

ARBEITSWELT RELOADED

Eva-Susanne Krappel

Abstract

Im Beitrag werden das hierarchische Organisationsmodell als unzeitgemäß beschrieben, Entwicklungsschritte der westlichen Organisationstheorie auszugsweise nachgezeichnet und aktuell diskutierte Alternativen beleuchtet, die in einer für alle nachvollziehbaren Struktur Demokratisierungsprozesse in der Arbeitswelt einleiten könnten.

Die Suche nach Alternativen zur hierarchischen Aufbauorganisation

Bereits Henry Ford erkannte den unmittelbaren Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Produktivitätsentwicklung, als er das Fließband erfand. Seither hat sich eine ganze Berufsbranche um dieses Thema entwickelt – Unternehmensberatung.

Seit den 1980er Jahren wächst die Branche ungebremst. Sie verbreitert ihr Spektrum, schafft sich immer wieder neu und lernt aus sich heraus – ein Diskurssystem, das sich als lernende Organisation präsentiert. Gekoppelt an gesellschaftliche und technologische Entwicklungen muss sich Unternehmensberatung ständig neu erfinden. Während noch die berüchtigten McKinseys in den 1980er Jahren Produktivitätsentwicklung als finanztechnisches Problem sahen, orten gegenwärtige Branchenleader Produktivitätsgewinne vorwiegend in struktureller bzw. kultureller Erneuerung von Unternehmen und Organisationen. Die neue Welt des Arbeitens ist vor allem durch den technologischen Wandel und dem boomenden, höchst spezialisierten und diversifizierten Dienstleistungsmarkt geprägt. Die Spielräume für Produktivität werden so immer stärker auf das Individuum verlagert. Daher wird Führung zum zentralen Thema und es stellt sich die Frage, ob überhaupt - und wenn ja welche?

Welche Ziele und Trends der Beratungsbranche in den letzten Jahrzehnten prägten, zeigt gerafft folgende Auflistung:

Zeiträume	Trends und Ziele in Unternehmen
um 1960	„Wie machen wir mehr?“
1970	„Wie machen wir es billiger?“
1980	„Wie machen wir es besser?“
1990	„Wie machen wir es schneller?“
ab 2000	„Wie machen wir es innovativer?“
aktuell	„Wie machen wir es sinnvoller, humaner etc“

Arbeitswelt als demokratiefreie Zone

Klaus Doppler, Managementguru der ersten Stunde, bringt den aktuellen Trend auf den Punkt, wenn er provokant resümiert: „Für mich ist Führung prinzipiell zunächst immer eine Form von Entmündigung. ... Nur wer lahm, blind oder besoffen ist, braucht jemand, der ihn führt“ (Doppler 2013). Bereits der *Human Relations-Ansatz* in den 1980er Jahren fordert die Abkehr von den arbeitsteiligen Modellen des Fordismus und Taylorismus. Die strikte, eindimensionale Arbeitsteilung zwischen einem denkenden, steuernden und kontrollierenden Management und den ausführenden Werk tätigen war mit zunehmender Kapitalkonzentration, fortschreitender Technologieentwicklung und gesellschaftlicher Liberalisierung bzw. Demokratisierung nicht mehr zeitgemäß. Für die Produktivität ausschlaggebend wird im *Human Relations-Ansatz* die partnerschaftliche Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn gesehen. „Soziale Effizienz“ wird durch die Steigerung der Arbeitszufriedenheit erreicht (Bontrup 2006), MitarbeiterInnen werden als Wettbewerbsfaktoren gedacht, die durch Führung motiviert - und in ihrer Entwicklung unterstützt werden müssen, um Unternehmensziele zu erreichen. Die Management-Systeme und –werkzeuge zielen daher auf Prozesse zur Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle. Die Kultur der Personalführung, also die Art und Weise wie (partizipativ) diese Prozesse vollzogen werden, hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg. Eine Demokratisierung in der Unternehmenswelt steht jedoch bis heute aus, obwohl bereits in den 1960er Jahren begonnen wurde, dafür die wissenschaftlichen Grundlagen zu schaffen. In der Arbeitswelt haben MitarbeiterInnen noch immer den Status der „Untergebenen“ anstatt als ebenbürtige Systemmitglieder betrachtet zu werden. Dazu hat auch die traditionelle Gewerkschaftspolitik wesentlich beigetragen, deren Strategie eher vom Paternalismus als vom Empowerment getragen wurde und wird.

