht Agilität derzeit auch mit der Digitalisierung einher. Die Nähe zum Kunden ist von großer Bedeutung in dem heutigen Marktumfeld, sodass Unternehmen an Agilität nicht vorbeikommen, wenn sie ihre Prozesse digitalisieren und auf den Kunden ausrichten möchten. Gleichzeitig bedeutet dies aber eine große Herausforderung für Unternehmen und stellt sie vor die Aufgabe, die Ambidextrie, also die Fähigkeit gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, zu lösen (Befragter 2 2019).

Um den Anforderungen am Markt begegnen zu können, reichen nicht nur klassische Wasserfall-Methoden aus. B5 beschreibt dazu, dass andere Methodiken im Bereich des komplexen Umfelds hilfreich sein können. Agilität kann helfen, Probleme im Komplexen zu lösen. Dies gilt jedoch nicht pauschal für alle Branchen. In manchen Branchen sind die klassischen Methoden nach wie vor sinnvoll (Befragte 1 2019).

Für B1 herrscht in deutschen Unternehmen eine große Ambiguität. Die Topmanager filtern nur die wichtigen, agilen Inhalte aus dem Agilen Manifest heraus und würden diese gerne kurzfristig einführen. Für B1 ist das Bekenntnis zu Agilität in vielen Fällen ein reines Lippenbekenntnis. Jedoch im Umkehrschluss wirklich aktiv zu werden und Dinge zu ändern, ist eine ganz andere Sache.

B3 beschreibt hingegen, dass Agilität derzeit ein Hype ist, bei dem zu viele Projekte scheitern und Unternehmen zu inkonsequent sind. Es sei auch möglich, Unternehmen mit anderen Methodiken voranzubringen, die nicht auf Agilität basieren.

Auf der anderen Seite sprechen die Experten oft davon, es komme häufig vor, dass Mitarbeiter oder auch das Management in Dienstleistungsunternehmen von Agilität sprechen, im Endeffekt aber nicht wissen, was Agilität oder agiles Arbeiten eigentlich bedeutet.

B5 gibt an, dass oftmals nur das agile Vokabular genutzt wird, ohne Agilität wirklich anzuwenden. Auch die Wahrnehmung, wie agil ein Unternehmen oder einzelne Bereiche nun wirklich arbeiten, fällt in der Praxis ganz unterschiedlich aus (Befragte 1 2019). Es wird eher über Agilität gesprochen, als dass sie wirklich richtig gelebt wird (Befragter 3 2019).

Die Meinungen der Experten gehen auseinander, wenn es darum geht, ob eine allgemeine Definition von Agilität benötigt wird. B1 spricht davon, dass man nicht sagen könne, zu wie viel Prozent Unternehmen agil arbeiten, und sieht die Ursache dafür im Nichtvorhandensein einer allgemeingültigen Definition. B2 hingegen ist ganz anderer Meinung. Aus seiner Sicht findet eine agile Unternehmenstransformation im Rahmen eines Change-Prozesses statt. Change ist seiner Ansicht nach nie definiert und kann es auch gar nicht sein.

2.3 Voraussetzungen zur Anwendung von Agilität

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass die Einführung von Agilität nicht auf die Schnelle erledigt werden kann, sondern dies vielmehr ein andauernder Prozess ist, bei dem viel Geduld notwendig ist (Befragter 3 2019). Nicht nur Geduld und Konsequenz sind wichtige Faktoren bei der Einführung von Agilität, sondern auch die hohe Bereitschaft zum Thema (Befragte 5 2019). B1 ist der Meinung, dass für agiles Arbeiten die Voraussetzung die Freiwilligkeit der Mitarbeiter ist. Unternehmen, die agil arbeiten möchten, benötigen also Mitarbeiter mit einer hohen Affinität zum Thema und Freiwillige, die sich damit auseinandersetzen wollen.

Die Experten betonen, dass der Prozess hin zu einer agilen oder agileren Organisation begründet sein muss, das heißt, dass Agilität einen spürbaren Nutzen für die Mitarbeiter des Unternehmens haben muss (Befragte 1 2019). B5 ist der Meinung, dass die Mitarbeiter zu dem agilen Prozess abgeholt werden müssen, damit sie diesen mittragen und dahinterstehen. Für agiles Arbeiten wird auch ein neues Mindset benötigt (Befragter 4 2019). Altes Denken muss überwunden werden und die Mitarbeiter müssen sich für Neues öffnen (Befragter 2 2019). Dazu gehört in erster Linie Vertrauen, welches Vorgesetzte abgeben müssen, und aufseiten der Mitarbeiter erfordert dies eine gute Selbstorganisation (Befragte 1 2019). Die größte Herausforderung, die all diejenigen jedoch annehmen müssen, die agil arbeiten möchten, ist, dass Agilität ein ewiges Ausprobieren, Anpassen und Lernen ist (Befragte 1 2019).

2.4 Einstellung der Experten zu einem Leitfaden zur Einführung von Agilität

Auf die Fragestellung, ob es einen Leitfaden oder eine Anleitung zur Einführung von Agilität in digitalen Dienstleistungsunternehmen geben kann, waren sich die Experten weitestgehend einig. Für Unternehmen kann es keine definierten Prozesse geben, wie Agilität eingeführt werden kann oder wie sich Unternehmen auf Basis des Agilen Manifests transformieren können. Was es jedoch geben kann, ist eine Art Leitfaden, wie Unternehmen das Agile Manifest für sich ableiten können (Befragter 4 2019). Ähnlicher Meinung ist dazu auch B3, der vermutet, dass es grobe Leitfäden geben könnte. Für B1 kann es im agilen, komplexen Bereich keine Anleitung geben. Was aber möglich wäre, könnte ein unternehmensspezifisches Framework sein, das definiert, wie Agilität in diesem Unternehmen verstanden und praktiziert werden soll und welche Werte dieses Unternehmen für sich nutzt.

B2 spricht davon, dass Unternehmen sich zunächst fragen sollten, wo der Veränderungsdruck am größten ist. Dabei sollte der Kunde immer im Mittelpunkt stehen.

»Orientiere deinen Prozess am Kunden und leite daraus erste Schritte ab« (Befragter 2 2019).

2.5 Schritte zu einer agilen Unternehmenstransformation

Zu der Fragestellung, wie sich Dienstleistungsunternehmen agil transformieren können, konnten während der Experteninterviews einige wertvolle Hinweise gewonnen werden. Deutlich wurde eine eher selbstkritische Haltung der Experten des Inhalts, dass der Kunde und seine Anforderungen und Wünsche bei allen Transformationsüberlegungen und Anstrengungen nicht zu vergessen, sondern – genauso wie die Mitarbeitenden – einzubinden ist.

Bei der agilen Unternehmenstransformation muss der Kunde im Mittelpunkt allen Tuns stehen (Befragter 2 2019). Zentriert ein Unternehmen den Prozess auf den Kunden, so können erste Schritte hin zu einer agilen Organisation meist abgeleitet werden (Befragter 2 2019). Die Basiswerte und Prinzipien der Agilität, die ein Unternehmen für sich verfolgen möchte, müssen definiert werden. Welche Werte und Prinzipien können aus dem Agilen Manifest angewendet oder abgewandelt werden? An dieser Stelle bietet das Agile Manifest eine Unterstützung, für sich zu bestimmen, was der richtige Weg des Unternehmens ist und welche Werte dabei helfen (Befragter 2 2019), die je nach Kunden durchaus unterschiedlichen Ergebnisvorstellungen zu erreichen. Genauso wichtig ist auch die Erfüllung der Voraussetzungen für Agilität. Das Unternehmen muss einen Zielzustand entwickeln und gleichzeitig einen Nutzen von Agilität für das Unternehmen und vor allem mit der Belegschaft und für seine handelnden Kräfte kommunizieren (Befragte 1 2019).

B5 ist der Meinung, dass es ideal wäre, eine Vision der Agilität zu entwickeln, damit die Mitarbeiter ein Ziel haben, welches sie anstreben können. Im nächsten Schritt empfehlen die Experten die Einführung von Agilität in einzelnen Experimenten. Dabei ist die Einleitung von Agilität aufgrund der Nähe zum Projektmanagement in einem Projekt am einfachsten.

Dabei sollte deutlich werden, dass Experimente auch scheitern dürfen. Im Rahmen einer Retrospektive können Teams daraus lernen und die Anwendung der Agilität im nächsten Projekt verbessern (Befragte 1 2019). Neben den prozessualen Schritten, die die Experten empfehlen, sind auch die Veränderungen der Mitarbeiter und der Geschäftsführung zu berücksichtigen. Agilität erfordert ein neues Mindset (Befragter 4 2019). Agilität erfordert aber auch Konsequenz bei der Einführung (Befragte 1 2019) sowie auch Vertrauen und eine hohe Selbstorganisation. Dabei kann es helfen, sich auf Konferenzen mit anderen Unternehmen auszutauschen oder gemeinsam mit anderen Dienstleistungsunternehmen zu lernen (Befragter 3 2019). Aber auch Agile

Coaches können die Mitarbeiter und oder den Prozess von außen mit betreuen. Über die Möglichkeit, sich als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin bewusst gegen die Mitarbeit in agiler Transformation auszusprechen, sagten die Experten nichts. Gleichwohl ist die Freiwilligkeit des Handelns zentral für den Erfolg des Agilen – sozialer Druck und Mehrheitsverhalten sind dabei so in den Blick zu nehmen, dass ihre normativen Potenziale nicht zu einer erzwungenen Mitwirkung führen. Wer Freiwilligkeit voraussetzt, muss sie auch ermöglichen.

2.6 Aktualisierung des Agilen Manifests

Von den insgesamt fünf Experten können sich drei keine Aktualisierung des Manifests vorstellen. Auf die Frage, ob ihnen bei den Werten oder Prinzipien etwas fehlen würde, antwortete B1, dass das Agile Manifest vollständig sei. B2 und B3 hingegen würden gerne Ergänzungen am Agilen Manifest vornehmen. Bei der Einführung von Agilität sei es essenziell, dass dieser Prozess konsequent gesteuert wird. Daher würde B2 gerne das Prinzip der Konsequenz im Agilen Manifest ergänzen. B3 spricht hingegen eher von einem Anwendungsrahmen. So ist das Agile Manifest sehr auf die Projektarbeit spezifiziert und bezieht dabei nicht den gesamten Unternehmenskontext mit ein.

Sowohl B1 als auch B5 sprechen sich dafür aus, das Wort »Softwareentwicklung« im Agilen Manifest durch das Wort »Kundennutzen« zu ersetzen.

2.7 Das 3-Ebenen-Modell der agilen Unternehmenstransformation

Auf Basis der durchgeführten Literaturrecherche hat sich ergeben, dass es einige Modelle gibt, an denen sich Unternehmen bei der Einführung von agilen Prozessen orientieren können. Dazu zählt das vorgestellte TRAFO-Modell der HR-Pioneers sowie das 6-Erfolgsfaktorenmodell der HAUFE Akademie. Beide Modelle können dabei helfen, den Weg in die agile Welt zu ebnet.

Was beide Modelle jedoch nicht beantworten: Wie transformiere ich mich, bzw. wie setzen wir als Unternehmen das Agile auf Basis des Agilen Manifests um?

Auffällig ist in diesem Kontext, dass für die Experten die Grundlage allen Tuns in agilen Prozessen das Agile Manifest ist (Befragte 5 2019). Dies geschieht in manchen Dienstleistungsunternehmen bewusster und in manchen Unternehmen unbewusster. Jedoch hat das Agile Manifest eine hohe Relevanz, da es für jeden Bereich individuell abgeleitet werden kann (Befragter 4 2019). Das bedeutet, dass sich Unternehmen, die Agilität einführen möchten, wieder viel bewusster am Agilen Manifest der Softwareentwicklung orientieren und dies für sich individuell ableiten sollten. Gerade bei diesem

Schritt bietet das Agile Manifest eine solide Grundlage, die Unternehmen als eine Art Anker oder sogar Nordstern dienen kann (Befragte 1 2019). Nach wie vor gibt es 24 verschiedene Definitionsansätze von verschiedensten Autoren zu dem Begriff »Agilität« (Häusling 2018, 29). Allein dieser Punkt zeigt, wie viel Unsicherheit bei der Begrifflichkeit der Agilität herrscht. Die Experten sprechen zum Teil davon, dass keine Definition benötigt wird, da sich Unternehmen in einem Change-Prozess befinden, welcher nie definiert werden kann (Befragter 2 2019). Es macht also Sinn, sich von dem Gedanken der agilen Unternehmenstransformation ein Stück weit zu lösen und den Kunden dabei in den Mittelpunkt zu stellen. Befragter 2 bringt dies in dem Interview auf den Punkt:

»Kundenorientierung heißt für mich, wenn du hohe Kundenorientierung hast, weißt du, was, wo der Zugang ist und was für einen Mehrwert er aus deinem Produkt ziehen will. Und je besser du das weißt und je genauer du dich mit deinen Prozessen daran orientierst, umso mehr agil bist du« (Befragter 2 2019).

Die Kunst bei der Einführung von agilen Prozessen oder sogar einer gesamten Unternehmenstransformation besteht darin, sich bewusst zu machen, dass der Prozess auf den Kunden ausgerichtet werden muss. Um dafür passende Werte und Prinzipien für sich zu identifizieren und zu definieren, hilft das Agile Manifest der Softwareentwicklung. Dieser Aspekt der Nähe zum Kunden und der Bedeutung des Agilen Manifests fehlt in den auf dem Markt existierenden Modellen. Auch die Definition von Hanschke, dass Agilität im Kopf beginnt und die Ergebnisorientierung wieder im Fokus stehen sollte, trifft zwar einen wichtigen Aspekt von Agilität, verfehlt jedoch das eigentliche Ziel. Agilität kann helfen, im komplexen Bereich Probleme zu lösen (Befragte 1 2019). Agilität ist aber auch in der Lage, Unternehmen dabei zu helfen, ihre Prozesse agil auf den Kunden einzustellen. Das bedeutet, dass Agilität nicht nur Problemlöser in Projekten sein kann, sondern auch als Methodik zur Begegnung mit der Digitalisierung und ihren Phänomenen dienen kann (Befragter 2 2019).

Neben der Grundlage des Agilen Manifests gibt es jedoch weitere Voraussetzungen, denen Unternehmen begegnen, wenn sie Agilität einführen möchten. Dabei handelt es sich um prozessuale Elemente, wie zum Beispiel die Entwicklung eines Zielzustands oder einer Vision (Befragter 4 2019). Ähnlich beschreibt dies das 6-Erfolgsfaktoren-Modell der HAUFE Akademie mit dem Erfolgsfaktor 2: ein Zielbild zu entwickeln (Häusling 2018, 144). Besonders für die Mitarbeiter, die die Agilität tragen sollen, ist es wichtig, einen klaren Nutzen zu kommunizieren (Befragte 1 2019).

Wieso können dem Unternehmen agile Prozesse helfen? Neben der Prozessebene gibt es auch die Ebene der Fähigkeiten. Agilität erfordert ein neues Mindset. Agilität erfordert Vertrauen der Geschäftsführung in ihre Mitarbeiter und für die Mitarbeiter gewinnt die Selbstorganisation an Bedeutung. Eine offene Fehlerkultur ist wichtig, um

Kreativität zu fördern, um Prozesse zu hinterfragen und immer im Sinne des Kunden neu auszurichten (Befragter 2 2019). Aber auch das Thema Konsequenz ist eine wichtige Fähigkeit. Agilität kann nicht von Anfang an funktionieren (Befragte 1 2019). Es gibt immer Hürden und Schwierigkeiten, die bewältigt werden müssen. Agilität bedeutet ein Ausprobieren und ein Lernen. Dazu sind Fähigkeiten wie Konsequenz, Vertrauen, Transparenz und Offenheit wichtig.

Eine weitere Ebene kennzeichnet die Bereitschaft der Menschen zur agilen Weiterentwicklung von Dienstleistungsunternehmen. Agilität kann nur funktionieren, wenn die Menschen diese tragen (Befragte 5 2019). Idealerweise können Identifizierer ermittelt werden, die dabei helfen, den agilen Gedanken zu erweitern und in die Breite zu bringen (Befragter 3 2019).

Eine untergeordnete Fragestellung der Forschungsarbeit gilt der Aktualität und der Relevanz, die sich auf Basis der agilen Unternehmenstransformation für das Agile Manifest der Softwareentwicklung ergeben. Auf Basis der Experteninterviews konnten kleinere Ansätze entwickelt werden, hinsichtlich derer das Agile Manifest aktualisiert werden könnte. Allerdings lässt sich festhalten, dass Agilität heute viel mehr umfasst, als es im projektorientierten Kontext gedacht ist.

Inzwischen wird nicht mehr nur von agilen Projekten, sondern sogar von komplett agilen Unternehmen gesprochen, wie das Beispiel des »agil geborenen« Unternehmens siggate zeigt.

Die Spezifizierung des Agilen Manifests auf den Bereich der Softwareentwicklung macht es für manche Unternehmen nicht leichter. So können innerhalb der Fachbereiche Widerstände auftreten, da das Manifest der *Softwareentwicklung* zugrunde liegt (Befragte 1 2019). Daraus lässt sich schließen, dass eine Erweiterung oder Erneuerung des Agilen Manifests sinnvoll wäre. Diese Erneuerung sollte dann den gesamtunternehmerischen Kontext miteinbeziehen und das Wort »Software« idealerweise durch das Wort »Kundennutzen« ersetzen. Diese Erneuerung wäre dann unter Umständen auch einfacher und bewusster zu nutzen, da sie für alle Branchen und Unternehmen gleichermaßen Gültigkeit hätte.

2.8 3-Ebenen-Modell zur Einführung von Agilität in digitalen Dienstleistungsunternehmen

Fasst man die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zusammen, differenzieren sich drei integrative Ebenen heraus:

- die Prozessebene,
- die Ebene der Fähigkeiten und
- die Ebene der Mitarbeiter.

Es wird deutlich, dass diese drei Ebenen miteinander verknüpft und integriert zu betrachten sind.

Wird innerhalb der Prozessebene kein Nutzen für Agilität (im Unternehmen, für die Menschen) kommuniziert, ist es schwer, die Mitarbeiterenebene überhaupt zu erreichen und die Agilität an der Stelle in die Breite zu tragen. Egal wie groß und wie viel Agilität in einem Unternehmen eingeführt werden soll, das selbst entwickelte und nachfolgend vorgestellte 3-Ebenen-Modell kann sowohl kleinen Teams als auch gesamten Organisationen helfen.

Im ersten Schritt ist es zwingend erforderlich, sich mit den agilen Werten und Prinzipien aus dem Agilen Manifest auseinanderzusetzen. Das Unternehmen kann dann individuell entscheiden, wo Agilität Sinn macht und welche Werte passen könnten. Während dieser Vorarbeit ergeben sich weitere Punkte, die berücksichtigt werden müssen. Viele Unternehmen beziehen den Prozess der Agilität zu stark auf die interne Sicht (Befragter 2 2019). Die Kunst der Agilität besteht jedoch darin, die internen Prozesse auf den Kunden auszurichten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei »mitzunehmen«. Das heißt, dass auch bei der Einführung von agilen Prozessen immer geschaut werden muss, ob der Kunde dabei im Mittelpunkt steht (Befragter 4 2019). Im nächsten Schritt sollte dann ein Zielbild oder eine Vision entwickelt werden. Dies ist sinnvoll, damit die Mitarbeiter wissen, was möglich ist und welcher Zustand angestrebt wird.

Nach der prozessualen Vorarbeit spielt die Ebene der Fähigkeiten eine große Rolle. Agilität und agile Prozesse erfordern neues Denken. Ein gutes Beispiel dafür ist das fünfte Prinzip aus dem Agilen Manifest, welches fordert: »Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen« (Beck und Beedle 2001).

Idealtypisch erhalten einzelne Projektteams oder auch Abteilungen mehr Verantwortung dahingehend, dass sie eigenverantwortlich Projekte und Aufgaben bearbeiten sollen. Dies fordert auf der einen Seite Vertrauen der Geschäftsführung in die Mitarbeiter und auf der anderen Seite eine ausgeprägte Kompetenz der Selbstorganisation aufseiten der Mitarbeiter. Die Freiheit, über konkrete Arbeiten und Zeitaufwendungen selbst entscheiden zu können, ist dabei ein »Keyfactor« des Agilen, der sich jedoch als Überforderung der Mitarbeitenden herausstellen kann. Unternehmer, die ihren Betrieb ohne entsprechende Vergütungen, Weiterbildungen und Ressourcenangebot auf »agil trimmen« wollen, generieren so kontraproduktive Belastungspotenziale zu Lasten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Kompetenz zur Selbstorganisation ist nicht einfach nur zu fordern oder voraussetzen, um sie möglich zu machen; sie ist zu vermitteln, auszubilden, zuzutrauen und einzuräumen.

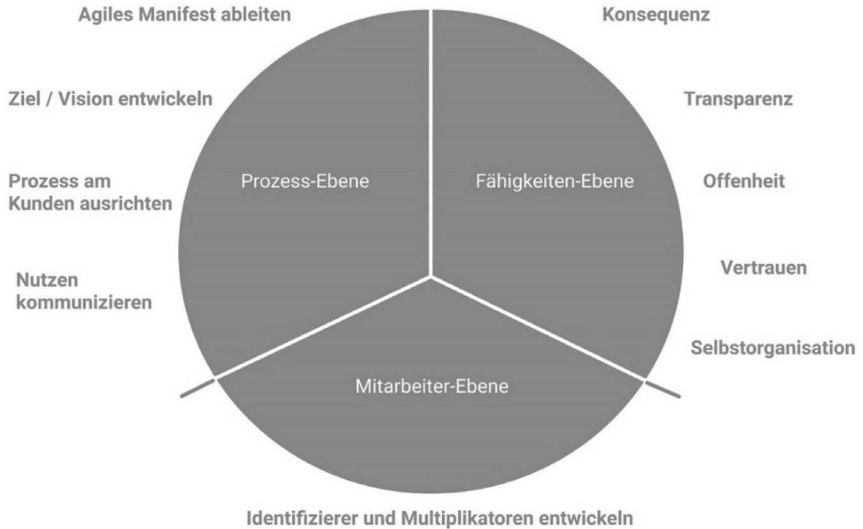


Abb. 4: 3-Ebenen-Modell zur Einführung von Agilität (eigene Darstellung)

Das selbst entwickelte 3-Ebenen-Modell kann dienstleistenden Unternehmen und Organisationen helfen, die ersten Schritte abzuleiten. Es beinhaltet keinen allgemeingültigen Leitfaden und keine Anleitung, sondern zeigt auf, mithilfe welcher Maßnahmen Agilität in Dienstleistungsunternehmen eingeführt werden kann. Im Gegensatz zu existierenden Modellen bezieht sich dieses Modell bewusster und stärker auf das Agile Manifest. Es veranschaulicht, dass eine Ableitung der Werte und Prinzipien für jedes Unternehmen sinnvoll sein kann. Das Modell legt dar, dass der Kunde auch bei dem Prozess der Agilisierung im Mittelpunkt stehen muss.

3 Ausblick

An dieser Stelle sollte jedoch auch kritisch hinterfragt werden, wie andere Unternehmen im Sinne der Agilität schon heute handeln. Die Experten haben einen sehr guten Blick auf den Stand der Dinge vorweisen können, jedoch ist diese Untersuchung qualitativ durchgeführt worden und nicht in der gesamten Breite Deutschlands. Es besteht also die Möglichkeit, dass das Agile Manifest an anderen Stellen eventuell anders genutzt und anders interpretiert wird. Außerdem sind die Antworten der Experten subjektiv und es besteht immer die Möglichkeit, diese falsch zu interpretieren.

Es bleibt also offen, inwiefern Agilität schon vor dem Agilen Manifest stattfand und wie diese Agilität genutzt und entwickelt wurde. Auch die Abgrenzungskriterien auf Dienstleistungsunternehmen und den deutschen Markt beschränken die Ergebnisse. In anderen Ländern gibt es möglicherweise schon weitere Erkenntnisse zur Einführung von Agilität oder sogar andere Modelle. Es ist auch nicht auszuschließen, dass es bereits Überlegungen, Modelle oder Denkansätze gibt, die ähnliche Erkenntnisse subsumieren, ohne diese publik gemacht zu haben. All diese Faktoren sind an dieser Stelle kritisch zu betrachten.

Die Interdisziplinarität des Agilen stellt einen perspektivisch interessanten Forschungsbereich dar. Wer an Agilität denkt, muss dabei nicht zwangsweise »IT« vor Augen haben. Eine integrierende und wertschätzende Zusammenführung aller Elemente ist nicht an Hardware gebunden. Das 3-Ebenen-Modell macht auch deutlich, dass ein Verschieben der Gewichtung – also ein Bevorzugen der einen Ebene gegenüber den anderen Ebenen – die Grundlage der Beweglichkeit, nämlich das Vertrauen in ein ergebnisoffenes Gelingen so erschüttern kann, dass Projekte zwar nicht unbedingt scheitern müssen, ihr Zielerreichen dann jedoch nicht »agil« nennen können. Das 3-Ebenen-Modell basiert auf einem Versprechen in das Vertrauen der beteiligten Menschen, basiert auf der mit ihnen gemeinsam erkannten Kreativität für Lösungen und Fortschritte. Ein Entwickeln – sei es von Software oder anderen Anwendungskonzeptionen – ist immer ein Anfangen. Um es mit den Worten Hesses (aus seinem Gedicht *Stufen*) zu sagen:

»Es muß das Herz bei jedem Lebensrufe
Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,
Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern
In andre, neue Bindungen zu geben.
Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
Der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.«

Nun sind Kundenwünsche nicht unbedingt »Lebensrufe«, dennoch gibt dieser Auszug aus Hesses Gedicht auch ein für die Agilitätsbewältigung gut geeignetes Bild: Sich offen und ohne Befolgung des Prinzips »das haben wir schon immer so gemacht« in neue Ideen, neue Welten, neue Ansätze und Erprobungen zu begeben, ist möglich im Schutz des Zaubers dieses neuen Schritts – wenn ihm denn vertraut wird. Agilität, so wie es das 3-Ebenen-Modell konzeptionell betrachtet, ist ein Ansatz, der keine Angst machen, sondern ermutigen, ermuntern will. Angst vor Fehlern, Angst vor Blamage sind nicht nötig in einem zauberhaften Geist des Weiterschreitens und offenen Neubeginns. Für Menschen, die agil arbeiten wollen oder sollen, ist Vertrauen in sich und vor allem in die anderen essenziell. Wird Agilität als Managementtrick zu

nur einer weiteren Effizienzsteigerung und Burn-out-Gelegenheit aufgefasst, ist dies bedauerlich, denn die Chance, Agilität eher als eine ganzheitliche Organisation von Kommunikation zu verstehen, wird vertan, bleibt auf unbestimmte Zeit ungenutzt. Gerade deshalb muss der Fokus der Umsetzung des Agilen auf den Wünschen des Kunden und mehr noch auf der Entwicklung der Mitarbeiter und dem Ermöglichen ihrer Autonomie liegen. Wird das Agile nur als »neue Masche« kostenorientierter Führung verstanden, wird es – das zeigen auch die Expertengespräche – missverstanden. Agilität fördert und verhindert ihr Fördern, wenn sie als Fordern verstanden wird.

Die Untersuchung von agilen Prozessen ist in digitalen Dienstleistungsunternehmen, die eine IT-Nähe aufweisen, näher am Thema als in anderen Unternehmen. Daher bleibt die Frage, inwieweit die Ergebnisse auch eine Relevanz für andere Branchen haben, die weniger mit digitalen Produkten oder generell Dienstleistungen zu tun haben, formal zwar offen – die zu dem 3-Ebenen-Modell führende Untersuchung innerhalb einer Branche, die überwiegend aus Kommunikation und für die korrekte Übermittlung von Informationen steht, lässt jedoch den Schluss zu, dass Agilität und ihr Einführen mit dem integrativen Blick auf ebendiese drei elaborierten, miteinander verwobenen Ebenen auch für diejenigen Organisationen anwendbar ist, deren Gegenstand das Erbringen anderer Dienstleistungen ist.

Anmerkung

- 1 Siehe zum Beispiel die Mehrwertsteueränderung im Zuge der Covid-19-Situation in Deutschland.

Literatur

- Agile Master. 2019. Das magische Dreieck im Projektmanagement. Zugriff 12.02.2021. <https://www.agile-master.de/magisches-dreieck-projektmanagement/>.
- Au, Corinna von, Hrsg. 2017. *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bartonitz, Martin, Veronika Lévesque, Thomas Michl, Wolf Steinbrecher, Cornelia Vonhof und Ludger Wagner. 2018. *Agile Verwaltung*. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Baur, Nina und Jörg Blasius. 2014. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Beck, Kent und Mike Beedle. 2001. Manifest für Agile Softwareentwicklung. Zugriff 12.02.2021. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.
- Beckedahl, Markus und Falk Lücke. 2012. *Die digitale Gesellschaft: Netzpolitik, Bürgerrechte und die Machtfrage*. München: dtv.
- Bitkom Research. 2018. Umfrage zum Digitalisierungsgrad in deutschen Unternehmen nach Unternehmensgröße 2018. Bitkom Research. Über die Firma Bitkom. Zugriff 12.02.2021. <https://www.bitkom-research.de/de/unser-unternehmen>.

