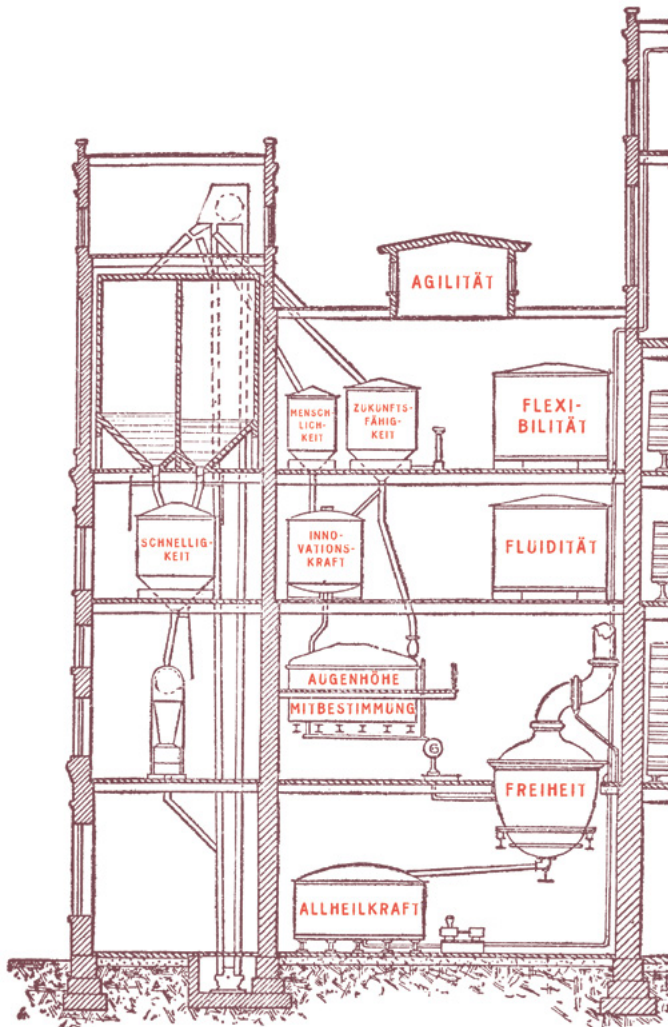


# Versus #09

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen



## Managementmoden auf der Spur

**Warum es lohnt, hinter die Kulissen postbürokratischer Initiativen zu schauen**

Die Klaviatur des Organisierens kennt sie alle: die donnernden Restrukturierungen, den Kulturwandel in Pianissimo und die mannigfaltigen Zwischentöne der Mikropolitik, Strategiewechsel und Pilotprojekte. Und um noch kurz im Bild der Musikwelt zu bleiben: Bei der Frage, wie man all das konzeptualisiert, bilden sich Genres aus, die sich eher der einen oder der anderen Spielart verschreiben – entsprechende Fanclubs in den Entscheider\*innenriegen der Unternehmen inklusive. In dieser Welt der Genres gibt es jedoch eines, das häufig ganz besondere Aufmerksamkeit – und zwar positive wie negative – auf sich zieht. Gemeint ist das Genre der Managementmoden, die, wenn man so möchte, die Popmusik des Managements darstellen. →

**Schwerpunktthema**

## Beyond Agility

**Wie man durch den Buzzword-Dschungel navigiert und welche Schätze es auf dem Weg zu heben gibt**

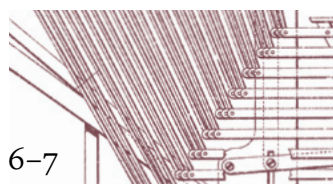
4-5



### Sinnsuche

Blinde Flecken in der Diskussion über „purpose-driven organizations“

6-7



### Die agilen 1970er-Jahre

Über crossfunktionale Kollaborationen und effektive Meetings bei Audi

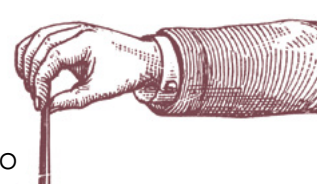
8-9



### Die Tücken der Holacracy

Martin Geisenhainer über den Umgang mit der Heimatlosigkeit

10



### SAFe (Scaled Agile Framework)

Wie geht Skalierung zur agilen Organisation? Agil natürlich!

Die aktuellen Chartstürmer der Organisationskonzepte werden stets von lizenzierten Berater\*innen begleitet. Viele dieser One-Hit-Wonder haben jedoch eine eher geringe Halbwertszeit – nicht umsonst werden Managementmoden in Organisationen vom Shopfloor bis zur Teppichetage häufig als „die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird“, belächelt. Wer Managementmoden aber bloß als beiläufiges Radiogedudel abtut, verpasst die Chance, viel über die Organisationen zu lernen, die sich ihr verschreiben – und selbst eigene Initiativen effektiv voranzutreiben. Hinter den leicht eingängigen Melodien und üblichen Akkordfolgen verbergen sich mindestens zwei Chancen, Organisationen effektiv zu verändern. Als Indikator für reale Organisationsprobleme geben sie Gestalter\*innen Hinweise darauf, wo es sich lohnt, näher hinzuschauen. Und als Projektionsfläche für eigene Initiativen dienen sie dazu, festgefahrene Organisationsteile wieder in Bewegung zu versetzen.