Als „*alltägliche Verschwendung von Humanpotenzial*“ bezeichnet Helmut Klages (2002, S. 82) daher die Reproduktion veralteter Strukturen in Institutionen. Denn abgesehen vom ökonomischen Paradigma der Produktivitätsentwicklung lässt sich der Begriff Humanpotential auch auf die Gesellschaft umlegen. Die moderne Demokratie beinhaltet zwar die Vorstellung eines eigenverantwortlich handelnden Menschen der sich im gesellschaftlichen Raum engagiert – allerdings findet der Bürger/die Bürgerin nur sehr beschränkt nutzbare strukturelle Voraussetzungen vor, die das ermöglichen. Es kann daher der Bogen vom ökonomischen zum politischen System gespannt werden, wenn es um Generierung von Sozial- und Humankapital und die dazu notwendigen Führungs- bzw. Steuerungssysteme geht. Als mündige Bürger in demokratisch verfassten Staaten werden wir aufgefordert, selbstverantwortlich zu handeln und frei Entscheidungen zu treffen. Gleiches verlangt neoliberales Wirtschaften. Im krassen

Gegensatz dazu wird der viel beschworene „Souverän“ augenblicklich zum unmündigen Befehlsempfänger, sobald er über die Schwelle eines traditionellen Unternehmens tritt. Denn das funktioniert noch immer nach der heiligen Ordnung, dem hierarchischen Herrschaftsprinzip des Monotheismus, der Monarchie, des Militärs und der Bürokratie.

Lange haben ArbeitnehmerInnen die demokratiefreie Zone der Arbeitswelt wie selbstverständlich hingenommen, autoritäre Verhaltensweisen akzeptiert und sich untergeordnet. Neuerdings deutet jedoch einiges darauf hin, dass der Widerspruch von gesellschaftlichem Liberalismus und Unternehmenskultur für den einzelnen nur noch schwer verkraftbar ist. Wie eine Epidemie verbreiten sich psychosomatische Krankheiten; Betriebe, Sozialversicherung und Arbeitnehmervertretung kämpfen mit burnout, boreout und sinkender Arbeitszufriedenheit. In den Unternehmen reagieren Frustrierte mit innerer Kündigung und Dienst nach Vorschrift – den Produktivitätskillern erster Ordnung. Bürokratien können ein Lied davon singen.

Die Suche nach Alternativen zur hierarchischen Aufbauorganisation

Joan Goldsmith und Kenneth Cloke (2003), Autoren des US-Bestsellers *„The End of Management and the Rise of Organizational Democracy“*, kippen unsere traditionellen Bilder von Führung gänzlich. Der Ansatz von Goldsmith und Cloke geht weit über die politische Praxis der repräsentativen Demokratie hinaus, denn Führung wird als horizontale Beziehung verstanden. Zwar haben auf den ersten Blick demokratische Staaten mit Unternehmen nicht viel gemeinsam, trotzdem drängt sich die Frage auf – so die AutorInnen - warum den BürgerInnen eines Staates die Wahl ihrer Führung zusteht, in Unternehmenszusammenhängen jedoch den MitarbeiterInnen die Fähigkeit zur Mitbestimmung weitestgehend mit dem Argument entzogen wird, sie seien nicht fähig, langfristig und unternehmerisch zu denken. Das Streben nach Demokratie erstreckt sich nun über mehr als 2000 Jahre und es scheint nicht plausibel, dass was für politische Prozesse als sinnvoll erkannt wurde, nicht auch für Unternehmen Gültigkeit haben soll, wenn es sich doch um die gleichen Menschen handelt - ob sie nun ihre politische Führung oder Unternehmensführung „wählen“.

„Demokratische Führungskräfte entwickeln die Führungsfähigkeiten jedes Mitarbeiters, jeder Mitarbeiterin weiter. Sie schaffen Verbindungen zwischen den Planern und den Umsetzern, zwischen Verantwortung und Möglichkeitsräumen, Realität und Träumen, Ordnung und Anarchie“, so Cloke und Goldsmith (2003, S. 20f) Das Konzept der demokratischen Führung zielt auf den Kern der systemischen Definition von Führung - Führung wird als relationale Beziehung (im systemischen Sinn von Reflexivität und Symmetrie), als System gedacht. Die Transformation des Führungssystems

wirkt sowohl auf Beziehungen, Prozesse und Abläufe wie auch auf die strukturellen Dimensionen von Organisationen. Die Verantwortung verteilt sich im gesamten Unternehmen, Entscheidungen werden von Teams getroffen, Ziele werden vereinbart, kommuniziert und koordiniert, Diversität ¹ hat einen hohen Stellenwert und daher wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit zur Systembedingung, ebenso wie die ständige Erweiterung sozialer Kompetenzen.