- Boes, Andrea, Tobias Kämpf, Thomas Lühr und Barbara Langes. 2018. *Lean und agil im Büro: Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten*. Bielefeld: transcript.
- Breitschopf, Klaus und Jutta Rump. 2018. HR-Report 2018: Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. Zugriff 15.04.2021. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f9bd43bc>.
- Breuer, Franz. 2019. *Reflexive Grounded Theory*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Buber, Renate und Hartmut Holzmüller. 2009. *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- DIHK. 2017. Umfrage zu erwarteten Auswirkungen der Digitalisierung auf deutsche Unternehmen 2017. Zugriff 19.04.2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/814953/umfrage/umfrage-zur-auswirkung-der-digitalisierung-auf-deutsche-unternehmen/>.
- Döring, Nicola und Jürgen Bortz. 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Dove, Rick. 2001. *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York & Hoboken: J. Wiley; John Wiley & Sons, Incorporated.
- Flick, Uwe, Ernst Kardoff und Ines Steinke, Hrsg. 2019. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fülöpp, Stefani. 2019. Pioneers TRAF0-Modell. Zugriff 12.02.2021. <https://hr-pioneers.com/leistungen/unsere-beratung/unsere-modelle/pioneers-trafo-modell/>.
- Gehrckens, H. Matthias. 2016. *Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Hrsg. 2017. *Status Quo Agile: Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden. Eine empirische Untersuchung*. Zugriff 19.04.2021. https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf.
- Güttel, Wolfgang H., Hrsg. 2017. *Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership Change Management & Ambidexterity*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hanschke, Inge. 2017. *Agile in der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Häusling, André. 2018. *Agile Organisationen*. Wiesbaden: Haufe Lexware; divibib GmbH.
- Häusling, André und Bernd Rutz. 2017. Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*, hrsg. v. Corinna von Au, 105–22. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hays. 2017. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation? Zugriff 12.02.2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682289/umfrage/umfrage-zu-herausforderungen-der-digitalen-transformation-fuer-die-arbeitsorganisation/>.
- Heinemann, Gerit, H. Matthias Gehrckens und Uly J. Wolters, Hrsg. 2016. *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hofert, Svenja. 2018. *Das agile Mindset*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Holbeche, Linda. 2019. »Designing sustainably agile and resilient organizations«. *Systems Research and Behavioral Science* 36 (5): 668–77. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>.
- Kaiser, Robert. 2014. *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kienbaum Consultants International. 2018. *All agile HR?: Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation*. Zugriff 15.04.2021. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/Studien/CO110-189_WhitePaper_AllAgileHR_181205.pdf.
- Kreutzer, Ralf T. und Karl-Heinz Land. 2016. *Digitaler Darwinismus: Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kusay-Merkle, Ursula. 2018. *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag: Für mittlere und kleine Projekte*. Berlin: Springer Gabler.
- Laloux, Frederic. 2016. *Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag C.H. Beck; Vahlen.
- Lindner, Dominic. 2016. Agile Unternehmen und Holokratie: Agile Organisation. Zugriff 12.02.2021. <https://agile-unternehmen.de/agile-unternehmen-holokratie/>.
- Lindner, Dominic. 2017. Tipps Experteninterview: Auswertung und Experten finden. Zugriff 12.02.2021. <https://agile-unternehmen.de/experteninterview-auswertung-finden/>.
- Lindner, Dominic. 2019. *KMU im digitalen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mayring, Philipp. 2002. *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim & Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp. 2016. *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz.
- Meredith, Sandra und David Francis. 2000. »Journey towards agility: the agile wheel explored«. *The TQM Magazine* 12 (2): 137–43. <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>.
- Mezick, Daniel, Joachim Pfeffer, Deborah Pontes, Miriam Sasse und Mark Sheffield. 2019. *Das OpenSpace Agility Handbuch: Organisationen erfolgreich transformieren*. Wangen: peppair.
- Misoch, Sabina. *Qualitative Interviews*. Oldenburg: De Gruyter.
- Oestereich, Bernd und Christian Weiss. 2008. *Agiles Projektmanagement: APM; erfolgreiches timeboxing für IT-Projekte*. Heidelberg: Dpunkt-Verlag.
- Prodoehl, Hans G., Sebastian Olbert und Christopher Worley. 2019. *Agilität als Wettbewerbsvorteil: Der Agile Performer Index*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reutner, Ursula, Hrsg. 2012. *Reuter: Von der digitalen zur interkulturellen Revolution*. Baden-Baden: Nomos.
- REWE Unternehmenskommunikation. 2016. Studie bestätigt Spitzenposition vom REWE Lieferservice. Zugriff 12.02.2021. <https://presse.rewe.de/artikel/spitzenposition-vom-rewe-lieferservice/>.
- Sauter, Roman, Werner Sauter und Roland Wolfig. 2018. *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Schwaber, Ken und Jeff Sutherland, Hrsg. 2017. *Der Scrum Guide™: Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*. Zugriff 15.04.2021. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>.
- Sharifi, Hossein und David Z. Zhang. 2001. »Agile manufacturing in practice – Application of a methodology«. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (5/6). <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>.
- Siepermann, Markus. 2018. Revision von Scrum. Zugriff 12.02.2021. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462/version-276551>.
- Silverman, David. 2013. *Doing qualitative research*. Los Angeles, CA: SAGE.
- sipgate GmbH. 2016. 24 Work Hacks – Das erste sipgate-Buch. Zugriff 12.02.2021. <https://www.sipgate.de/blog/24-work-hacks>.
- Stich, Volker, Jan H. Schumann, Daniel Beverungen, Gerhard Gudergan und Philipp Jussen. 2019. *Digitale Dienstleistungsinnovationen: Smart services agil und kundenorientiert*. Wiesbaden: Springer.
- Strübing, Jörg, Stefan Hirschauer, Ruth Ayaß, Uwe Krähnke und Thomas Scheffer. 2018. »Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß«. *Zeitschrift für Soziologie* 47 (2): 83–100. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006>.
- Töpfer, Armin. 2012. *Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner, David J. 2018. *Digital Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weinreich, Uwe. 2016. *Lean Digitization: Digitale Transformation durch agiles Management*. Berlin: Gabler.

- Wilde, Thomas und Thomas Hess. 2006. *Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik*. Wiesbaden: Springer.
- Wolan, Michael. 2018. *Digitale Innovation: Schneller. Wirtschaftlicher. Nachhaltiger*. 3. Aufl. Göttingen: BusinessVillage.
- Zepke, Georg. 2016. *Lust auf qualitative Forschung: Eine Einführung für die Praxis*. Wien: Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Die Autorin

Mareike Hattendorf, familiär schon früh geprägt von Gestaltern und Werbefachleuten, ist Expertin für IT-Projektmanagement und Usability. »Agilität« ist für die gelernte Kauffrau für Marketingkommunikation mit langjährigem Agenturhintergrund ein Schlüsselthema. Sie hat einen Bachelor in Marketing und Digitale Medien und ist gemäß UXQB® als Usability Professional zertifiziert.

Kontakt: E-Mail: m.hattendorf@digitly.de, Telefon: 0511/642159-392

Sehnsucht Agilität

Eine Klärung des Agilitätsbegriffs und eine Einführung in die Patterns of Integrated Organization

Franziska Espinoza & Sabine Mommartz

Journal für Psychologie, 29(1), 120–146

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-120>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Unternehmen sehen sich mit erheblichem Veränderungsdruck und sozial komplexen Problemstellungen konfrontiert, für die Agilität als Lösung gehandelt wird. Damit verbinden sie die Hoffnung, einen wenig präzise definierten Wandel zu schaffen. Im aktuellen Agilitätsdiskurs zeichnet sich vorläufig weder im Arbeitsalltag noch in der Forschung ein Konsens über den Begriff ab. Dieser bietet eine Projektionsfläche, auf der unterschiedliche Weltansichten mit großer Wucht und wenig Reflexion aufeinanderprallen. Nach einer Analyse des Begriffs aus einer kognitiv-linguistischen Perspektive und der Untersuchung der Kernversprechen, die sich seit dem Beginn des Agilitätsdiskurses im ausgehenden 20. Jahrhundert mit dem Begriff verbinden, wird ein strukturierter Reflexionsprozess, die *Patterns of Integrated Organization*, vorgestellt. Diese dienen zur Klärung der auf den Begriff projizierten Sehnsucht und damit als Entscheidungshilfe für eine Organisationsgestaltung im Einklang mit bewusst verhandelten Standpunkten.

Schlüsselwörter: Agilität, Organisationsentwicklung, Pattern Language, Selbstorganisation

Summary

The Promise of Agility

A Clarification of the Term Agility and an Introduction to Patterns of Integrated Organization

Companies are confronted with considerable pressure for change and socially complex problems, for both of which agility seems to promise remedy. By introducing agile structures, companies hope to bring about some change that is not defined with much precision. In the current agility discourse, there is no consensus about the term neither in everyday work nor in research. It offers a projection surface, where different worldviews collide with great force and little reflection. After a cognitive-linguistic analysis of the term in a historical context,

a structured reflection process in the form of *Patterns of Integrated Organization* is presented, which serves to clarify the longing projected on the term and thus provides a decision-making tool for an organizational design in accordance with consciously negotiated points of view.

Keywords: Agility, organizational development, Pattern Language, self-organization

1 Einleitung: Das Phänomen Agilität

Das Phänomen Agilität ist vielschichtig, der Begriff schillernd, das Thema heiß. Agile Ansätze sind »in der Praxis weitreichend angekommen« (Komus 2020). Es gibt kaum noch Unternehmen, die nicht bereits Erfahrungen mit agilen Arbeitsmethoden besitzen (14th Annual State of Agile Report 2020) und der Entwicklung einer agilen Organisation hohe Priorität einräumen (Denning 2019). Gleichzeitig schätzen sich nur wenige Firmen als »sehr agil« ein (ebd.). In diesem Raum zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist eine oft diskutierte Frage, inwiefern und in welcher Form Agilität in der Praxis tatsächlich gelebt wird (vgl. z. B. Maurer und Treutner 2020). In einem unternehmerischen Umfeld, in dem sowohl der Druck als auch der Anspruch »agil« zu sein so allgegenwärtig sind, wird »oft mit dem Begriff um sich geworfen, ohne dass man sich über dessen Bedeutung verständigt« (Denning 2019). Es gibt auch zunehmend Stimmen, die von »fake agile« (ebd.) oder »faux-agile«, »agile that's just the name, but none of the practices and values in place« (Fowler 2018) sprechen.

Um »echte« von »falscher« Agilität zu unterscheiden oder eine Aussage zu treffen, wie »agil« Unternehmen vergleichsweise sind, braucht es – im besten Fall – eine konsensfähige Auslegung des Begriffs der Agilität, oder zumindest eine Klärung des eigenen Verständnisses. Ein Konsens über den Agilitätsbegriff zeichnet sich jedoch vorläufig weder in der Forschungsliteratur noch im Praxisalltag ab. Bei der Sichtung und dem Vergleich agiler Frameworks findet sich keine allgemein akzeptierte Definition (z. B. Sherehly et al. 2007), und die verwendeten Agilitätskonzepte sind vieldeutig (z. B. Wendler 2013). Im Begriff fließen unterschiedlichste Organisationstheorien und Theorieströmungen zusammen (Förster und Wendler 2012; Brückner und Ameln 2016). »Agilität assimiliert sowohl eine Vielzahl bestehender älterer Konzepte als auch eine Anzahl passender neuer Konzepte, die erst entwickelt wurden. Diese Anpassungsfähigkeit erklärt möglicherweise die Schwierigkeit der Wissenschaftler, sich auf eine gemeinsame Agilitätsdefinition zu einigen« (Förster und Wendler 2012). Wenn man Führungskräfte befragt, die ihre Unternehmen agil umgestalten, betonen diese, dass große »Deutungsunklarheit und semantische Überstrapazierung« herrsche (Majkovic et al. 2019). Dennoch versprechen sich die meisten Unternehmen von einer

Agilisierung die Lösung für die unterschiedlichen wirtschaftlich und sozial komplexen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind. Der vielfach erwartete Rückgang des Agilitätsbooms in der Unternehmenspraxis und damit auch in der Organisationsberatung (z. B. Kühl 2017) zeichnet sich bisher nicht ab.

Welche Kernversprechen soll das Konzept Agilität also einlösen? Welche Erwartungen und Hoffnungen sind mit dem Begriff verbunden? Eine Klärung dieser Frage ist im Kontext von organisationalen Transformationsvorhaben von hoher Praxisrelevanz. Bei der Einführung agiler Ansätze ist für Führungskräfte und Mitarbeitende genauso wie für Organisationsberater_innen wichtig, nicht nur agile Konzepte und Verfahrensweisen zu kennen, sondern die eigenen mit dem Agilitätsbegriff verbundenen Hoffnungen zu reflektieren und sich selbst im Hinblick auf die aktuellen Agilitätsdiskussionen zu verorten.

Die vorliegende Arbeit möchte zu einer fundierten und strukturierten Reflexion anregen. Sie untersucht, wie es dem Agilitätsbegriff wie kaum einem anderen Begriff der Organisationsentwicklung gelingt, die kollektive Aufmerksamkeit (Brückner und Ameln 2016) zu bündeln (Kap. 2), und geht der Frage nach, welche wichtigen Kernversprechen seit Beginn des Agilitätsdiskurses in den 1990er Jahren bis heute mit diesem Begriff verbunden werden (Kap. 3). Eine Klärung des Agilitätsbegriffs selbst und ein bewusstes Reflektieren der auf den Begriff projizierten Erwartungen sollten bei einer Einführung oder Weiterentwicklung agiler Arbeitsformen – so postuliert der Beitrag – neben der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Agilitätskonzepten und deren Herausforderungen (u. a. Porschen-Hueck et al. 2020) unbedingt berücksichtigt werden. Als strukturierte Reflexionshilfe wird dazu mit den *Patterns of Integrated Organization* eine Entwicklungslandkarte vorgestellt, die Unternehmen als Orientierung auf dem Weg zu einer agilen oder vielleicht auf andere Weise passenden, authentischen Organisation dienen kann (Kap. 4).

2 Der Agilitätsbegriff: »Metaphors we argue by« oder wieso wir alle agil sein wollen

Eine »zentrale Leistung [des Agilitätskonzeptes] für die Reflexion und Bearbeitung der aktuellen Problemlagen [ist es], die Aufmerksamkeit auf die sehr aktuelle Frage der Regibilität von Organisationen zu lenken und dabei einige spannende Diskussionsstränge zu bündeln« (Brückner und Ameln 2016). Diese Bündelung der Aufmerksamkeit ist nicht nur dem Agilitätskonzept, sondern auch dem Agilitätsbegriff selbst und dem Metaphernfeld, in dem er eingebunden ist, geschuldet.

Das Wort »agil« ist ein in unserem Kulturkreis positiv konnotiertes Adjektiv, wenn es nicht gerade seines inflationären Gebrauchs wegen zu einem Buzzword oder Unwort

(Truscheit 2018) wird. Es ist kollektiv erstrebenswert, bis ins hohe Alter agil zu sein, und nur ungern lässt man sich sagen, das eigene Denken und Handeln sei nicht agil. Adjektive wie »lean«, »selbstorganisiert« oder »holokratisch« sind nicht auf die gleiche Weise Teil unseres persönlichen Selbstverständnisses.

Wie viele andere Lehnwörter aus dem Lateinischen geht »agil« auf das Verb »agere«, »in Bewegung setzen, treiben«, zurück.¹ Wörter wie »agieren«, »reagieren«, »Aktion«, »Interaktion«, »Akteur«, »Agenda« oder »aktiv« gehören zu jenen Wörtern, deren Übertragung von einer konkreten zu einer abstrakteren Bedeutung schon lange vor der Entlehnung ins Deutsche stattgefunden hat (Deutscher 2011, 146). Der Erfahrungsbereich der Bewegung und der räumlichen Veränderung – in Bewegung setzen – wurde auf den abstrakteren Bereich – agieren, handeln, verhandeln – angewandt, um diesen kommunizierbar zu machen.

Die kognitive Metapherntheorie von Lakoff und Johnson (1980), die seit ihrer Entstehung von anderen Forschern_innen in verschiedenen Disziplinen, unter anderem auch in der Organisationspsychologie (Morgan 1997) und von den Autoren selbst (Lakoff und Johnson 1999 und 2003) präzisiert und weiterentwickelt wurde (vgl. Schmitt 2017), geht von der zentralen Annahme aus, dass wir sinnlich erfahrbare Herkunftsbereiche, wie zum Beispiel die Geschwindigkeit einer Bewegung, nutzen, um abstrakte Zielbereiche, wie zum Beispiel das Konzept der »Intelligenz«, zu strukturieren. Eine solche Übertragung hat auch beim Adjektiv »agilis« (beweglich) stattgefunden, das über das französische »agile« erst im 17. Jahrhundert ins Deutsche und Englische² Eingang gefunden hat. Die Fähigkeit, sich flink und rasch zu bewegen, wird auf das Denken übertragen. Hat jemand einen »agile mind«, bedeutet das, intelligent zu sein, »to think quickly, solve problems and have new ideas«³.

Dass es sich hier überhaupt um eine Bedeutungsübertragung bzw. eine Metaphernbildung handelt, ist uns oft nicht ersichtlich. Die Metaphern, in denen wir sprechen und denken, sind uns meist so vertraut, dass wir sie kaum als solche wahrnehmen. Metaphern drücken eine allgemein akzeptierte, zur Konvention geronnene Weltsicht aus: »The >fixed truths< of our culture are nothing but metaphorical understandings that have become conventionalized to the point where their metaphoricity is forgotten« (Johnson 1981, zit. nach Schieder 2006).

Wenn wir sagen »die Aktien steigen« (Moser 2000), »die Zeit fliegt« oder »ein Unternehmen löst sich vom Feld« und »punktet« (Bröckling 2014), sprechen wir in Metaphern. Diese Aussagen sind Ausdruck unseres Denkens. Wir begreifen »oben als mehr«, »Zeit als bewegliches Objekt«, und »das wirtschaftliche Leben als sportlichen Wettkampf« (u. a. Lutter 2016; Bröckling 2014). Im letztgenannten Beispiel dient das Prinzip der »Konkurrenz als übergreifendes Realitätsschema, um die Wirklichkeit zu begreifen, sich an ihr zu orientieren und das eigene Handeln auszurichten« (Bröckling 2014).

Metaphern und Metaphernfelder sind nicht beliebig, sondern kulturell bedingt. Metaphern sind ein »Umschlagplatz sozialer Tradition« (Pielenz 1993, 108). Sie erheben Anspruch auf Objektivität, legitimieren und sanktionieren. Es ist theoretisch möglich, sich das Marktgeschehen nicht in kriegerischen Termini oder in Bildern des Leistungssportes vorzustellen. Man könnte einen anderen Aspekt des Sportes hervorheben, wie die »Lust an körperlicher Bewegung« oder »das zweckfreie Spiel« (Bröckling 2014), oder ein anderes Metaphernfeld nutzen und sich das wirtschaftliche Leben als Tanzform vorstellen. Doch wird man sich damit wohl kaum anderen mitteilen und verständlich machen können (vgl. Lakoff und Johnson 1980). Mit ihren »beiden kognitiven Mechanismen >highlighting und hiding« (Noack Napoles 2020) heben Metaphern bestimmte Aspekte eines Konzeptes heraus und verdeutlichen diese, während sie andere vernachlässigen oder sogar deren Wahrnehmung verhindern.

Die Kernversprechen, die wir im Folgenden untersuchen, sind entscheidend durch die Metaphorik des Agilitätsbegriffs und die dazugehörenden Metaphernfeldern geprägt.

3 Projektionsfläche Agilität: Die Kernversprechen

Seit dem Beginn des Agilitätsdiskurses in den 1990er Jahren des letzten Jahrtausends haben drei Publikationen mit ihren jeweiligen Agilitätsversprechen größte öffentliche Aufmerksamkeit erhalten. 1991 erfolgte die Veröffentlichung des »21ST Century Manufacturing Enterprise Strategy Reports« (Nagel 1991) des Iacocca Institutes der Lehigh University, der im Folgenden Lehigh-Report genannt wird (Kap. 3.1). Der Bericht postulierte eine agile Wende mit einer Argumentationslogik, die bis heute Verwendung findet. Im Jahr 2001 wurde das »Agile Manifest« (Beck et al. 2001) veröffentlicht, welches oft als der Ursprung der agilen Bewegung betrachtet wird (Kap. 3.2). 2014 erschien das Buch *Reinventing Organizations* (Laloux 2014), welches mit seinen Recherchen zu einem organisationalen Paradigmenwechsel dem Agilitätsdiskurs eine zusätzliche Dimension hinzufügte (Kap. 3.3). Auch wenn der Agilitätsbegriff bei Laloux nicht vorkommt, wurde der Autor dennoch als »Vordenker der agilen Organisation« und »Vertreter des Agilitätskonzeptes« rezipiert (z. B. Brückner und Ameln 2016).

3.1 Das erste Agilitätsversprechen (1991): Agilität als Waffe im Wettbewerb

Den traditionellen amerikanischen Unternehmen fehlte es an der Fähigkeit, sich rasch genug an veränderte Marktbedingungen anzupassen, so lautete die selbstkritische Analyse von Industrievertretern gegen Ende des letzten Jahrtausends: »Agility was born

1991 when an industry group observed that the increasing rate of change in the business environment was outpacing the adaptability of traditional manufacturing organizations« (Dove 1994).

Die amerikanische Fertigungsindustrie mit ihren Produktionsmethoden und der wissenschaftlichen Betriebsführung, das ursprünglich von Taylor entworfene Konzept minutiöser Prozesssteuerung, schien an ihre Grenzen zu stoßen. Das amerikanische Verteidigungsministerium zeigte sich besorgt. Erst kurze Zeit zuvor hatten sich die USA und die UdSSR auf das Ende des atomaren Wettrüstens und des Kalten Krieges geeinigt. Viele amerikanische Firmen kämpften mit finanziellen Schwierigkeiten, während die EU nach dem Fall der Berliner Mauer kräftig in ihre Industrie investierte (Nagel 1991; De Meyer und Ferdows 1991). Die japanischen Autobauer schockierten mit ihrer »Lean Production«, einem standardisierten, weniger hierarchisch funktionierenden Produktionssystem. Überhaupt stellten die prozessualen und technischen Innovationen Japans für die Industrie der westlichen Welt einen »kulturellen Schock« dar. Das *European Management Journal* argumentierte, dass die Arbeitsweise der japanischen High-Performance-Teams aus kulturellen Gründen schwierig nachzuahmen sein werde (Karlsson 1989). Besonders hohe Beachtung hatte in diesem Zusammenhang 1986 ein Artikel der japanischen Wissenschaftler Takeuchi und Nonaka in der *Harvard Business Review* gefunden, der als Antwort auf »today's fast-paced, fiercely competitive world of commercial new product development« (Takeuchi und Nonaka 1986) einen innovativen, holistischen Ansatz in der Produktentwicklung von Firmen wie Honda, Kodak und Fuji-Xerox beschrieb, mit dem der auch in Japan vorherrschende Taylorismus überwunden und Geschwindigkeit und Flexibilität gewonnen werden konnte.

Das US-Verteidigungsministerium gab deshalb zur Wahrung der gemeinsamen Interessen der Industrie und der Regierung eine Studie in Auftrag. Unter der Führung des Iacocca Institutes der Lehigh University wurden mit einer Vielzahl von Unternehmens- und Regierungsvertretern einen ganzen Sommer lang Workshops durchgeführt, um einen nationalen Konsens zur Lage der Nation zu finden und Zukunftsszenarien zu formulieren. Das Ergebnis wurde im Lehigh-Report veröffentlicht. Damit sei, so reflektierte ein Mitverfasser, das Konzept des agilen Industriebetriebes geboren, mit »agility« as »the single most important characteristic an enterprise will have when entering the 21st century« (Dove 1992). Die amerikanischen Unternehmen sollten, so die dringliche Botschaft des Berichts, mit einer agilen Wende ihre Wettbewerbsfähigkeit und damit Amerikas wirtschaftliche und politische Hegemonie zurückerobern. Ohne eine komplette Umgestaltung von »Technologien, Management-Strukturen und sozialen Werten« (Nagel 1991) sei das Aufrechterhalten des amerikanischen Lebensstandards nicht mehr möglich. Mit der Vision der agilen Unternehmung wollte man eine »mächtige Waffe im Wettbewerb« (ebd.; Hervorh. d. A.) schaffen. *Das war das Kernversprechen.*

Im Bericht wurde die Dringlichkeit, mit der dieses Kernversprechen durch die amerikanischen Firmen eingelöst werden sollte, und der Geltungsanspruch der postulierten Umsetzungsagenda mit der Verwendung von Metaphern und wirkungsvollen Argumentationsmustern auch sprachlich legitimiert. Einem Mantra gleich wiederholten die Verfasser des Lehigh-Reports, dass sie sich »in an age of continuous and unrelentig change« (Dove 1994) befänden. Der Wandel ist eine unaufhörliche und unabwendbare Bewegung. Dies ist eine kollektive Weltsicht, die uns so vertraut ist, dass wir nicht über deren Wahrheitsgehalt nachdenken müssen. »Zeit ist ein unaufhaltsames bewegliches Objekt« und so ist auch »Veränderung ein unaufhaltsames bewegliches Objekt«. Es ist eine schlüssige Argumentation, dass ein hereinbrechender Wandel, den man als unaufhaltsam erfährt, ein Aufruf zu Bewegung und zur Anpassung der eigenen Beweglichkeit und Veränderungsgeschwindigkeit darstellt: »In an age of continuous and unrelentig change, rapid response must be a core competency« (Dove 1994).

Die Situationsanalyse, die Dove in seiner Aussage entwirft, entspricht einer kollektiven Betrachtungsweise, mit Ausnahme vielleicht des Attributes »unerbittlich«, welches in diesem Zusammenhang auf die Ernsthaftigkeit der Lage hinweist und ihr den nötigen Spin gibt: Man hat es hier mit einem unpersönlichen Gegner zu tun, der kein Erbarmen zeigt. Die Erfahrung des Wandels als unaufhaltsame, oft unberechenbare Bewegung verdichtet sich im Zeitalter der Moderne zur beschleunigten Bewegung in der Zeit. Die technologische Beschleunigung, die Beschleunigung des sozialen Wandels und die Beschleunigung des Lebenstempos sind allgegenwärtig, einem »unerbittlichen« Feind gleich, der einem Ruhe und Gelassenheit nimmt. Sie gehört zum kollektiven Lebensgefühl der postmodernen, gehetzten Menschen (vgl. Rosa 2013, 16–17). Die geteilte Erfahrung der Beschleunigung ist für sich genommen noch keine handlungswirksame Argumentation. Doch in der Zeit des ausgehenden Kalten Krieges und des Wettrüstens ist dieses Lebensgefühl eng verknüpft mit der Vorstellung des »wirtschaftlichen Lebens als Krieg« (Lutter 2016). Diese Erfahrung kombiniert aus Beschleunigung, Wettrüsten und Wettbewerb ist ein mächtiges Argumentationsmuster, das bis heute seine Wirkung nicht verloren hat. »Nicht-Agilität« ist undenkbar, denn die Parole lautet: »Stillstand ist Tod« (Schmitz-Ohrndorf 2016), »Wer überleben will, sollte auf Veränderung setzen« (Hamacher 2018), »Wer agil ist, überlebt!« (Newton 2017).

3.2 Das zweite Agilitätsversprechen (2001):

Agilität »based on people and collaboration«

Die Softwareentwickler, die in jenen amerikanischen Unternehmen arbeiteten, die sich nach der Veröffentlichung des Lehigh-Berichts einem neu gegründeten Agilen Forum angeschlossen hatten, waren mit dem Begriff und der Argumentation der Dringlichkeit

einer agilen Wende wohl vertraut (Beedle 2017). Der 1986 in der *Harvard Business Review* erschienene Artikel »The New New Product Development Game« (Takeuchi und Nonaka 1986) löste bei den Ingenieuren nicht Besorgnis und Wettbewerbsstress, sondern große Begeisterung aus.

Der Inhalt des Artikels, in dem anhand einer Metapher aus dem Sport ein Systemwechsel in der Produktionsentwicklung beschrieben wurde, inspirierte Jeff Sutherland direkt zur Modellierung von Scrum (Sutherland 2011), dem heute am häufigsten genutzten agilen Ansatz (Komus 2020; 14th Annual Agile Report 2020). Man sollte sich die Zusammenarbeit nicht mehr wie einen sequenziellen Staffellauf von Einzelkämpfern vorstellen, sondern wie Rugby. Die Spieler sollten sich gemeinsam im »Scrum«, im »Gedränge«, um einen Ball scharen, das heißt um einen Auftrag herum organisieren »motivated by transcendent purpose, and engaged in cross learning« (Sutherland 2011) und autonom und in kurzen Iterationszyklen hochwertige Software entwickeln. Für die Softwareingenieure mit ihren Erfahrungen in großen, nach rigiden Planungsmethoden geführten und oft scheiternden Projekten war dies ein lang ersehnter Systemwechsel. Pioniere unter ihnen hatten begonnen, mit leichtgewichtigen Methoden, eXtreme Programming, Softwareentwicklungspatterns (siehe Kap. 4) und selbstbestimmteren Zusammenarbeitsformen zu experimentieren. Als einige von ihnen beschlossen, sich mit ihren Kollegen über ihre Pionierarbeit auszutauschen, lag auch ein Hauch Revolution in der Luft (Beedle 2017).

Die Konferenz fand mit 17 Ingenieuren im Februar 2001 in Snowbird in Utah statt. So kontrovers die Softwareentwickler ihre unterschiedlichen neuen Zusammenarbeitsformen, Projektmanagementmethoden und Programmieretechniken diskutierten, so einfach konnten sie sich in einem gemeinsamen Prozess auf vier grundlegende Haltungen einigen, die sie als Manifest veröffentlichten. Sie wollten damit bessere Wege erschließen, Software zu entwickeln. Individuen und Interaktion sollten vor Prozessen, Zusammenarbeit mit Kunden vor Vertragsverhandlungen, funktionierende Software vor umfassender Dokumentation und Reagieren auf Veränderungen vor dem Befolgen eines Planes stehen (Beck et al. 2001). Damit versprachen sie sich im Kern eine Zusammenarbeit, die stärker auf Vertrauen, unbürokratischen Organisationen und menschen- und kommunikationsorientierten Regeln (Cockburn 2002) beruhte. Das Manifest »[is] promoting organizational models based on people, collaboration, and building the types of organizational communities in which we would want to work« (Highsmith 2001; Hervorh. d. A.). Mit einer Prise Humor sagten sie, ihr agiler Ansatz bestehe darin, »in Frieden und Harmonie zusammenzukommen, jede Woche Software zu liefern und dabei immer eine Retrospektive zu machen, um zu sehen, wie man sich verbessern könne« (Fowler 2018). Der Begriff »agil« als Oberbegriff des Manifests fand sich eher zufällig. So berichtet Mike Beedle (Beedle 2017), der damals bei IBM arbeitete und mit der Arbeit des Agilen Forums und dem Buch der Verfasser des Lehigh Berichts *Agil-*

le *Competitors and Virtual Organizations* (Goldmann 1994) vertraut war, er habe den Vorschlag eingebracht, das Wort »agil« zu verwenden. Nachdem sie »adaptive«, »essential«, »lean« und »lightweight« verworfen hatten, unter anderem weil niemand ein »Leichtgewicht« (Beedle 2017) sein wollte, entschieden sie sich rasch für »agile«. Beedle (2017) erinnert sich, dass »Martin Fowler said: ›well Mike, the only problem when we use »agile«, we are going to be successful. And everybody laughed and we went with »agil«.<<

Die Veröffentlichung des Manifests löste eine große Resonanzwelle aus. Die Bekanntmachung traf auf eine kollektive Sehnsucht, »an untapped undercurrent of desire« (Marick 2011). Viele Menschen in ähnlichen Arbeitsverhältnissen mit den gleichen Emanzipationsbestrebungen teilten die Gefühlslage der Softwareingenieure. Mit der Wahl des Begriffs »Agilität«, zehn Jahre nach der Veröffentlichung des Lehigh-Berichts, verhalfen sie ihren »leichtgewichtigen« Projektmanagementmethoden zum Durchbruch, auch dort, wo diese zuvor von Führungskräften als zu »extrem« abgewehrt worden waren (vgl. Grenning 2017). Ihr Agilitätsbegriff war mit dem *Kernversprechen der vertrauensvollen Zusammenarbeit in einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten* verbunden. Das vorangegangene und das neue Kernversprechen gehörten einer Ideenordnung an, die unterschiedlicher nicht sein konnte – dies war ja gerade das Revolutionäre und Attraktive an den Prinzipien des Manifests.