### Indikator Managementmode

Werden Managementmoden in Organisationen aufgegriffen, sind die dahinterliegenden konkreten Nöte und Schmerzen nicht immer auf den ersten Blick ersichtlich. Nicht umsonst entsteht häufig der Eindruck, dass die propagierte Neuausrichtung der Organisation lediglich Ausdruck der nach populären Trends lechzenden Chef\*innenetage ist. Anstatt Moden jedoch pauschal als unbrauchbar abzutun, empfiehlt es sich, einen zweiten Blick aus der Distanz zu riskieren – und einen Eindruck davon zu bekommen, auf welche realen Bedarfe eigentlich reagiert wird. So steckt hinter dem Ruf nach Agilität häufig der Schmerz, dass beispielsweise bestehende Hierarchien Entscheidungswege

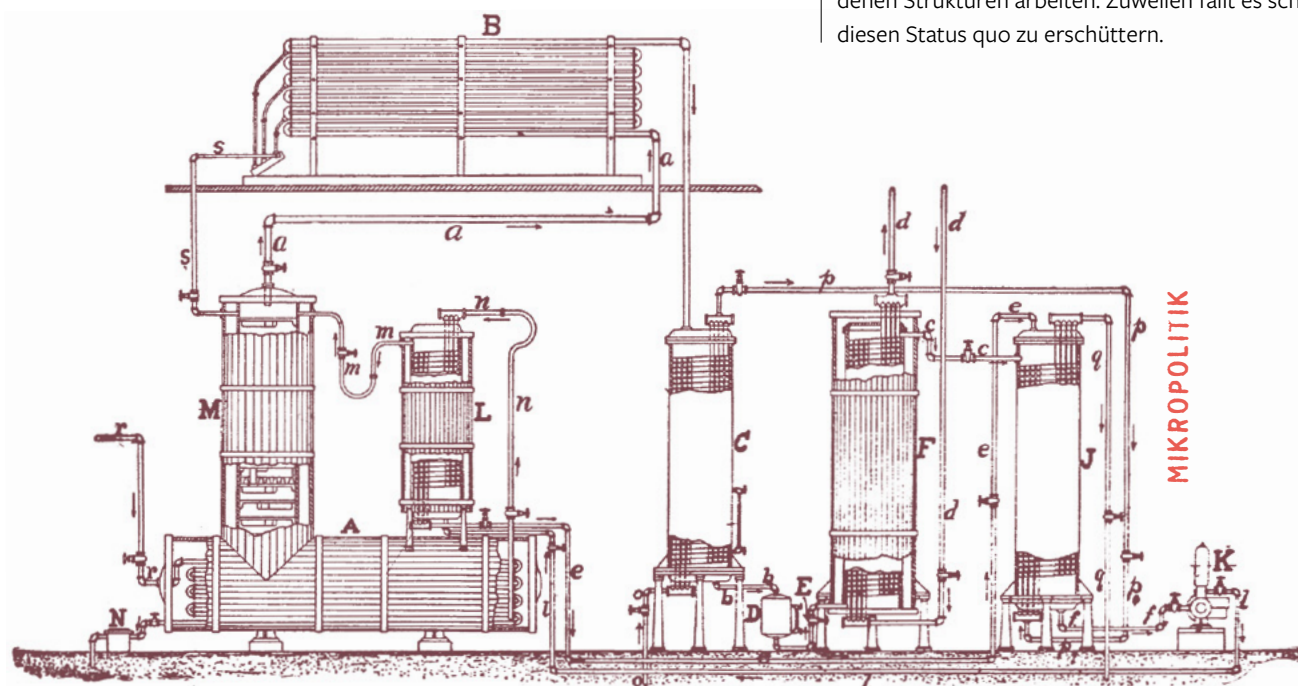
verlängern oder die etablierte Produktentwicklung in zu langen Zyklen Angebote ausspuckt, die auf dem Markt für wenig Begeisterung sorgen.

Das Problem liegt dann weniger in der Diagnose als vielmehr in der Verabsolutierung der Lösung: In einigen Bereichen hakt es mit der Kundenzentrierung? Zeit für den Scrum-Rollout! Für manche Entscheidungen braucht es höhere Autonomie derjenigen, die nah an den Arbeitsprozessen sind? Holacracy für die gesamte Organisation! Hier lohnt sich ein Blick hinter den Buzzword-Dschungel, um zu verstehen, an welchen Stellen crossfunktionale Kooperation, flache Hierarchien oder agile Projektentwicklung in der Organisation für Linderung sorgen sollen. Und das heißt häufig auch, populäre Pauschallösungen kritisch darauf abzuklopfen, was sie leisten können und an welchen Stellen sie zwangsläufig limitiert bleiben.

Ein produktiver Umgang mit Managementmoden besteht darin, populäre Konzepte von ihrem ideologischen Beifang und ihrer Verabsolutierung von Organisationsprinzipien zu befreien. Stattdessen sollten die zweifelsohne vorhandenen klugen, kleinen Ideen für die eigene Organisation fruchtbar gemacht werden – und zwar in genau dem Rahmen, der für die konkreten Herausforderungen des eigenen Unternehmens sinnvoll erscheint.

### Einflugschneise Managementmode

Managementmoden können in Organisationen aber noch eine weitere, strategischere Rolle übernehmen. Unternehmen stehen nicht selten vor der Frage, wie sie Verregelungen und Verkantungen in einigen Bereichen gelöst bekommen. Denn dass es zu diesen kommt, scheint fast unausweichlich. Sind Abteilungen erst einmal ausdifferenziert, wird es schwer, sie zu verkleinern oder aufzulösen – zu verfestigt sind schnell die Interessen derjenigen, die in und mit den vorhandenen Strukturen arbeiten. Zuweilen fällt es schwer, diesen Status quo zu erschüttern.