Anno 1961 ging Rensis Likert ² (Schreyögg 1999) der Frage nach, was organisatorischen Erfolg ausmacht. Die Ergebnisse seiner empirischen Studien fasste er im „System 4“ (Schreyögg 1999, S. 255-258) zusammen (vergl. auch nachstehende Tabelle):

Das „System 4“ zum Erfolg von Organisationen beruht auf drei wesentlichen Prinzipien:

- Das Prinzip unterstützender Beziehungen
- Das Prinzip der Gruppenarbeit, -entscheidung und -kontrolle
- Das Prinzip der überlappenden, multiplen Organisationsstruktur, dem Netzwerk.

Likerts „zentrale Idee ist dabei, dass über das Erreichen der Organisationsziele zugleich eine Erreichung der persönlichen Ziele möglich werden soll“ (Schreyögg 1999, S. 258). Ein Ansatz, der sich am Human Ressourcen-Ansatz orientiert, darüber hinaus aber eine strukturelle Verankerung vorsieht. Nachstehende Tabelle stellt seine Erkenntnisse für den Einfluss von der Führungs- und Kommunikationsstruktur bzw. Kultur auf Produktivität dar.

1 Diversität ist nach meiner Erfahrung eine Voraussetzung für die Kreativität von Teams – heterogene Gruppen profitieren von der Regel „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

2 Rensis Likert (1903 – 1981) war Sozialforscher. Er ist Gründer des Institute for Social Research an der University of Michigan. Nach ihm sind die von ihm entwickelten Likert-Skala und das Linking-Pin-Modell benannt.

Likerts Grundlagen zu Führungs- und Kommunikationsstruktur bzw. Kultur:

Führungsverhalten und organisatorischer Erfolg	Gruppenprozesse und organisatorischer Erfolg	Kommunikation, Einfluss und organisatorischer Erfolg
In sehr produktiven Gruppen finden sich viel häufiger personenorientierte Vorgesetzte als Vorgesetzte mit aufgabenorientiertem Führungsstil.	Unterstützendes Verhalten des Vorgesetzten und der konstruktive Gebrauch von Gruppentreffen und Gruppenversammlungen fördern den Teamgeist und lassen eine hohe Gruppenkohäsion entstehen.	In Organisationen, in denen ein Klima des Misstrauens, der Angst, Feindseligkeit usw. vorherrschen, ist der Informationsfluss reduziert und die Informationen sind vergleichsweise häufig verfälscht und verzerrt.
In den wenig produktiven Gruppen wird sehr viel enger kontrolliert als in den produktiveren Gruppen.	Hohe Gruppenkohäsion führt zu besseren Leistungen, aber nur dann, wenn in der Gruppe hohe Leistungsziele bestehen.	Kohäsive Gruppen/Abteilungen haben ein besser funktionierendes (rascher, reibungsloser, effektiver) Kommunikationssystem und weisen weniger Perzeptionsfehler auf als schwachkohäsive Gruppen.
Vorgesetzte von erfolgreichen Gruppen reagieren auf Fehler der Gruppenmitglieder helfend und verständnisvoll, während Vorgesetzte von nicht-produktiven Gruppen in solchen Situationen eher bestrafendes und kritisierendes Verhalten vorziehen.	Mitglieder hochkohäsiver Gruppen zeigen weniger Ängste und Spannungen am Arbeitsplatz als Mitglieder schwachkohäsiver Gruppen.	Funktionsstüchtigkeit des Kommunikationssystems und Gruppenerfolg korrelieren positiv miteinander.
Abteilungen/Gruppen, die sich am freiesten fühlten, zeigten die besten Leistungen.	Mitglieder erfolgreicher Gruppen helfen einander häufiger und tun dies aus eigener Initiative heraus.	In erfolgreichen Abteilungen sehen die Mitglieder sehr viel mehr Möglichkeiten, das Abteilungsgeschehen zu beeinflussen als in weniger erfolgreichen Abteilungen.
Vorgesetzte, die nur allgemeine Ziele setzten und wenig in den Prozess der Zielerfüllung eingriffen, waren erfolgreicher als Vorgesetzte mit entgegengesetzten Verhaltensweisen.		Erfolgreiche Gruppen zeichnen sich durch ein höheres Maß gegenseitigen Einflusses aus als weniger erfolgreiche Gruppen.

Daraus lässt sich schließen, dass der Übergang vom wenig effizienten hierarchischen zum erfolgreichen Netzwerkprinzip einen substanziellen Paradigmenwechsel beim Organisationsdesign und beim Führungsverständnis erfordert. Der Grad an Selbstorganisation und Empowerment werden damit zu Erfolgsfaktoren für die Effizienz und Effektivität einer Organisation. Die Veränderung vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen Bürokratie und Selbstverantwortung sowohl auf der Organisations- wie auch auf gesellschaftlicher Ebene. Eine mehrdimensionale Abgrenzung soll nachfolgende Auflistung veranschaulichen.

