

Die Hyperformalisierung von Organisationen

Zu den ungewollten Nebenfolgen von Holacracy

Stefan Kühl/Phanmika Sua-Ngam-lam

Den Traum von der optimalen Organisationsstruktur gab es schon, bevor sich im 17. und 18. Jahrhundert ein allgemeines Verständnis ausbildete, was eine Organisation überhaupt ist.¹ Das neueste Organisationskonzept, das als eine Lösung für eine zunehmend volatile Umwelt präsentiert wird, ist Holacracy. Das Grundprinzip holokratischer Organisationen ist, dass die Formalstruktur auf der Definition von Rollen aufbaut. Alle Mitarbeiter können eine ganze Reihe unterschiedlicher, auch in verschiedenen Bereichen der Organisation verankerter Rollen einnehmen. Dabei wird jede einzelne Rolle detailliert über Zwecke, über Zuständigkeitsbereiche 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, in dem die Rolle die alleinige Entscheidungsbefugnis hat. Die Aufgaben der Rolle – die sogenannten Accountabilities – definieren die Ziele, die mit dieser Rolle erreicht werden sollen.

Durch das Zusammenführen von Rollen entstehen Kreise, die wie Rollen durch Zwecke, Zuständigkeitsbereiche und Aufgaben definiert werden (vgl. Abb. 1)². 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. Die Bildung von Unterkreisen innerhalb dieses Ankerkreises dient dazu, verschiedene Rollen zusammenzuführen, die gemeinsam einen aus den Oberzwecken abgelei-

teten Unterzweck erfüllen sollen. Diese Unterkreise können dann weiter in Unterunterkreise differenziert werden, die für die Erfüllung der aus den Unterzwecken abgeleiteten Unterunterzwecke verantwortlich sind. Diese Differenzierung in Subkreise kann so lange wiederholt werden, bis der erwünschte Fokussierungsgrad erreicht wurde.

Zur Bauart holokratischer Organisationen

Postbürokratische Organisationskonzepte wie die Holacracy versprechen Lösungen, um die Probleme bei der Abgrenzung von Abteilungen zu reduzieren, um die durch die Hierarchie bedingten Informations- und Motivationsverluste zu verhindern und eine Überbürokratisierung durch eine Vielzahl von Vorschriften zu vermeiden. Experimentiert wird etwa damit, Mitarbeiter statt in starren Abteilungen in wechselnden Zusammensetzungen zusammenarbeiten zu lassen oder Hierarchien abzuflachen, sodass die Verantwortung auf einige wenige Hierarchiestufen verteilt werden kann, die jeweils nur von wenigen Vorgesetzten mit sehr weiten Führungsspannen geführt werden. Oder die Anzahl an formalen Regeln wird dadurch reduziert, dass es Mitarbeitern selbst überlassen wird, in welcher Form sie die vorgegebenen oder auch selbstgesetzten Ziele erreichen wollen.

Im holokratischen Organisationsmodell wird versucht, das Problem der Abteilungsbildung dadurch zu vermeiden, dass Abteilungen durch Kreise ersetzt werden. Das ist weit mehr als nur 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 Mitarbeiter auf die Rationalität einer einzelnen Abteilung vermieden werden.

In der Holacracy wird zwar das hierarchische Prinzip zur Strukturierung der Organisation nicht komplett aufgegeben,

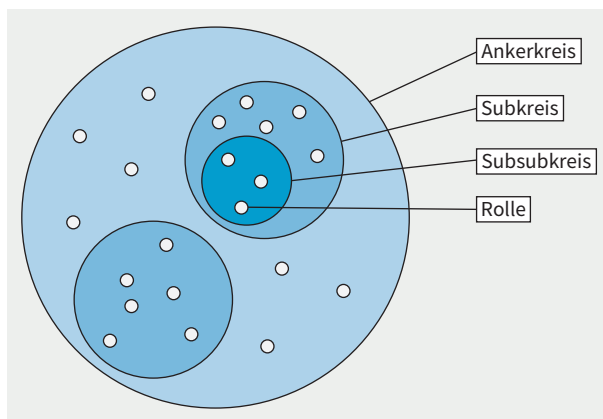


Abb. 1 Holokratische Basiskreisstruktur (nach Robertson)

jedoch an einigen zentralen Stellen erheblich aufgeweicht. Nach der Vorstellung der Holakraten – und dieser Gedanke ist zentral – existiert keine personengebundene hierarchische Führung mehr, in der Vorgesetzte den ihnen zugeordneten Mitarbeitern Anweisungen geben können. 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 Person auch bereit ist, diese Rolle zu übernehmen. Der Rollen-zuschnitt 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.

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 Zuständigkeit wird in der holokratischen Steuerungssoftware der Organisation für alle sichtbar formal fixiert. Dadurch entstehen für alle Mitglieder auffällig detaillierte Rollenbeschreibungen. In diesem Punkt unterscheidet sich das holokratische Organisationsmodell von den anderen postbürokratischen Organisationsmodellen, in denen neben der Aufweichung der Grenzen zwischen den Abteilungen und der Reduzierung der Hierarchie zusätzlich auf eine Entformalisierung der Erwartungen gesetzt wird, wobei gleichzeitig informale Erwartungen ausgebildet werden.