Managementmoden können hier Abhilfe schaffen. Denn bei aller Kritik an Inhalt und Form: Managementmoden besitzen zum Zeitpunkt ihrer Popularität eine hohe diskursive Legitimität. Das Aufgreifen aktueller Schlagworte erhöht in aller Regel die Gesprächsbereitschaft. Nicht umsonst begleitet Managementmoden ein Narrativ disruptiver Veränderungen. So können Moden dabei helfen, auch kontroverse Themen auf den Tisch zu bringen, die sonst mikropolitisch kaum möglich wären. Ob die Mode dabei die passenden Lösungen bereits in petto hat, ist im Prinzip zweitrangig. Viele Konzepte und Modelle sind bei näherem Hinschauen häufig sowieso nicht mehr als abstrakte Wertbekundungen, die in der konkreten Umsetzung wohl oder übel individuell ausgestaltet werden müssen. Label wie Agilität bleiben immer auch diffuse Container mit groben strategischen Visionen, die mit ganz unterschiedlichen Anwendungsfällen befüllt werden können. Gleichzeitig sollte man unbedingt dem Reiz widerstehen, im Zuge agil ausgeflaggter Radikalrestrukturierungen alle Karten auf einmal in die Luft zu werfen. Stattdessen muss auch hier genau überlegt werden, welche Regler der Organisationsgestaltung es zu bedienen gilt. Die Unschärfe des Vokabulars als Vorteil für eigene Vorhaben zu nutzen, ohne die Diffusität der Begrifflichkeiten auf das Vorhaben selbst zu übertragen, ist somit Zeichen eines organisationsklugen Umgangs mit Modethemen.

### Kurzschlüsse vermeiden

Wer Managementmoden nutzen möchte, tut demnach gut daran, zwei Arten von Kurzschlüssen zu vermeiden: Der Hang zur Kompaktlösung darf nicht dazu verleiten, Konzepte nicht mehr kritisch darauf zu prüfen, welche Teile im konkreten Fall wirklich nützlich sind. Im Gegensatz dazu sollte der geringe Konkretisierungsgrad von Moden aber auch nicht dazu führen, sie als unpraktisch zu verteufeln. Vielmehr gilt es, die Abstraktheit dort zu nutzen, wo sie Anlässe bietet, die eigene Organisation in Bewegung zu versetzen.

Damit ist jedoch kein Plädoyer verbunden, das Einfordern von populären Methoden blind zu unterstützen – frei nach dem Motto: Für irgendetwas wird es schon gut sein! Vielmehr gilt es, die häufig zu enge Kopplung von Problembeschreibung und Lösungsansatz wieder zu lösen. Das heißt auf der einen Seite, die Selbstbeschreibungen der Organisation ernst zu nehmen und sie dennoch mit ausreichender Skepsis kontingent zu setzen. Was genau heißt Kundennähe? Bei welchem konkreten Schritt hakt es heute häufig? Auf der anderen Seite bedarf es dann in aller Regel einer Abkehr oder zumindest Modifikation von vorschnell als Lösung identifizierter Frameworks. Denn auch VUKA, Agilität und Disruption ändern nichts daran: Wer Organisationen verändern möchte, braucht nicht in erster Linie Rezepte, sondern ein genaues Verständnis davon, welche guten Gründe dafür heute sorgen, dass man eben nicht so arbeitet, wie man sich das wünscht. ☒



**FINN-RASMUS BULL** ist Senior Consultant bei Metaplan. Daneben forscht er zu postbürokratischen Organisationseinheiten in bürokratischen Organisationen.



**JUDITH MUSTER** ist Partnerin bei Metaplan. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Potsdam erforscht sie derzeit die Einführung agiler Inseln in Großunternehmen.

## Veranstaltungen

### Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs

In diesem Programm können Unternehmer\*innen, Manager und Beraterinnen lernen, komplexe Prozesse zu bewältigen und die eigene Führungskompetenz zu entwickeln. Sie erweitern ihren Blick auf Strukturen und Dynamiken von Organisationen, verstehen lokale Rationalitäten der Akteure und navigieren sicher im Feld der Mikropolitik zwischen Interessen, Macht und Vertrauen.

All dies findet Anwendung in der diskursiven Entwicklung von Strategien, der Erschließung neuer Märkte und der organisationsklugen Steuerung von Projekten.

#### ZYKLUS 2019/2020

DEZ. 2019 **12.–14.** Modul 2  
Organisationskulturen beeinflussen

JAN. 2020 **15.–18.** Modul 3  
Strategien entwickeln

APRIL 2020 **23.–25.** Modul 4  
Kunden verstehen

JUNI 2020 **18.–20.** Modul 5  
Projekte führen

#### ZYKLUS 2020/2021

MAI 2020 **15.–16.** Orientierungsworkshop

### INFOS & ANMELDUNG

📍 [academy.metaplan.de](https://academy.metaplan.de)

**Charlotte Rosendahl**

☎ +49 (4106) 617-182

✉ [charlotterosendahl@metaplan.com](mailto:charlotterosendahl@metaplan.com)

### Impressum

Herausgeber:  
Metaplan® – Gesellschaft für Planung und  
Organisation mbH,  
Goethestraße 16, D-25451 Quickborn

Redaktion: Finn-Rasmus Bull, Wiebke Gronemeyer,  
Tabea Koepp, Kai Matthiesen, Judith Muster  
Lektorat: Isabelle Romann  
Abbildungen: Manja Hellpap  
Porträtfotos: Klaus Nather  
Gestaltung: [www.EINSDREIUNDSIEBZIG.DE](http://www.EINSDREIUNDSIEBZIG.DE)  
Druck: Die Printur GmbH, Kaltenkirchen

Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft;  
für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen  
kann keinerlei Haftung übernommen werden.