Das Prinzip der Orientierung am Kunden erwies sich als ein Prinzip der radikalen Orientierung am Auftrag (Baecker 2017), das den Softwareingenieuren zu einer Emanzipation von einem rigiden Führungssystem verhalf. Die Einführung einer agilen Produktentwicklung führte in Ansätzen dazu, dass sich das Management mit der »Abschaffung der klassischen formalen Hierarchie der Rangordnung auch selbst abschafft[e], beziehungsweise, vorsichtiger formuliert, sich reformatiert[e]« (Baecker 2017). Gleichzeitig aber, und dies war der eigentlich tragische Umstand, bedienten die Ingenieure mit ihrer Begriffswahl das etablierte Management und dessen ein Jahrzehnt zuvor verkündete agile Wettbewerbsstrategie. Auch wenn die Namensgebung scheinbar beiläufig geschah, mussten die Ingenieure – so lässt ihr Lachen vermuten – doch kollektiv gewusst oder zumindest geahnt haben, welche Dynamik sie damit auslösen würden (vgl. Fowler, 2006; Grenning 2017).

Der ideologische Wechsel zeigt sich auch in der Verwendung von Metaphern in den Texten der Co-Autoren des Manifests, welche die Metaphern des Wettrüstens zwischen Unternehmen zu Metaphern des Mannschaftsspiels umdeuten: »Winning in business increasingly involves winning at the software development *game*, winning at the *game* depends on understanding the *game* being played [...]. We have seen that software development is a *group game*, which is goal seeking, finite, and *cooperative*« (Cockburn 2002; Hervorh. d. A.). Cockburn verwendet sorgfältig die allgemein gebräuchlichen Aspekte der Sportmetaphern, »die sich auf Konstellationen des Wettkampfes bezie-

hen« (Bröckling 2014), und verbindet diese mit solchen Bereichen, die um das Prinzip der Kollegialität kreisen. Was nach einer Erfolgsgeschichte aussah und immer noch aussieht – die Befreiung aus den Fesseln des bürokratischen, rigiden Managementsystems und die Einführung von Prinzipien einer menschenorientierten, vertrauensvollen Gestaltung der Zusammenarbeit – erhielt viel Unterstützung. Doch die »Befreiten« wurden sogleich wieder »Sklaven ihres Erfolges«. Die neuen Zusammenarbeitsformen erwiesen sich zwar tatsächlich als produktiver, performanter und wettbewerbsfähiger. Sie waren deshalb auch agil im Sinne des ersten Kernversprechens. Doch sie wurden oft ohne die neue, intendierte Werthaltung eingeführt. »Dark Scrum« (Jeffries 2016; Fowler 2018) nannten die Manifesto-Verfasser dieses Phänomen. Wurde Scrum nicht im Sinne des zweiten Kernversprechens gelebt, schien es »nur zu oft die Leute zu unterdrücken« (Jeffries 2016), und das Wort »agil« wurde gegen sie und entgegen den Prinzipien des Manifestes genutzt (Fowler 2018).

Die Spannungen und die Konflikte, die dieses Aufeinandertreffen der beiden Kernversprechen auslöste, sind bis heute die gleichen geblieben (u. a. Porschen-Hueck et al. 2020).

3.3 Das dritte Agilitätsversprechen (2014): Die Sehnsucht nach sinnhafter Arbeit

13 Jahre später erschien ein Buch, welches der Agilitätsdiskussion noch einmal einen neuen Dreh geben sollte. Die ersten Anzeichen einer verborgenen Gegenströmung, die Marick (2011) bei der Veröffentlichung des »Agilen Manifests« wahrnahm, waren 2014 zu einem nicht übersehbaren Strom geworden. Das Buch *Reinventing Organizations* (Laloux 2014) wurde über Nacht zum Bestseller. Laloux stellt darin zwölf innovative Unternehmen vor, die unabhängig voneinander mit neuen Zusammenarbeitsformen experimentierten. Ihre Sehnsucht galt Werten wie Freiheit und Autonomie, Ganzheit und Selbstentwicklung. Bei ihrer Suche ließen sie sich genauso durch die agile Softwareentwicklung inspirieren wie durch Theorien der Selbstorganisation. Was ihrem »Purpose« diente, war ihnen willkommen. Weder Laloux noch die Unternehmen selbst bezeichneten ihre organisationalen Praktiken als agil. Doch da der Begriff unter anderen auch Diskussionsstränge um Selbstorganisation, Demokratisierung und Enthierarchisierung (Brückner und Ameln 2016) beinhaltete, wurde Laloux als »Vordenker der agilen Organisation« (ebd.) rezipiert. Die im Buch beschriebenen innovativen Zusammenarbeitsformen wurden mit dem Agilitätsbegriff in Verbindung gebracht: »Teal is the New Agile« (Quartel 2019).

Einige der neuen Organisationsformen, wie Holacracy (Robertson 2015), wurden direkt mit dem Agilitätskonzept verknüpft (u. a. Sutherland 2014) und auch mit den

Kernversprechen der Leistungssteigerung im Wettbewerb in Bezug gebracht, bei anderen, wie bei Buurtzorg, einem niederländischen ambulanten Pflegedienst, blieb diese Verbindung aus. Dies hieß keinesfalls, dass dieses Unternehmen nicht prosperierte. Buurtzorg wuchs nach seiner Gründung von vier auf 15.000 Betreuungskräfte und wurde zum größten Anbieter ambulanter Pflege in den Niederlanden. Buurtzorg senkte die Kosten des holländischen Gesundheitssystems um 40%. Als das Pflegepersonal nicht mehr unter dem Diktat der Metapher »Zeit ist Geld« arbeitete und sich zur Betreuung der Patient_innen Zeit nehmen konnte, halbierten sich die eingesetzten Pflegestunden (Johansen und Van den Bosch 2017). Im Sinne des Kernversprechens *sinnhafter Arbeit* und entsprechend seiner Vision einer ganzheitlichen Pflege unterstützte Buurtzorgs Gründer Jos de Blok alle anderen Anbieter von Pflegedienstleistungen mit dem Ziel, diese genauso erfolgreich zu machen. Wettbewerb und Performancesteigerungen sind in dieser Unternehmenswirklichkeit keine zielgebenden Größen (Laloux 2014).

»Die Gründer von evolutionären Organisationen nutzen andere Metaphern für die Arbeitsumgebung, die sie gestalten möchten. Mit überraschender Häufigkeit sprechen sie über ihre Organisationen als lebende Organismen oder lebendige Systeme [...]. Diese Metapher eröffnet neue Möglichkeiten. Stellen Sie sich vor, wie sich Organisationen verändern könnten, wenn wir sie nicht länger wie seelenlose, schwerfällige Maschinen gestalten, sondern sie wie Lebewesen behandeln?« (ebd., 54)

Laloux setzt den Gebrauch von Metaphern und Metaphernfeldern nicht nur in der Analyse der Entwicklungsstufen von Organisationen ein, sondern – wie es auch die Pionierunternehmen tun, über die er schreibt – als bewusste Reflexion zukünftiger Gestaltungsmöglichkeiten.

Die drei Kernversprechen aus den Jahren 1991, 2001 und 2014 unterschieden sich deutlich in den ihnen zugrunde liegenden Vorstellungen und Überzeugungen. Solange ein Begriff jedoch lebendig ist, sind wir uns selten gewahr, dass die Unklarheiten und Deutungsprobleme, denen wir im Unternehmensalltag begegnen (Majkovic 2019), aus einem »Mangel an Kohärenz zwischen diesem Begriff und der ihn ermöglichenden früheren Ideenordnung hervorgegangen ist. Begriffe haben Erinnerungen an Ereignisse, die wir vergessen haben« (Hacking 2001, 83–84). So prallen im Agilitätsbegriff unterschiedliche Weltverständnisse aufeinander:

Ein modernes, leistungsorientiertes Paradigma – mit dem Versprechen des Wettbewerbers durch beschleunigtes Arbeiten – trifft sowohl auf ein postmodernes, pluralistisches Paradigma, in dem Agilsein mit den Werten der Menschenorientierung und Beziehungsgestaltung gleichgesetzt wird, als auch auf ein integral-evolutionäres Paradigma, in dem agile Organisationsformen sinn- und potenzialorientierte Arbeitswelten schaffen sollen.

Diese gleichzeitige Projektion unterschiedlichster Weltansichten auf den Agilitätsbegriff hat nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf den Unternehmensalltag. Das Ausmaß lässt sich an der Häufigkeit und der Verve erahnen, in der im Arbeitsalltag in Internetforen über die Auslegung des Agilitätsbegriffs diskutiert wird. Es zeigt sich auch in der Ausrichtung einer ganzen Beratungsindustrie, die »agile Mindset[s]« vermitteln will (Volkmer 2019). Vor allem aber zeigt es sich bei der Einführung agiler Organisationsformen in der betrieblichen Praxis selbst.

4 Eine integrale Reflexionspraxis

Der Agilitätsbegriff wird – wie anhand der drei Kernversprechen gezeigt – zwar in unterschiedlichen Kontexten jeweils neu interpretiert, doch lässt er sich gleichzeitig kaum aus den jeweils zuvor in anderen Umgebungen entstandenen Bedeutungszuschreibungen lösen. Will man deshalb ganz auf den Begriff verzichten, wie zum Beispiel Fowler bereits fünf Jahre nach der Unterzeichnung des Manifests diskutiert (Fowler 2006), besteht die Gefahr, dass ein neuer Begriff nur zusätzliche Verwirrung stiftet (ebd.) und man sich damit nicht nur der Anziehungs- und Argumentationskraft des Begriffs entledigt, sondern auch der auf den Begriff projizierten individuellen und kollektiven Versprechen. So sind mit dem Begriff auch richtungsweisende Wünsche und Zukunftsvisionen verbunden, welche in einer Phase der Neuorientierung zentral sind. Es bedarf deshalb bei der Einführung oder Weiterentwicklung agiler Ansätze nicht einer Abkehr vom Agilitätsbegriff, sondern einer bewussten Hinwendung, um das eigene Verständnis des Begriffs und den eigenen Standpunkt in Bezug auf potenzielle Veränderungen im Unternehmen radikal zu reflektieren.

Diese Reflexion stellt den Ausgangspunkt der Entwicklung zu einem agilen Unternehmen dar. Sie darf jedoch nicht nur zu Beginn eines Transformationsvorhabens erfolgen, sondern muss ein zentrales Element der täglichen Arbeit werden. Alle Beteiligten sollten sich dabei grundsätzlich bewusst machen, dass sie selbst über ihre Sprache den Dingen ihre Bedeutungen zuschreiben, und bereit sein, diese Deutungen und die damit einhergehende Sicht der Welt für die anderen Beteiligten transparent zu machen.

Die Art und Weise, wie sich die Mitglieder einer Organisation zu arbeiten erhoffen, muss anhand des Agilitätsbegriffes, aber auch unabhängig von diesem geklärt und mit den Möglichkeiten des Unternehmens abgeglichen werden. Es ist wichtig, dass Wünsche, Hoffnungen und Befürchtungen expliziert werden. Dieses Wissen dient als »Standpunkt und Ausgangspunkt« der Veränderung. Ein solcher Ausgangspunkt lässt sich auch als eine Haltung verstehen, die noch keine Richtung einschlägt und keine Position bezieht. Es ist nur ein In-sich-Ruhen. An diesem Ort ist »Stillstand nicht

Tod«, Wandel nicht mehr zwingend eine Bewegung in eine Richtung und kein unaufhaltsames Fortschreiten. Stillstand ist hier gleichbedeutend mit einem »Zustand des relativen Gleichgewichts« (Noack 2020). Ein Gleichgewicht mit sich und dem eigenen »Purpose« ist ein »Mittelzustand, [...] in dem man sich mit dem, was man tut und wo man es tut, eins fühlt« und wo »das Spiel freier, die Gesundheit strahlend, das Geschlechtsleben reifer und die Arbeit sinnvoller geworden ist« (vgl. ebd.). Von hier ausgehend können sich die Beteiligten mit der Frage auseinandersetzen, wie sie ihre Organisationen grundlegend neu gestalten wollen.

Wie kann in der Praxis diese Reflexion so erfolgen, dass alle Beteiligten ihren eigenen Standpunkt und ihre Veränderungsbereitschaft klären, miteinander abgleichen und ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmensveränderung entwickeln? Es braucht dazu einen strukturierten Prozess, welcher hilft, die eigenen und die kollektiven Annahmen, Wünsche, Ängste und Abwehren bewusst zu machen.

Im folgenden Kapitel stellen wir mit den *Patterns of Integrated Organization* einen solchen von uns entwickelten, strukturierten Reflexionsprozess vor, der den Beteiligten ermöglicht, den eigenen Standpunkt zu klären und in der Folge weitere Leitfragen zu explizieren, die sich bei jedem organisationalen Konflikt, bei strukturellen Veränderungen und ganz besonders bei der Einführung von selbstorganisierten Arbeitsformen stellen.

Die *Patterns* bzw. der von ihnen unterstützte Reflexionsprozess ist nicht als Instrument zur »Agilisierung« zu verstehen, sondern als eine Entwicklungslandkarte, die es ermöglicht, eine präzise Diagnose zu stellen und eine Klärung des gemeinsamen Standpunktes als Grundlage einer potenziellen und für das jeweilige Unternehmen passenden agilen oder authentischen Organisation zu finden. Das Ergebnis dieser Diagnose bezieht sich immer auf den Standpunkt der beteiligten Mitglieder einer Organisation und ist einzigartig und nicht übertragbar.

4.1 Eine kurze Einführung in Patterns und Pattern Languages

Christopher Alexander veröffentlichte 1977 das bahnbrechende Buch *A Pattern Language for Building*. Es enthält 253 Patterns für den Bau von Städten, Gebäuden und Konstruktionen. Die Patterns sind für Laien geschrieben, die sich mit deren Hilfe selbst Umgebungen schaffen können, in denen Menschen sich frei fühlen: »[I]n a living environment, as we define it, the people who live and work there are relaxed, know that they belong there and enjoy a kind of freedom in relation to the buildings and space around them. They feel and are »at home« in their world«⁴.

Christopher Alexanders Pattern Language hatte eine elektrisierende und tiefgreifende Wirkung auf unterschiedlichste Fachgebiete und ganz besonders auf die Soft-

ware-Engineering Community. Die Co-Autoren des »Agilen Manifests«, die schon 1987 mit dem Schreiben von Patterns begonnen hatten (Vlissides et al. 1996), waren in der Welt der Patterns zu Hause. Die Erfindung des Wikis als Pattern Language durch Ward Cunningham ist unter anderem Zeuge davon (Cunningham und Mehaffy 2013).

Ein Pattern ist »at the same time a thing, which happens in the world, and the rule which tells us how to create that thing and when we must create it. It is both a process and a thing; both a description of a thing which is alive, and a description of the process which will generate that thing« (Alexander 1979, 247).

Pattern Languages sind das Resultat empirischer Beobachtungen. Sie sind in der Praxis angesiedelt. Sie sind als strukturierte Reflexionshilfe gedacht und gleichzeitig als Anregung, wie man ein spezifisches Gestaltungsproblem lösen kann. Ein Gestaltungsproblem ergibt sich immer dann, wenn in einer Situation eine Spannung zwischen gegensätzlichen Kräften besteht, die nicht ausbalanciert sind.

Eine solche Spannung, die Christopher Alexander beschreibt, besteht zum Beispiel dann, wenn es in einem Raum auf der einen Seite ein Fenster gibt und auf der gegenüberliegenden, dunkleren Seite eine Sitzgelegenheit. Die Menschen, die den Raum betreten, fühlen sich in der Regel unwohl, denn sie möchten sich zwar gerne hinsetzen und gleichzeitig möchten sie lieber nahe beim Fenster sein, um das Sonnenlicht zu genießen und hinauszuschauen. Wenn man dieses Problem bei der Raumgestaltung erkannt hat, ist es einfach zu beheben, zum Beispiel indem die Sitzgelegenheit zum Fenster verschoben wird. Dies schafft sofort ein Ambiente, in dem man sich wohlfühlt. Alexander bezeichnet dieses Pattern als »a window place«:

»As a rule, a room that does not have a window place lacks quality; its windows are just holes in the wall. [...] Therefore: In every room where you spend any length of time during the day, make at least one window into a >window place« (Alexander 1977, 833ff.).

Ein Pattern trägt dazu bei, Spannungsfelder, die sich bei der Gestaltung ergeben, zu erkennen und zu lösen. Wenn ein Pattern die Auflösung von Spannungen ermöglicht, führt dies zu einer wahrnehmbaren »subtle kind of freedom from inner contradictions« (Alexander 1979).

4.2 Patterns of Integrated Organization als Entwicklungslandkarte

Patterns sind eine Form der Analyse, mit welcher wir die Praxis durch Interpretation und Intervention wechselweise durchdringen können (Finidoori 2014). »Like diamonds, patterns are the result of many years of process. We don't make them – we find them, polish them, use them, and value them [...]. Once mined, observations can be captured as abstractions, visualizations« (West und Quillien 2015).

Die Patterns of Integrated Organization sind das Ergebnis jahrelanger Beobachtung und Reflexion im Umfeld (agiler) Organisationsentwicklung und sollen zum Explorieren einladen. Sie stellen eine Entscheidungshilfe und Landkarte zur Einführung neuer Arbeitsweisen dar. Sie schärfen die Gestaltung bewusster Beziehungsformen im Übergang von dominatorischen zu partnerschaftlichen Machtstrukturen (Eisler 1988) und helfen beim schrittweisen Aufbau von sicheren Räumen für eine gelingende Transformation.

4.3 Das Core-Pattern Reflexion

In den folgenden Abbildungen wird ein Ausschnitt aus der Pattern-Sammlung vorgestellt. Das Pattern //Reflexion// ist das Core-Pattern und stellt den Ausgangspunkt jeglicher Entwicklung dar. Die darin beschriebene Haltung ist Voraussetzung für die Arbeit mit der gesamten Patternsammlung.

Das Pattern enthält Fragen, welche die Bewusstwerdung über die eigene tatsächliche und gewünschte individuelle und kollektive Reflexionspraxis anregen und den Organisationen helfen, grundlegende Themen zu adressieren, die sich bei der Einführung einer bewussten Praxis eines strukturierten Reflexionsprozesses stellen.

Diese Reflexion ist eine rückwärts- oder nach innen gerichtete Aufmerksamkeit (vgl. Fraefel 2017, 59), die sich auf das Befremdende, Irritierende und Ungelöste in äußeren Handlungen und inneren Empfindungen richtet. Durch die Wahrnehmung des Störenden können die eigenen Konstrukte und Projektionen erkannt und potenziell bewusst gemacht werden. Die Wahrnehmung allein reicht jedoch nicht aus, um einen Reflexionsprozesses auszulösen. Es bedarf einer »Problemsensitivität« (Fraefel 2017, 60) und eine damit einhergehende Bereitschaft, das Ungelöste zu betrachten. Ist diese persönliche Verortung explizit gemacht, kann dies zu einer wirklichen Veränderung organisationaler Strukturen führen. Abbildung 1 enthält einen Ausschnitt aus dem Pattern //Reflexion//.

Pattern REFLEXION

Wie gelingt es Menschen, sich im Unternehmenskontext in Reflexion zu üben und mit sich und den anderen in eine radikal ehrliche Konversation zu treten?

Teams und soziale Gruppen in Unternehmen tendieren dazu Gruppenidentitäten zu schaffen, soziale Codes zu entwickeln und sich in in-groups und out-groups einzuteilen.

Wie gelingt es einer Gruppe, die Einzelnen in ihrer Einzigartigkeit wahrzunehmen, sich gegenseitig zu fördern und sich trotzdem als integrierte Gruppe zu sehen?

Wie kann eine Gruppe ein gegenseitiges Vertrauen und die Fähigkeit des Zuhörens entwickeln und sich als Resonanzkörper im Reflexionsprozess unterstützen?

DEMNACH braucht es eine Umgebung und einen Umgang, der auf gegenseitigem Vertrauen, Offenheit und Beziehungssicherheit aufbaut. Es müssen moderierte, zeitliche Räume zur Einübung von Reflexion zur Verfügung gestellt werden.

Die Reflexion kann wie folgt strukturiert werden:

1. Erstaunen, Verwirrung, Zweifel in einer ungelösten Situation
2. Wahrnehmen und Dokumentieren (Darstellen) mit allen Sinnen der inneren Empfindungen und äusseren Handlungen
3. Sorgfältige Analyse in Bezug des eigenen Selbstkonzeptes, der Motivation und Abwehrmechanismen
4. Imaginieren einer hypothetischen Umsetzung unter Einbezug der neuen Erkenntnisse aus der Analyse
5. Umsetzen der imaginierten Hypothese und Überprüfung der Richtigkeit in der Handlung
6. Reflexion bezüglich der neuen Empfindungen. Anpassung und Rückführung der neuen Erkenntnisse aus den Handlungen in das eigene Selbst- und Weltverständnis

In vielen Situationen empfiehlt es sich das - Pattern **FACILITATION** einzusetzen. Der Aufbau von Beziehungssicherheit und Vertrauen ist besonders in der Zusammenarbeit - Pattern **MEETINGPROZESSE** wichtig.

› Weiterführende Informationen und Literaturliste

Abb. 1: Ein Ausschnitt aus dem Pattern //Reflexion// (© Punkt.Null Organisationsentwicklung)

4.4 Der Aufbau der Patternsammlung

Die Patternsammlung legt den Fokus auf die Spannungsfelder, die in Unternehmen entstehen, welche neue, integrale, vermehrt selbstorganisierte Organisationsformen und Arbeitsweisen einführen wollen. Sie bieten jedoch auch Unternehmen, die sich nur informieren und unter Umständen mit einzelnen Patterns Erfahrungen sammeln möchten, eine relevante Orientierungshilfe.

Die *Core-Patterns* im innersten Kreis (vgl. Abb. 2) stellen das zentrale Instrument für eine Organisation dar, die über eine Neugestaltung nachdenkt. Mit der oben beschriebenen Reflexionspraxis können die weiteren Fragen, die sich bei der Gestaltung der Beziehungen ergeben, geklärt werden, zum Beispiel die Frage, wie Entscheide getroffen oder Spannungen und Konflikte geregelt werden. Diese sind in den *Patterns of Interaction* beschrieben. Die *Patterns of Social Structure and Organization* behandeln Fragen zum Aufbau, zur Struktur und Ausrichtung der Organisation, zum Beispiel Fragen zu Macht und Mitgliedschaft. Mit den *Patterns of Organizational Processes* werden Prozesse und Aktivitäten rund um die Kernaufgaben des Unternehmens geklärt, zum Beispiel nach welchem System die Entlohnung erfolgt.

Die Abfolge, in der die Patterns zur Anwendung kommen, ist besonders wichtig. »The key is getting the sequence of the decision right« (Quilien 2007). Alle Interventionen verändern das Feld der Kräfte und es besteht nicht immer die Möglichkeit, Interventionen rückgängig zu machen. Eine sinnvolle Abfolge der Patterns ist besonders relevant bei Transformationen, die einen Paradigmenwechsel anstreben. In Abbildung 3 sind zwei Beispiele einer solchen Sequenz von Entscheidungen dargestellt.

Beispiel 1 (roter Pfad): Wenn ein Unternehmen Hierarchien reduziert und Selbstorganisation einführt, stellt sich auch die Frage nach der Lohnstruktur. Wie wird geregelt, wer wieviel Lohn verdient?

- Ebene Core-Patterns: Mit den Core-Patterns etabliert ein Unternehmen eine Reflexionspraxis, wie sie in den Patterns //Reflexion//, //Wahrnehmung// und //Imagination// beschrieben ist.
- Ebene Patterns of Interaction: In einem ersten Schritt müssen sich die Mitglieder eines Unternehmens das Unternehmen bewusst machen, in welchen dominatorischen (Eisler 1988) oder kollektiv-partnerschaftlichen Macht- und Entscheidungsstrukturen sie zum aktuellen Zeitpunkt agieren. Danach gilt es gemeinsam zu imaginieren, wie kollektiv-partnerschaftlich oder dominatorisch sie sich zukünftig strukturieren wollen. Zur Unterstützung der Beantwortung dieser Frage dient das Pattern //Entscheidungsprozesse//. Wenn diese Bewusstwerdung erfolgt ist, kann die Organisation entsprechende Entscheidungsprozesse definieren, die es ermöglichen, kollektiv mit den gleichen Spielregeln für alle Organisationsmitglieder Entscheide zu treffen und individuelle Entscheide auf unterschiedliche Rollen zu verteilen.

Patterns of Integrated Organization

- pk präkonventionell
- kt konventionell-traditionell
- km konventionell-modern
- kp konventionell-postmodern
- pk postkonventionell

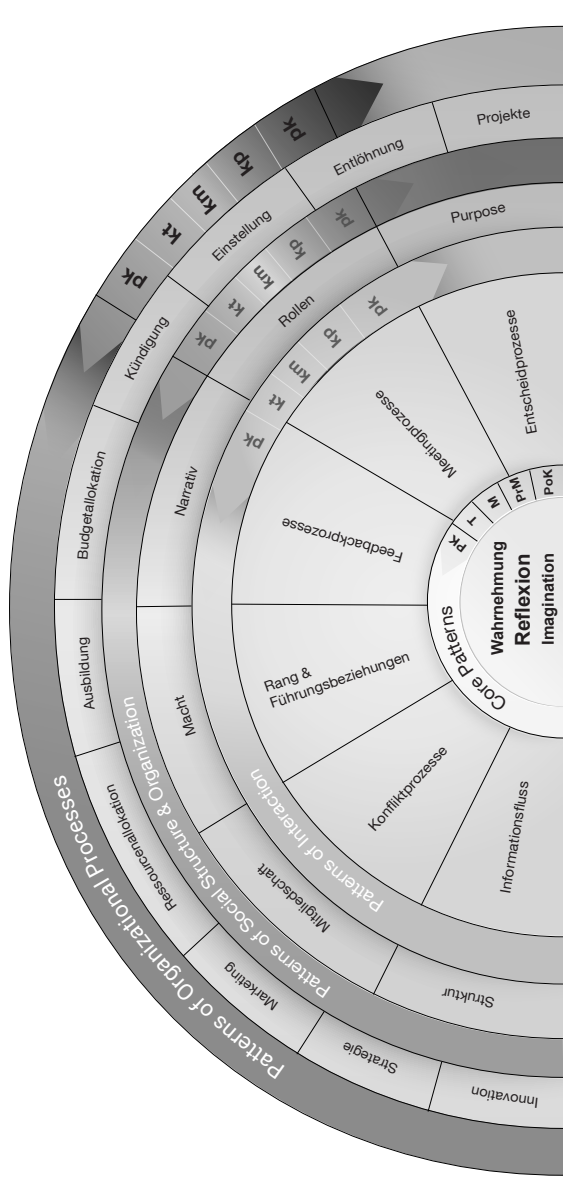


Abb 2: Das Modell der Patterns of Integrated Organization (© Punkt.Null Organisationsentwicklung)

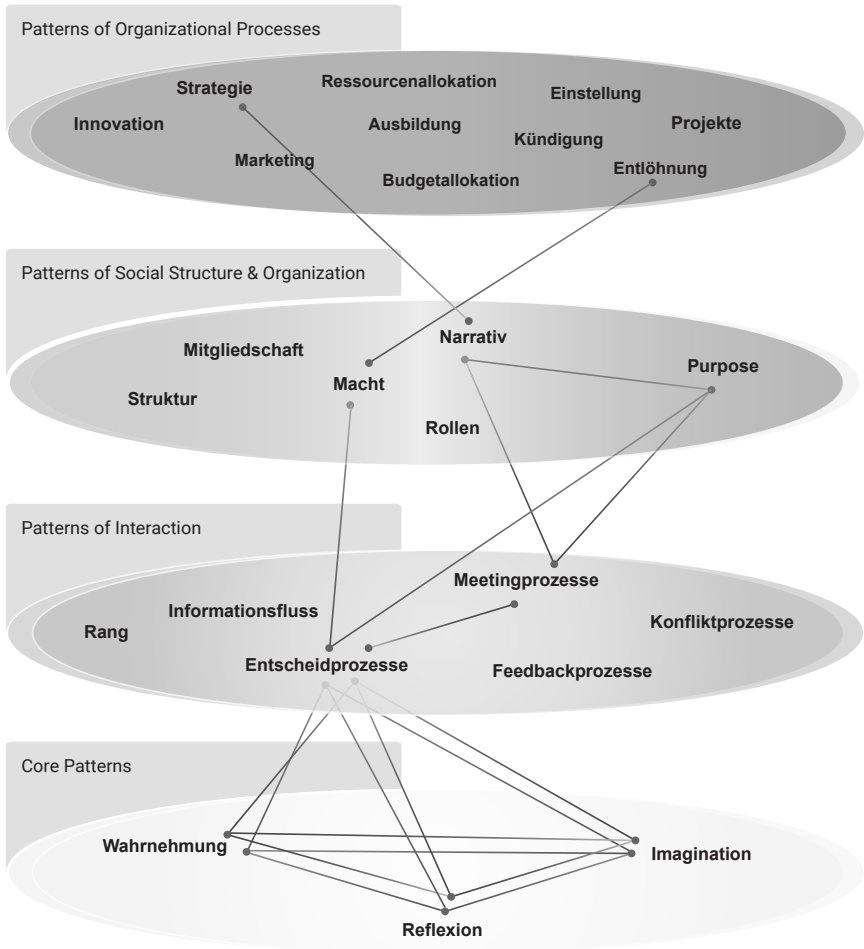


Abb. 3: Die vier Ebenen der Patterns of Integrated Organization (© Punkt.Null Organisationsentwicklung)

- Ebene Patterns of Social Structure and Organization: Die definierten Entscheidprozesse können danach im Pattern //Macht// verbindlich geregelt und im Alltag anhand dieser Vereinbarung durchgesetzt werden. Im Falle eines Entscheides für eine selbstorganisierte Form steht die Macht nun nicht mehr nur Vorgesetzten als Vertreter_innen einer Hierarchie zu, welche diese nach Gutdünken einsetzen können, sondern sie wird an eine Verfassung abgegeben, in der geregelt ist, wie die Entscheidautorität verteilt ist.

- Ebene Patterns of Organizational Processes: Auf Basis dieser transparent festgehaltenen Entscheid- und Machstrukturen kann als Nächstes gemäß den Leitfragen und Praxisbeispielen im Pattern //Entlohnung// eine angemessene Lohnstruktur definiert werden. Die unterschiedlichen Bereiche von Verantwortung und die kollektiv-partnerschaftliche Zusammenarbeit bilden dann die Grundlage für eine neu definierte Lohnstruktur.

Beispiel 2 (blauer Pfad): Wenn ein Unternehmen, das selbstorganisierte Strukturen einführt, eine Strategie festlegen will, muss es zuvor grundlegende Fragen klären.