Die Nebenfolgen holokratischer Formalisierung

Holokratische Organisationen sind darauf ausgerichtet, ihre Formalstruktur ständig an sich ändernde Umweltbedingungen anzupassen. Um dies zu ermöglichen, werden durch stetige Formalisierung (Iterativität), also das Bilden formaler Regeln, permanent Kreise und Rollen gebildet, modifiziert oder entfernt. Die Formalstruktur verändert sich daher ständig. Gleichzeitig werden alle Veränderungen schriftlich dokumentiert. Dadurch soll es möglich werden, eine Organisationsstruktur für alle sichtbar zu halten und damit anschlussfähig für Veränderungen zu machen.³ Die Dokumentation der Formalstruktur ist sehr präzise (Spezifität). Hinzu kommt, dass mit jeder Veränderung der Formalstruktur die Organisationsmitglieder diese neu bestätigen müssen. Die Mitglieder sind aber auch in den Anpassungsprozess der Formalstruktur eingebunden, damit einer Wiederzustimmung nichts entgegensteht (Rekonfirmität). Charakteristisch für die holokratische Formalisierung ist daher, dass sie *iterativ* sowie *spezifisch* ist und *rekonfirmativ* wirkt.

Die Iterativität der holokratischen Formalisierung ermöglicht Organisationen, sich schnell an sich wandelnde Umweltbedingungen anzupassen. Ihre hohe Spezifität schafft Klarheit über die formalen Rollen, Zuständigkeitsbereiche und Aufgaben. Ihre rekonfirmative Wirkung sorgt für die Motivation des

Mitglieds, sich der Formalstruktur zu unterwerfen und auch mehr zu leisten. Unsere Forschung zeigt jedoch, dass neben diesen angestrebten Effekten der Holacracy auch ungewollte Nebenfolgen auftreten können.⁴

Eine mögliche ungewollte Nebenfolge der Iterativität ist die ständige Unsicherheit der Mitglieder im Umgang mit Holacracy. Durch kontinuierliche Formalisierungsschleifen wird zwar eine hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation erreicht – diese geht allerdings auf Kosten ihrer Berechenbarkeit. Zudem neigt die holokratische Formalstruktur zum Wuchern. Durch die Iterationen wird an der Formalstruktur permanent angebaut – überholte Bestandteile werden umgekehrt jedoch kaum entfernt. Ferner führt die hohe Anpassungsfähigkeit der holokratischen Formalstruktur dazu, dass gleichzeitig eine enorme Starrheit der holokratischen Organisationsprinzipien notwendig wird. Zwar kann die Formalstruktur jederzeit geändert werden – die holokratischen Grundprinzipien der Hierarchie der Rollen und Kreise sowie die Art und Weise, wie die Formalstruktur geändert wird, bleiben davon aber unberührt.

Die hohe Spezifität kann dazu führen, dass sich Rollenkonflikte verschärfen, da Rollendefinitionen in holokratischen Organisationen – im Vergleich zu vagen Stellenbeschreibungen – sehr detailliert sein können und sich daher der Spielraum des Mitglieds verkleinert, in welchem es seine diversen Rollen in den unterschiedlichen Kreisen vereinbart. Dies ist z. B. bei konkurrierenden Rollenanforderungen besonders gravierend. Zudem ermöglicht die Verteilung der Rollen eines Mitglieds auf mehrere Kreise, dass sich das Mitglied seinen Pflichten in den einzelnen Kreisen entziehen kann. Eine kreisübergreifende, alle Rollen des Mitglieds überblickende Instanz fehlt standardmäßig. Ferner kann aus der hohen Spezifität folgen, dass Mitglieder Dienst nach Vorschrift praktizieren, da mit Präzision entscheidbar wird, was formal gilt und was nicht. Sie können daher ausschließlich die Rollenerwartungen erfüllen, die in ihrer Rollenbeschreibung in der Governance definiert sind, ohne ihre Mitgliedschaft formal zu riskieren. Verschärfend kann ferner hinzukommen, dass durch die rekonfirmative Wirkung der holokratischen Formalisierung Mitglieder diese Vorschrift, auf die sie sich zurückziehen, ohne ihre Mitgliedschaft formal zu gefährden, auch selbst gestalten können.

Fazit

Im bisherigen Diskurs zu Holacracy wurden vorwiegend die angestrebten Effekte des Managementkonzepts thematisiert. Eine parallele Auseinandersetzung mit den ungewollten Nebenfolgen ist jedoch unabdingbar, um ein ganzheitliches Bild der Holacracy zeichnen zu können. Offen bleibt, welche formalen Instrumente holokratische Organisationen entwickeln, um den ungewollten Nebenfolgen entgegenzuwirken, und welche Folgen sich wiederum aus diesen für die jeweiligen Organisationen und ihre Mitglieder ergeben. Um die Funktionsweise von Holacracy noch besser zu verstehen, sollten künftig zudem die holokratischen Effekte auf der informalen Seite der Organisation untersucht werden.

Anmerkungen

- 1 Siehe dazu Kühl, S.: Sisyphos im Management, Frankfurt am Main/ New York 2015.
- 2 Robertson, B. J.: Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, New York 2015, S. 44.
- 3 Robertson, B. J., a. a. O., S. 26–30.
- 4 Siehe dazu Sua-Ngam-Iam, P./Kühl, S.: Das Wuchern der Formalstruktur – Funktionen und Folgen holakratisch formalisierter Organisation. In: Journal für Psychologie, 29. Jg., 2021, H. 1, S. 39–71.



Stefan Kühl

Soziologe an der Universität Bielefeld,
Senior Consultant der Firma Metaplan
stefan.kuehl@uni-bielefeld.de



Phanmika Sua-Ngam-Iam

Soziologin an der Universität Bielefeld
sua-ngam-iam@uni-bielefeld.de