

Rückkehr eines Managementkonzepts

Von Stefan Kühl

Die Promotoren von Management-Moden profitieren von der Vergesslichkeit in Organisationen. Nur so ist es möglich, Managementprinzipien in neuer Verpackung zu propagieren, die vor ein oder zwei Jahrzehnten in ähnlicher Form schon mal als letzter Schrei beworben wurden. Diese Ignoranz gegenüber der Geschichte muss im Prinzip nichts Negatives sein. Wenn sich alle daran erinnern würden, welche Probleme frühere Reformen mit sich gebracht haben, würde kaum jemand noch eine Veränderung wagen. Trotzdem ist es manchmal nicht schlecht, sich wenigstens vage daran zu erinnern, welche Konzepte früher schon in ähnlicher Form angepriesen wurden.

Im Schatten der in fast allen Organisationen breit propagierten Agilität erlebt ein Managementkonzept derzeit eine Renaissance, das vor etwa fünfzig Jahren unter dem Begriff „Harzburger Modell“ im deutschsprachigen Raum der dominante Ansatz gewesen ist. Heute erinnert sich kaum noch jemand daran, aber bis vor wenigen Jahrzehnten zogen noch Zehntausende Führungskräfte jedes Jahr nach Bad Harzburg, um sich darin schulen zu lassen. Statt einer autoritären Führung komme es, so die Idee, in einer kooperativen Führung darauf an, Mitarbeitern maximalen Freiraum bei der Erreichung vorgegebener Ziele zu lassen.

Die Autonomie der Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Ziele sollte erreicht werden, indem Zielvorgaben für einzelne Mitarbeiter in ausführlichen Stellenbeschreibungen niedergelegt wurden und die Vorgesetzten sich in einer Art Verfassung darauf verpflichteten, diese Autonomie zu achten. Die genaue Festlegung der Ziele sollte sicherstellen, dass Mitarbeiter eine klare Vorstellung davon erhalten, woran ihre Leistung gemessen wird. Die Autonomie der Mitarbeiter wurde im Harzburger Modell durch eine weitgehende Durchformalisierung der Organisation erkauft. Während sich Spuren des Harzburger Modells heute bestenfalls noch in einigen wenigen Einzelhandelsketten finden lassen, erlebt die Idee der Schaffung von Spielräumen durch eine Durchformalisierung der Organisation unter dem Begriff der „Holakratie“ im Managementdiskurs eine überraschende Renaissance.

Holakratie wird als ein „organisationales Betriebssystem“ präsentiert, durch das die Selbstorganisationsfähigkeit in Teams verbessert werden soll. Dafür werden alle Mitarbeiter auf eine Verfassung verpflichtet, in der ihre Rechte und Pflichten bis ins kleinste Detail festgelegt werden. Die zu erfüllenden Aufgaben werden exakt definiert. Sicher, in einem zentralen Punkt unterscheidet sich das holokratische Konzept vom Harzburger Modell: Während die Ziele im Harzburger Führungsmodell

Am Ende ist das Harzburger
Modell grandios gescheitert.
Wie jede Management-Mode
verlor es irgendwann
seinen Reiz.

vom Vorgesetzten angeordnet und überprüft wurden, legen im holokratischen Modell die Mitarbeiter gemeinsam fest, welche Ziele in welchen Rollen erreicht werden sollen. Und sie überprüfen gemeinsam, ob diese erreicht worden sind. Während im Harzburger Modell der Vorgesetzte noch eine zentrale Rolle hatte, ist die Hierarchie im holokratischen Organisationsmodell aufgeweicht.

Mitarbeiter sind in der Holakratie nicht mehr wie im Harzburger Modell einzelnen Vorgesetzten zugeordnet, sondern können genau spezifizierte Rollen in unterschiedlichen Zirkeln übernehmen. In diesen Zirkeln gibt es mit den „Lead Links“ zwar noch etwas, was entfernt an Vorgesetzte erinnert. Deren Einfluss beschränkt sich aber darauf, die Rollen in den Zirkeln mit Mitarbeitern zu besetzen. Dabei sind sie darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter eine Rolle auch übernehmen wollen, können ihnen aber keine Vorschriften machen, wie sie diese ausfüllen. Aber der Trick, mit dem im holokratischen Konzept die Autonomie der Mitarbeiter erhöht werden soll, ist derselbe wie im Harzburger Führungsmodell: Selbst kleinste Anforderungen werden schriftlich fixiert und so zu einer formal verbindlichen Verhaltenserwartung gemacht. Würde man die unterschiedli-

chen Rollenanforderungen an ein Mitglied in einer holokratischen Organisation ausdrücken, erhielte man Stellenbeschreibungen, die nicht selten an die hundert Seiten umfassen. Unweigerlich fühlt man sich an die nur wenig kürzeren Stellenbeschreibungen im Harzburger Modell erinnert, die sich noch in den Archiven manches deutschen Großunternehmens finden lassen. Am Ende ist das Harzburger Modell grandios gescheitert. Die Ursachen für den Niedergang sind vielfältig. Wie jede Management-Mode verlor es irgendwann seinen Reiz. Neue Teilnehmer blieben aus, so dass der Umsatz der Weiterbildungseinrichtung einbrach. Die Harzburger Akademie musste Insolvenz anmelden, und die Reste wurden von einem Unternehmen aufgekauft, das nach seiner Umbenennung in „Die Akademie“ versuchte, auch noch die geringsten Verbindungen zum Harzburger Modell zu verschleiern, und inzwischen ebenfalls Konkurs anmelden musste. Nachdem fast jedes deutsche Großunternehmen mit dem Konzept experimentiert hatte, entstand der Wunsch nach Neuem. Kybernetische Führungssysteme kamen auf den Markt und verdrängten zunehmend das Harzburger Modell. Auch die frühere Karriere des Begründers des Harzburger Modells, Reinhard Höhn, als SS-Gruppenführer im Reichssicherheitshauptamt und einer der Chefideologen im NS-Staat, wurde zunehmend zur Belastung und trug ihren Teil zum Niedergang der Akademie bei.

Das Modell ist aber aus einem anderen Grund gescheitert: Durch den Versuch, die Anforderungen an die Mitarbeiter in seitenlangen Stellenbeschreibungen zu fixieren, war das Modell nicht in der Lage, die Komplexität in einer Organisation abzubilden. Es entstanden Formalitäts-Ruinen, die mit der Realität der Organisation immer weniger zu tun hatten. Das ist die Lektion, die man für neue Management-Moden, die eine höhere Autonomie der Mitarbeiter durch eine Durchformalisierung der Organisation anstreben, lernen könnte – wenn man denn bereit wäre, sich zu erinnern.

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei Metaplan Quickborn.