- Ebene Core-Patterns: Mit den Core-Patterns wird zuerst eine Reflexionspraxis etabliert, mit der sich die Organisation bewusst macht, worauf sie sich aktuell ausrichtet. Dabei reflektiert sie mithilfe des Patterns //Wahrnehmung// nicht das ideale Leitbild, sondern das, was zum aktuellen Zeitpunkt im Unternehmensalltag tatsächlich handlungsleitend ist. In dieser Reflexion wird transparent gemacht, wie der implizierte und der institutionalisierte Prozess stattfindet, mit dem diese Ausrichtung gefunden und überprüft wird. Mit der Unterstützung des Patterns //Imagination// wird danach gemeinsam reflektiert, wie dies in Zukunft geschehen soll.
- Ebene Patterns of Interaction: Auf Basis dieser Erkenntnis kann eine Organisation mithilfe des Patterns //Entscheidprozesse// die Entscheidpraktiken festlegen. Dann gilt es mithilfe des Patterns //Meetingprozesse// zu entscheiden, in welchen Gefäßen der Austausch etabliert werden soll.
- Ebene Patterns of Organizational Processes: In einem nächsten Schritt kann die Ausrichtung kollektiv expliziert und die emergente Entscheidung über die Ausrichtung gemeinsam angenommen werden. Auf diese Weise bildet sich ein evolutionärer //Purpose// als grundlegende Ausrichtung heraus und ein //Narrativ//, das sich regelmäßig weiterentwickelt.
- Ebene Patterns of Organizational Processes: Geleitet von diesem kollektiv geteilten »Purpose« können mit der Unterstützung des Patterns //Strategie// konkrete Strategien abgeleitet werden, welche die Realität von unvereinbaren Spannungsfeldern auf dem Weg zum »Purpose« anerkennen und den Organisationsmitgliedern einen Wegweiser für den konkreten Umgang mit diesen Spannungsfeldern bieten.

In jedem Pattern der Patternsammlung findet sich ein Instrument, welches wir in Anlehnung an die Selbstentwicklungstheorie, einer »Psychologie der menschlichen Bedeutungsbildung«, von Cook-Greuter (2013) entwickelt haben.



Abb. 4: Reflexionsinstrument am Beispiel des Patterns //Entscheidungsprozesse// (© Punkt.Null Organisationsentwicklung)

Dieses dient dazu, den gemeinsamen Ausgangspunkt wahrzunehmen, die erwünschte zukünftige Ausrichtung zu imaginieren und die gemeinsamen Praktiken zu entwickeln, welche diese zukünftige Ausrichtung ermöglichen. Damit haben die Unternehmen einen Kompass zur Hand, mit dessen Hilfe sie differenziert entscheiden können, wie sie die Qualität ihrer Zusammenarbeit und die Organisation der Zukunft gestalten können, in der sie sich frei fühlen – »at home« in their world«⁵.

5 Resümee

Seit mehr als drei Jahrzehnten dient der Agilitätsbegriff als Projektionsfläche für einen bewegten Aufbruch und eine Neuordnung traditioneller Organisationen. In einer Welt und einer Zeit, die als äußerst bewegt erfahren wird, bedarf es dieser grundlegenden Fähigkeit zu Mitbewegung und Anpassung. Über die Bewegungsrichtung gibt die kognitiv-metaphorische Struktur des Begriffs keine Auskunft. Der Agilitätsbegriff lässt alle Projektionen zu und kann eine erfolgreiche, leistungsorientierte Organisation genauso versprechen wie kollaborative und vertrauensvolle Zusammenarbeitsformen von Peers oder eine sinnerfüllte Arbeitswelt. Doch um Raum für die Umsetzung der jeweils projizierten Sehnsucht zu schaffen, muss der eigene Agilitätsbegriff mit seinen Bedeutungsschreibungen und seiner Bedeutungsumgebung bewusst gemacht werden.

Dazu braucht es einen strukturierten Reflexionsprozess. In einer organisationalen Neugestaltung ist jeder Einzelne gefordert, ein Verständnis für sich selbst, für seinen Sprachgebrauch und seine Weltkonstruktion zu gewinnen. Diese Reflexion des eigenen Standpunktes findet immer auch im Zusammenspiel mit einem kollektiven Reflexionsprozess statt. Dabei gilt es nicht ein kollektives Einverständnis zu schaffen, sondern die eigene Ambiguitätstoleranz in Bezug zu den anderen und der gemeinsamen Transformation zu erhöhen.

An diesem Ausgangspunkt, in dem wir den Blick auf uns richten, ist Stillstand kein Stillstand der Nicht-Agilität, sondern ein lebendiger »Mittelzustand« (Noack 2020). Dieser wird mittels Reflexion zu unserem eigenen, individuellen Standpunkt, von dem aus wir mit der Gestaltung der Organisationen der Zukunft beginnen können.

Anmerkungen

- 1 Wahrig Herkunftswörterbuch A–Z. <https://www.wissen.de/search?keyword=agil> (Zugriff 30.12.2020).
- 2 DWDS. <https://www.dwds.de/wb/agil> (Zugriff 30.12.2020).
- 3 Macmillandictionary. <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/agile> (Zugriff 30.12.2020).
- 4 Patternlanguage.com 2001–2020. <https://www.patternlanguage.com> (Zugriff 30.12.2020).
- 5 Patternlanguage.com 2001–2020. <https://www.patternlanguage.com> (Zugriff 30.12.2020).

Literatur

- 14th Annual State of Agile Report. 2020. Zugriff 30.12.2020. <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>.
- Aeppli, Jürg und Hanni Lötscher. 2017. »Charakterisierung der Reflexionskategorien zum Rahmenmodell für Reflexion EDAMA«. In *Reflexive Lehrerbildung revisited. Traditionen – Zugänge – Perspektiven*, hrsg. v. Constanze Berndt, Thomas Häcker und Tobias Leonhard, 159–175. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Alexander, Christopher. 1979. *The Timeless Way of Building*. New York: Oxford University Press.
- Alexander, Christopher, Sara Ishikawa, Murray Silverstein, Max Jacobson, Ingrid Fiksdahl-King und Angel Shlomo. 1977. *A Pattern Language. Towns Buildings Construction*. New York: Oxford University Press.
- Baecker, Dirk. 2017. »Agilität, Hierarchie und Management: Eine Verallgemeinerung«. Universität Witten/Herdecke. Zugriff 30.12.2020. http://81.169.143.104/archiv/Empowerment%20in%20Unternehmen/agilitaet_hierarchie_management1.pdf.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cuningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Ker, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland und Dave Thomas. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Zugriff 30.12.2020. <https://agilemanifesto.org/>.
- Beedle, Mike. 2017. »Agile Uprising Podcast. Manifesto Author Review«. Interview von Ryan Lockard und James Gifford. 10. März 2017. Audio, 00:06:56–00:07:28 und 00:19:51–00:22:03. Zugriff 30.12.2020. <http://podcast.agileuprising.com/manifesto-author-review/>.
- Bröckling, Ulrich. 2014. »Wettkampf und Wettbewerb. Semantiken des Erfolgs zwischen Sport und Ökonomie«. *Leviathan* 42 (Sonderband 29/2014): 71–81.
- Brückner, Fabian und Falko von Ameln. 2016. »Agilität«. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online publiziert: 9. September 2016. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0334-6>.
- Cockburn, Alistair. 2002. »Agile Software Development«. *The Agile Software Development Series. Cockburn*Highsmith Series Editors*. Draft Version: 3b. Zugriff 30.12.2020. https://www.academia.edu/5767518/Agile_Software_Development_The_Agile_Software_Development_Series_Cockburn_Highsmith_Series_Editors.
- Combe, Arne und Ulrich Gebhard. 2012. *Verstehen im Unterricht. Die Rolle von Fantasie und Erfahrung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Cook-Greuter, Susanne R. 2010. *Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement*. Diss., Harvard University Graduate School of Education.
- Cook-Greuter, Susanne R. 2013. Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development: A Full-Spectrum Theory Of Vertical Growth And Meaning Making. Zugriff 30.12.2020. <https://www.semanticscholar.org/paper/Nine-Levels-Of-Increasing-Embrace-In-Ego-%3A-A-Theory-Cook-Greuter/cc0e81e8aaf82e6ec4faccbc3ed9889fe0cd2bb7>.
- Cunningham, Ward und Michael W. Mehaffy. 2013. Wiki as Pattern Language. Sustasis Foundation. Zugriff 30.12.2020. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.5555/2725669.2725707>.
- De Meyer, Arnoud und Kasra Ferdows. 1991. »Removing the barriers in manufacturing: The 1990 European manufacturing futures survey«. *European Management Journal* 9 (1): 22–29.
- Denning, Steve. 2019. »Understanding Fake Agile«. *Forbes*, 23. Mai. Zugriff 30.12.2020. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/05/23/understanding-fake-agile/?sh=3c975c424bbe>.
- Deutscher, Guy. 2011. *Du Jane, ich Goethe. Eine Geschichte der Sprache*. München: DTV.
- Dove, Rick. 1992. The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy or What Is All This Talk About Agility? Iacocca Institute, 1991. Zugriff 30.12.2020. <http://www.parshift.com/Files/PsiDocs/Rkd92Art6.pdf>.

- Dove, Rick. 1994. *The Meaning of Life & The Meaning of Agile*. Zugriff 30.12.2020. https://www.researchgate.net/publication/284663148_The_meaning_of_life_and_the_meaning_of_agilen.
- Eisler, Rianne. 1988. *The Chalice and the Blade*. New York: Harper Collins.
- Finidori, H el ene. 2014. A Pattern Language for Systemic Transformation (PLAST) (re)Generative of Commons. Konferenz »Purplsoc Workshop – The Pursuit of Pattern Languages for Societal Change«.
- F orster, Kerstin und Roy Wendler. 2012. *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 63/12*. Dresden: Technische Universität Dresden.
- Fowler, Martin. 2005. Semantic Diffusion. 14.12.2005. Zugriff 30.12.2020. <https://martinfowler.com/bliki/SemanticDiffusion.html>.
- Fowler, Martin. 2018. The State of Agile Software in 2018. Transcription of my keynote at Agile Australia. 25.08.2018. Zugriff 30.12.2020. <https://martinfowler.com/articles/agile-aus-2018.html>.
- Fraefel, Urban. 2017. »Wo ist das Problem? Kernideen des angloamerikanischen Reflexionsdiskurses bei Dewey und Schön«.
- In *Reflexive Lehrerbildung revisited. Traditionen – Zugänge – Perspektiven*, hrsg. v. Constanze Berndt, Thomas H acker und Tobias Leonhard, 56–73. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Goldmann, Steven L. 1994. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategie for Enriching the Customer*. New York: John Wiley and Sons.
- Grenning, James. 2017. Agile Uprising Podcast. Manifesto Author Review. Interview vom 10. März 2017. Audio. Zugriff 30.12.2020. <http://podcast.agileuprising.com/manifesto-author-review/>.
- Hacking, Ian. 2001. »Vom Gedächtnis der Begriffe«.
- In *Was ist ein philosophisches Problem?*, hrsg. v. Joachim Schulte und Uwe Justus Wenzel, 72–86. Frankfurt a. M.: Fischer TB Verlag.
- Hamacher, Katharina. 2018. »Wer  berleben will, sollte auf Veränderung setzen«.
- Handelsblatt*, 19. September. Zugriff 30.12.2020. <https://www.handelsblatt.com/autoren/hamacher-katharina/22838022.html?ticket=ST-3187081-BuYSGZ76YYVlABgakUfS-ap5>.
- Highsmith, Jim. 2001. Agile Alliance. Zugriff 30.12.2020. <https://agilemanifesto.org/history.html>.
- Hilzensauer, Wolf. 2017. *Wie kommt die Reflexion in den Lehrerberuf? Ein Lernangebot zur Förderung der Reflexionskompetenz bei Lehramtstudierenden*. Münster: Waxmann.
- Johansen, Françoise und Suzanne Van den Bosch. 2017. »The scaling up of Neighbourhood care: From experiment towards a transformative movement in healthcare«.
- Futures* 89: 60–73. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.004>.
- Joiner, Bill und Stephen Josephs. 2007. *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley. Kindle.
- Karlsson, Christer. 1989. »High rates of innovation: The Japanese culture shock to Europe«.
- European Management Journal* 7 (1): 31–39.
- Kegan, Robert. 1994. *In Over Our Heads. The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Komus, Ayelt. 2020. »Status Quo Agile 2019/2020. Ergebnisbericht. 4. Internationale Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren (skaliert) agiler Ansätze«.
- Zugriff 30.12.2020. www.status-quo-agile.de.
- Koplowitz, Herb. 1984. »A projection beyond Piaget's formal operations stage: a general system stage and a unitary stage«.
- In *Beyond formal operations*, hrsg. v. Michael L. Commons, Francis A. Richards und Cheryl Armon, 272–296. New York: Praeger.
- Korthagen, Fred A.J. 2014. »Promoting core reflection in teacher education: Deepening professional growth«.
- In *International Teacher Education: Promising pedagogies (Part A)*, hrsg. v. Lilly Orland-Barak und Cheryl J. Craig, 73–89. Bingley, UK: Emerald.
- Kühl, Stefan. 2017. »Die agile Organisation ist kalter Kaffee«. Interview von Jan C. Weillbacher«.
- Human Resources*, 16. Januar. Zugriff 30.12.2020. <https://www.humanresourcesmanager.de/news/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee.html>.

- Kühl, Stefan. 2019. Die überraschende Renaissance eines verstaubten soziologischen Konzeptes. Wie Praktiker das Wort »agil« missverstehen. Working Paper 2/2019. Zugriff 30.12.2020. <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Working-Paper-2-2019-Die-uberraschende-Renaissance-eines-verstaubten-soziologischen-Konzeptes.pdf>.
- Lakoff, George und Mark Johnson. 1980. *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press. Kindle.
- Lakoff, George und Mark Johnson. 1999. *Philosophy in the flesh: The embodied mind and its challenge to western thought*. New York: Basic Books. Kindle.
- Lakoff, George und Mark Johnson. 2003. »Afterword«. In *Metaphors we live by*, hrsg. v. George Lakoff und Mark Johnson, 243–76. Chicago: University of Chicago Press. Kindle.
- Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker. Kindle.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Übersetzt von Mike Kauschke. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lutter, Andreas. 2016. »Metaphern und Analogien der Wirtschaft. Konzeptuelle Wirtschaftsmetaphorik und ihre Bedeutung für ökonomisches Lernen«. *Zeitschrift für ökonomische Bildung* 16 (5): 150–68. Zugriff 30.12.2020. https://www.zfoeb.de/2016_5/2016_5_lutter_metaphern_und_analogien_der_wirtschaft.pdf.
- Majkovic, Anna-Lena, Ellen Gundrum, Sabine Maria Benz, Nora Dzsula und Rafael Huber. 2019. IAP Studie 2019: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews. Zugriff 30.12.2020. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Agilitaet_2019.pdf.
- Marick, Brian und informIT Editorial Team. 2011. Ten Years of Agile: An Interview with Brian Marick. Zugriff 30.12.2020. <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=1739477>.
- Maurer, Peter und Kerstin Treutner. 2020. »Was macht einen Prozess agil – und was bringt das?«. In *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*, hrsg. v. Stefanie Porschen-Hueck, Marc Jungtäubl und Margit Wehrich, 49–60. Augsburg: Rainer Hamp Verlag.
- Morgan, Gareth. 1997. *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Moser, Karin S. 2000. *Metaphern des Selbst. Wie Sprache, Umwelt und Selbstkognition zusammenhängen*. Lengerich: Pabst Science Publishers. Kindle (Psychologia universalis, 23).
- Nagel, Roger N. 1991. 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report. An Industry-Led View. Iacocca Institute, Januar 1991. Zugriff 30.12.2020. https://www.researchgate.net/publication/239666989_21st_Century_Manufacturing_Enterprise_Strategy-an_Industry_led_View.
- Newton, John. (2017). Wer agil ist, überlebt! Zugriff 30.12.2020. <https://www.silicon.de/blog/wer-agil-ist-ueberlebt>.
- Noack Napoles, Juliane. 2020. »Identität als Stillstand. Ein metaphernanalytischer Blick auf eine Nicht-Bewegung«. In *Bewegungen. Beiträge zum 26. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft*, hrsg. v. Isabell van Ackeren, Helmut Bremer, Fabian Kessl, Hans Christoph Koller, Nicolle Pfaff, Caroline Rotter, Dominique Klein und Ulrich Salaschek, 505–13. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Piaget, Jean. 1983. *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Pielenz, Michael. 1993. *Argumentation und Metapher*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Porschen-Hueck, Stefanie, Marc Jungtäubl und Margit Wehrich, Hrsg. 2020. *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. Augsburg: Rainer Hamp Verlag.
- Quartel, Ron. 2019. Teal is the New Agile. Zugriff 30.12.2020. <https://ronquartel.medium.com/teal-is-the-new-agile-3d0f56d04d54>.
- Quillien, Jenny. 2007. »Grasping the Ineffable: From Patterns to Sequences«. *Environmental & Architectural Phenomenology* 18: 4-10.

- Rigotti, Francesca. 1994. *Die Macht und ihre Metaphern: über die sprachlichen Bilder der Politik*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Robertson, Brian J. 2015. *Holacracy. the new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt.
- Rosa, Hartmut. 2013. *Beschleunigung und Entfremdung*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Schieder, Siegfried. 2006. *Die gestaltende Kraft von Sprachbildern und Metaphern. Deutungen und Konstruktionen von Staatlichkeit in der deutschen Debatte über den europäischen Verfassungsvertrag*. Diss., Universität Trier.
- Schmitt, Rudolf. 2017. *Systematische Metaphernanalyse als Methode der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schmitz-Ohrndorf, Martin. 2016. »Stillstand ist der Tod«. *Entwickler Magazin* 4. Zugriff 30.12.2020. <https://kiosk.entwickler.de/entwickler-magazin/entwickler-magazin-4-2016/stillstand-ist-der-tod/>.
- Sherehij, Bohdana und Waldemar Karwowski. 2007. »A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes«. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37 (5): 445–60.
- Sutherland, Jeff. 2011. Takeuchi and Nonaka: The Roots of Scrum. Blog vom 22.11.2011. Zugriff 30.12.2020. <https://www.scruminc.com/takeuchi-and-nonaka-roots-of-scrum/>.
- Sutherland, Jeff. 2014. The Key Agile Principles Behind Holacracy. Blog vom 13.02.2014. Zugriff 30.12.2020. <https://openviewpartners.com/blog/agile-principles-behind-holacracy/#.YBecNuhKg2x>.
- Takeuchi, Hirotaka und Ikujiro Nonaka. 1986. »The New New Product Development Game«. *Harvard Business Review* (January 1986). Zugriff 30.12.2020. <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>.
- Tisdale, Tim. 1998. *Selbstreflexion, Bewusstsein und Handlungsregulation*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Truscheit, Karin. 2018. »Unsere Unworte des Jahres«. *Frankfurter Allgemeine Zeitung, faz.net*, 31. Dezember. Zugriff 30.12.2020. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/sprache-im-buero-unsere-unworte-des-jahres-15953965-p3.html>.
- Torbert, Bill. 2004. *Action Inquiry. The Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco: Berret-Kohler Publishers. Kindle.
- Vlissides, John M., James O. Coplien und Norman L. Kerth, Hrsg. 1996. *Pattern Languages of Program Design*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.
- West, David und Jane Quillien. 2015. The mystery Case of Undiscovered Patterns. Konferenzpapier zur »Purplsoc Conference 2015«. Zugriff 30.12.2020. <https://hillside.net/plop/2015/papers/steelers/20.pdf>.
- Westphal, Kristin. 2014. »Bewegung«. In *Handbuch Pädagogische Anthropologie*, hrsg. v. Christoph Wulff und Jörg Zirfas, 146–53. Wiesbaden: Springer VS.
- Wendler, Roy. 2013. »The Structure of Agility from Different Perspectives«. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 1177–84, September, 8–11. Zugriff 30.12.2020. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6644163>.

Die Autorinnen

Franziska Espinoza begleitet seit mehr als zwei Jahrzehnten Teams und Organisationen in komplexen Veränderungs- und Konfliktsituationen, bei der Einführung selbstorganisierter Arbeitsformen und der Entwicklung integraler Führungskompetenz. Sie ist Mitgründerin von Punkt.Null GmbH.

Kontakt: www.punktnull.be, Franziska.Espinoza@punktnull.be

Franziska Espinoza & Sabine Mommartz

Sabine Mommartz arbeitet als Dozentin für Fachdidaktik Musik an der PHBern und promoviert zurzeit in Frankfurt bei Prof. Dr. Maria Spychiger. Sie leitet Chöre und arbeitet freiberuflich als Coach bei der Firma Punkt Null GmbH. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich hauptsächlich mit der pädagogischen Umsetzung der Selbstkonzeptgenese und dem Umgang mit Kontingenz.

Kontakt: Sabine.Mommartz@phbern.ch

Pädagogische Elemente in agilen Methoden – inwieweit lernen Organisationen im agilen Arbeiten?

Eine empirische Untersuchung der agilen Vorgehensweise Scrum

Jenny Kipper

Journal für Psychologie, 29(1), 147–168

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-147>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Aus erziehungswissenschaftlicher Sicht analysiert dieser Beitrag, welche Lernformen und pädagogischen Technologien im Alltag von Scrum-AnwenderInnen auffindbar sind, sodass von einer lernenden Organisation gesprochen werden könnte. Nach einer theoretischen Analyse des Scrum Guide folgen Einblicke in acht ExpertInneninterviews, die mittels einer rekonstruktiven Analyse auf vorhandene pädagogische Ansätze, Technologien und Lernindikatoren untersucht werden, bevor abschließend der Hypothese >wenn eine Organisation agil arbeitet, lerne sie auch< nachgegangen wird.

Schlüsselwörter: Agile, Scrum, Organisationslernen, Lernen, Organisationen

Summary

Pedagogical elements in agile methods – How far learn organisations within agile working?

An empirical analysis of the agile framework Scrum

From the perspective of educational sciences this contribution will focus on forms of learning and pedagogical technologies that are visible in the daily routine of scrum users. The theoretical analysis of the scrum guide is followed by insights into eight interviews with experts. These have been analysed to find pedagogical aspects, technologies and indicators for learning. Finally, there will be a discussion on the statement that each agile working organisation is at the same time a learning organisation.

Keywords: Agile, Scrum, organisational learning, learning, organisation

1 Agilität und Erziehungswissenschaften – Möglichkeiten der Verknüpfung?

Wenn man heutzutage über Organisationen liest, dann meist im Zusammenhang mit dem Phänomen Agilität – und das schon lange nicht mehr nur in Bezug auf IT-Unternehmen (Komus et al. 2020, 182). Agilität scheint in der Arbeitswelt 4.0 ein fast unverzichtbarer Bestandteil. Inkludiert ist das Bewusstsein, dass die Bedeutung der Technologie genauso wichtig ist wie die Kommunikation von Mensch zu Maschine und besonders auch von Mensch zu Mensch (vgl. Negri 2019, 5). Letzteres betont zum Beispiel auch das »Agile Manifest« mit seinen dahinter liegenden Prinzipien, das seit 2001 ein zentrales Arbeitsdokument für viele Organisationen, mittlerweile auch außerhalb der Softwareentwicklung, ist (Beck et al. 2001). Besonders im Jahr 2020, das durch die Covid-19-Pandemie geprägt war, ging es im organisationalen Kontext meist darum, agil, flexibel, hierarchielos oder selbstorganisiert zu werden oder zu sein. Angelehnt an Pütz und Ricker (2017, 17) ist Agilität verkürzt gesprochen »die Transformationsfähigkeit des Unternehmens, also die Möglichkeit oder Fähigkeit, sich schnell und wirkungsvoll zu verändern«. Erste Definitionen im sozialwissenschaftlichen Kontext finden sich bereits seit den 1950er Jahren und stützen sich auf die Theorie selbstorganisierter Systeme (Förster und Wendler 2012). Wege in die Agilität gibt es viele und genauso viele BeraterInnen. Die gängigen Management- und Organisationsentwicklungszeitschriften vermitteln den Eindruck, dass mittlerweile fast jedes Unternehmen agil arbeitet oder es zumindest versucht.

Aus einer erziehungswissenschaftlichen Sicht steckt hinter einer Veränderung Lernen (vgl. Siebert 2010, 190f.). Damit eine Organisation sich verändern, zum Beispiel agil werden kann, müssen die Individuen in ihr lernen (Kipper 2014). Insofern lohnt die erziehungswissenschaftliche Betrachtungsweise agiler Phänomene, die versprechen, dass eine agile Organisation eine lernende Organisation ist (Pfister und Müller 2019, 49). Dieses Lernen in Organisationen wird realisiert durch pädagogische Technologien (»Mittel mit der Intention des pädagogischen Handelns«; Kipper 2014, 159), die sich in den Subkategorien Programme, Arbeits- und Veranstaltungsformen, Methoden und Medien wiederfinden (vgl. Kipper 2014, 159ff.; Nittel et al. 2020). (Im vorliegenden Artikel werden die Begriffe »Organisation« und »Unternehmen« synonym verwendet.)

Wenn also die Rede von einer Organisationsveränderung ist, lohnt es sich nachzuziehen, wie und wo das Lernen hin zu der neuen Verhaltensweise erfolgt und welche Lernformen und pädagogische Technologien im Alltag der AnwenderInnen zum Tragen kommen. Dieser Frage wird im vorliegenden Artikel nachgegangen. Dabei steht nicht die Einführung von Scrum im Vordergrund, sondern das tägliche Arbeiten damit. Insofern wird hinterfragt, inwieweit der tatsächliche Arbeitsalltag mit Scrum eine erziehungswissenschaftliche Verbindung aufweist.

Innerhalb der Ansätze, die ein agiles Arbeiten im organisationalen Kontext fördern, weist Scrum »die größte allgemeine Bedeutung auf. 55% der agilen Teilnehmer bewerten den Ansatz als sehr wichtig und 29% als wichtig für ihren Bereich, nur ungefähr 14% hingegen als unwichtig oder von geringer Bedeutung« (Komus et al. 2020, 52). Dies konstatieren Komus et al. in ihrer aktuellen Studie mit einer Stichprobengröße von $n = 642$ und ergänzen: Mit »84% ist Scrum weiterhin der meistgenutzte agile Ansatz auf Teamebene« (2020, 3).

Diesen Eindruck kann man auch bei der Betrachtung der Literatur zu agilen Herangehensweisen gewinnen. Deshalb wurde Scrum als eines der populärsten agilen Phänomene zu einer ersten Analyse in diesem Stil von der Autorin herangezogen. Dafür erfolgt zuerst eine lerntheoretische Betrachtung, die durch eine empirische Analyse ergänzt wird. Acht ExpertInneninterviews dienen als Forschungsmaterial, um sich der agilen Arbeitsweise Scrum anzunähern und zu rekonstruieren, auf welchen Ebenen das organisationale Lernen stattgefunden hat, bzw. hätte stattfinden können.

Damit verfolgt die Autorin das Ziel, die Diskussion rund um agile Vorgehensweisen auf der Basis von empirischen Ergebnissen zu führen, auch wenn klar ist, dass eine wesentlich größere Datenmenge nötig wäre, um repräsentative Aussagen treffen zu können. An dieser Stelle soll so erst einmal ein Einstieg in den Diskurs gelingen.

Bei der Sichtung der bisherigen deutschsprachigen Veröffentlichungen ist auffällig, dass über agiles Arbeiten im organisationalen Kontext und besonders über Scrum überwiegend Ratgeber- oder Managementliteratur vorhanden ist, Scrum jedoch bis jetzt keiner fundierten sozialwissenschaftlich-empirischen Analyse unterzogen wurde.

Auffindbar sind Publikationen überwiegend aus Psychologie (z. B. Pfister und Müller 2019), Betriebswirtschaft (z. B. Peters et al. 2019, 2020) sowie anwendungsbezogene Fach- und Ratgeberliteratur (z. B. Maximini 2018). Die vorhandenen Studien geben meist einen Überblick über die Marktdurchdringung agiler Herangehensweisen (z. B. Komus et al. 2020) oder auch Erfolgsfaktoren (z. B. Böhm 2019) und Zufriedenheit (z. B. Komus 2013), beschäftigen sich dagegen eher weniger mit qualitativer Belegbarkeit von Wirksamkeit oder Auswirkungen. Auch kann konstatiert werden, dass vorhandene Studien meist in Kooperationen entstanden sind, zum Beispiel von Forschungsinstituten und Beratungsunternehmen (z. B. Peters et al. 2019, 2020; Pütz und Ricker 2017; Rump et al. 2018). Ebenfalls vorhanden sind Praxisbeispiele und Fallgeschichten (z. B. Koschek 2014, 2018). Laut Komus et al. werden im Markt vor allem »Fragen, wie Nachhaltigkeit in der Nutzung, umfassende Nutzung in der gesamten Organisation, erfolgreiche Ausgestaltung von Mischformen (>hybrid<, >selektiv<) und vor allem die Ausgestaltung agiler Systeme über das einzelne Team hinaus (>agile Skalierung<)« diskutiert (2020, 8). Ebenso steht es um die Implementierung agiler Arbeitsformen und deren Erfolgsfaktoren. Dies findet sich auch in der englischsprachigen Literatur, wo zum Beispiel bei Krancher, Luther und Jost (2018) aus IT-Perspektive lern-

theoretische Aspekte gestreift werden oder bei Vidgen und Wang (2009) agiles Arbeiten mittels Komplexitätstheoretischer Überlegungen beleuchtet wird. Jedoch stellen all diese Schriften das Lernen und seine tatsächlichen Ausprägungen (Formen, Bedingungen, Technologien) nicht kleinschrittig in den Mittelpunkt und machen so die Lernräume für Individuen und Organisation nicht nachvollziehbar. (Die Autorin erhebt an dieser Stelle keinen Anspruch auf Vollständigkeit des dargestellten Forschungsstandes. Vielmehr ist dies eine rudimentäre Darstellung des Marktes, da der Fokus auf dem erziehungswissenschaftlichen Interesse liegt.)

Die Erziehungswissenschaft, die aus lerntheoretischer Sicht ein großes Interesse an dem Diskurs zeigen müsste, ist bis jetzt noch nicht sichtbar involviert. Lernen ist ein pädagogischer Schlüsselbegriff (zum Diskurs siehe Dinkelaker 2018, 50ff.), denn Erziehung und Bildung wären ohne Lernen nicht möglich (vgl. Koch 1999, 351ff.). Da die Diskussion über Lernen mittlerweile unter dem Stichwort Lebenslanges Lernen (vgl. Nittel 1996, 738) auch Lernen in nicht explizit pädagogischen Kontexten umfasst (Kipper 2014), ist es unumgänglich, dass sich vor dem Hintergrund von zum Beispiel selbstorganisiertem Lernen, Lernen im Alltag oder autodidaktischem Lernen (vgl. Kade et al. 1999, 31) der erziehungswissenschaftliche Diskurs auf den Grundlagen der Organisationspädagogik (Geißler 2000) auch den neueren Phänomenen rund um Agilität widmet, vor allem da anscheinend den MitarbeiterInnen innerhalb der sich ständig verändernden Organisationen bewusst zu sein scheint, dass sie fortlaufend neue Kompetenzen erwerben müssen, die nicht zwingend immer über klassische Weiterbildungen erlernbar sind (vgl. Peters et al. 2020, 30f.). 2019 war ein weiteres Ergebnis der jährlichen Studie von Peters et al., dass Organisationen zwar agil arbeiten, Agilität jedoch noch »nicht in den Köpfen ihrer Mitarbeitenden und in ihrer Unternehmenskultur verankert« ist (2019, 4). Beides, Lernen von Individuen und Lernen von Organisationen zur Verankerung solcher Veränderungen, sind originär erziehungswissenschaftliche Aufgabengebiete.