Leserbriefe, Kritik und Wünsche bitte an:

✉ [feedback@metaplan.com](mailto:feedback@metaplan.com)

# Die neue Suche nach Sinn

**Es liegt im Trend, Unternehmen in „purpose-driven organizations“ zu verwandeln. Das soll Mitarbeiter\*innen motivieren und vor allem orientieren. Doch wer sein Handeln einem Zweck unterordnet, wird unflexibel.**

Im Management gibt es den Traum von Organisationen als Sinn stiftende Orte, an denen sich Menschen als Menschen begegnen und ihr Potenzial entfalten. Während solche Träume lange Zeit ein Vorrecht selbstverwalteter Betriebe, politischer Basisinitiativen und utopischer Lebensgemeinschaften gewesen waren, sind sie inzwischen im Mainstream des Managements angekommen. Das Schlagwort dafür ist das der „purpose-driven organization“.

Der „purpose“ soll dabei „Treiber“, „Richtungsgeber“ und „Orientierungshilfe“ für die Organisation sein. Die Vorstellung ist, dass das Streben nach einem „higher purpose“ eine Orientierung stiftende Überzeugung bei den Mitarbeitern initiieren könne. Auf den ersten Blick scheint die Vorstellung von der „Sinnhaftigkeit“ einer Arbeitstätigkeit erst einmal plausibel. Unternehmen würden schließlich Irritationen auslösen, wenn sie Profitmaximierung als einzigen Organisationszweck proklamieren.

Auf den zweiten Blick kommen Zweifel auf, ob sich alle Prozesse in einer Organisation an einem „Oberzweck“ ausrichten lassen. Verliert eine Organisation nicht an Flexibilität und Wandlungsfähigkeit, wenn sich alle auf einen einzigen Sinn ihrer Tätigkeit einigen?

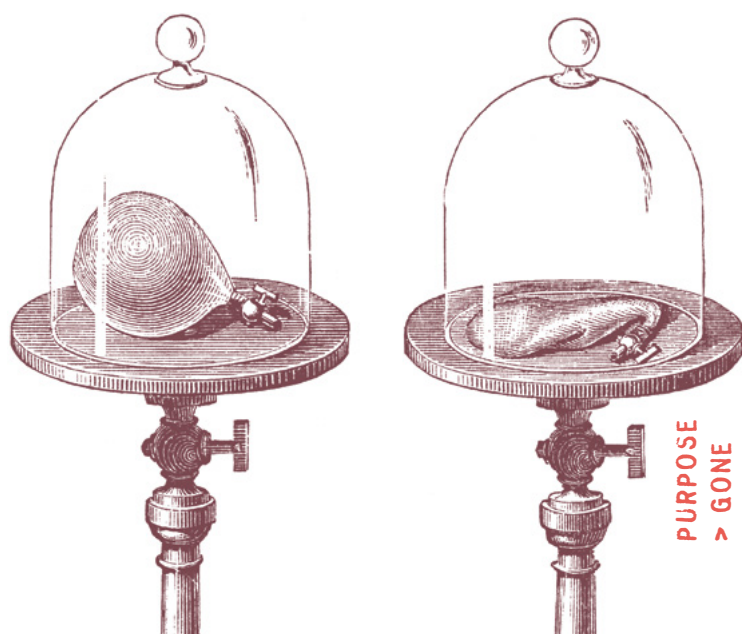
## Das Problem mit der Suche nach dem „purpose“

Die Popularität der Orientierung an einem „purpose“ hängt maßgeblich damit zusammen, dass sich die langanhaltende Suche von Organisationen nach „ihrer Mission“ erschöpft hat. Es braucht scheinbar einen neuen Begriff, um den Prozess der Sinnsuche zu reaktivieren. Aber wie schon bei Leitbildprozessen herrscht auch hier die Vorstellung vor, dass der „purpose“ als Anleitung für konkrete Handlungen dienen kann. Die Bestimmung genauer sinnhafter Zwecke bringt jedoch ein grundlegendes Problem mit sich: Sie begrenzen durch ihre präzise Operationalisierung den Spielraum für Veränderungen und blockieren alles, was nicht zum „purpose“ passt. Im Umkehrschluss gilt, dass Organisationen unter bestimmten Bedingungen gerade ohne einen eng gesetzten Zweck besonders erfolgreich sein können. Unter turbulenten Umweltbedingungen kann es, so schon die Überlegung der Organisationswissenschaftler Richard M. Cyert und James G. March, eine sinnvolle Taktik sein, auf aufwendige Prozesse für den Aufbau von ausgefeilten Zweck-Mittel-Ketten zu verzichten, weil man auf Umweltveränderungen besonders gut reagieren kann.