Das klassisch-hierarchische Modell	Sozialkompetenz will
Information und Wissen als Machtmittel verwenden und nur für die Erledigung von Aufgaben selektiv verteilen	Frühzeitige, offene und umfassende Information und Kommunikation als Grundlage einer partnerschaftlichen Führungs- bzw. Unternehmenskultur
Direktive Führung	Selbststeuerung und Selbstverantwortung
Anpassung und Unterordnung	Autonomie
Durchsetzung auch verdeckter Ziele und geheimer Interessen	Transparenz der Ziele, Absichten und Interessen
Gehorsam, „Loyalität“	Selbständiges Denken, kritisches Hinterfragen, offenes Feedback
Klare und eindeutige (unumstößliche) Ordnung	Sinnvolle Prozesse
Standardisierung	Vielfalt situativer Lösungen
Arbeitsteilung, Abgrenzung, Konkurrenz	Integration, Kooperation, Vernetzung, Team
Demonstration von Mut und Stärke als Basis der Durchsetzung	Zulassen von Unsicherheit und Angst zur Früherkennung von Problemen
Konflikte verschweigen, vertuschen und/oder durch Schiedsspruch beenden	Konflikte erkennen, ansprechen und auf dem Verhandlungswege lösen
Kontrolle auf der Basis grundsätzlichen Misstrauens	Vertrauen nicht nur als Ausdruck menschlicher Wertschätzung, sondern als Weg zu hoher Produktivität und Effektivität

Die Transformation von patriarchalen (bürokratischen) zu matristischen³, lateralen bzw. demokratischen Systemen findet in den unterschiedlichsten Sozietäten längst statt und wird vor allem durch die Technostruktur des Internet gefördert und gestaltet, wo Kommunikation unkontrollierbar fließt. Die bereits genannten Produktivitätszwänge spielen allerdings auf organisationaler Ebene für Unternehmen die wesentlichste Rolle und wirken als Treiber für den letztlich unausweichlichen Change. Für Organisationen jeder Art ist die Vernetzung mit Mitgliedern und Umfeld ein zentrales Problemfeld. So könnten einerseits die Mitglieder wertvolle Hinweise für die Zieldefinition liefern und andererseits könnte die Aufgabenkoordination mit angrenzenden Organisationen oder Organisationseinheiten die Effizienz erhöhen. In beiden Fällen sind Prozesse und Abläufe, also organisationale Kommunikationsstrukturen von entscheidender Bedeutung für Zielerreichung, Wirkung und Aufwandsoptimierung. Die Transformation vom hierarchischer zur Netzwerkorganisation beschreiben bereits unzählige Autoren. Als Ausgangspunkt kann jedoch das Prinzip von Likert aus den 1960er Jahren herangezogen werden, das in vier Schritte beschreibt:

³ „Matristisches Denken, wie es von Humberto Maturana geprägt wurde, geht (...) davon aus, dass Kooperation und die Anerkennung der Einzigartigkeit jedes Menschen - also die Betonung des Nutzens des Andersseins anstatt der Betonung des "Besser-schlechter" einer hierarchischen Ordnung - völlig neue Erfolgchancen in unsere Unternehmen bringen würden. Und dazu gibt es auch "große" Vordenker, gerade aus der vorsokratischen Ära: etwa Platon oder Epiktet.“ Sonja Radatz in: Die Welt; Interview von Anke-Sophie Meyer, veröffentlicht am 23.07.2005

„Schritt 1: Vertikale Vernetzung: Linking pin –Prinzip nach Likert

Die Verbindung zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen wird durch das "linking pin" hergestellt. Dies ist ein Mitarbeiter, der als Mitglied in beiden Gruppen gewährleisten soll, dass Ziele, Vorstellungen, Ideen, Vorschläge usw. sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt weitergegeben werden. Voraussetzung für die beabsichtigte Wirkung ist die strenge Einhaltung des Gruppenentscheidungsprinzips. (Anm.: Ähnlich funktioniert das soziokratische Modell.)