2 Scrum aus erziehungswissenschaftlicher Sicht – Eine theoretische Analyse

»Um sich den Gegebenheiten des Lebens und der Umwelt anzupassen, ist die Fähigkeit zu Lernen eine Grundvoraussetzung. Lernen zu können ermöglicht einem, sinnvoll und zielgerichtet in einer sich verändernden Umwelt zu agieren«, leiten Pfister und Müller ihren Beitrag über Lernpsychologie und Agilität ein (2019, 34). Darin analysieren sie agile Arbeitsprinzipien und erläutern die enthaltenen Grundzüge aus Konditionierung, Lernen am Modell und Lernen durch Einsicht (ebd. 2019). Dies gilt sowohl auf einer individuellen als auch auf einer organisationalen Lernebene, so zum Beispiel durch Modelllernen, resümieren Pfister und Müller, welches dadurch schon belegt sei, dass agiles

Arbeiten aus der Softwarebranche via *best practise sharing* auf Unternehmen anderer Branchen übertragen wurde (vgl. ebd., 34).

Es lohnt sich, das Thema genauer zu betrachten. Die Grundidee der Handlungspraxis ist, dass eine Organisation, die agil arbeitet, gleichzeitig auch lernt. Agilität ist auf der organisationalen Ebene die Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Umweltbedingungen (vgl. ebd., 39). Agiles Arbeiten ist dabei als die Verankerung auf individueller Ebene zu sehen. Nach Pfister und Müller sind agile Vorgehensweisen so aufgebaut, dass sie grundlegende psychologische Lernprozesse berücksichtigen und dadurch individuelle und kollektive Verhaltensveränderungen ermöglichen (vgl. ebd., 49f.).

Scrum ist ein Weg, agil zu arbeiten. Die Entwickler von Scrum, Ken Schwaber und Jeff Sutherland, bezeichnen Scrum als »Rahmenwerk zur Entwicklung, Auslieferung und Erhaltung komplexer Produkte«, das Menschen »in die Lage versetzt [...], produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern« und dabei »fortlaufend das Produkt, das Team und die Arbeitsumgebung [zu] verbessern« (2017, 3). Insofern könnte man also vermuten, dass die Grundidee von einer lerntheoretischen Idee und Lernphasen (Giesecke 2015) nicht weit entfernt sei, da für konstante Verbesserungen Lernen in unterschiedlichen Ausprägungen und Phasen notwendig sein sollte. Auch beim Lernen ist die Ungewissheit über Prozess und Ausgang präsent, ähnlich zu Scrum.

Das Vorgehen nach Scrum ist gekennzeichnet durch Iterativität, hohe Kommunikation im Team sowie zeitliche und finanzielle Rahmung (Duméril 2019). Die Erfinder Schwaber und Sutherland bezeichnen das Vorgehen als Regelwerk, das »die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Rollen, Ereignissen und Artefakten bestimmt« (2017, 3) und auf den drei Säulen empirischer Prozesssteuerung (Transparenz, Überprüfung und Anpassung) basiert (vgl. ebd., 4).

2.1 Allgemeine lerntheoretische Verknüpfungsmöglichkeiten

Wie bereits vorab erläutert, ist Lernen als erziehungswissenschaftlicher Kernbegriff die Grundlage für Veränderung. Die Arbeitsweise Scrum ermöglicht Organisationen, agil zu arbeiten. Im Vorgehen nach Scrum können lerntheoretische Konzepte, pädagogische Kernaktivitäten und Technologien sowie lernbezogene Rollen auf einer mikrodidaktischen Ebene erkannt werden. Die nachfolgende Darstellung fokussiert lediglich auf Basis der Scrum-Theorie die Ereignisse und Rollen, und bietet keine umfassende Erläuterung des Prozesses.

Die Ereignisse:

- **Sprint:** Der Sprint ist »ein Projekt mit einem Zeithorizont von maximal einem Monat« (Schwaber und Sutherland 2017, 9), vergleichbar mit einer Lernzielorien-

tierung (Siebert 2012, 149ff. oder Traub und Konrad 2016, 57ff.). Der Weg zum jeweiligen Ziel ist bei beiden flexibel und beinhaltet Zwischenüberprüfungen bezüglich der Zielerreichung.

- **Sprint Planning:** Scrum sieht vor, dass innerhalb von einem Tag die Inhalte des anstehenden Sprints in einem Sprint Planning vom Team geplant werden. Der Vergleich mit einer Lernform könnte zu selbstgesteuertem und kooperativem Lernen führen, denn beim selbstgesteuerten Lernen bestimmt der »Lerner [...] das Lernziel, den Lerninhalt, die Lernform und fordert bei Bedarf den Lernberater an« (Deitering 1995, 10). Der Scrum Master fungiert dabei als Lernberater. Ziel des Sprint Planning ist es, dass das Scrum-Team erläutern kann, »wie es als selbstorganisiertes Team an der Erreichung des Sprint-Ziels und der Erstellung des gewünschten Produktinkrements arbeiten möchte« (Schwaber und Sutherland 2017, 11). Fachliche Expertise kann von außerhalb des Teams hinzugezogen werden. Eine Vergleichbarkeit des Teamlernens im Sprint Planning kann allerdings auch mit der Arbeit in heterogenen Lerngruppen im Rahmen von kooperativem Lernen hergestellt werden (»eine Interaktionsform, bei der die beteiligten Personen gemeinsam und in wechselseitigem Austausch Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben«; Konrad und Traub 2010, 5). Beides erfordert TeilnehmerInnenorientierung (vgl. Siebert 2012, 117ff.) bzw. das Berücksichtigen individueller Kompetenzen (Traub und Konrad 2016, 53ff.). Letzteres hat das Ziel, als Gruppe ein Resultat gemeinsam, jedoch mit Aufgabenteilung, zu erarbeiten und sich hierfür zu unterstützen sowie voneinander und im sozialen Austausch zu lernen. Beides ist allerdings eher im Bereich des informellen Lernens im Arbeitsalltag (vgl. Dohmen 2001, 47ff.) anzuordnen.
- **Sprint-Ziel:** Das Sprint-Ziel ist ein Zwischenziel auf dem Weg zum Gesamtprodukt, vergleichbar mit der Orientierung an einem Lernziel.
- **Daily Scrum:** Das Entwicklungsteam trifft sich täglich, um in einer 15-minütigen Besprechung zu erörtern, wie der vergangene Tag hinsichtlich der Zielerreichung gelaufen ist und wie die nächsten 24 Stunden gestaltet werden sollen. Der Scrum Master organisiert den Rahmen für die Zusammenkunft und die Einhaltung der Scrum-Regeln. Die Art und Weise der Besprechung hängt vom Team ab. Das Setting erinnert ebenfalls an selbstorganisiertes kooperatives Lernen bei dem ein/e MentorIn als BegleiterIn und OrganisatorIn fungiert (zur pädagogischen Kernaktivität des Begleitens und Organisierens siehe Nittel et al. 2020). Die Fragen, die in der Besprechung beantwortet werden sollen (vgl. Schwaber und Sutherland 2017, 12), erinnern ebenfalls stark an eine Lernzielorientierung, wobei hier auch erste Bezüge zum Erfahrungslernen vermutet werden können (vgl. Dinkelaker 2018, 57ff.).
- **Sprint Review:** Dieses Ereignis dient der Überprüfung der Zielerreichung. Das Ergebnis des Sprints wird begutachtet, der Weg dahin erörtert und nächste Schritte sortiert sowie geplant, damit die Zielerreichung realisierbar bleibt. Damit ist das

Sprint Review vergleichbar mit einem selbstgesteuerten Selbstbewertungsprozess (vgl. Hörmann 1996, 149ff.) und am Erfahrungslernen Deweys orientiert (vgl. Dinkelaker 2018, 57ff. oder Göhlich 2014a, 191ff.).

- Sprint Retrospektive: Die Elemente der Sprint Retrospektive (vgl. Schwaber und Sutherland 2017, 14) beinhalten für das gesamte Scrum-Team inklusive des Scrum Master sowohl reflexive als auch vorausschauende Diskussions Elemente, um eine Optimierung des nächsten Sprints zu ermöglichen. Der Scrum Master fungiert hier auch wieder in einer rahmengebenden Rolle. »Auch wenn jederzeit Verbesserungen eingeführt werden können, bietet die Sprint Retrospektive eine formelle Gelegenheit, sich auf die Überprüfung und Anpassung zu fokussieren« (ebd.). Darüber hinaus ist dieses Ereignis explizit zum Lernen, mit dem Ziel einer Verbesserung, vorgegeben. Durch seinen reflexiven Charakter besteht möglicherweise die Möglichkeit zum selbstorganisierten Erfahrungslernen oder Um- und Dazulernen (vgl. Schwarzer und Buchwald 2014, 213ff.) bis hin zum transformativen Lernen (vgl. Zeuner 2012, 93ff.). Besonders in diesem Schritt sind die enthaltenen Lernprozesse relevant, damit neben dem agilen Arbeiten auch Agilität als Haltung ausgeprägt werden kann.

Die Rollen des Scrum Master:

- Er hat eine eher unterstützende Rolle für den Product Owner und das ganze Scrum-Team.
- Er hilft beim Verständnis der Arbeitsweise Scrum und der Umsetzung in der Teamzusammenarbeit, zum Beispiel in der Selbstorganisation (vgl. Schwaber und Sutherland 2017, 8). Diese Rolle ist ähnlich der Rolle des/der Mentors/Mentorin, Begleiters/Begleiterin oder Organisations/Organisatorin für das Team.

Durch alle Scrum-Ereignisse hinweg sind seine pädagogischen Kernaktivitäten die des Begleitens, Beratens und Organisierens (zu pädagogischen Kernaktivitäten siehe Nittel et al. 2020). Dabei formulieren die Erfinder auch direkt, dass diese Arbeit Lernen und Lernförderung enthält:

»Die Aufgabe des Scrum Masters ist es, mit dem Scrum-Team und der Organisation an der Verbesserung der Transparenz der Artefakte zu arbeiten. Diese Arbeit bedeutet zumeist Lernen, Überzeugen und Verändern. Transparenz fällt einem nicht in den Schoß, sie ist ein Weg, den es zu beschreiten gilt« (Schwaber und Sutherland 2017, 17).

Demzufolge kann sogar konstatiert werden, dass hier eine Aufforderung zu einem expliziten pädagogischen Handeln gegeben ist (zu pädagogischem Handeln vgl. Giesecke 2015, 20ff.).

Auch wenn das eigentliche Ziel bei dieser Form der agilen Arbeitsweise kein ursprünglich pädagogisches ist, so weist die theoretische Vorgehensweise doch eine Nähe zu der Idealstruktur pädagogischen Handelns auf:

- »1. Festlegung des Zieles;
2. Diagnose der Situation, in die hinein gehandelt werden soll;
3. Antizipation des Ablaufes;
4. Prüfung des Ergebnisses;
5. Beendigung oder Korrektur des Lernprozesses« (Giesecke 2015, 56).

Gegebenenfalls kommt es noch mal zu einer Segmentierung des Zieles in Unterziele. Zu Beginn des Prozesses stehen Erwartung, Motivation, Lernfähigkeit und Ressourcen der beteiligten Individuen im Vordergrund. Bei Scrum wären dies die Kompetenzen und Ressourcen.

Wie diese kurze Analyse des Scrum Guides (Schwaber und Sutherland 2017) zeigt, kann sowohl sprachlich als auch bezogen auf die Abläufe eine Nähe zum Lernen, zu Lernformen und ihren Bedingungen hergestellt werden. Insofern könnte aufgrund der dadurch gegebenen Bedingungen angenommen werden, dass die Mitglieder eines Scrum-Teams in ihrem Arbeitsalltag viele Möglichkeiten zum Lernen bekommen, vor allem deshalb, weil ihr Handeln durch pädagogisches Handeln des Scrum Masters begleitet wird. Durch seine Tätigkeiten des Begleitens, Beratens und Organisierens eröffnet er Lernräume.

2.2 Verknüpfungsmöglichkeiten zu pädagogischen Technologien

Explizit pädagogisch intendierte Technologien sind im Scrum-Regelwerk genauso wenig zu finden wie explizit intendierte Lernformen. Jedoch können auch hier auf den zweiten Blick Bezüge zu impliziten Lernräumen hergestellt werden. Scrum wird in seiner ursprünglichen Bezugswissenschaft und -literatur als »Rahmenwerk« beschrieben (Schwaber und Sutherland 2017, 3). Pädagogisch gesehen könnte man es auf der makrodidaktischen Ebene als Programm einstufen: »ein organisatorisch, technisch und räumlich aufwendiges Lernarrangement, in dem die Kombination mehrerer Veranstaltungsformen, Methoden und Medien zu einem bestimmten Zweck stattfinden kann« (Kipper 2014, 161). Veranstaltungsformen benötigen »einen professionellen Verfahrensverwalter für die stattfindenden Vermittlungs- und Aneignungsprozesse« (ebd., 161) und sind damit nach Frey »Rahmung für Lehr- und Lernprozesse«, die »Spielräume für didaktisches Handeln« eröffnen und gleichzeitig »die Fülle an pädagogischen Handlungsoptionen« begrenzen (Frey 2012, 356). Hierunter fallen zum Beispiel das Sprint Review oder die Sprint Retrospektive. Innerhalb dieser Veranstaltungsformen könnten verschiedene Me-

thoden eingesetzt werden. Methoden sind im pädagogischen Sinne »Vorgehensweisen zur Erreichung von Erziehungs- und Bildungszielen« (Reinhold et al. 1999, 374). Sie sind nicht gegenstandsbezogen, meist regelgeleitet und beschreiben den Weg zu einem Lernziel. Im Rahmen des Methodeneinsatzes besteht wiederum die Möglichkeit, verschiedene Medien einzusetzen. Medien als zweckgebundene und gegenstandsbezogene Mittel stehen in Relation zu den pädagogischen Zielen der jeweiligen Methode (vgl. Friedrichs 2012, 347f.). Im Rahmen der Scrum-Ereignisse könnten sowohl Methoden als auch Medien mit implizitem pädagogischen Bezug genutzt werden. Diese sind jedoch nicht im Scrum Guide (Schwaber und Sutherland 2017) vorgegeben. Eine Betrachtung der pädagogischen Technologien zeigt auf, dass auch hierüber Lernräume angeboten werden.

2.3 Verknüpfungsmöglichkeiten zum organisationalen Lernen

Wenn nun die Scrum-Teammitglieder den sich ihnen bietenden Lernraum nutzen und darin jeder für sich und auch alle zusammen lernen würden, dann müsste theoretisch organisationales Lernen entstehen, insofern die daraus resultierenden Veränderungen Konstanz aufweisen und sich auf organisationale Prozesse und Strukturen auswirken, auch wenn das kollektive sowie organisationale Lernen nicht vordergründig avisiert wurde (zu organisationalem Lernen siehe Geißler 2000; Göhlich 2014b; Kipper 2014).

Es könnte zum Beispiel vermutet werden, dass durch den gesamten Scrum-Prozess hindurch Organisationswissen als Resultat individueller und kollektiver Lernprozesse entstünde und die Basis für Organisationslernen bilde (Geißler 1995).

Mit March und Olsen könnte angenommen werden, dass organisationales Lernen aus kollektiven Realitätsdeutungen und -bewertungen (vgl. Geißler 1995, 41ff.) zum Beispiel in Scrum-Ereignissen hervorgehe.

Argyris und Schön (1996) würden vielleicht auf die Suche danach gehen, ob die Scrum-Ereignisse *single-loop-learning*-, *double-loop-learning*- oder *deutero-learning*-Prozesse hervorrufen würden (vereinfacht gesprochen Reflexionsschleifen zwischen Handlung und Resultat, oder zwischen Resultat und Handlung und Zielen; oder zwischen Resultat und Handlung und Zielen sowie einer zusätzlichen Reflexion und Analyse des Lernprozesses) und entsprechend Rückkopplungen auf Handlungs-, Ziel- oder Reflexionsebene ergäben. Letztere könnten zum Beispiel aus und in Sprint Retrospektiven entstehen.

2.4 Fazit der theoretischen Analyse

Zusammenfassend lässt sich nach der theoretischen Betrachtung des Scrum-Regelwerkes festhalten, dass innerhalb der vorgegebenen Struktur verschiedenste Lernformen

und pädagogische Kernaktivitäten enthalten sind, jedoch implizit und nur selten explizit. Demzufolge sind individuelle Lernräume vorhanden, die wiederum zu kollektivem Lernen und schließlich einer lernenden Organisation während und nach der Anwendung von Scrum führen könnten. Scrum als Programm beinhaltet verschiedene Veranstaltungsformen, innerhalb derer implizit pädagogisch intendierte Methoden und Medien zur Anwendung kommen können und deren Verwendung somit auch zu individuellem und kollektivem Lernen beitragen könnte.

Insofern ist abschließend nachvollziehbar, wenn davon gesprochen wird, dass eine agil arbeitende Organisation gleichzeitig auch eine lernende Organisation ist – zumindest aus theoretischer Perspektive. Ob ein organisationaler Lernprozess vonstattengeht, müsste durch eine langfristige empirische Überprüfung erst bestätigt werden.

Nachfolgend dargestellt ist ein erster qualitativer Versuch über die Handlungspraxis nachzuvollziehen, inwieweit die vielfältigen Lernräume zum Lernen beitragen. Ziel ist es nicht, und das kann auch auf Basis von acht ExpertInneninterviews nicht repräsentativ gewährleistet werden, eine der oben genannten Theorien im Material nachzuweisen. Ziel ist es vielmehr, das Datenmaterial auf Anhaltspunkte für organisationale Lernprozesse zu untersuchen und somit eine erste explorative Untersuchung des Phänomens vorzulegen.

3 Scrum aus erziehungswissenschaftlicher Sicht – Eine qualitative Analyse

3.1 Methodisches Vorgehen

Um in die Handlungspraxis von Organisationen und in die der in ihnen agierenden Akteure blicken zu können, wurden acht narrative ExpertInneninterviews (Meuser und Nagel 1994) geführt. Die Interviews mit ExpertInnen aus unterschiedlichen Organisationen bieten einen variantenreichen Blick auf das Phänomen Scrum.

Der Autorin ist bewusst, dass organisationales Lernen eigentlich nur durch Methodentriangulation und das Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder nur über Beobachtungen analysiert werden kann. Die dem Artikel zugrunde liegende Forschung löst diese Herausforderung, indem die Beschreibungen der Handlungspraxis in den ExpertInneninterviews stellvertretend gedeutet werden.

Ein offener Leitfaden mit fünf thematischen Fragenblöcken sorgte bei den Interviews für Vergleichbarkeit und gewährleistete gleichzeitig einen hohen narrativen Anteil seitens der Interviewten (Meuser und Nagel 1994). Durch die gestellten Fragen wurden die GesprächspartnerInnen aufgefordert, Beispiele aus ihren Scrum-Erfahrungen zu berichten und zu differenzieren, in welchen Situationen sie das Arbeiten nach Scrum als anders erlebt haben, inwiefern der Wechsel zur agilen Projektmethode einen

Mehrwert gebracht hat oder auch wann ein Weiterarbeiten nach der »alten Vorgehensweise« hilfreicher gewesen wäre. Des Weiteren enthielt ein Fragenblock unter anderem die Aufforderung, über Veränderungen in Abläufen und das Teamerleben zu reflektieren. Besonders die Belegbeispiele, das detaillierte Schildern des eigenen Erlebens/Handelns und die Reflexion über Veränderungen lassen so retrospektiv die Analyse der Handlungspraxis und damit des Lernens auf individueller und organisationaler Ebene möglich werden, ohne direkt auf eine Lernform zu fokussieren und Platz für persönliche Relevanzsetzungen zu geben.

Da die *Corona-Krise* bei den meisten GesprächspartnerInnen kein persönliches Gespräch erlaubte und die ExpertInnen in ganz Deutschland verstreut waren, erfolgte die Interviewdurchführung telefonisch oder via eines Webkonferenz-Tools. Die Interviewten stimmten im Vorfeld des Interviews einer Aufzeichnung und Auswertung des Gesprächs schriftlich zu. Kriterien für die Auswahl der InterviewpartnerInnen waren

- Erfahrungen in der Arbeit nach-/Anwendung von Scrum oder/und eine Weiterbildung zu Scrum,
- Erfahrungen im klassischen Projektmanagement und
- Projekt-/Produkt- oder Managementperspektive auf Scrum.

Diese Kriterien sind insofern wichtig, als die Schilderungen der Handlungspraxis eine rekonstruktive Analyse hinsichtlich pädagogischer Ansätze, Technologien, Aktivitäten und Lernindikatoren auf individueller und organisationaler Ebene zulassen.

Darüber hinaus wurde auf einen Mix aus männlichen und weiblichen InterviewpartnerInnen mit einer Altersverteilung zwischen Mitte 30 und Mitte/Ende 50 geachtet, die verschiedenen Branchen sowie unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zugehörig sind, bzw. die Sichtweise *angestellt* versus *freiberuflich* oder auch *Scrum-Weiterbildung* versus *keine Weiterbildung*, damit möglichst viele Perspektiven auf den Forschungsgegenstand möglich sind.

Das Sampling ist wie folgt strukturiert (aus Anonymitätsgründen sind nur einige Auswahlfaktoren angeführt, die zum Zeitpunkt des Interviews aktuell waren):

- Interview A: männlich, IT-Projektmanager, freiberuflich, Managementperspektive;
- Interview B: weiblich, IT-Projektmanagerin, angestellt, Großunternehmen Telekommunikationsbranche, Projektperspektive;
- Interview C: männlich, IT-Leiter, Großunternehmen Automobilbranche, angestellt, Managementperspektive;
- Interview D: männlich, Projektmanager, angestellt, Großunternehmen Finanzbranche, Projektperspektive;
- Interview E: männlich, IT-Leiter, mittelständisches Unternehmen, angestellt, Biotechnologiebranche, Managementperspektive;

- Interview F: männlich, interner Berater, angestellt, Kleinunternehmen Dienstleistungsbranche, Projektperspektive;
- Interview G: weiblich, Führungskraft Finanzbereich, angestellt, mittelständisches Unternehmen Dienstleistungsbranche, Managementperspektive; und
- Interview H: weiblich, Projektmanagerin, angestellt, Behörde, Projektperspektive.

Die Interviews dauerten zwischen 26 und 61 Minuten.

Die Analyse der Interviews ist orientiert an der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2015, 65ff.) und erfolgte nach der Logik einer induktiven Kategorienbildung (ebd., 85ff.), auf die eine Interpretation anhand des Kategoriensystems angelehnt an die Forschungsfrage folgte.

3.2 Ausgewählte empirische Ergebnisse

Die Analyse des Datenmaterials erfolgte anhand der vorangehend theoretisch erarbeiteten Basis und enthält die Kategorien *individuelle* und *organisationale Lernformen* und ihre jeweiligen Bedingungen sowie *pädagogische Technologien*. Aufgrund der vorangehenden theoretischen Ausführungen hierzu wird hier auf eine wiederholende, einleitende Darstellung der Kategorien zugunsten der Vorstellung der Ergebnisse mit Einblicken in die Interviews verzichtet. Da organisationales Lernen auf der Basis individuellen Lernens erfolgt, werden zuerst einige Funde hieraus vorgestellt, bevor zu den pädagogischen Technologien und zum organisationalen Lernen übergeleitet wird.

3.2.1 Ausgewählte empirische Einblicke zum individuellen Lernen

Die Lernform, die unter anderem am meisten explizit als Lernen erwähnt wurde, ist das Erfahrungslernen der InterviewpartnerInnen. Der zweite Fall expliziten Erwähnens von Lernen ist das Erlernen des Scrum-Regelwerkes, wobei dies nicht zum Untersuchungsgegenstand zählt.

Das meiste Lernen im agilen Arbeitskontext von Scrum ist informell, wie im folgenden Interviewabschnitt deutlich wird:

»Ich würde sagen ja, also das Mindset, glaube ich, verändert sich auf jeden Fall bei Leuten der die Blickwinkeln, die Perspektiven erweitern sich vermutlich und dadurch erweitert, also das erweitert sich dann nicht nur für die eigene Arbeit, sondern auch für den Blick im Unternehmen« (JfP_Interview_F, Absatz 56).

Auch in Interview A wird das informelle Lernen thematisiert:

»Das ist ein Lernprozess, des geht so mit Leuten, die aus einer klassischen Organisationsstruktur mit Abteilungsleitern und vielleicht noch Teamleiter dazwischen und so die dann halt ihre Aufgaben bekommen, diese abarbeiten müssen, ist das ein langer Lernprozess, aber grundsätzlich profitieren die erst mal davon, weil die sich auch selber entwickeln können und weil die ihr Wissen da einbringen« (JfP_Interview_A, Absatz 37).

Darüber hinaus kommt das transformative Lernen zur Sprache und verdeutlicht, dass sich Denk- und Verhaltensweisen innerhalb dieser Art zu arbeiten verändern können, was Lernprozesse impliziert:

»Insgesamt hat man deshalb nicht so richtig gespürt, weil es nur punktuell eingeführt wurde. Also in den zwei Jahren, in denen die oder fast zwei Jahren, in denen ich da war, wurde es nach Scrum punktuell eingeführt und vor allem, es gab unterschiedliche andere selbstorganisierte Projekte und überall da, wo das passiert ist, hat man gemerkt, dass die Menschen wieder viel mehr viel stärker Menschen werden. Und, das auch einer, der vorher sehr patriarchisch geführt hat, sich doch sehr vor allem für seine Verhältnisse emotional geöffnet hat und auch vorne sich hingestellt hat und Fehler eingestanden hat, also durchaus beispielhaft vorangegangen ist« (JfP_Interview_F, Absatz 28).

Hinweise für kooperatives Lernen können neben solchen für Um- und Dazulernen oder auch Erfahrungslernen ebenfalls entdeckt werden. Allerdings ist festzuhalten, dass in den Interviews genauso viele Belegbeispiele für individuelles Nicht-Lernen zu finden sind. In Interview G wird dies explizit erwähnt: »Ich tue mir schwer zu sagen, dass jemand, wenn er Teil so eines Teams ist, sich danach auch verändert in seiner Arbeitsweise, ich glaube es nicht, nein« (JfP_Interview_G, Absatz 125).

Dabei ist es, wie auch in einem explizit pädagogischen Setting, bemerkenswert, dass die Rahmenbedingungen zum gelingenden Lernen beitragen oder es verhindern, wie in Interview D hervorgehoben wird: »außen herum Zwänge, Projektzwänge und innerhalb dieser Projektzwänge darfst du dann Scrum machen, und das funktioniert halt einfach nicht aus meiner Sicht« (JfP_Interview_D1, Absatz 27).

Bei den Rahmenbedingungen spielt die Organisation eine große Rolle, da sie den Kontext für Lernräume ermöglichen muss:

»Die einen wollen das, die sind total sind total ja fokussiert darauf, wirklich ihre ihren Part in dem Team einzunehmen. Und die anderen können nicht, weil sie ja durch äußere Beeinflussungen irgendwie abgehalten werden. Also die können nicht, weil sie vielleicht aus der Organisation heraus nicht das volle die volle Awareness geschaffen bekommen. Sie sind Scrum Master, ja, aber dann kannst du ja noch drei andere Projekte nebenher machen« (JfP_Interview_B, Absatz 26).

Zu den in den Interviews auffindbaren Rahmenbedingungen zählen neben dem organisationalen Kontext auch TeilnehmerInnenorientierung (in dem Fall Teammitglieder), Kompetenzorientierung und Zielfokussierung.

3.2.2 Ausgewählte empirische Einblicke zu pädagogischen Technologien

Bemerkenswert ist, dass drei InterviewpartnerInnen sich gegen eine dogmatische Vorgehensweise hinsichtlich der Vorgaben des Programmes ausgesprochen haben und ein/e weitere/r InterviewpartnerIn flexibel je nach Zielerreichungsoption agiert. Die dazu führende Begründung war tatsächlich eine TeilnehmerInnen-, Ziel- und Kontextorientierung, die vor einer korrekten regelgeleiteten Anwendung eines Programmes stehe. Aber auch die Organisation, die eine agile Vorgehensweise tolerieren und zulassen muss, stellt einen Grund dar, nicht rein nach den Programmvorgaben zu arbeiten. Insofern kommt es in der Hälfte der Anwendungsfälle zu kombinierten Programmen, während die andere Hälfte regelgeleitet vorgeht und dies auch als Mehrwert sieht. Die einen fühlen sich begrenzt und konstatieren, das sei »so engmaschig alles getaktet. Du hast überhaupt keine Freiheitsgrade mehr« (JfP_Interview_D2, Absatz 3). Die anderen bevorzugen einen Mix und sehen die Vorgaben nicht dogmatisch: »Also ich find, also diese ganzen Sachen, ich finde es toll, weil man sich aus allem bedienen kann und sieht ich habe so ein großes Setting von Möglichkeiten. Es gibt viele Techniken, und so« (JfP_Interview_H, Absatz 52), während die anderen eher die Meinung vertreten, dass »[d]urch diesen regelmäßigen Austausch und durch diese feste Definition, dass man als Team zusammen ist, entwickelt sich in der Regel sehr schnell eine Dynamik« (JfP_Interview_G, Absatz 89), und dass ein striktes regelgeleitetes Vorgehen erst zum Erfolg führe.

Die meisterwähnten Veranstaltungsformen waren das Daily und die Sprints. Andere Scrum-Ereignisse kamen in den Interviews kaum zur Sprache und pädagogische Methoden wurden nicht erwähnt, Medien hingegen schon, wenn auch nur reduziert. So wurde doch über Burndowncharts, Kanbanboards oder Scrumboards berichtet. Die Rolle des Scrum Master wurde in Zusammenhang mit den Aktivitäten ebenfalls ausgeführt, wie hier in Interview B:

»Wichtig aber auch kann es sein, dass man wirklich einen guten, starken, erfahrenen Scrum Master auf ein junges Team loslässt oder auf also sagen wir mal ein unerfahrenes Team, vom Alter abgesehen, also ein junges unerfahrenes Team in der Thematik, dann braucht man einen starken Scrum Master, der auch viel noch Rollenverständnisse, Vorgehensweisen immer mal wieder auch erläutern kann« (JfP_Interview_B, Absatz 57).

Hier zeigt sich direkt die Verknüpfung der Technologien zu den pädagogischen Kernaktivitäten oder auch der Blick auf das Scrum-Team, das in der Lernerrolle gesehen

wird. Der Scrum Master fungiert als MentorIn, als BegleiterIn oder unterrichtet, wie im oben genannten Beispiel oder auch nachfolgend in Interview H sichtbar wird:

»Also ich vergleiche das gerne mit so einer Ameisenfarm. Dass ich denen die Handwerkszeuge gegeben und ein bisschen Input, also wie den wie den Zug auf den Gleis [...] oder auf die Schiene zu bringen und dann merke ich oh die fahren schon alleine los, prima. Und dann gucke ich. Und dann ist es vielleicht mal, sodass sich ein bisschen die Weiche nach links oder die Weiche nach rechts bringen, und das finde ich ganz prima« (JfP_Interview_H, Absatz 21).