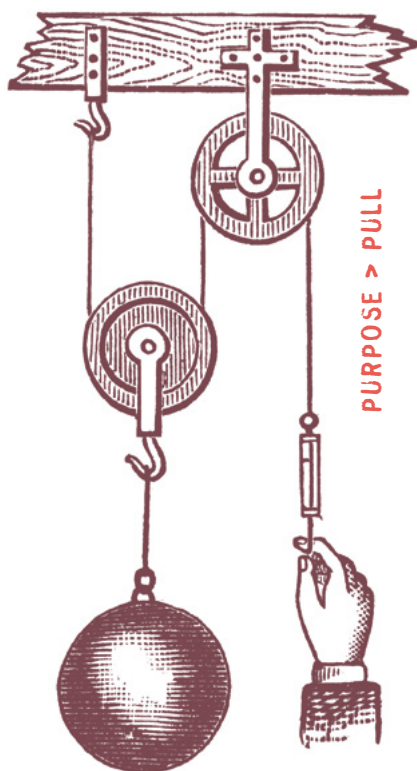
Um dem entgegenzuwirken, wird häufig vorgeschlagen, dass sich Organisationen einen permanenten Prozess der Anpassung des „purpose“ leisten sollten, um die Zwecke immer wieder infrage zu stellen und bei Bedarf in Zwischenbilanz-Workshops neu zu definieren. Diese Review-Prozesse sind sicherlich ein neuer lukrativer Markt für Berater\*innen, aber keine Lösung für die Schwierigkeiten mit einer genauen „Zweckorientierung“. „Ständige Zweckanpassung“ klingt vielleicht attraktiv, untergräbt aber das Grundprinzip eines Zwecks, beständig zu sein. Ein „purpose“, der permanent verändert wird, leitet nicht mehr an, weil er keine Richtung mehr vorgibt. Einen leichten Ausweg aus diesem Dilemma gibt es für Organisationen nicht: Einerseits benötigt eine Organisation eine ausreichend enge Orientierung an einem Zweck, um die Mitarbeiter für ein Projekt zu begeistern und die Marschrichtung vorzugeben. Andererseits schränkt die genaue Zweckbestimmung den Handlungsspielraum ein. Man ist auf plötzlich veränderte Anforderungen nicht eingestellt – und genau diese Blockade wollten Organisationen, die sich dem permanenten Wandel verschreiben, ja ursprünglich verhindern.

## Das Problem mit der Bestimmung des „purpose“

Die Vorstellung hinter dem Konzept der „purpose-driven organization“ ist, dass alle sich mit dem „purpose“ identifizieren sollten. Geld allein, so die



Vorstellung, motiviere nicht, sondern nur die Identifikation mit dem Zweck der Organisation. Diese Idee ist nicht neu. Schon kurz vor dem Zweiten Weltkrieg stellte der Vizepräsident der amerikanischen Telefongesellschaft AT&T und Managementvordenker Chester I. Barnard fest, dass es nicht ausreichte, Mitarbeiter\*innen durch einen hohen Lohn, außergewöhnliche Aufstiegschancen oder Statussymbole an die Organisation zu binden. Vielmehr komme es darauf an, die Bedürfnisse der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie ihre eigenen Interessen freiwillig mit denen der Organisation in Übereinstimmung bringen. Der seitdem in immer neuen Variationen wiederholte Grundgedanke ist, dass Mitarbeiter ihre Arbeit besser erledigen, wenn der Arbeitsprozess durch daran ausgerichtete Eigeninteressen „stabilisiert“ wird.



Auf den ersten Blick bietet dies auch für Vorgesetzte Vorteile. Die Vorgesetzten profitieren davon, wenn ein attraktiver „purpose“ die monetäre Entlohnung ergänzt, weil er eine stabilere Grundlage bietet als das reine Tauschprinzip von Arbeitskraft gegen Geld. Auf den zweiten Blick kann die Zweckidentifikation der Untergebenen jedoch auch zum Problem werden. Eine Organisation verliert, so der Gedanke des Systemtheoretikers Niklas Luhmann, an Elastizität, wenn sich die Mitarbeiter\*innen mit einem Zweck allzu stark identifizieren. Der Grund: Für Mitarbeiter\*innen ist es schwer einzusehen, weswegen sie Veränderungen akzeptieren sollten, die nicht ihren Vorstellungen des

Zwecks entsprechen. Wer seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein ganz bestimmtes, eng mit dem „purpose“ des Unternehmens verbundenes Produkt zu vermarkten, wird nur schwerlich für andere Produkte zu begeistern sein. Immer dann, wenn die Identifikation der Mitarbeiter mit einem Zweck besonders ausgeprägt ist, wird der Wandel besonders schwierig.

Es ist eine spezifische Stärke von Organisationen, das Problem der Motivation von Entscheidungsproblemen loszulösen. Es ist sinnvoll, Mitarbeiter dafür zu bezahlen, sich gegenüber dem Zweck der Entscheidung uninteressiert zu verhalten. Dies ermöglicht es Führungskräften, sich alleine darauf zu konzentrieren, ob die angedachte Maßnahme zu einer Situation passt, ohne sich über die Folgsamkeit der Mitarbeiter den Kopf zu zerbrechen. Organisationen können flexibler handeln, wenn die Frage der Mitarbeitermotivation von anderen Organisationsproblemen losgelöst wird.