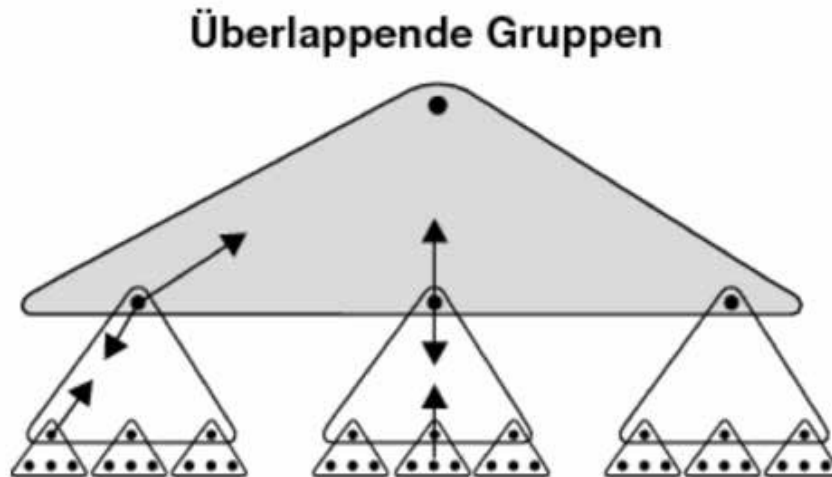


Abbildung 1: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: überlappende Gruppen

Schritt 2: Funktionsübergreifende Arbeitsgruppen ("cross function work groups") nach Likert.

Die vertikale Vernetzung soll um eine horizontale erweitert werden, durch die abteilungsübergreifende Beziehungen ermöglicht werden. Die Mitglieder dieser Gruppen rekrutieren sich aus horizontal gleichgelagerten Funktionsgruppen. Sie sollen nach geographischen oder produktmäßigen Gesichtspunkten zusammengestellt werden. Auch hier ist Kohäsion innerhalb der Gruppen und Kooperation untereinander von entscheidender Bedeutung. Das hierarchische Prinzip wird aber beibehalten, um Entscheidungsprozesse zu erleichtern. Der Vorgesetzte dieser Gruppen trägt auch Personalverantwortung und das Organisationsmitglied kann seinen eigenen Einfluss somit über zwei Kanäle geltend machen. Auch die Einnahme verschiedener Standpunkte wird durch diese Doppelmitgliedschaft gefördert. (Anm. Diese Organisationsform kann als Matrixorganisation mit Projekt- und Prozessmanagement beschrieben werden.)

Schritt 3: Laterale Gruppenarbeit

In sog. "cross-linking-groups" arbeiten Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen zusammen, wenn für die Lösung eines anstehenden Problems die Zusammenführung bestimmter Kompetenzen erforderlich ist. Entschieden wird

nach der Gruppenentscheidungsmethode, ein formeller Vorgesetzter trägt aber auch hier die Verantwortung für das Funktionieren der Gruppe. Als generelles Ziel gilt: Unter voller Ausnutzung der technischen Ressourcen die Organisation zu einem

- *hoch motivierten*
- *hoch koordinierten und*
- *hoch kooperativen*

sozialen System zu entwickeln, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter in den Leistungsprozess zu integrieren vermag.

Als relevanteste Bedürfnisse gelten - im Anschluss an Maslow:

- *soziale Einbettung*
- *Wertschätzungsstreben*
- *Neugierde und Kreativität*

System 4 soll den Weg zeigen, wie die Ansprüche des Individuums und die der Organisation miteinander in Einklang gebracht werden können“ (Krappel 2010, vgl. Scheyögg 1999, S. 255ff).

Ähnliche Ziele verfolgt Friedrich Glasl, wenn er die Entwicklung von Organisationen in seinem Phasenmodell als evolutionär beschreibt. Die Fähigkeiten der durchlaufenen Phasen (Stufen) bleiben für das System verfügbar. Sein Modell eignet sich besonders für eine Organisationsdiagnose und die daraus erkennbaren möglichen Entwicklungsschritte. Als ausgereifteste Phase gilt die Assoziationsphase, wo die Grenzen von System und Umwelt aufgebrochen werden, ebenso die Grenzen für Gestaltung und Verantwortung. Kooperationen nach innen und außen ermöglichen sinnstiftende Produktivität im Sinne eines großen Ganzen. Die Organisation hat nur noch ein virtuelles Zentrum und passt sich an die Umwelt ständig an, Glasl bevorzugt das Bild eines Biotops. Die Betroffenen werden zu Beteiligten und damit gleichzeitig zu den Gestaltern der Organisation. Permanentes Lernen ist Organisationszweck, der Fokus liegt auf interkulturellem Lernen und externer Jobrotation. Die Ziele „Befähigung zur Selbsterneuerung“, Authentizität, Effektivität und Humanisierung „*im Mikro und Meso-Bereich befähigen Menschen für die Erneuerung im Makrobereich*“, meint Glasl, sie „*stärkt die Organisationen, und dies fördert die Erneuerungsfähigkeit in Kultur, Politik und Wirtschaft als Grundlage von Freiheit und Demokratie*“ (Glasl 2010).