Allerdings gilt hier auch, dass ein professioneller Umgang nötig ist, wie in Interview F festzustellen ist:

»[...] vielfach die Leute, nicht die richtige Begleitung dafür holen. Also so ein Scrum Master, der so ein bisschen Ahnung wirklich von einem Konzept hat, sondern einfach jemand. Ja, wir machen das jetzt mal danach, und Müller-Schulze kriegt dann noch den Auftrag, sich das noch mal durchzulesen und eine PowerPoint dazu zu erstellen, ist auch ein Punkt, warum das nicht funktioniert« (JfP_Interview_F, Absatz 42).

Die Betrachtung der pädagogischen Technologien zeigt, dass eine sehr bewusste Verwendung, oftmals sogar nach den pädagogischen Prinzipien der TeilnehmerInnen sowie der Ziel- und Kontextorientierung, stattfindet und hierdurch eigentlich Lernräume möglichen sein sollten. Auch die Rollenbeschreibungen beinhalten pädagogische Kernaktivitäten, die in diesen Kontexten implizit pädagogisch genutzt werden und dennoch zu sichtlichen Veränderungen und individuellem Lernen führen:

»Was ich beobachte, ist, die blühen total auf. Also, wenn ich vergleiche die Menschen am Anfang im Projekt und am Ende, die sind ganz anders die sind viel offener, neugieriger, wacher. So wirkt das am Ende. Und vor allen Dingen, es ist also Irritation ist für mich als Mensch, der sich ja auch mit Psychologie viel beschäftigt hat, immer eine feine Sache, weil daraus entspringen ganz interessante vielfältige Möglichkeiten. Das ist denen nicht so klar, also für die ist Irritation und Neues, erst mal macht das Angst. Und nachher werden die auch mutiger, also ich finde das wunderbar« (JfP_Interview_H, Absatz 28).

3.2.3 Ausgewählte empirische Einblicke zu organisationalem Lernen

Vorweg festzuhalten ist, dass eher weniger empirische Belege für organisationales Lernen auffindbar sind. Wenn man mit der Brille von Argyris und Schön (1996) auf das Datenmaterial blickt, dann finden sich lediglich vereinzelt Hinweise auf *single-loop-learning*, also für Lernen auf der organisationalen Handlungsebene, wie es zum Beispiel

in Interview G deutlich wird: »dass diese Prioritäten sich zwar verschieben, aber dass Leute dennoch so starr in ihrer Denkweise sind, dass man keinen richtigen Fortschritt erkennen kann« (JfP_Interview_G, Absatz 6).

Kollektive Realitätsdeutungen und -bewertungen, angelehnt an March und Olsen (vgl. Geißler 1995, 41ff.), sind in diesem Interview ebenfalls auffindbar:

»Wenn das Team Erfolg hat, dann kommt zum Schluss auch was Gutes raus. Und alle anderen Stakeholder, die irgendwie damit zu tun hatten, merken, dass es gut funktioniert hat. Und wenn es einmal passiert, ist super. Aber wenn es dann immer wieder passiert, dass man gut vorankommt, weil am Ende des Tages möchte man mit diesen Projekten ja auch irgendwas erreichen. Man hat Punkt A und dann irgendwann will man bei Punkt B sein. Und wenn man merkt, dass das funktioniert und greift, dann denke ich mal kommt auch der Lerneffekt, dass man merkt, das ist eine gute Art und Weise da vorzugehen« (JfP_Interview_G, Absatz 141).

Es kann also ein Lernprozess angestoßen werden, dessen Nachhaltigkeit jedoch stark von der organisationalen Bewertung abhängt: »Aber ich glaube, dass durchaus es sein kann, dass Führungskräfte, die gute Erfahrung sehr gute Erfahrungen damit machen, mit anderen andere Führungskräfte vielleicht anstecken« (JfP_Interview_F, Absatz 52).

Allerdings muss konstatiert werden, dass das Datenmaterial wesentlich öfter Belege für organisationales Nicht-Lernen aufweist und die InterviewpartnerInnen dies auch deutlich artikulieren: »Es hat sich an der Organisation nichts geändert und und und dementsprechend auch an dem, an dem an dem Know-how nichts geändert« (JfP_Interview_D2, Absatz 15).

Diese Tatsache ist auf die organisationalen Bedingungen wie Führung, ökonomische Grundorientierung und erlernte Verhaltensweisen zurückzuführen. Die ersten zwei Bedingungen werden in Interview H angesprochen:

»Da sind die Geldgeber sehr wichtig und denen ist es egal, nach welcher Methode ein Unternehmen arbeitet. Denen war egal, ob die Mitarbeiter motiviert sind oder nicht. Und letztlich hat da eigentlich nur der Output gezählt. Und wie viele wie viele Mitarbeiter kosten, wie viel Geld? Und was bringen die rein. Also den war die Methodik ganz egal. Da konnte man leider auch nicht dafür sorgen, dass eine Organisation lernt. Das hat immer an einer bestimmten Managementebene stopp gemacht« (JfP_Interview_H, Absatz 39–40)

3.2.4 Fazit der empirischen Analyse

Die empirische Analyse hat gezeigt, dass im vorhandenen Datenmaterial Bezüge zu individuellem Lernen zu finden sind. Allerdings weniger, als nach der theoretischen

Analyse anzunehmen waren. Besonders das kooperative Lernen könnte in weiterführenden Studien fokussiert werden, da dies theoretisch einen wesentlichen Anteil der Handlungspraxis und des Neu-Lernens ausmachen sollte, in dem hier vorgestellten Material jedoch nicht stark vertreten war. Jedoch ist diese Erhebung wie vorab bereits angedeutet vielmehr der Versuch einer pädagogischen Feldexploration und gibt erste Hinweise außerhalb einer umfassenden Repräsentativität, sodass die hier vorgestellten Ergebnisse Anregungen für weitere Forschung geben sollen.

Das Programm Scrum eröffnet Lernräume, die in den Erfahrungsberichten der ExpertInnen überwiegend auf einer individuellen Ebene zu sehen sind und vermuten lassen, dass die Lernmöglichkeiten noch um einiges vielfältiger sind. Demzufolge könnte man erwarten, dass der Übertrag vom individuellen ins organisationale Lernen stattfindet. Dies kann jedoch nicht bestätigt werden. So deutet sich zwar vereinzelt organisationales Lernen an, jedoch sind die Hinweise für ein organisationales Nicht-Lernen wesentlich deutlicher. Dies kann zurückgeführt werden auf die organisationalen Rahmenbedingungen, die zwar individuelle Entwicklung zulassen, jedoch keinen nachhaltigen Übertrag in kollektive Strukturen ermöglichen und/oder zulassen, unabhängig davon, ob Scrum in Reinform oder einer Hybridform angewendet wird. Es ist also zu resümieren, dass individuelles Lernen keine Garantie dafür ist, dass sich auch die Organisation dadurch weiterentwickelt.

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die ExpertInnen an vielen Stellen auch sehr deutlich über die Grenzen des Programms sprechen, die meist individuelle Voraussetzungen und Kompetenzen betreffen, aber auch die organisationale Rahmung:

»Was passt zu den Leuten, mit denen ich zusammenarbeite, sprich mit dem Team. Womit kann ich die leiten und lenken? Und was fällt denen eher schwer? Manchmal gibt es ja auch Teams, die wollen sich nicht verändern. Die haben eine strikte Vorgehensweise. Da kommt man agil sehr schnell an seine Grenzen, weil die damit nicht umgehen können« (JfP_Interview_H, Absatz 14).

Resümierend könnte es auch so auf den Punkt gebracht werden: Sowohl die Individuen als auch die Organisation bekommen durch den Einsatz von Scrum Lernmöglichkeiten geboten, müssen diese jedoch nicht wahrnehmen und nehmen diese auch noch nicht immer an. Insofern kann Pütz und Ricker zugestimmt werden, dass Agilität »durch eine Unternehmenskultur stimuliert [wird], die hierarchische Barrieren abbaut, Kontrolle durch Vertrauen ersetzt und autonomes sowie unternehmerisches Denken und Handeln fördert« (2017, 4), diese idealen Kontextbedingungen jedoch der Unternehmensrealität der ExpertInnen eher weniger entsprechen. Demzufolge beschreiben die acht interviewten Personen beispielsweise als Herausforderungen, dass

- Scrum in die vorhandene gesetzte organisationale Handlungspraxis integriert wurde und dort nicht entfaltet werden konnte (»Weil du einfach die die die Werkzeuge zwar in das Projektmanagement integriert hast, aber das eckt und beißt sich«; JfP_Interview_D1, Absatz 25–27);
- trotz des Wunsches nach agilem Arbeiten die Rahmenbedingungen nicht verändert wurden (»Aber die die Management-Voraussetzungen, die organisatorischen Voraussetzungen haben sich nicht geändert. Und dadurch sind die auch gescheitert«; JfP_Interview_A, Absatz 54);
- Scrum als Allheilmittel angepriesen, jedoch nach kurzer Zeit auch die neue Scrum-Besetzung den organisationalen Voraussetzungen angeglichen wurde (»habe ich auch sehr gehofft damals, als die kamen, weil die hatten ja hohes Management Standing und so weiter die Jungs und ich dachte na ja, wenn die jetzt sagen, sie brauchen zehn Leute Fulltime für zwei Scrum-Teams, dann kriegen die die, haben die auch gedacht. Ich hab' das ein Jahr probiert oder länger und bin nicht zum Erfolg gekommen und dann am Ende des Tages auch nicht, also es ist wieder so ein Konstrukt rausgekommen, wie ich eben die ganze Zeit hatte«; JfP_Interview_A, Absatz 54).

Diese Herausforderungen zeigen, dass die Organisationskultur sowie die vorhandenen Handlungspraktiken und Gegebenheiten starken Einfluss auf das gelingende agile Arbeiten nehmen und dies nicht einfach per Programmatik eingeführt auch in einen Erfolg mündet. Ergo, eine agile Organisation ist nicht immer gleichzeitig auch eine lernende Organisation, zumindest nicht aus einer erziehungswissenschaftlichen Betrachtung. Hierzu ist jedoch auch anzumerken, dass es bei der Anwendung von Scrum im organisationalen Kontext nicht um Lernen per se geht, sondern dies mit agilem Arbeiten im Praxisdiskurs zu Unrecht verknüpft zu sein scheint.

4 Resümee

Agilität ist mittlerweile allgegenwärtig in der Unternehmenspraxis, in Managementdiskursen und sozialen Netzwerken. Oft wird es als Allheilmittel für eingefahrene Teamkonstellationen oder aus dem Ruder laufende Projekte angepriesen. Führungskräfte fordern die Umstellung auf agiles Arbeiten meistens, ohne Kontext und Passung zu analysieren. Eine fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung aus einer lerntheoretischen Perspektive ist bislang nicht zu finden. Der vorliegende Artikel hatte sich deshalb zum Ziel gesetzt, der Frage nachzugehen, *wie und wo das Lernen hin zu der neuen Verhaltensweise erfolgt und welche Lernformen und pädagogischen Technologien hierfür im Alltag der AnwenderInnen zum Tragen kommen*, wenn innerhalb

einer Organisation agil nach Scrum gearbeitet wird. Für das alltägliche Arbeiten sollte hinterfragt werden, inwieweit die Scrum zugrunde liegenden Arbeitsweisen eine erziehungswissenschaftliche Nähe aufweisen. So sollte ein erster explorativer Blick gewagt werden.

Hierfür erfolgte zuerst eine theoretische Analyse des Scrum-Rahmenwerkes, auf dessen Basis acht ExpertInneninterviews geführt und analysiert wurden. Es ist somit abschließend möglich, die Frage zu beantworten, welche Lernprozesse aus erziehungswissenschaftlicher Sicht stattgefunden haben und welche Formen organisationalen Lernens und damit organisationaler Weiterentwicklung vonstattengehen. Insofern können sowohl Grenzen, Herausforderungen als auch Möglichkeiten agilen Projektmanagements retrospektiv erziehungswissenschaftlich bewertet sowie eine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit Scrum nachhaltiges organisationales Lernen ermöglicht.

Da das Programm verschiedene Lernformen, pädagogische Aktivitäten und Technologien zu enthalten scheint und somit Lernräume bietet, könnte die Hypothese zugrunde gelegt werden, dass organisationales Lernen, wie zum Beispiel die Verankerung von Agilität, unter anderem durch kollektives oder kooperatives Lernen möglich wäre.

Es kann jedoch abschließend festgehalten werden, dass die zahlreichen Lernräume, die Scrum sowohl auf individueller und damit auch organisationaler Ebene eröffnet, von den Akteuren noch nicht ausgenutzt werden. Das heißt, dass die reine theoretische Anwesenheit von Lernräumen keine Garantie dafür ist, dass Lernen stattfindet. Deshalb ist zu empfehlen, nicht allein aufgrund der theoretischen und praktischen Anwesenheit von individuellem Lernen, zum Beispiel in kooperativen Lernformen, davon auszugehen, dass auch die Organisation (nachhaltig) lernt. Eine agil arbeitende Organisation muss nicht unbedingt eine lernende Organisation sein. Agiles Arbeiten kann losgelöst von organisationaler Weiterentwicklung vonstattengehen. Im vorliegenden Datenmaterial konnten zum Beispiel lediglich *single-loop*-Lernschleifen nachgewiesen werden. Die theoretisch möglichen *deutero*-Lernprozesse auf Reflexionsebene waren nicht ersichtlich. Deshalb ist anzunehmen, dass die Verwendung von Scrum keinen nachhaltigen Effekt auf die gesamtorganisationale Entwicklung nimmt, da unter Umständen das vorhandene Potenzial nicht genutzt wird. Grund hierfür könnte sein, dass die Umsetzung des Programmes technokratisch und nicht kontextsensibel erfolgt. Auch die strikte Anwendung eines Programmes muss nicht dazu führen, dass Lernen stattfindet. Pütz und Ricker haben hierzu analysiert, in welchen Ausprägungen Mitarbeiter zu Veränderungen bereit sind (2017, 5). Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren von Scrum (Böhm 2019) kann es hilfreich sein, sich weiterführend mit gelingendem Lernen in agilem Arbeiten auseinanderzusetzen, um hierüber die organisationale Entwicklung zu beeinflussen und an Erfolgs- und Lernfaktoren zu koppeln. Auch die Verknüpfung von

Zufriedenheit (Komus 2013) und Lernen in nachfolgenden Studien kann aufschlussreich für eine nachhaltige Umsetzung von Agilität sein.

Es kann also abschließend festgehalten werden, dass der schnelle Wandel, in dem Organisationen sich heute zumeist befinden, Agilität erfordert, diese jedoch auf Mitarbeiterebene nicht nachhaltig anzukommen scheint und wahrscheinlich über agile Arbeitsformen auch nicht zwingend herstellbar ist. Insofern ist die Unterscheidung zwischen *Agilität* und *agilem Arbeiten* wahrscheinlich größer, als angenommen. Organisationslernen muss aus keinem der beiden erfolgen. Fraglich bleibt, ob ein Wandel ohne nachhaltiges individuelles und organisationales Lernen langfristig ausreicht, um im Markt zu überleben.

Literatur

- Argyris, Chris und Donald A. Schön. 1996. *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham und Martin Fowler 2001. Manifest für agile Softwareentwicklung. Zugriff 29.09.2020. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.
- Böhm, Janko. 2019. *Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Deitering, Franz G. 1995. *Selbstgesteuertes Lernen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Dinkelaker, Jörg. 2018. *Lernen Erwachsener*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Dohmen, Günther. 2001. *Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Duménil, Jean-Christophe. 2019. »Agility Suitability Check. Agile Methoden am richtigen Ort einsetzen«. In *Führen in der Arbeitswelt 4.0*, hrsg. v. Christoph Negri, 51–61. Berlin: Springer.
- Förster, Kerstin und Roy Wendler. 2012. »Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen«. *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik* Nr. 63. Zugriff 29.09.2020. <https://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A27335/attachment/ATT-0/>.
- Frey, Tatjana. 2012. »Veranstaltungsformen«. In *Klinkhardt Lexikon Erziehungswissenschaft, Bd. 3*, hrsg. v. Klaus-Peter Horn, Heidemarie Kemnitz, Winfried Marotzki und Uwe Sandfuchs, 356. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Friedrichs, Henrike. 2012. »Medien«. In *Klinkhardt Lexikon Erziehungswissenschaft, Bd. 2*, hrsg. v. Klaus-Peter Horn, Heidemarie Kemnitz, Winfried Marotzki und Uwe Sandfuchs., 347–49. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Geißler, Harald. 1995. *Grundlagen des Organisationslernens*. 2. durchges. Aufl. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Geißler, Harald. 2000. *Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung*. München: Vahlen.
- Giesecke, Herman. 2015. *Pädagogik als Beruf. Grundformen pädagogischen Handelns*. 12. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.
- Göhlich, Michael. 2014a. »Aus Erfahrung lernen«. In *Pädagogische Theorien des Lernens*, 2. Aufl., hrsg. v. Michael Göhlich, Christoph Wulf und Jörg Zirfas, 191–202. Weinheim: Beltz Juventa.

- Göhlich, Michael. 2014b. »Organisationales Lernen«. In *Pädagogische Theorien des Lernens*, 2. Aufl. hrsg. v. Michael Göhlich, Christoph Wulf und Jörg Zirfas, 222–32. Weinheim: Beltz Juventa.
- Göhlich, Michael, Christoph Wulf und Jörg Zirfas. 2014. *Pädagogische Theorien des Lernens*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.
- Hörmann, Georg. 1996. »Selbstbewertungsprozesse«. In *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen*, hrsg. v. Siegfried Greif und Hans-Jürgen Kurtz, 149–54. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kade, Jochen, Dieter Nittel und Wolfgang Seitter. 1999. *Einführung in die Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Stuttgart u. a.: Kohlhammer.
- Kipper, Jenny. 2014. *Die lernende Organisation. Personalentwicklung und Qualitätsmanagement – pädagogische Wissensformen und Technologien in Großunternehmen*. Berlin: epubli.
- Koch, Lutz. 1999. »Lernen«. In *Pädagogik-Lexikon*, hrsg. v. Gerd Reinhold, Guido Pollak und Helmut Heim, 351–55. München: Oldenbourg Verlag.
- Konrad, Klaus und Silke Traub. 2010. *Kooperatives Lernen. Theorie und Praxis in Schule, Hochschule und Erwachsenenbildung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Koschek, Holger. 2014. *Geschichten von Scrum. Von Sprints, Retrospektiven und agilen Werten*. 2. überarb. Aufl. Heidelberg: dpunkt Verlag.
- Koschek, Holger. 2018. *Neue Geschichten von Scrum. Von Führung, Lernen und Selbstorganisation in fortschrittlichen Unternehmen*. Heidelberg: dpunkt Verlag.
- Komus, Ayelt. 2013. »Agile Methoden in der Praxis – Studie zur Anwendung und Zufriedenheit«. *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik* 50 (290): 84–91.
- Komus, Ayelt et al. 2020. *Studie Status Quo (Scaled) Agile 2019/20*. Koblenz. Zugriff 28.09.2020. <https://www.hs-koblenz.de/index.php?id=7169>.
- Krancher, Oliver, Pascal Luther und Marc Jost. 2018. »Key Affordances of Platform-as-a-Service: Self-Organization and Continuous Feedback«. *Journal of Management Information Systems* 35 (3): 776–812. Zugriff 15.01.2021. https://www.researchgate.net/publication/324115137_Key_Affordances_of_Platform-as-a-Service_Self-Organization_and_Continuous_Feedback.
- Majkovic, Anna-Lena, Ellen Gundrum, S. M. Benz, N. Dzsula und Rafael Huber. 2019. *IAP Studie 2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zugriff 29.09.2020. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Agilitaet_2019.pdf.
- Maximini, Dominik. 2018. *Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis. Von starren Strukturen zu agilen Kulturen*. 2. Aufl. Berlin: Springer Gabler Verlag.
- Mayring, Philipp. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.
- Meuser, Michael und Ulrika Nagel. 1994. »Expertenwissen und Experteninterview«. In *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*, hrsg. v. Ronald Hitzler, Anne Honer und Christoph Maeder, 180–92. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Negri, Christoph. 2019. *Führen in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin: Springer.
- Nittel, Dieter. 1996. »Die Pädagogisierung der Privatwirtschaft und die Ökonomisierung der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung«. *Zeitschrift für Pädagogik* 42 (5): 731–50. Weinheim: Beltz Verlag.
- Nittel, Dieter, Nikolaus Meyer und Jenny Kipper. 2020. »Ordnungsdimensionen pädagogischer Situationen«. *Zeitschrift für Pädagogik* 66 (3): 382–400. Weinheim: Beltz Verlag.
- Peters, Christoph, Benedikt Simmert, Karen Eilers und Jan Marco Leimeister. 2019. *Future Organization Report 2019*. St. Gallen. Zugriff 25.09.2020. <https://www.campana-schott.com/de/de/unternehmen/media-events/studien/future-organization-report/2019>.

- Peters, Christoph, Benedikt Simmert, Karen Eilers und Jan Marco Leimeister. 2020. *Future Organization Report 2020*. St. Gallen. Zugriff 25.09.2020. <https://www.campana-schott.com/de/de/unternehmen/media-events/studien/future-organization-report>.
- Pfister, Andres und Prisca Müller. 2019. »Psychologische Grundlagen des agilen Arbeitens«. In *Führen in der Arbeitswelt 4.0*, hrsg. v. Christoph Negri, 33–50. Berlin: Springer.
- Pütz, Horst und Saskia Ricker. 2017. *Kulturwandel in der Digitalen Transformation messen und gestalten*. Zugriff 29.09.2020. <https://www.greatplacetowork.de/events-and-great-blog/blog/agilitaet-in-deutschen-unternehmen-es-gibt-noch-luft-nach-oben/>.
- Reinhold, Gerd, Guido Pollak und Helmut Heim. 1999. *Pädagogik-Lexikon*. München & Wien: Oldenbourg.
- Rump, Jutta und Klaus Breitschopf. 2018. *HR-Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisationen auf dem Prüfstand*. Weinheim: ABT Print und Medien. Zugriff 29.09.2020. <https://www.hays.de/hr-report-2018>.
- Schwaber, Ken und Jeff Sutherland. 2017. *The Scrum Guide*. Deutsche Version. Zugriff 29.09.2020. <https://www.scrumguides.org/download.html>.
- Schwarzer, Christine und Petra Buchwald. 2014. »Umlernen und Dazulernen«. In *Pädagogische Theorien des Lernens*, 2. Aufl., hrsg. v. Michael Göhlich, Christoph Wulf und Jörg Zirfas, 191–202. Weinheim: Beltz Juventa.
- Siebert, Horst. 2010. »Lernen«. In *Wörterbuch Erwachsenenbildung*, 2. überarb. Aufl., hrsg. v. Rolf Arnold, Sigrid Nolda und Ekkehard Nuissl, 190–92. Bad Heilbrunn: UTB.
- Siebert, Horst. 2012. *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht*. 7. aktualis. u. erw. Aufl. München: Wolters Kluwer.
- Traub, Silke und Klaus Konrad. 2016. *Kooperatives Lernen: Theorie und Praxis in Schule, Hochschule und Erwachsenenbildung*. 6. unveränd. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
- Vidgen, Richard und Xiaofeng Wang. 2009. »Coevolving Systems and the Organization of Agile Software Development«. *Information Systems Research* 20(3): 355–76. Zugriff 15.01.2021. <http://hdl.handle.net/10379/1861>.
- Zeuner, Christine. 2012. »Transformative Learning«: Ein lerntheoretisches Konzept in der Diskussion«. In *Erwachsenenbildung und Lernen*, hrsg. v. Heide von Felden, Christiane Hof und Sabine Schmidt-Lauff, 93–104. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.

Die Autorin

Jenny Kipper, Dr. phil, ist Diplompädagogin mit Fokus auf Erwachsenenbildung. Sie lehrt als Dozentin (Hochdeputat) an der Goethe-Universität Frankfurt und ist als Coach und Organisationsberaterin tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind organisationales Lernen und Organisationstheorien, Change Management, Persönlichkeitsentwicklung und qualitative Forschungsmethoden.

Kontakt: Dr. Jenny Kipper, Institut für Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung, Fachbereich Erziehungswissenschaften, Goethe-Universität, Theodor-W.-Adorno-Platz 6, 60323 Frankfurt am Main; E-Mail: kipper@em.uni-frankfurt.de

»Im Overwrite-Modus überstürmt«

Optimierte Stressgestaltung und Belastungserfahrungen in agil organisierten Start-ups

Hendrik Küster & Marius Raab

Journal für Psychologie, 29(1), 169–190

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-169>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Start-ups gelten als idealtypisch agil und dienen als Vorbild für Umstrukturierungen in Unternehmen. Die Grounded-Theory-Studie rekonstruiert, wie in agil organisierten Start-ups mit Belastung und Beanspruchung umgegangen wird. Eine *optimierte Stressgestaltung* prägt die Arbeit, die durch eine große Bandbreite von Aufgaben, enge Zeitzyklen und ein ausgeprägtes Engagement bestimmt ist. Das Ausbalancieren der Belastungen und Aneignen des Stresses ermöglichen hohe Leistungen, bergen aber das Risiko verschiedener negativer Belastungserfahrungen. Es besteht die Gefahr, sich in einem Tunnel zu verlieren, aufgrund von Widersprüchen zwischen der erfahrenen Realität der Arbeitsbedingungen und dem Ideal der Agilität eine Dissonanz zu erleben oder nicht in dem agilen Umfeld bestehen zu können. Das Streben nach Balance, das sich in den Wünschen der Mitarbeitenden ebenso zeigt wie in den konzeptionellen Grundsätzen der agilen Arbeitsweise, erscheint somit fragil. Durch verschiedene Erzählungen werden die Belastungserfahrungen in die *optimierte Stressgestaltung* eingeordnet.

Schlüsselwörter: Agilität, berufliche Belastung, Start-up-Unternehmen, Burnout, Selbstoptimierung, Grounded Theory

Summary

»Overwhelmed in Overwrite Mode«

Optimized Stress Management and Strain Experiences in Agile-Organized Start-ups
Start-ups are considered to be ideally agile and serve as a model for restructuring in companies. The grounded theory study reconstructs how stress and strain are dealt with in agile-organized start-ups. *Optimized stress management* characterizes the work, which is determined by a wide range of tasks, tight time cycles and a pronounced commitment. Balancing the loads and appropriating the stress enables high performance but carries the risk of various

negative stress experiences. There is the threat of getting lost in a tunnel, of experiencing dissonance due to contradictions between the experienced reality of the working conditions and the ideal of agility or of not being able to survive in the agile environment. The striving for balance, which is reflected in the wishes of the employees as well as in the conceptual principles of the agile working method, thus appears fragile. Through different narratives the stress experiences get integrated into the *optimized stress management*.

Keywords: Agility, occupational stress, start-up companies, burnout, self-optimization, grounded theory

1 Theoretischer Kontext: Belastungen in agiler Arbeitsorganisation

1.1 Das Versprechen der Agilität

Agilität fasst nach einer frühen Definition die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an eine komplexe und unsichere Umwelt anzupassen (Goldman 1996). Als weitere Merkmale gelten die Ausrichtung an Effizienz und Flexibilität, eine enge iterative Kund_innenorientierung sowie selbstorganisiertes Arbeiten in Teams. Darüber hinaus verspricht die Organisationsweise, wie im »Agilen Manifest« (Beck et al. 2001) geschildert, eine neue Gestaltung der Belastungen für Mitarbeitende: »nachhaltige Entwicklung« und ein »gleichmäßiges Tempo« (ebd.). Laut der Studie einer Unternehmensberatung sehen 75% der Unternehmen in der agilen Umwandlung eine Hauptpriorität (Aghina et al. 2018). Aus einer IT-Graswurzelbewegung ist ein Trend geworden, der sich in eine »Traditionslinie von Enthierarchisierungsprogrammen« (Brückner und Ameln 2016) einreicht.

Die Debatte über stressbezogene Veränderungen agiler Arbeitsweise steht noch am Anfang. Diese Studie nimmt dazu das agile Arbeiten in Start-up-Unternehmen in den Fokus. In Interviews werden Belastungserfahrungen einzelner Mitarbeiter_innen aus unterschiedlichen Start-ups betrachtet und mit der Methode der Grounded Theory (Breuer et al. 2017) verdichtet.

1.2 Stress in agil organisierten Start-ups

Unternehmen wollen von der agilen Arbeitsweise vieler Start-ups profitieren. Dieser Perspektivenwechsel regt wiederum zur Weiterentwicklung der agilen Prinzipien an (Denning 2015). »Start-ups« sind unter zehn Jahre alte Unternehmen mit wachstumsorientierter und innovativer Ausrichtung (Kollmann et al. 2019, 22). Bislang gibt es

nur wenige empirische Forschungsergebnisse zu Stress in Start-ups. Im Fokus stehen Erfolgsgeschichten oder der Gründer (selten die Gründerin) als »Entrepreneur« (Wach et al. 2020).

Mit Blick auf die agile Softwareentwicklung war zunächst die Hoffnung einer Reduktion von Stress verbunden. Die Veränderungen sind jedoch ambivalent, und die Ursachen werden als vielschichtig betrachtet (Meier et al. 2018). Ein hoher Stresslevel trotz Agilität könnte mit dem Arbeiten in einem Krisenmodus zusammenhängen, der durch Charakteristika agiler Organisation, wie dauerhaften Wandel und kurze Iterationszyklen ohne Pausen, hervorgerufen wird (Laanti 2013).

Empirische Erkenntnisse zu Stress in agilen Organisationen haben bisher oft vorläufigen, konzeptionellen Charakter. Während die ganzheitlichen und vielfältigen Arbeitsaufgaben, sowie die kollektive Selbstregulation, von Becke (2020) als gesundheitsfördernd eingeschätzt werden, stellt er diesen Aspekten einige mögliche Risiken gegenüber, vor allem verursacht durch die »Sprintzyklen«. Die Transparenz führe zudem zu einem oft belastenden Rechtfertigungsdruck.

Pfeiffer, Sauer und Ritter (2019) arbeiten heraus, dass eine spezifische »geschützte Agilität« tatsächlich zu weniger Beanspruchung führen kann. Spannungen entstehen durch ein Nebeneinander von agilen und nicht-agilen Organisationsweisen, beispielsweise während des Transformationsprozesses. Diese Schwierigkeiten der Umwandlung auf dem Weg zum »empowerten Kollektivteam« haben Boes und Kämpf (2019) sehr eingängig rekonstruiert.