Das Dilemma für Manager\*innen besteht darin, dass sie ihre Belegschaft nicht mehr einzig und allein über Geld und Druck motivieren wollen, weil sie auf ihre aktive Mitwirkung angewiesen sind; gleichzeitig schränkt jedoch die Identifikation der Mitarbeiter die Wandlungsfähigkeit der Organisation ein. Gerade das, was eine starke Identifikation auslöst, verwehrt sich besonders gegen Wandel und kann nur unter Inkaufnahme starker Demotivation verändert werden. Es ist die Stärke und gleichzeitig die Schwäche der Identifikation, dass man das, womit sich die Mitarbeiter\*innen identifizieren, nur unter hohen Verlusten ändern kann. ☒



**STEFAN KÜHL**

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater für Unternehmen, Verwaltungen und Ministerien.

## Organize Awesome

### Die Co-Learning-Community zur Zukunft von HR

Die Arbeitswelt verändert sich radikal – und die HR stehen im Zentrum dieses Wandels. Statt Arbeit nur zu verwalten, müssen sie deren Zukunft gestalten: strategisch, agil, datengestützt. Will man diesen Anforderungen gerecht werden, braucht es moderierten Austausch zum Weiterdenken. Genau dort setzt Organize Awesome – die einzigartige Co-Learning-Experience für HR-Führungskräfte von Metaplan und Work Awesome – als Denk- und Diskursraum an. Maximal 16 ausgewählte Teilnehmer\*innen lernen von- und miteinander die Skills, Tools und Strategien, die notwendig sind, um die eigene Organisation in die Zukunft zu führen. In Workshops, in digitaler Kollaboration, im Austausch mit Expert\*innen aus Wissenschaft und Praxis.

26.–27.03.2020 **Organisationale Betriebssysteme gestalten**

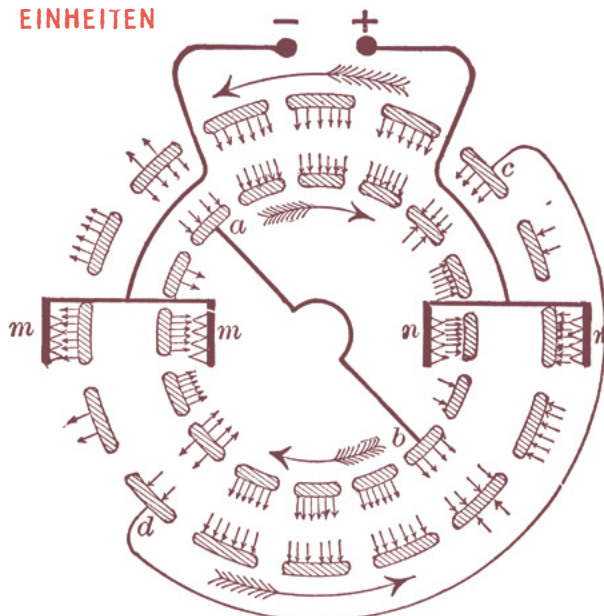
18.–19.06.2020 **Transformationen führen**

17.–18.09.2020 **Innovationskulturen schaffen**

#### Für weitere Infos & Anmeldung:

✉ [judithmuster@metaplan.com](mailto:judithmuster@metaplan.com)

🌐 [www.organizeawesome.com](http://www.organizeawesome.com)

ORGANISATIONS  
EINHEITEN

# „Piëch und ich haben voneinander gelernt“

**Unter der Flagge der Agilität wird immer wieder über effektive Meetingstrukturen und cross-funktionale Kollaboration nachgedacht. Schon in den 70er-Jahren verhalf Metaplan Organisationen genau dazu – zum Beispiel bei Audi unter dem kürzlich verstorbenen Ferdinand Piëch. Anlass genug für Work Awesome-Gründer Lars Gaede, einmal bei Hansjörg Mauch nachzufragen: Was hat Piëch damals von ihm bei Metaplan gelernt – und andersherum?**

**LG:** Herr Mauch, Sie haben als Metaplan-Berater in verschiedenen Projekten mit Ferdinand Piëch zusammengearbeitet, als dieser Technikvorstand von Audi war. Wie kam es dazu?

**HM:** Herr Piëch engagierte uns, weil es ihn störte, dass er zu viel Zeit in Sitzungen verbrachte. Seine Arbeitswoche war so strukturiert, dass es eine Sitzung gab für den Audi 80 und eine Sitzung für den Audi 100, und damit waren schon mal zwei Tage weg ...

**LG:** Moment! Jede Sitzung ging über einen ganzen Tag?

**HM:** Ja, über sechs Stunden mindestens. Da wurde jedes einzelne Detail des Fahrzeugs besprochen und abgestimmt: von der Beschaffenheit der Außenspiegel bis zu besonderen Klimasonden, die man in Kalifornien brauchte. Nach diesen beiden Sitzungstagen verwendete er einen weiteren halben Sitzungstag für Zukunftsmodelle, und für die restliche Zeit der Woche musste Herr Piëch dann nach Wolfsburg. Er beklagte, dass ihm keine Zeit bliebe, um über Technik nachzudenken. Deshalb wollte er die Sitzungsabläufe ändern.

**LG:** Und Metaplan sollte nun die starren Prozesse aufbrechen. Heute würde man sagen: agiler machen.

**HM:** Richtig. Als ich zum ersten Mal in eine der Sitzungen ging, saßen da 80 Leute im Raum. Herr Piëch war die zentrale Person in der Mitte, die den Ton angab, diskutierte, kritisierte und entschied. Nach der Sitzung rief er mich in sein Arbeitszimmer und fragte: „Na, was haben Sie für einen Eindruck?“ Das war nicht ohne, ich war damals ja noch sehr jung.