Dieser Entwurf erscheint radikal ganzheitlich (im Sinne von holistisch) und tatsächlich bezieht sich TRIGON aktuell auf das Konzept von Ken Wilbur und seine „Theory of Everything“ (Trigon o.J.), er führt aber gleichzeitig auch zum Konzept einer „lernenden Organisation“, wie sie Peter Senge (2011) beschreibt.

Frederik Laloux (2014) koppelt erstmals in seinem Bestseller „Reinventing Organizations“ gesellschaftliche Entwicklung konkret an Organisationsdesigns, wenn er meint,

dass erst der philosophische Diskurs der Postmoderne idealistische Perspektiven in den Diskurs und in die Gesellschaft einbringt. Macht und Hierarchie sind out, Empowerment, Pluralismus und freies Denken sind in. Die Organisation ist mit ihrer Umwelt verbunden und wird auch zunehmend in ihrer Sinnhaftigkeit hinterfragt. Die von Glasl (2010) definierte Assoziationsphase von Organisationen entspricht im Wesentlichen dem Konzept des Übergangs von der postmodernen in die integrale Phase bei Laloux. In beiden Definitionen sind wir in der Zukunft angekommen.

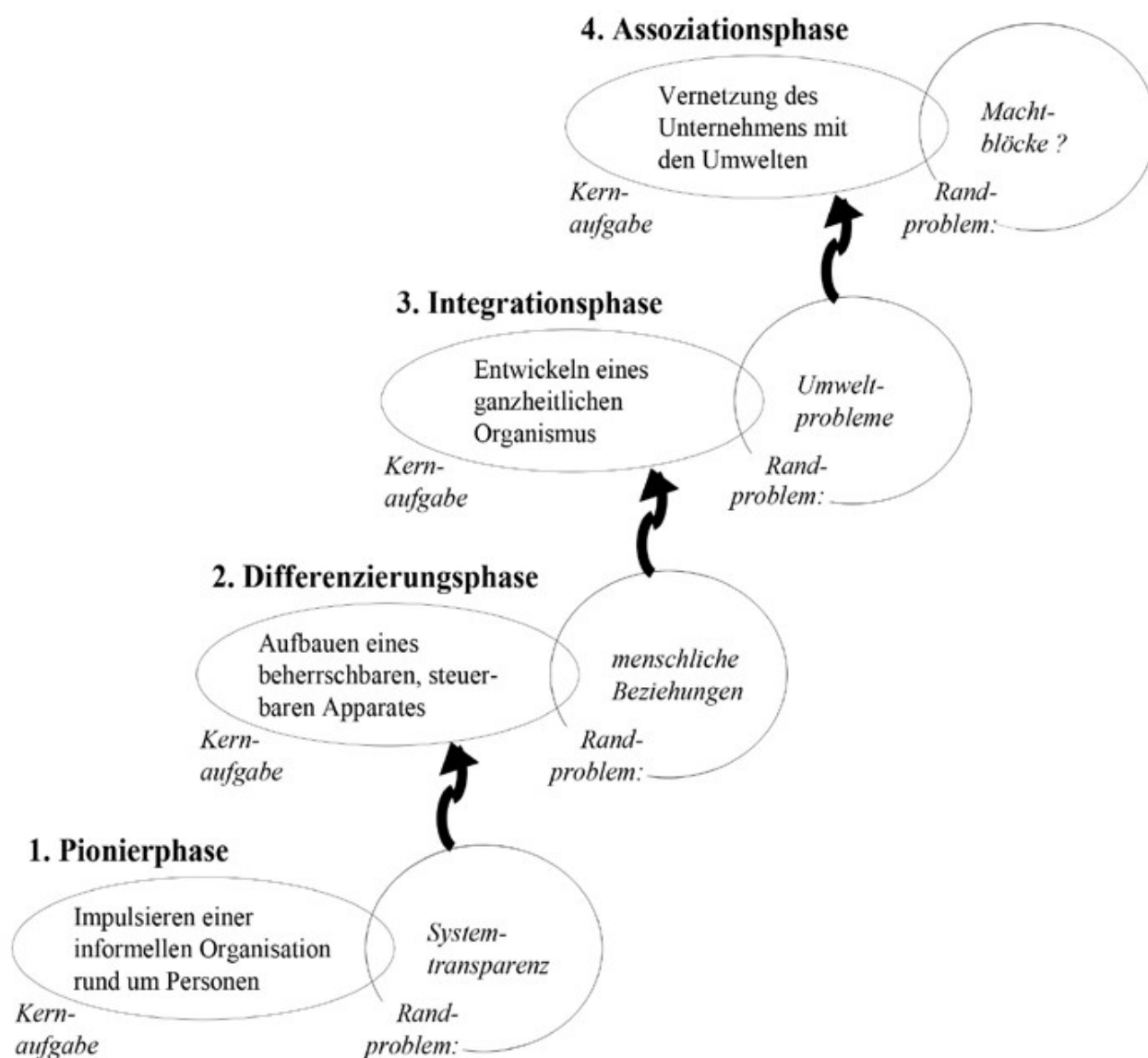


Abbildung 2: Friedrich Glasl, TRIGON Entwicklungsberatung

Was bieten Modelle wie Heterarchie, Soziokratie, Holacracy?