1.3 Agiles Mindset und Stress

Viel Beachtung findet in der Diskussion um Agilität die Frage nach einem »agilen Mindset«. Bezogen auf Start-ups wird schon länger das Konzept einer »Start-up-Mentalität« verwendet. Laut Becke (2020, 133) besteht das »agile Mindset« der Mitarbeitenden aus normativen Erwartungshaltungen, die »sich auf ihre Arbeitshaltungen und Verhaltensdispositionen richten und die teambasierte Selbstorganisation unterstützen sollen«. Es habe eine Integration der Mitarbeitenden und eine hohe Identifikation mit den Agilitätskonzepten zum Ziel. Dementsprechend lassen sich konkrete Inhalte in Anlehnung an die Anforderungen der agilen Arbeitsorganisation definieren, wie ein Fokus auf »Ownership«, »Customer Value« oder kontinuierliche Verbesserung (Mordi und Schoop 2020). Kurzum: ein Wandel vom Idealtyp des Arbeitnehmers¹ zum Typus der Arbeitskraftunternehmer_in (Pongratz und Voß 2003).

Welche Auswirkungen das in Verbindung mit der Agilität geforderte »Mindset« auf die Beanspruchung der Angestellten hat, ist noch nicht geklärt. Becke nennt Unterstützung und Zusammenhalt in den agilen Teams als gesundheitsförderliche Faktoren.

Als möglichen Risikofaktor führt er anschließend an eine Studie von Hoda, Noble und Marshall (2013) Gruppendynamiken gegen weniger leistungsstarke oder weniger »agile« Mitarbeitende an.

Folgen belastender Stresserfahrungen werden häufig mit dem »Burn-out«-Konzept beschrieben. Nach Maslach und Leiter (2018, 51) tragen das geforderte hohe Engagement, die benötigte Kreativität und die gestiegenen Kommunikationsanforderungen ebenso zu dem Erschöpfungszustand bei wie der zunehmende Druck bei abnehmenden Ressourcen. Burn-out nehme als Folge von Stress zu und äußere sich durch emotionale Erschöpfung, Zynismus und erlebte Leistungsminderung. Nach Kury (2012, 288–90) drücken Mitarbeitende zwar mit dem Reden über Stress und Burn-out Unzufriedenheit und Überforderung aus, bleiben dabei jedoch in einem Diskurs der Leistung und Selbstoptimierung verankert.

Dem weiten Stresskonzept von Lazarus und Folkman (1984) folgend ist Stress eine »Beziehung zwischen Person und Umwelt, die von der Person als ihre eigenen Ressourcen auslastend oder überschreitend und als ihr Wohlbefinden gefährdend bewertet wird«. In dieser Studie wird sich Stress vor zwei Grundsätzen angenähert. Zum einen werden Belastungserfahrungen als subjektives Erleben und Handeln in Reaktion auf bestehende Belastungen dargestellt. Diese Erfahrungen werden durch die lebensweltlich orientierten Kategorien der Studie rekonstruiert. Zum anderen wird die kulturelle Prägung von Stress berücksichtigt. Hier wird das Konzept der »Belastungskonstellationen« (Kämpf 2015) aufgegriffen.

Von Interesse für die Studie waren Start-ups, die auf agile Grundsätze Bezug nehmen und agile Abläufe implementiert haben. Zeigt sich dort eine Belastungskonstellation, die spezifisch für agiles Arbeiten ist? Verändert sich der Umgang mit Stress in den Start-ups spezifisch durch die agilen Neuerungen und ein agiles Mindset? Die konkreten Belastungserfahrungen der Mitarbeitenden lassen sich in ein Modell der *optimierten Stressgestaltung* einordnen.

2 Methodisches Vorgehen: Eine Grounded-Theory-Studie

Die Grounded-Theory-Methodologie ist ein Forschungsstil mit dem Ziel, eine in lebensweltlichen Erfahrungen begründete Theorie über ein Phänomen herauszuarbeiten. In einem zirkulären, spiralförmigen Prozess wird zwischen Erheben und Kodieren, zwischen den Daten und ihrer Konzeptionalisierung gewechselt, um eine Passung herzustellen (Breuer et al. 2017).

Die zentrale Grundlage der Studie sind sieben Interviews mit Personen aus dem agilen Start-up-Umfeld. Darüber hinaus habe ich² sechs Veranstaltungen aus dem agilen Milieu teilnehmend beobachtet und regelmäßig an zwei wöchentlich stattfindenden

Zirkeln teilgenommen, die zum Ziel hatten, die Agilität des eigenen Arbeitens zu erhöhen. Von den Gesprächspartner_innen arbeiten drei in Start-ups aus dem IT-Bereich, vier in Versicherungstechnologie, Industrie oder digitaler Bildung. Einige konnten Arbeitserfahrungen aus weiteren Start-ups einbringen. Das Spektrum der Professionen reicht von Programmierung über den Vertrieb zum HR-Bereich. Alle haben Erfahrungen als Mitarbeitende, zwei sind aktuell in Leitungspositionen. Durch ihren Karriereweg hat die meisten Interviewpartner_innen der Kontrast zwischen der Arbeit in agilen und nicht-agilen Umwelten geprägt. Zwei sind Berufseinsteiger_innen in ihrer ersten längeren Anstellung, eine Person ist um die 60 Jahre alt, die meisten in mittlerem Alter; das Verhältnis der Geschlechter ist ausgeglichen.

Die Kontakte wurden über persönliche Bekanntschaft, Anfragen an Start-ups, über Vereine und Verbände, auf Veranstaltungen, über Mitarbeitendenvertretungen und -netzwerke sowie durch die Vermittlung von vorherigen Gesprächspartner_innen gewonnen. In der Grounded-Theory-Methodologie wird anhand des *Theoretical Samplings* nach und nach ein tieferes Verständnis des Gegenstandes gewonnen. Dies bedeutet, dass sich aus jedem Interview neue Fragen ergeben, für deren Beantwortung bestimmte Personen als besonders geeignet erscheinen. Diese Auswahl habe ich durch gezieltes Anschreiben von für die Fragestellung besonders vielversprechenden Start-ups und Institutionen, dem Variieren der Anfragen und durch Selektieren der Rückmeldungen getroffen.

Es wurden problemzentrierte Interviews (Witzel und Reiter 2012) geführt, deren Fokus auf narrativen Elemente durch erzählungsgenerierende Einleitungs- und Zwischenfragen zum aktuellen Arbeitsalltag und insbesondere zu belastenden Situationen umgesetzt wurde. Der Leitfaden umfasste außerdem Fragen zum Stressverständnis und dem Start-up- und Agilitätskonzept. Die Interviews führte ich, ausgenommen eines Präsenzgesprächs, über Ende-zu-Ende-verschlüsselte Videotelefonie. Unmittelbar im Anschluss an die Interviews habe ich ein Postskript angefertigt, um erste Eindrücke festzuhalten, anschließend wurden die Gespräche transkribiert. An das eigentliche Interview schloss sich zwei Wochen später bei fünf der Gespräche ein Follow-up-Termin an. Im Vorhinein wurde eine erste offene Kodierung vorgenommen und auf dieser Basis eine Grafik erstellt, die für beide Gesprächspartner_innen sichtbar die Grundlage für den zweiten Termin bildete. So greifen von Beginn an der Erhebungs- und der Auswertungsprozess ineinander. Das zweite Gespräch wurde genutzt, um das Interview zu reflektieren, die Ergebnisse gemeinsam zu präzisieren und ergänzende Konzepte zu gewinnen.

Durch das offene, axiale und selektive Kodieren bildet sich eine zunehmend prägnanter konzeptionalisierte Theorie heraus, die in den Daten begründet ist (Strauss und Corbin 1999). Als Ausgangspunkt für das axiale Kodieren dienten das Memosystem zur Sammlung von Ideen und erste analoge sowie digitale Skizzen. Zum Beispiel wurde im zweiten Interview sehr plastisch und wiederholt von dem Verhältnis von zwei

getrennten Welten, der »Bubble« und dem »Boden der Tatsachen« erzählt. Ich betrachtete erneut das erste Interview und stellte fest, dass dieser Kontrast dort ebenfalls entlang einer solchen Dimension geschildert wurde, wenn auch ohne ihn so klar und aussagekräftig auf den Punkt zu bringen. Im Follow-up-Gespräch konnte ich das Verhältnis der Begriffe weiter klären: Ich erfuhr beispielsweise, dass der »Mehrwert für die Organisation« nicht wie von mir gedacht Teil des »Bodens der Tatsachen«, sondern eher der »Start-up-Blase« zugehörig ist. Während in diesem Interview vor allem das »Vermitteln« der Spannung zwischen den beiden Welten mit ihren Erfordernissen die Herausforderung darstellte, ging es im vierten Interview im Gegensatz dazu viel darum, »Druck herauszunehmen«: Der Gegenpol der Dimension, die wir als »Umgangsweise des »Kontrollierens« auf einer Teamebene« in dem Modell vorstellen werden. Zur Kategorie erhoben habe ich die Konzepte, die in allen Interviews, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen, bedeutsam waren, um die *optimierte Stressgestaltung* der Person zu rekonstruieren. Bei der Erstellung des Modells wurde auf das Paradigmatische Modell Bezug genommen (Breuer et al. 2017, 288).

Die *optimierte Stressgestaltung* hat sich für diese Studie schließlich als die tragfähigste und interessanteste zentrale Kategorie herauskristallisiert. Die wie beschrieben herausgearbeiteten Kategorien werden im Folgenden kursiv dargestellt. Neben der Darstellung des Modells werden sie in Kapitel 3.4 in drei Fallbeispielen vorgestellt.

3 Darstellung des Modells: Optimierte Stressgestaltung in agil organisierten Start-ups

In der Welt der Start-ups und des agilen Arbeitens gehen die Mitarbeitenden auf eine bestimmte Weise mit Belastungen und Stress um. Dieses Handeln lässt sich als eine *optimierte Stressgestaltung* beschreiben. Zunächst umreißen wir die Umgangsweise, anschließend erörtern wir, wie sie sich in alltäglichen Abläufen manifestiert und welche belastenden Situationen sich hieraus entwickeln können.

3.1 »Dieses Selbstgestalten« – Alltag der optimierten Stressgestaltung

Der Begriff der *optimierten Stressgestaltung* verdeutlicht bereits, dass der Umgang mit Stress in den Start-ups durch ein aktives Bemühen gekennzeichnet ist. Der aktive Umgang fügt sich passend ein in die »Can-do-Mentalität«, die unterstreicht, dass die Aufgaben betont in eigener Verantwortung angenommen werden. In Optimierungserzählungen werden die Belastungserfahrungen in diese Form der Stressgestaltung eingeordnet (siehe 3.4). Diese ist Bestandteil eines Strebens nach optimierten, auf

Bedingungsgefüge*	Kategorien des Modells	Verweis auf Kapitel
Ursächliche Bedingungen	Agiles Umfeld Anforderungen der Stakeholder Persönliches Versprechen führen zu	Kapitel 3.1
Phänomen	Optimierte Stressgestaltung Aneignen Ausbalancieren verstärken	Kapitel 3.1 Kapitel 3.1.1 Kapitel 3.1.2
Handlungs- & Interaktionsstrategien	Umgangsweisen des „Kontrollierens“ Optimiererzählungen werden interpretiert in	Kapitel 3.2.1 / Kapitel 3.4
Intervenierende Bedingungen	kann führen zu „Die Typ-Frage“ – Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren	Kapitel 3.2.2
Kontexte	„Das Startup-Spiel“ – Kontext der Organisation	Kapitel 3.2.3
Konsequenzen	Tunnel Dissonanz Nicht-Bestehen Balance	Kapitel 3.3 / Kapitel 3.1.2

*Orientiert am Paradigmatischen Modell

Abb. 1: Modell der optimierten Stressgestaltung

bestimmte Werte hin ausgerichteten Arbeitsprozessen. Dem Ideal zufolge ist es eine erfolgreiche »Gratwanderung«. Selbst ein hohes Ausmaß an Stress wird als »natürlich« und selbstverständlich akzeptiert. Sie steht in Gegensatz zu einer Stresserfahrung, die durch eine klagende, distanzierte Einstellung gekennzeichnet ist. Diese entspricht nicht der optimierten Gestaltung, mindert die Effizienz, und Verständnislosigkeit oder sogar Entsetzen begleitet die Erzählungen über diese Haltung.

Eine Voraussetzung der optimierten Stressgestaltung, wie sie sich in den Start-ups zeigt, ist, dass sich die Beschäftigten den Arbeitsprojekten *persönlich verschreiben*. Die Anforderungen der Stakeholder werden als eigene Optimierungsaufgabe übernommen. Der Stressumfang ist zunächst geprägt durch die Höhe der Anforderungen, die agile Organisation des Arbeitsprozesses und die abhängige Situation der Start-ups. Innerhalb des Start-ups bestimmen die Selbstorganisation der eigenen Arbeitsabläufe und die Erwartungshaltungen der Geschäftsführung den Rahmen. Jenseits dieser Aspekte des »*Bodens der Tatsachen*«, denen sich verschrieben wird, geschieht die Selbstverpflichtung in der »*Start-up-Blase*«: die Begeisterung weckende, von dem Erleben von Selbstwirksamkeit getragene soziale Welt der Start-ups.

Die *optimierte Stressgestaltung* zeigt sich in zwei Dimensionen. Zum einen werden sich als Folge des persönlichen Verschreibens Stresserfahrungen angeeignet. Die Motivatoren der Handlungsfähigkeit, des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Nachhaltigkeit verändern die Interpretation der Belastungen und den Umgang mit ihnen. Zum anderen werden die Belastungen unter den agilen Voraussetzungen ausbalanciert.

3.1.1 Aneignen des Stresses

Die erste Dimension der Stressgestaltung ist in verschiedenen Arten des *Aneignens* zu erkennen. Die Arbeitsbelastungen werden als Teil der identitätsstiftenden Arbeitsweise zu einem bedeutsamen Bestandteil des Lebens. Im Kern zeigt sich diese Aneignung in der Interpretation der Umstände und Ereignisse: Vor allem Chancen und Möglichkeiten stehen im Vordergrund. Dies kann sowohl eine stabile Einstellung wie auch das Ergebnis eines Lernprozesses sein. Zum einen werden dadurch die Belastungen als weniger aversiv erlebt, zum anderen wird Stresserleben eher akzeptiert. So prägt nicht der »Boden der Tatsachen« mit der Abhängigkeit von den Stakeholdern und den Gefährdungen der anspruchsvollen und unbeständigen Arbeitswelt das Selbstverständnis der Mitarbeitenden. Drei Aspekte, die aufzeigen, welche Versprechen mit der Arbeit stattdessen verbunden sind und die Aneignung des Stresses gestalten, stellen wir im Folgenden vor.

Handlungsfähigkeit

Sich in hohem Maße als handlungsfähig zu erleben, ist ein zentrales Motiv in den Start-up-Unternehmen. Die Mitarbeitenden schätzen Spielraum für ihre Kreativität hoch

ein, und ihnen ist es wichtig, in selbstgesteuerten Prozessen beeindruckende Leistungen erbringen und Neues erschaffen zu können. Entsprechende Arbeit wird als eine persönliche Selbstverwirklichung empfunden; das Gefühl eigener Wirkmächtigkeit und Selbstbestimmung ist eine wichtige Motivation, Belastungen anzunehmen. Wenn dieser Handlungsspielraum ausgefüllt werden kann, wird Beanspruchung als ein euphorischer Stress erfahren.

Zugehörigkeitsgefühl

Das Zugehörigkeitsgefühl ist für die Aneignung des Stresses sehr bedeutsam. Die Angestellten sind eingebettet in die soziale Gemeinschaft des Teams, die sich zwar in ihrer Intensität je nach Art des Start-ups unterscheidet, jedoch einen charakteristischen und engen emotionalen Bezugspunkt darstellt. Das Gefühl, gemeinsam Bedeutendes leisten zu können, schafft Verbindung, und auch zentrale Facetten des Lebens wie gemeinsame Mahlzeiten oder Freizeitaktivitäten werden zum Teil in die Arbeit integriert. Der entstehende enge Zusammenhalt zeigt sich auch in geteilten Einschätzungen gegenüber nicht agil arbeitenden Unternehmen, die als der Zeit hinterherhängend empfunden werden.

Nachhaltigkeit

Das Streben nach Nachhaltigkeit verändert ebenfalls den Umgang mit Stress in den Start-ups. Die Perspektive drückt die Sinnstiftung in der agilen Arbeit aus. Inhaltlich ausgefüllt wird sie mit ökonomischen bis gesellschaftlichen Idealen und schöpft so das Spektrum des weiten Begriffes aus. Gemeinsam ist ihnen ein entschiedenes Ausrichten der Arbeit auf zukünftige Zwecke, das im agilen Umfeld eingefordert wird. Die Überzeugung, dass die eigenen Tätigkeiten dazu beitragen, nachhaltige Werte zu schaffen und die Welt zu verändern, wandelt die Bewertung des Belastungserlebens und kann zu einem enthusiastischen Annehmen von schwierigen Situationen führen. Die Perspektive über die Gegenwart hinaus ist dabei zentral: Es wirkt erfüllend, Opfer zu bringen, um für die Zukunft etwas zu ermöglichen.

3.1.2 Ausbalancieren der Belastungen

Das *Ausbalancieren* ist die zweite Dimension, in der sich die optimierte Stressgestaltung der Mitarbeitenden zeigt. In Start-ups müssen oft besonders viele Anforderungen miteinander vereinbart, Prioritäten abgewogen und unter einem hohen Zeitdruck Lösungen gefunden werden. Das Ziel ist, die Zeit so zu gestalten, dass die Arbeit mit ihren vielfältigen Ansprüchen hocheffektiv ist, aber auch andere Lebensbereiche ausreichend Berücksichtigung finden. Darüber hinaus soll eine Fokussierung dazu führen, nur das zu tun, was tatsächlich zum Erfolg beiträgt. Die Idealvorstellung liegt in dem Erreichen einer *Balance*. Dieser schwer zu erreichende Zustand einer stimmigen Bewäl-

tigung der widerstrebenden Aufgaben und Ziele hat eine hohe emotionale Bedeutung für die Beschäftigten.

Bandbreite der Aufgaben

Die Bandbreite der Aufgaben ist ein Bereich, in dem die Belastungen ausbalanciert werden. Start-up-Mitarbeitende stehen vor vielen Herausforderungen: Sie erledigen komplexe Aufgaben in einer schwindelerregenden Bandbreite und sind als hochkompetente Arbeitssubjekte dauerhaft eingebunden in beschleunigte Lernprozesse. Spezifisch für die agile Arbeitsweise kommt zu den technisch-fachlichen Tätigkeiten ein breites Spektrum kommunikativer und zwischenmenschlicher Anforderungen hinzu, vom kontinuierlichen Kund_innenkontakt bis zu dem intensiven Austausch im Team. Die Mitarbeitenden erfahren einen *Dispersionsstress*, wenn beim »Jonglieren« einer Vielzahl von Aufgaben und auch parallel laufender Projekte die Beanspruchung zunimmt. *Priorisierung* mit Fokus auf die Zielvorstellungen ist hierbei von großer Bedeutung. An die Arbeitssituation angepasste Techniken werden zur Unterstützung genutzt, beispielsweise digitale »Tools« aus dem agilen Methodenrepertoire. Es wird versucht, neben der Bewältigung möglichst vieler »Tasks« genug Raum für anspruchsvolle und auf die Zukunft gerichtete Arbeiten zu schaffen.

Umfang der Selbstverpflichtungen

Der Umfang der Selbstverpflichtungen gegenüber Arbeitsprojekten ist ein weiterer Kontext der Arbeit, der optimiertes Stressgestalten erfordert. Zum einen, wenn die Verpflichtungen gegenüber verschiedenen Kund_innen und Mitarbeitenden in Konkurrenz geraten, zum anderen, wenn diese »Commitments« mit außerberuflichen Verpflichtungen kollidieren, wird dies relevant. Die vielen unterschiedlichen Ansprüche stellen dadurch, dass die agile Welt mit dem Privaten *vereinbart* werden muss, eine große Herausforderung dar. In diesen Situationen kann *Abgrenzungsstress* entstehen. Insbesondere in Homeoffice-Situationen, wie vermehrt während der COVID-19-Pandemie, verdichtet sich diese Spannung, und die Distanz zwischen Büro und Zuhause kann sich auf eine Türschwelle verringern.

Tempo der Iterationen

Der zeitliche Kontext ist durch das iterative Arbeiten geprägt. Charakteristisch ist ein *Stakeholderstress*: In engmaschigen Rhythmen müssen Ergebnisse für Investor_innen und Kund_innen oder im Team präsentiert werden. Auch wenn der »Workload« dem Idealkonzept der Agilität folgend frei wählbar ist, besteht ein hoher Erwartungsdruck. Dieser kommt durch die fixen externen »Deadlines« und Ansprüche der Geschäftsführung, aber auch durch eine Verpflichtung den Teammitgliedern gegenüber zustande. Der Bezugspunkt des »Performens« ist das anstehende Meeting, in dem das Gegenüber von der eigenen Leistung überzeugt werden muss. Die Iterationen strukturieren die

Arbeitserfahrung in viele Teilprojekte, dadurch entstehen durch die zahlreichen Neuanfänge zunächst neue begeisternde Erlebens- und Lernhorizonte, während die Vielzahl an Fristen auch die Gefahr einer Verengung mit sich bringt.

3.2 Die Umstände des »Umschwenkens« – Entstehungsbedingungen negativer Belastungserfahrungen

Die optimierte Stressgestaltung hat sich in den verschiedenen Kontexten der Arbeit als eine schwierige *Gratwanderung* gezeigt. Wenn das Aneignen und Ausbalancieren nicht gelingt, besteht die Gefahr eines *Umschwenkens* in negativ erlebte Belastungserfahrungen. An verschiedenen Punkten kann es zu Ungleichgewichten kommen, und mit der zunehmenden Optimierung der Stressgestaltung wird es anspruchsvoller, das zusätzlich aufgenommene Arbeitspensum zu bewältigen.

3.2.1 Umgangsweisen des »Kontrollierens«

Wenn die optimierte Stressgestaltung Gefahr läuft, nicht zu genügen, und die Situation »zu eskalieren« droht, ist *Kontrollieren* ein wichtiges Vorgehen der Mitarbeitenden. Der Anspruch ist, selbstbestimmt zu handeln und den eigenen Stressumgang zu gestalten. Dies geschieht durch *Reflektieren*, wenn in den Arbeitsabläufen und den Projektphasen »Retrospektiven« eingebaut werden, um die eigenen Arbeitsprozesse zu evaluieren, aber auch bei Entscheidungen in der Projektplanung und der Karriereentwicklung. Weniger Kontrolle wird ausgeübt, wenn ein *Aushalten* den Stressumgang bestimmt. Die Zuspitzung der Belastungssituation wird hier hingenommen, und es folgt keine ausreichende Anpassung an die neue Situation. Noch weitergehend ist die Umgangsweise des *Wegoptimierens*: Dem Reflektieren der Arbeitsweise und dem Achtgeben auf eigene Bedürfnisse wird kein Raum gegeben in der Absicht, die Arbeit zu beschleunigen.

Die Beschäftigten beeinflussen nicht nur den eigenen Stress, sondern auch den der anderen Teammitglieder. Angestellte und Geschäftsführung können die Belastungen erhöhen, indem sie anhand eigener Erfahrungen und gemeinsamer Wertvorstellungen eine besonders hohe Bedeutsamkeit von Leistungssteigerungen *vermitteln*. Auf der anderen Seite kann versucht werden, den externen Druck nicht weiterzugeben, sondern so weit wie möglich Belastung *herauszunehmen*.

3.2.2 »Die Typ-Frage« – Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren

Für die Mitarbeitenden stellt sich die *Typ-Frage* als ein zentraler Faktor bei der Entstehung negativer Stresserfahrungen dar. Wie sie sich stellt und welche Auswirkungen sie für

die Mitarbeitenden hat, folgt aus den in der Organisation vermittelten Erwartungshaltungen. Die *Reife* der Person im Sinne einer Anpassung an das Start-up-Umfeld hat eine hohe Bedeutung, denn der erforderliche Grad an Reflexion, Selbstorganisation und Disziplin stellt umfangreiche Ansprüche an die Persönlichkeit. Die agilen Organisationen setzen auch einen bestimmten *Wertetyp* voraus. Nicht alle Mitarbeitenden eignen sich den Stress im Sinne der optimierten Gestaltung an. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist die Bedeutung der fachlichen *Fähigkeiten*. Das Eliteverständnis vieler Start-ups führt dazu, dass bei den Beschäftigten hervorragende fachliche Leistungen vorausgesetzt werden.

3.2.3 »Das Start-up-Spiel« – Kontext der Organisation

Das individuelle Stressgestalten findet im Kontext des »*Start-up-Spiels*« statt. Die Unternehmen beeinflussen durch ihre Organisation, wie die »Start-up-Blase« mit dem »Boden der Tatsachen« verbunden ist, und die Frage ist, was dabei »gespielt« wird. Es können unterschiedliche Regeln gelten, die sich in ihrer Explizität und ihrer Authentizität unterscheiden.

Für die Schaffung der agilen Unternehmenskultur spielt die Gründungsperson eine wichtige Rolle, und auch die Gestaltung des Projektmanagements ist durch die Geschäftsführung vorgegeben. Die hohe Bedeutung der Leitungsebene für die Stressentstehung steht in einem Kontrast zur Betonung des Teams und der flachen Hierarchien. Dass die Geschäftsführung die Rolle eines Teammitglieds mit Zusatzaufgaben oder einer autoritären Führungsperson übernimmt, kann eine Folge dieses schwierigen Spannungsfeldes sein. In wenig *institutionalisierten* Start-ups sehen sich die Beschäftigten oft mit wenig geklärten Hierarchien und Rollen konfrontiert. Bei stark strukturierten Start-ups dagegen können die Mitarbeitenden eher eine Unterstützung bei der Gestaltung des Umgangs mit Belastungen erhalten. Hier werden Werte und Leistungen zudem expliziter kontrolliert, während sonst die Erwartungshaltung das einzige Regulatoriv bleiben kann. Wesentlich für die Stresserfahrung erscheint außerdem, inwieweit für die Beschäftigten die von der Organisation beanspruchten Werte als *instrumentalisierend* erlebt werden und damit unauthentisch wirken.

3.3 »Das wirklich Auslaugende« – Negative Belastungserfahrungen infolge optimierter Stressgestaltung

Das Umschwenken der Stresserfahrung stellt für die Betroffenen ein unvorhergesehenes Ereignis dar. Es bringt die optimierten Abläufe durcheinander und widerspricht den Erwartungen an die eigene Arbeit. Die Kontrolle ist außer Kraft gesetzt; ein Burnout kann in schweren Fällen die Folge sein.

Die Herausbildung der verschiedenen Verläufe ist durch den jeweiligen Kontext der Organisation geprägt: Eine unklare Verantwortungsverteilung mit hoher *Vermittlung* von Leistungsdruck erleichtert die Stresserfahrung eines »Tunnels«; wenn die agile Organisierung als *instrumentalisierend* wahrgenommen wird, kann dies eine »Dissonanz« hervorrufen. Des Weiteren ist die *Institutionalisierung* ein wichtiger Faktor, der es vereinfacht, in der Organisation »zu bestehen«. Alle Interviewpartner_innen haben von einer der ersten beiden negativen Belastungserfahrungen erzählt, in vier Fällen waren beide Erfahrungen präsent. Unterschiedlich war jedoch die Intensität, in der sie aufgetreten sind. Die Erfahrung des »Nicht-Bestehens« wurde in allen Interviews thematisiert, jedoch nur in einem Fall in eigener Betroffenheit.

Im Unterschied zu anderen Unternehmen zeigt sich, dass in den agil organisierten Start-ups mit der optimierten Stressgestaltung eine spezifische Gefährdungssituation entsteht. Die mit der hohen Identifizierung mit der Arbeit verbundene Aneignung des Stresses geht mit umfassenden Anforderungen an die eigene Person, an die Organisationsweise und an andere Teammitglieder einher. Das anspruchsvolle Ausbalancieren der agilen Belastungen macht die Aufgabe zusätzlich herausfordernd.

3.3.1 Tunnel

Wenn die Begeisterung an der eigenen Leistungsfähigkeit und Geschwindigkeit rauschhaft wird, können die eigenen Bedürfnisse aus dem Blick geraten. Dies geschieht insbesondere, wenn der Arbeitsmodus über lange Zeit anhält, ohne dass die hohe Intensität der Arbeit reflektiert wird. Auch die Orientierung auf Deadlines kann zu einer solchen Gefährdung führen, falls sich Endphasen verlängern oder Fristen zu ambitioniert sind. Die Welt besteht zunehmend aus der agilen Arbeitswelt, andere Aspekte des Lebens verlieren an Bedeutung. Wenn die persönliche Verpflichtung und mangelnde Reflexion verhindern, dass ein Weg aus der Situation gefunden wird, entsteht ein *Tunnel*: Die Arbeit wird auslaugend und bleibt Tag und Nacht präsent. Dennoch kann die Entwicklung lange unerkannt bleiben, da die Beanspruchung langsam ansteigt und den eigenen »Reflexen« und Bedürfnissen nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

3.3.2 Dissonanz

Zu einer entgegengesetzten Stresserfahrung kommt es, wenn eine Diskrepanz zwischen den eigenen Ansprüchen an die optimierte Stressgestaltung und dem tatsächlichen Handeln der Geschäftsführung wahrgenommen wird. Die von der Organisation beanspruchten Werte stellen sich hier als vorgeschoben heraus, wobei eine *Dissonanz* entsteht, die zusätzlichen Stress verursacht. Das Spektrum der Reaktionen reicht von einer nüchternen Distanzierung bis hin zu Enttäuschung und Wut.

3.3.3 Nicht-Bestehen

Die Start-ups sind ein sehr anspruchsvolles Umfeld, in dem es schwierig ist, Fuß zu fassen und zu *bestehen*. Nicht nur hohe Kompetenzen, sondern auch sehr weitreichende Einstellungen zur Arbeit werden vorausgesetzt. Wer nicht bereit ist, diesen informellen Anforderungen zu entsprechen, hat es schwer, in dem Umfeld »zu überleben«. Existenzielle Metaphern, die um Leben, Tod und Zerstörung kreisen, untermalen diese Haltung und veranschaulichen die Situation. Der »Boden der Tatsachen« beinhaltet nicht nur die Stellung des Start-ups, sondern auch die Arbeitsmarktsituation der Mitarbeitenden. Wenn diese kritisch ist, sind die Bemühungen besonders groß, den hohen Erwartungshaltungen zu entsprechen, was mit Stress und Überforderung einhergehen kann.

3.4 Optimierungsnarrationen:

Erzählungen über Belastungserfahrungen im agilen Umfeld

Ein wichtiger Bestandteil der optimierten Stressgestaltung ist die Weise, auf die die Belastungserfahrungen gedeutet und sich angeeignet werden. Indem wir verschiedene dieser Erzählungen vorstellen, gewinnt die konzeptionelle Darstellung des Modells an Anschaulichkeit. Kursiv dargestellt sind die Kategorien des Modells, in Zitaten die Betonungen der Interviewpartner_innen.