**LG:** Waren Sie dennoch ehrlich?

**HM:** Ja. Ich sagte ihm: „Herr Piëch, wissen Sie, das war unheimlich schlecht strukturiert!“ Und so war es auch: Der eine redete so, der nächste ganz anders. Alles ging ständig durcheinander. Außerdem sagte ich ihm, dass es ein Problem sei, dass er permanent der Taktgeber sei. Da schaute er mich groß an und sagte: „Aha! Kann man das ändern?“ Und das war in gewisser Weise typisch für Piëch.

**LG:** Inwiefern?

**HM:** Er konnte auf der einen Seite enorm aufgeschlossen sein, nett, geradezu wienerisch-charmant! Man konnte ihm Anregungen geben, er hörte zu und nahm das an – so wie in diesem Moment. Auf der anderen Seite hatte er aber auch ein Mordsgespür für Mikropolitik. Wenn er merkte, dass sich irgendwo eine Gegenmacht aufbaute, dann haute er sofort zu und wurde richtig autoritär. Das konnte sich von einer Sekunde zur nächsten ändern, das lernte man sehr schnell, wenn man mit ihm arbeitete.

**LG:** Das klingt herausfordernd. Wie ging es weiter mit den Sitzungen?

**HM:** Piëch kam mit seiner Führungsmannschaft nach Quickborn, und wir erarbeiteten Lösungsideen: Er sollte nicht länger derjenige sein, der alle Fäden zusammenhalten muss. Es sollte einen Sitzungsmoderator geben und jemanden, der alles mitvisualisiert, sodass man nicht lange Zeit verschwendet für Protokolle. Und wir rieten davon ab, Folienschichten abzuhalten wie bisher. Stattdessen sollten ab jetzt alle Sitzungsteilnehmende nur noch visualisierte Poster an Metaplanwänden präsentieren – und zwar nicht mehr als zwei. Davon war Piëch besonders begeistert.

**LG:** Warum?

**HM:** Er begriff sehr schnell, dass man durch unsere Moderationsmethode extrem gut auf den Punkt kommt. Die Visualisierung zwingt einen ja dazu. Wir brachten 100, 120 Ingenieuren bei, wie das geht. So wurden die Sitzungen tatsächlich viel kompakter, und Herr Piëch wurde Metaplan-Fan.

**LG:** An welche weiteren Projekte können Sie sich erinnern?

**HM:** Piëch war sehr gut darin, immer wieder genau auf die Organisation zu schauen: Übertreiben wir es nicht mit der Ausdifferenzierung und Arbeitsteilung – wo hilft das, aber wo ist das auch hinderlich? So entstand die Idee, das Berufsbild eines Entwicklungsingenieurs zu entwickeln, der in seiner Aufgabe für Konstruktion und Versuch verantwortlich ist. Damit sollte das Gegenüber der beiden Abteilungen überwunden werden. Diesen Blick – also das Zurücknehmen von Arbeitsteilungen – habe ich dann für meine spätere Beratungspraxis übernommen und immer wieder genutzt. Ein

die über die funktionale Arbeitsteilung hinweg für eine Querkoordination sorgen sollten. Man könnte das eine Matrixstruktur nennen. Damit diese neuen Rollen ein Gewicht haben, wurde der Leiter der Projektmanager außerdem direkt dem Vorstand unterstellt.

**LG:** Und war das erfolgreich?

**HM:** Ja, heute ist jede Fahrzeugentwicklung der Welt so organisiert. Damals hingegen war das extrem innovativ, auch weil diese Projektmanager nicht nur Termine und Kosten verfolgen, sondern auch die Entwicklungsideen abstimmen sollten. Piëch griff ständig neue Ideen auf, und dann band er oft unterschiedliche Leute ein, auf deren Kreativität er setzte – ganz unabhängig von deren Zuständigkeiten.

**LG:** Haben Sie ein Beispiel?

**HM:** Er redete grundsätzlich immer gern mit allen Menschen, ohne jeden Hierarchie-Dünkel. An einem Freitagnachmittag bin ich zum Beispiel einmal mit ihm am Werkspfortner vorbeigekommen. Piëch fragte ihn,

ob er nicht vielleicht ein schönes Auto fahren wolle am Wochenende. Als dieser bejahte, gab Piëch ihm direkt den Schlüssel zu einem Wagen und sagte: „Fahren Sie den mal – und am Montag kommen Sie zu mir und erzählen mir genau, wie Sie das Auto empfunden haben.“

**LG:** Er hat sich Feedback geholt.

**HM:** Genau! Und das über jede Konvention hinweg. So hat er übrigens auch Talente

weiterer Ansatzpunkt für Piëch war zu dieser Zeit, dass neben den funktionalen Abteilungen in der Fahrzeugentwicklung die Sicht auf das Gesamtfahrzeug zu wenig ausgebaut war.