Es muss daher ganz grundsätzlich über die Struktur und Form von Organisation nachgedacht werden, meint Laloux (2014), wenn er einen „Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ vorschlägt. Im Zentrum steht der Abbau

bzw. die Verflüssigung starrer Hierarchien, die als entscheidender Auslöser für sinkende Arbeitszufriedenheit gelten. Gesucht wird nach Strukturen, Formen und Verfahren, die Autonomie, Kompetenz(-wahrnehmung) Partizipation und Sinnstiftung in der Arbeit ermöglichen.

Bereits 1948 formulierte Warren S. McCulloch (Luhmann 2000, S.420) Neurophysiologe und Vater der Kybernetik, den Begriff Heterarchie als Gegensatz zur Hierarchie. Ein Netzwerk von Gleichen und Gleichen erfordert Selbststeuerung, Eigenverantwortung und dezentrale bottom up-Entscheidungen. Sinngemäß könnte man davon das vielbeschworene Netzwerk von gleichrangigen Unternehmern im Unternehmen ableiten. Aus dem heterarchischen Konzept geht jedoch nicht hervor, wie und nach welchem Modus Entscheidungen zustande kommen.

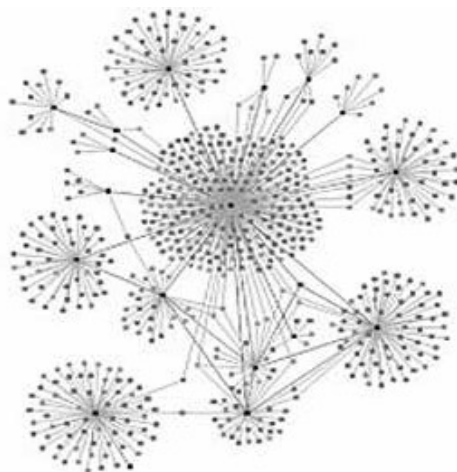
Gerade darauf fokussiert jedoch das Soziokratiekonzept von Kees Boeke (Soziokratie Zentrum o.J.). Der Reformpädagoge konzipierte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine Form der Regierung oder des Managements, die von einer Gleichberechtigung der Individuen ausgeht und auf dem Prinzip der Zustimmung beruht. Das Organisationsmodell definiert ein - top down und bottom up - in Kreisen verzahntes Unternehmensgebilde (*Sociocratic Circle organisation Method*), das auf Delegation und Konsentsentscheidungen basiert. Konsent bedeutet Zustimmung im Unterschied zu Konsens, der Übereinstimmung verlangt. Zustimmung ist wesentlich rascher zu erzielen als Übereinstimmung, wissen die Soziokratiker, ohne aber dabei die einzelne Person zu übergehen. Damit erreicht man effizienter als in basisdemokratischen Verfahren Integration und Commitment, also die Voraussetzung für Leistungsbereitschaft und Produktivität.

Um 1970 setzte Gerhard Endenburg (Soziokratie Zentrum o.J.) die Theorien seines Lehrers Kees Boeke auch tatsächlich in seinem Betrieb um, den er zwei Jahre zuvor von seinen Eltern übernommen hatte. Damit Arbeiter echte Unternehmer sein können, müsse es einen machbaren Weg für sie geben, bei der Festlegung von Strategien Mitsprache zu haben, so Endenburg. Und der Erfolg gibt ihm Recht. Das Unternehmen wuchs und feierte 2008 sein 50-Jahr Jubiläum. Endenburg gründete 1974 das Soziokratische Zentrum in Rotterdam mit der Mission, die soziokratischen Prinzipien weiter zu entwickeln, er promovierte zum Thema und wurde Professor.