Eigenes Stresserleben ist ein schwieriges und persönliches Gesprächsthema, insbesondere wenn es ineffizient ist und keine aktive Selbstbestimmung ausdrückt. Es ist nicht Teil der verbreiteten agilen Diskurse und widerspricht dem eigenen agilen Selbstverständnis. Ein Interviewpartner drückt in diesem Zusammenhang die Begründung für seine Bedenken gegenüber dem Stressbegriff aus: »[Eine] stressige Situation für mich ist auch [ein] bisschen eine schwierige Situation, wo man nicht *ohne* Hilfe da rauskommen kann.« Trotz dieser Assoziationen von Stress mit Passivität und Fremdbestimmung zeigt sich darin, wie offen die Interviewten über die Themen reden, was für einen hohen Stellenwert Reflexivität im agilen Milieu einnimmt. Die Stresserfahrungen werden als »Learnings« betrachtet. Bei den Interviewten mit der ausgeprägtesten Aneignung des Stresses steht sogar ein »Nicht-missen-Wollen« im Fokus der Berichte. Die folgenden drei Erzählungen zeigen sich jeweils in einem Großteil der Interviews, ich stelle drei beispielhafte Fälle vor und schildere zentrale Stellen.

3.4.1 Erzählung von einem Lehrstück

Niklas³ erzählt von seiner Belastungserfahrung als ein »Lehrstück«. Sie ist für ihn ein Anlass, seine Stressgestaltung weiter zu optimieren. Er arbeitet in einem Start-up in

verschiedenen Entwicklerrollen und berät in seiner Tätigkeit auch andere Unternehmen. Aus Überzeugung ist er von einem mittelständischen Konzern zu dem neuen Unternehmen gewechselt. Die Belastungserzählung beginnt mit dem *Verschreiben*: »Da haben wir natürlich auch Verträge zu erfüllen gehabt, ne. Aber letztendlich habe ich das so angesehen, als ob ich da selbst ein Versprechen einfach ähm erfüllen muss.«

Hier drückt sich die außerordentliche Bedeutung aus, die die Arbeitsprojekte für ihn besitzen, und wie eng die Bindung an diese ist. Dadurch, dass die Verpflichtungen nahezu absolute Priorität haben, wird es erschwert, Ambivalenzen in der Arbeit auszudrücken. Die weitreichende *Aneignung* des Stresses zeigt sich darin, dass sie als eindeutige und bewusste Entscheidung erscheint: »Da hab' ich schon wirklich viele, viele Stunden machen müssen. Ähm, das – was heißt machen *müssen* [verärgert]. Niemand der da gesagt hat *mach* jetzt die Stunden. Ich hab' gesagt ja das ist halt jetzt wichtig.«

Die belastende Situation entfaltetete sich in einem Zeitraum, in dem sich durch die Corona-Krise verschiedene Projekte überschneiden. Sehr anschaulich wird bei ihm das *Ausbalancieren*. »[D]ieses *Selbstgestalten*, selbst sich ein Ziel zu setzen, [...] das muss man einigermaßen gut ausbalancieren, das ist nicht immer ganz einfach.« Dadurch schafft er es, ein äußerst hohes Arbeitspensum zu bewältigen, ohne dass schwerwiegende Stressfolgen überhandnehmen. Die zentrale Herausforderung bildet für Niklas in dieser Phase das *Vereinbaren*, sowohl zwischen den beruflichen Verpflichtungen als auch mit seiner Familie und Bedürfnissen neben der Arbeit: »Mittags geht's raus, du gehst in Garten, gehst mal ein bisschen spazieren, gehst ein bisschen an die Sonne, steigst aufs Rad, machst mal was mit deinen Kindern.«

Diese Bedürfnisse werden schließlich »im Overwrite-Modus überstürmt«. Niklas arbeitet die Pausen durch und macht die Arbeit von mindestens zwei Mitarbeitenden. Aufgrund der Situation mit den zahlreichen Verpflichtungen gerät er in die Haltung eines *Aushaltens*. Dass er die Zeit ohne negative gesundheitliche Folgen übersteht, liegt zum einen an seiner hohen Leistungsfähigkeit, zum anderen an der langjährigen Erfahrung im agilen Kontext. Dennoch ist er sich der Gefahren bewusst, die mit der optimierten Stressgestaltung einhergehen. Auch dass es für diese Arbeit einen bestimmten *Wertetyp* braucht und dass weniger Leistungsstarke die Situation im Start-up nicht bewältigen könnten: »Dann kann das sehr schnell *umschwenken*. In so eine sehr ungesunde und vielleicht auch *krank* machende Art von Stress.«

3.4.2 Erzählung von einem Gewinn an Glaubwürdigkeit

Für Jochen bedeutet seine Belastungserfahrung vor allem einen Gewinn an Glaubwürdigkeit, an »Street Credibility« innerhalb der agilen Sphäre. Sie kann zum Beispiel

genutzt werden, um Mitarbeitenden zu *vermitteln*, wie wichtig ein hoher Einsatz ist: »Dann kannst du so eine Story auch viel besser *verpacken*.«

Jochen arbeitete bereits während des Studiums in einem Start-up. Hier hat er seine Begeisterung für die agilen Einstellungen entdeckt und seitdem verschiedenste berufliche Rollen in der agilen Welt ausgefüllt. Wie Niklas arbeitet er im IT-Bereich, hat sich jedoch vom Schwerpunkt her früh auch Managementaufgaben zugewandt. Zu Beginn des Interviews schildert er eindrücklich die Faszination der »Start-up-Blase«:

»Einmal hast du halt so diesen, ja wie nennt man es, am besten ich sag mal *Hype Train Spirit*. Ähm du hast halt Leute, die halt irgendwie eine Idee haben und voll Feuer und Flamme dafür sind. Und davon lässt du dich halt *superschnell* anstecken.«

Hierin liegt eine große Motivation, für die Organisation einen hohen Arbeitsaufwand zu leisten. Jochen ist ein begeisterter Fürsprecher der *optimierten Stressgestaltung*:

»Umso mehr du es dir leisten kannst halt Transparenz in deine Prozesse reinzubekommen, umso weniger wirst du auch wirklich diesen *unnötigen* Stress haben. Also diesen Politik-, Befindlichkeiten- et cetera -Stress. Und umso mehr wirst du halt maximal irgendwie so einen Ja-fuck-wir-müssen-das-jetzt-noch-fertig-machen-weil-wir-uns-drauf-committed-haben-Stress bekommen.«

Neben seinen vielen Aufgaben als »Mädchen für alles« in dem Start-up betont er besonders die Herausforderungen des *Performens*: »Dann hast du natürlich irgendwie ne Verpflichtung gegenüber den Investoren. Musst immer irgendwie happy und Ansprechpartner für Kunden sein.«

Seine herausforderndste Belastungserfahrung hat er bei der Neugründung eines Start-ups erlebt, das pleiteging. Hier zeigte sich für ihn die fehlende Kontrolle durch das *Wegoptimieren* der eigenen Bedürfniswahrnehmung. Ohne es zunächst zu merken, geriet er mehr und mehr in einen ungesunden Zustand, der seiner Einschätzung nach auch im Krankenhaus hätte enden können. Die Gedanken blieben die ganze Zeit beim Start-up und er hatte kaum Kontakte außerhalb der »Blase«. So geriet er in einen *Tunnel-Zustand*: »Du bist halt 24/7 gefühlt in so einem Tunnel, wo du halt denkst ja okay du musst irgendwie funktionieren, du musst performen.«

3.4.3 Erzählung von der Bestätigung von Idealen

Simone arbeitet als Personalentwicklerin in einem Finanztechnologie-Start-up, das digitale Versicherungslösungen entwickelt. Für sie sind Werte in der Arbeit von entscheidender Bedeutung und machen sie *nachhaltig*, wie zum Beispiel Herzlichkeit,

Einsatz und Chancenorientierung. Sie prägen auch die Erzählung von ihren Belastungserfahrungen. Die ausgeprägte *Institutionalisierung* in ihrem Start-up zeigt sich darin, dass durch engmaschige Feedbackprozesse die Werterhaltung der Mitarbeitenden untereinander kontrolliert wird, aber auch, dass es Unterstützung für belastete Angestellte durch das Unternehmen gibt.

Gleich beim Berufseinstieg war ihr Stresserleben am höchsten. Die schwierigste Situation war ein *Dissonanzserlebnis*. Obwohl sie das Mandat für die Entscheidung hatte, versuchte ein Gründer sie als Einsteigerin nachdrücklich dazu zu überreden, einen Bewerber gegen ihre Einschätzung einzustellen. Sie blieb dennoch bei ihrer Überzeugung, obwohl es eine belastende Erfahrung war.

Eine Überforderung von der Vielzahl an selbst organisiert zu bewältigenden Aufgaben ist eine Belastung, die bei Simone immer noch auftritt, jedoch viel seltener als zu Beginn. Hier konnte sie ihre Stressgestaltung optimieren, insbesondere indem sie sich die Stresserfahrungen verstärkt *aneignete*. »Glas halb leer, Glas halb voll«: So zeigte es sich als eine Einstellungsfrage, das Gefühl zu haben, im »luftleeren Raum zu schweben« oder es als Selbstverwirklichung im Sinne der eigenen Werte zu betrachten.

4 Diskussion: Anknüpfung an die bisherige Forschung

Das in der Studie deutlich gewordene »agile Mindset« der Beschäftigten findet sich in seinen Grundzügen in der »These des Arbeitskraftunternehmers« (Pongratz und Voß 2003) ausgedrückt. Als Unternehmende in eigener Sache kontrollieren sie ihre Arbeitstätigkeit, vermarkten ihre Fähigkeiten, und der Alltag wird bewusst durchorganisiert. Motive und Gefährdungen der Start-up-Mitarbeitenden als Arbeitskraftunternehmer_innen werden deutlich. Die Start-ups sind somit einem »Leitbild« der Arbeitsorganisation nahe, das sich empirisch allerdings nicht in der Breite zeigt und daher keine Hinweise auf gesamtgesellschaftlich vorherrschende Belastungserfahrungen zulässt (Voswinkel 2017).

Dem Modell der *optimierten Stressgestaltung* liegt dieses »agile Mindset« zugrunde, es ist ein stressbezogenes Handlungskonzept von Beschäftigten in agil organisierten Start-ups. Die Belastungskonstellation knüpft an die im Rahmen des Burn-out-Konzepts für die gegenwärtige Arbeitswelt konstatierten Veränderungen an, wie hohe Anforderungen an Kommunikation und Kreativität. Die Belastungen, die Becke (2020) in agilen Betrieben ausmacht, finden sich ebenfalls in agil organisierten Start-up-Unternehmen wieder. Dennoch sind einige spezifische Entwicklungen deutlich geworden, die im Folgenden diskutiert werden. Als Ergänzung zu Becke ist zunächst der Aspekt einer »rauschhaften« Begeisterung zu nennen, während der die eigenen Reflexe »wegoptimiert« werden.

4.1 Agilität und Selbstbestimmung

Diese Aneignung der Stresserfahrung zeigt eindrücklich, wie begeistert Start-up-Mitarbeitende ihre Arbeitsprojekte zum Teil verfolgen. In Hinblick auf die ausgeprägte Motivation bietet sich ein Blick auf die Selbstbestimmungstheorie an (Deci und Ryan 2008): Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit werden als essenzielle Grundbedürfnisse definiert, von denen die Motivation abhängt. Dies spiegelt sich in den Aspekten der Aneignung in dem entwickelten Modell wider.

Die auf Selbstbestimmung ausgerichtete Stressgestaltung legt zunächst nahe, diese Gratwanderung als eine Lebenskunst zu verstehen (Sichler 2018). Die Mitarbeitenden suchen sich ihren Weg durch die riskante Arbeitswelt, und die Reflexion nimmt in dem Konzept der Agilität eine bedeutsame Rolle ein. Auf der anderen Seite bewegt sich die Aneignung des Stresses in der »Start-up-Blase« und ist, orientiert und angepasst an eine möglichst effiziente Umsetzung höchster Anforderungen, abhängig vom »Boden der Tatsachen«, ob vonseiten der Investor_innen, Kund_innen oder der Geschäftsführung. Als *Dissonanz* zeigte es sich, wenn für die Beschäftigten hier Widersprüche erkennbar werden und sich daraus eine belastende Situation entwickelt. Negative Belastungserfahrungen können jedoch auch entstehen, ohne dass für die Angestellten Brüche sichtbar werden.

4.2 Die Engführung des »Tunnels«

Es wurde deutlich, dass die großen Narrationen der Agilität, wie sie sich in den Strategien der Unternehmensberatungen, dem »Employer Branding« der Start-ups und der agilen Arbeitsorganisation in den Teams zeigen, durch die Mitarbeitenden aufgegriffen werden. Den Versprechen von Selbstbestimmung und Effizienz wird sich, in unterschiedlich starkem Ausmaß, verschrieben. Die Stärke der Erzählung zeigt sich nicht nur in der Aneignung der Belastungen, sondern auch in der agilen Terminologie: Es werden »Storys« abgearbeitet, »inspect and adapt« angewendet, und der Ausgangspunkt der Agilitätsbewegung ist ein »Manifest«. Dass es um ein Ausbalancieren im Rahmen einer schwierigen Gratwanderung geht, wertet die erbrachte Leistung zusätzlich auf.

Die hohe Identifizierung mit der Arbeit und die damit verbundene Aneignung des Stresses bietet das Potenzial für mögliche Engführungen. Was nicht mit Optimierung im Zusammenhang steht, erhält nur noch wenig Raum. Die Optimierungserzählungen können den Bruch überdecken zwischen der Selbstbestimmung über die Prozesse und dem hohen Selbstwirksamkeitserleben auf der einen Seite und der engen Abhängigkeit sowie den persönlichen Einschränkungen auf der anderen. Hier ist der Punkt erreicht, an dem sich die Selbstoptimierung als problematisch erweisen kann: »Be-

sorgniserregend wird es erst, wenn die Mehr- und Vieldeutigkeit verschwindet und sich vermeintliche Verbesserungen als falsche Versprechen« erweisen (Balandis und Straub 2018, 149). Dadurch, dass die Widersprüche in den Hintergrund geraten können, wenn sich Mitarbeitende intensiv mit der agilen Erzählung identifizieren, können Dysbalancen entstehen, obwohl das Versprechen der Agilität ein Bemühen um Balance beinhaltet. Wie sich diese Dysbalancen in die bisherige Forschung einordnen lassen, diskutieren wir anhand von drei Aspekten des Modells der *optimierten Stressgestaltung*.

Erstens ist es ein möglicher Verlauf der optimierten Stressgestaltung, dass Mitarbeitende sich »in der Arbeit verlieren« und in einen »Tunnel« geraten. Auf einer Ebene der Teams zeigt sich eine vergleichbare Entwicklung im »Ausbrennen empowerter Kollektivteams« bei Boes und Kämpf (2019, 202). Die Autoren sehen hier das Problem, dass Effizienzgewinne einseitig zur Erhöhung des Arbeitsumfangs genutzt werden. In der vorliegenden Studie hat sich aus individueller Perspektive gezeigt, wie die Folgen dieses Prozesses zunächst lange unbemerkt bleiben können und der »Tunnel« sowohl aus verlängerten Sprintphasen als auch aus einer rauschhaften Arbeitshaltung heraus entstehen kann.

Zweitens zeigt sich eine andere Form der Einengung in der Gefährdung, in dem agilen Start-up-Umfeld *nicht zu bestehen*. Das Elitenverständnis und die Effizienzorientierung kann schwerwiegende Stresserfahrungen zur Folge haben, die aus dem Versuch, dennoch erfolgreich zu sein, oder der Angst, aus dem Unternehmen herauszufallen, resultieren. Hoda, Noble und Marshall (2013) machen anschaulich, wie eine Entlassung aus dem Unternehmen in diesen Fällen aus dem Team heraus initiiert werden kann.

In den Interviews zeigt sich drittens, dass selbst wenn die optimierte Stressgestaltung in eine negative Belastungserfahrung umschwenkt, die Mitarbeitenden dieser Umgangsweise und Wertorientierung verbunden bleiben. Für eine zynische und distanzierte Haltung gegenüber der Arbeit, wie sie mit dem Burn-out-Konzept verbunden wird, scheint kein Platz in der agilen Organisation der Start-ups zu sein. Zum einen wird einer optimierten Stressgestaltung widersprechende Form des Stresses von den Mitarbeitenden entschieden widersprochen, und diese Abneigung ist ein wichtiger Bestandteil ihrer Identität. Auf der anderen Seite ist es mit einem »Mindset«, das nicht das erwartete Engagement beinhaltet, nur schwer möglich, in den Unternehmen und Teams zu bestehen. Das Reden über Stress und Burn-out erleichtert es nach Kury, Unbehagen und Befindlichkeiten auszudrücken. Hier sieht er die Funktion einer Auflehnung, bevor die Anpassung erfolgt. Diese »doppelte Funktion« (Kury 2012, 288) ist in der Studie nicht erkennbar, für unangepasste Umgangsweisen mit Belastung erscheint wenig Raum. Der Aspekt der Anpassung wird demgegenüber sehr anschaulich, beispielsweise in den Optimierungserzählungen. Der Rahmen der akzeptierten Umgangsweise mit Stress engt sich in den agil organisierten Start-ups somit im Vergleich zu anderen Organisationen ein.

Die explorative Studie hat die optimierte Stressgestaltung und damit verbundenen Belastungserfahrungen erkundet. Es ist eine Belastungskonstellation deutlich geworden, die in vielen Aspekten den prognostizierten Bedingungen von »Arbeitskraftunternehmer_innen« gleicht, jedoch ergänzt um besondere agile Belastungen. Die optimierte Stressgestaltung geht, auch wenn sich Stress angeeignet und Belastung anspruchsvoll ausbalanciert wird, mit spezifischen Gefährdungen einher. Agile Optimierungserzählungen können gesundheitsgefährdende Dysbalancen überdecken. Hier ist die Herausforderung in den Teams, in den Organisationen und in der Gesellschaft, vor der Identifikation und dem Optimierungsstreben die Arbeitsbedingungen im Blick zu behalten und Erzählungen, die dazu anregen, sie zu übergehen, entgegenzuwirken. Insbesondere die Herausbildung homogener agiler Arbeits- und Lebenswelten scheint hier eine Gefährdung darstellen zu können.

In den Fällen dieser Studie hat die COVID-19-Pandemie die optimierte Stressgestaltung ausgeweitet und intensiviert. Die Auswirkungen der Pandemie auf Stress in agilen Organisationen weiterzuverfolgen und zu präzisieren, wäre eine wichtige weiterführende Fragestellung. Mit Start-up-Unternehmen stand eine im Diskurs zum Teil als Vorbild angeführte, aber auch extreme Form der agilen Organisation im Fokus. Wichtig erscheint es zu untersuchen, wie sich die optimierte Stressgestaltung mit ihren Gefährdungen in den verschiedenen agilen Organisationsformen ausdrückt und welche Bedeutung sie bei den realen und erhofften Effizienzsteigerungen der Unternehmen einnimmt. So ist es nötig, den Mehrdeutigkeiten und Einengungen, die mit dem Agilitätsversprechen verbunden sind, weiter nachzugehen.

Anmerkungen

- 1 In männlicher Form.
- 2 Die Erhebung wurde von Hendrik Küster durchgeführt, daher wird in diesem Kapitel aus der Ich-Perspektive berichtet.
- 3 Alle Namen sind anonymisiert. Da sich in den vorgestellten Interviews geduzt wurde und dies für den Start-up-Kontext charakteristisch ist, werden Vornamen genannt.

Literatur

- Aghina, Wouter, Aaron de Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie und Monica Murarka. 2018. »The five trademarks of agile organizations«. *McKinsey Quarterly*.
- Balandis, Oswald und Jürgen Straub. 2018. »Selbstoptimierung und Enhancement«. *JfP* 26 (1): 131–55.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning et al. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Zugriff 26.08.2020. agilemanifesto.org.

- Becke, Guido. 2020. »Agile Arbeitskonzepte – Zwischen Rationalisierung und gesundheitssensibler Gestaltung«. In *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*, 1. Aufl., hrsg. v. Stephanie Porschen-Hueck, Marc Jungtäubl und Margit Wehrich, 127–49. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Boes, Andreas und Tobias Kämpf. 2019. »Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen?«. In *Fehlzeiten-Report 2019*, hrsg. v. Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer, 193–204. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Breuer, Franz, Petra Muckel und Barbara Dieris. 2017. *Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brückner, Fabian und Falko von Ameln. 2016. »Agilität«. *Gr Interakt Org* 47 (4): 383–86.
- Deci, Edward L. und Richard M. Ryan. 2008. »Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health«. *Canadian Psychology* 49 (3): 182–85.
- Denning, Stephen. 2015. »Updating the Agile Manifesto«. *Strategy & Leadership* 43 (5). <https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0058>.
- Goldman, Steven L. 1996. *Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin: Springer.
- Hoda, Rashina, James Noble und Stuart Marshall. 2013. »Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams«. *IEEE Trans. Software Eng.* 39 (3): 422–44.
- Kämpf, Tobias. 2015. »Ausgebrannte Arbeitswelt – Wie erleben Beschäftigte neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit?«. *Berlin J Soziol* 25 (1–2): 133–59.
- Kollmann, Tobias, Simon Hensellek, Philipp Benedikt Jung und Lucas Kleine-Stegemann. 2019. *Deutscher Startup Monitor 2019: Mehr Mut, neue Wege*. Hrsg. v. Bundesverband Deutsche Startups e.V. Zugriff 26.08.2020. https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2019.pdf
- Kury, Patrick. 2012. *Der überforderte Mensch: Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout*. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag (Campus historische Studien, 66).
- Laanti, Maarit. 2013. »Agile und Wellbeing – Stress, Empowerment, and Performance in Scrum and Kanban Teams«. In *46th Hawaii International Conference on System Sciences*, hrsg. v. IEEE, 4761–70.
- Lazarus, Richard S. und Susan Folkman. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Maslach, Christina und Michael P. Leiter. 2018. »Understanding Burnout«. In *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, hrsg. v. Cary L. Cooper und James C. Quick, 36–56. Chichester, West Sussex, UK & Boston, MA: Wiley-Blackwell.
- Meier, Andreas, Martin Kropp, Craig Anslow und Robert Biddle. 2018. »Stress in Agile Software Development: Practices and Outcomes«. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, hrsg. v. Juan Garbajosa, Xiaofeng Wang und Ademar Aguiar, 259–66 [Lecture Notes in Business Information Processing]. Cham: Springer International Publishing.
- Mordi, Azuka und Mareike Schoop. 2020. »Making it Tangible – Creating a Definition of Agile Mindset«. In *Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Zugriff 26.08.2020. https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/175.
- Pfeiffer, Sabine, Stefan Sauer und Tobias Ritter. 2019. »Agile methods as stress management tools? an empirical study«. *Work Organisation, Labour & Globalisation* 13 (2): 20–36.
- Pongratz, Hans J. und Gerd-Günter Voß. 2003. *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma.
- Sichler, Ralph. 2018. »Riskante Arbeitswelt«. In *Kritische Lebenskunst*, hrsg. v. Günter Gödde und Jörg Zirfas, 209–16. Stuttgart: J. B. Metzler.

- Strauss, Anselm L. und Juliet M. Corbin. 1999. *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Unveränd. Nachdr. der letzten Aufl., 1996. Weinheim: Beltz.
- Voswinkel, Stephan. 2017. »Psychisch belastende Arbeitssituationen und die Frage der ›Normalität««. In *Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt: Analysen und Ansätze zur therapeutischen und betrieblichen Bewältigung*, hrsg. v. Nora Alsdorf, Ute V. Engelbach und Sabine Flick, 59–94. Bielefeld: transcript.
- Wach, Dominika, Ute Stephan, Eva Weinberger und Jürgen Wegge. 2020. »Entrepreneurs' stressors and well-being: A recovery perspective and diary study«. *Journal of Business Venturing*, 106016.
- Witzel, Andreas und Herwig Reiter. 2012. *The Problem-Centred Interview*. London, UK: SAGE Publications.

Die Autoren

Hendrik Küster, M. Sc., ist als freiberuflicher Wissenschaftler für einen Verband der kulturellen Bildung tätig und arbeitet als Psychologe in einer Einrichtung der beruflichen Rehabilitation. Forschungsschwerpunkte sind Belastungserfahrungen in Organisationen, Evaluationsforschung und qualitative Methodik.

Kontakt: hendrik.kuester@posteo.de

Marius Raab, Dr. phil., forscht und lehrt als Diplom-Psychologe und Informatiker (B. Sc.) am Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie und Methodenlehre der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Schwerpunkte sind Verschwörungstheorien, Ästhetik, Gamification und die Faszination für digitale und analoge Spiele.

Kontakt: Dr. Marius Raab, Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie, Universität Bamberg, Markusplatz 3, 96047 Bamberg; E-Mail: marius.raab@uni-bamberg.de

Impressum

Journal für Psychologie
Theorie – Forschung – Praxis
Zeitschrift der Neuen Gesellschaft
für Psychologie (NGfP)
www.journal-fuer-psychologie.de

ISSN (Online-Ausgabe): 2198-6959
ISSN (Print-Ausgabe): 0942-2285

29. Jahrgang, 2021, Heft 1
Herausgegeben von Andrea Birbaumer
und Ralph Siehler

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1>
ISBN der Print-Ausgabe: 978-3-8379-8354-8

ViSDP

Die HerausgeberInnen; bei namentlich gekennzeichneten Beiträgen die AutorInnen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht in jedem Fall eine Meinungsäußerung der HerausgeberInnen, der Redaktion oder des Verlages dar.

Herausgebende

Mag. Andrea Birbaumer, Wien · Dr. Martin Dege, Berlin · Dr. Peter Mattes, Berlin/Wien · Prof. Dr. Günter Mey, Magdeburg-Stendal/Berlin · Dr. Aglaja Przyborski, Wien · Paul Sebastian Ruppel, Bochum · Univ.-Doz. Dr. Ralph Siehler, Wiener Neustadt · Dr. Anna Sieben, Bochum/Jülich · Prof. Dr. Thomas Sluneccko, Wien

Wissenschaftlicher Beirat

Prof. Dr. Molly Andrews · Prof. Dr. Thea Bauriedl · Prof. Dr. Jarg Bergold · Prof. Dr. Klaus-Jürgen Bruder · Prof. Dr. Stefan Busse · Prof. Dr. Tanja Eiselen · Prof. Dr. Jörg Frommer · Prof. Dr. Heiner Keupp · Prof. Dr. Carlos Kölbl · Prof. Dr. Helmut E. Lück · PD Dr. Günter Rexilius · Prof. Dr. Dr. h.c. Wolff-Michael Roth · Prof. Dr. Christina Schachtner · Prof. Dr. Rudolf Schmitt · Prof. Dr. Ernst Schraube · Prof. Dr. Margrit Schreier · Prof. Dr. Hans-Jürgen Seel · Dr. Michael Sonntag · Prof. Dr. Hank Stam · Dr. Irene Strasser, Klagenfurt · Prof. Dr. Dr. Wolfgang Tress · Prof. Dr. Jaan Valsiner · Dr. Barbara Zielke · Prof. Dr. Dr. Günter Zurhorst

Erscheinen

Halbjährlich als Organ der Neuen Gesellschaft für Psychologie (NGfP) als Open-Access-Publikation und parallel als Print-Ausgabe.

Verlag

Psychosozial-Verlag
Walltorstraße 10
D-35390 Gießen
info@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Abonnentenbetreuung

aboservice@psychosozial-verlag.de

Bezug

Jahresabonnement 49,90 € (zzgl. Versand)
Einzelheft 29,90 € (zzgl. Versand)

Studierende erhalten gegen Nachweis 25% Rabatt, Mitglieder der NGfP erhalten 30% Rabatt auf den Preis des Jahresabonnements.

Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, sofern nicht eine Abbestellung bis acht Wochen vor Beendigung des Bezugszeitraums erfolgt.

Anzeigen

Anfragen richten Sie bitte an den Verlag:
anzeigen@psychosozial-verlag.de

Die Zeitschrift *Journal für Psychologie* wird regelmäßig in der Publikationsdatenbank PSYINDEX des Leibniz-Institut für Psychologie/Leibniz Institute for Psychology (ZPID) erfasst.



Die Beiträge dieser Zeitschrift sind unter der Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Lizenz (CC BY-NC-ND 4.0) lizenziert. Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung und unveränderte Weitergabe, verbietet jedoch die Bearbeitung und kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/



Psychosozial-Verlag

Christine Kirchhoff, Julia König, Jan Lohl, Tom D. Uhlig,
Merve Winter, Sebastian Winter Markus Brunner (Hg.)

Rechtes Fühlen
Freie Assoziation –
Zeitschrift für psychoanalytische Sozialpsychologie
23. Jg., 2020, Heft 1 + 2



2021 · 222 Seiten · Broschur
ISSN (Print) 1434-7849 · Bestellnr. 8300

Die Analyse politischer Emotionen und emotionaler Politik ist seit den Schriften Sigmund Freuds zu Massenpsychologie, Religion und Krieg zentraler Bestandteil der psychoanalytischen Kultur- und Sozialpsychologie.

In der vorliegenden Doppelausgabe der *Freien Assoziation* werden Schlaglichter auf die aktuellen Gegenstände, theoretischen Zugänge und methodologischen Diskussionen psychoanalytischer Politischer Psychologie geworfen. Alles dreht sich dabei um das »Rechte Fühlen«: um das immer wieder scheidende Bemühen um ein rechtes, richtiges, dem emanzipatorischen Anspruch entsprechendes Fühlen auf der Seite der Linken und Liberalen, um die diesem entgegengesetzten Gefühlswelten der politischen Rechten und schließlich auch um das im tiefenhermeneutischen Forschungsprozess notwendige »Erfühlen« dieses »Rechten« – und die Schwierigkeiten, sich nicht darin zu verlieren, den erfüllten Erlebensweisen selbst ein Stück zu erliegen.

Walltorstr. 10 · 35390 Gießen · Tel. 0641-969978-18 · Fax 0641-969978-19
bestellung@psychosozial-verlag.de · www.psychosozial-verlag.de



Zeitschriftenarchiv

Kennen Sie schon unser Online-Zeitschriftenarchiv? Dort finden Sie über 2.500 Einzelbeiträge aus den in unserem Verlag erscheinenden Zeitschriften:

- *Behindertenpädagogik*
- *Freie Assoziation*
- *Jahrbuch der Psychoanalyse*
- *Psychoanalyse im Widerspruch*
- *Psychoanalyse und Körper*
- *Psychoanalytische Familientherapie*
- *psychosozial*
- *Psychotherapie*
- *Psychotherapie im Alter*
- *Spektrum der Mediation*
- *Supervision*

Außerdem können Sie über 2.700 Beiträge aus der *PSYCHE* (Klett-Cotta) sowie mehr als 400 Artikel des *Jahrbuchs für Psychoanalyse* (frommann-holzboog) recherchieren und bestellen. Damit bieten wir Ihnen einen im Bereich der Psychoanalyse einzigartigen Service zur Recherche zu bestimmten Themengebieten oder Autorinnen und Autoren.

www.psychosozial-verlag.de/zeitschriftenarchiv



9 783837 983548