Einen echten Hype erlebt gerade das Holacracy –Modell von Brian Robertson, einem Softwareentwickler und Gründer von Ternary Software. Bereits seit der Gründung experimentierte die Firma mit alternativen, demokratischeren Organisationsstrukturen. 2007 wurde Holacracy erstmals öffentlich präsentiert, 2010 verfasste Robertson die Holacracy Constitution (HolacracyOne o.J.), die als Grundlage zum Aufbau neuer Unternehmenskulturen dient. Holacracy (von „Holon“ - Holarchie - eine Ordnung zunehmender Ganzheit) strukturiert die verschiedenen Rollen im Unternehmen in

einem System selbstorganisierter Kreise, die hierarchisch angeordnet sind. Jeder Kreis verfolgt einen klaren Zweck und ist dem übergeordneten größeren Kreis verantwortlich. Alle Kreise haben die Freiheit, sich intern selbst so zu organisieren, sodass jeder seinen Zweck bestmöglich erfüllen kann. Für den Unternehmensalltag ist dies höchst relevant, denn jeder weiß, dass eine Vertriebsabteilung gänzlich anders arbeitet als die Buchhaltung, die Entwicklungsabteilung oder die Produktion. Damit wird jeder Kreis zum eigenständig wirkenden Unternehmen im Unternehmen, das mit eigenen Spielregeln von sich aus produktiv sein muss. Darüber hinaus unterscheidet Holacracy zwischen Rollen und den Menschen, die diese Rollen erfüllen. Daher kann eine Person temporär mehrere Rollen einnehmen und es entsteht ein Link oder Double-link. Die Rollen werden in Kreisen über einen kollektiven Governance-Prozess regelmäßig neu definiert, um sie den sich ständig ändernden Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Daraus entsteht ein höchst transparentes organisches Gebilde von ineinander verflochtenen Kreisen.

Die schöne neue Welt des Arbeitens ist damit kooperativ, hoch kommunikativ, radikal transparent und verfügt über eine für alle nachvollziehbare Struktur. Soziokratie oder Holacracy, beide Modelle funktionieren in der Praxis. Aber sie wurden top down durch den Eigentümer geschaffen und geprägt. Das bestätigt auch Laloux's These, wenn er meint, dass sich *„eine Organisation nicht weiter entwickeln kann, als die Entwicklungsebene, auf der sich die Führung befindet“* (Laloux 2014, S. 41). Der Change von unten heißt somit noch immer Genossenschaft und Kollektiv - aber auch diese Modelle erleben gegenwärtig ihr Comeback und liefern eine Richtschnur für zeitgemäße Unternehmensberatung. Und so könnten die Organisationen der Zukunft ausschauen:



Mag.^a Dr.ⁱⁿ Eva-Susanne Krappel

Organisationsberatung, Supervision und Coaching

www.krappel-coaching.at

Literatur:

Bontrup, Heinz-J., Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft, Papy Rossa Verlags GmbH. & Co. KG, Köln 2006, 2. Auflage

Doppler, Klaus in einem Interview von Manfred Höfler und Franz Schwarenthorer, in: Change, Das Magazin für nachhaltigen Wandel, ICG, 01/2013., S 4-5

Glasl, Friedrich; Ziele von Organisationsentwicklung, Trigon Entwicklungsberatung, Handout vom Kongress „Trigon meets Syst.“, Salzburg, Jänner 2010

Holacracy Verfassung, Version 4.1.4. DE, 2017, <https://www.holacracy.org/> [letzter Zugriff 28.08.2017]

Kenneth Cloke und Joan Goldsmith: Reflection Pieces (Nr. 14/ 2003), Lernende Organisation LO, 14/2003, Hrsg. Institut für systemisches Management, Sonja Radatz.

Klages, Helmut, Der blockierte Mensch, Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung, Campus Verlag, Frankfurt 2002

Krappel, Eva-Susanne, Abschlussarbeit zur ÖAGG-Supervisionsausbildung, Supervision der „heiligen Ordnung“ Organisationsformen als Ausdruck gesellschaftlicher Verfassung, Wien, 2015

Krappel, Eva-Susanne, Die Macht der Verbände und ihre Zukunft in der Europäischen Union, Dissertation in Politikwissenschaft an der Universität Wien, 2010

Laloux, Frederic; Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Verlag Franz Vahlen, München 2014

Luhmann, Nikolas, Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000, Seite 420
Fussnote

Meyer, Anke-Sophie, Interview mit Sonja Radatz, in: Die Welt, veröffentlicht am 23.07.2005

Scheyögg, Georg, Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999,

Senge, Peter; Die fünfte Disziplin, Schäfer-Poeschl Verlag 2011

Soziokratie Zentrum Österreich, <https://www.soziokratie.at/ueber-uns/geschichte-soziokratie> [letzter Zugriff 28.08.2017]

Trigon Entwicklungsberatung, Homepage: http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/08_abenteuer_entwicklung/Integrale_Entwicklung.pdf [letzter Zugriff 28.08.2017]

Abbildungen:

Abbildung 1: Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: überlappende Gruppen, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ueberlappende-gruppen.html>

Abbildung 2: Abbildung 9: Friedrich Glasl, TRIGON Entwicklungsberatung

Abbildung 3: Small world network, https://en.wikipedia.org/wiki/Small-world_network