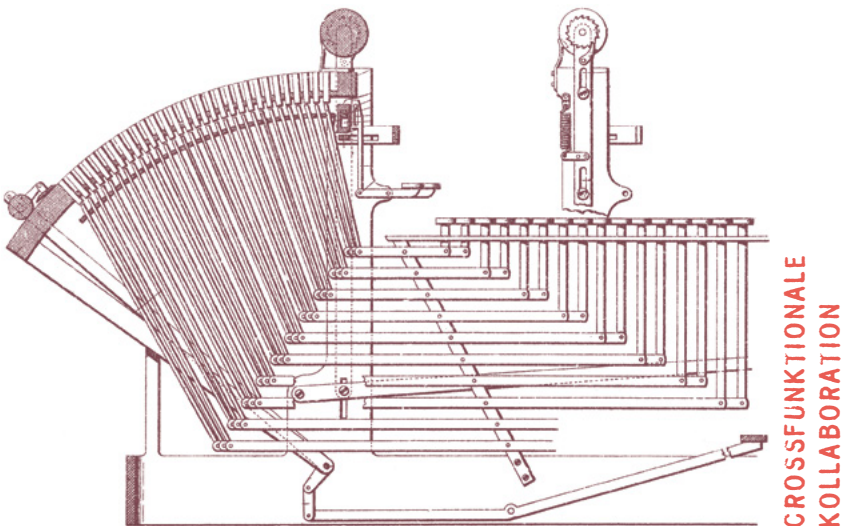
**LG:** Worum ging es da genau?

**HM:** Die Entwicklung war funktional gegliedert: Es gab zahlreiche Organisationseinheiten in der Karosserieentwicklung – Vorbau, Innenausstattung, Karosserieboden, Lack, Aerodynamik und so weiter. Was es kaum gab, waren Leute, die das Gesamtfahrzeug im Kopf hatten. Und die, die es gab, hatten keine Chance gegen die spezialisierten Konstrukteure, weil diese sich immer sofort in Details flüchteten, die nur sie beherrschten. Um das zu ändern, führten wir Projektmanager ein,

gefördert. Er hat jungen Leuten früh Verantwortung übertragen, weil er sich von ihnen mehr Ideen erhoffte. Er ignorierte dabei einfach, wo sie bis dahin in der Hierarchie standen. Das führte teilweise zu schweren Konflikten mit den Abteilungsleitern. Ich habe diesen Führungsstil dann in meiner eigenen Beratungszeit später bisweilen aufgegriffen und anderen Organisationen empfohlen: „Mensch, ihr müsst dringend früher junge Talente nach oben bringen.“ Da waren die Widerstände dann allerdings auch ganz ähnlich.

**LG:** Das heißt, man kann sagen, Piëch hat nicht nur von Metaplan gelernt, sondern Sie auch viel von ihm?

**HM:** Ja. Das Lernen verlief in beide Richtungen. Das ist ganz sicher richtig. ☒



**LARS GAEDE**

ist Gründer von Work Awesome, einer Konferenzreihe zur Zukunft der Arbeit.



**HANSJÖRG MAUCH**

ist einer der Gründer und langjähriger Partner bei Metaplan.

# „Man muss darauf achten, was die Menschen brauchen – sonst wird es gefährlich!“

**Martin Geisenhainer ist Learning Architect bei dem Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom. Seine gesamte Abteilung wurde für eine Zeit lang auf das Holacracy-Modell umgestellt. Was Circles, Rollen und Spannungen mit einem machen, erklärt er hier im Gespräch mit Jens Kapitzky, Leiter der Metaplan Academy.**

## **Herr Geisenhainer, in Ihrer Abteilung haben Sie Ihre Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen nach einem postbürokratischen Modell ausgerichtet. Warum eigentlich?**

In unserer Learning & Development-Abteilung gab es Bereiche wie Medienproduktion, Learning, Face-to-Face-Training und Wissensmanagement. Lauter Silos, die nicht miteinander gearbeitet haben. Es gab keine übergreifenden Projekte, es fehlte komplett an Transparenz. Die Organisationsstruktur bot einfach nicht die Möglichkeit dazu. Wir wollten diese starren Silos

loswerden und uns eine neue Struktur geben. So startete die Reise. Unser Chef hat einfach losrecherchiert und ist bei Holacracy als möglichem Modell hängen geblieben.

## **Wie funktioniert das?**

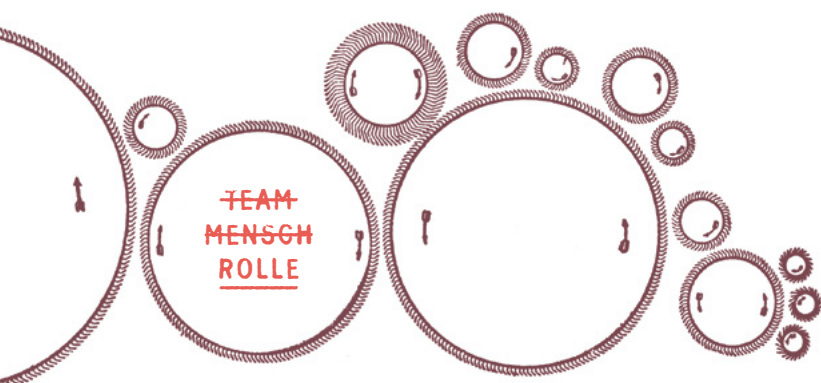
Man arbeitet rollenbasiert. Das bedeutet, man kann als Mitglied in mehreren Circles zu unterschiedlichen Themen sein, und man kann als Mitglied in einem oder mehreren Circles auch mehrere Rollen haben. Am Anfang gab es bei uns viele Jäger und Sammler: Da hatte einer dann auch mal zwölf Rollen. Wenn man jedoch fragte: „Was machst du denn wirklich?“, dann stellte sich heraus, so richtig aktiv war er vielleicht doch nur in drei. Andere hatten nur eine einzige Rolle. Man lernt schnell: Wenn jemand drei Rollen hat, heißt das nicht unbedingt, dass er oder sie mehr arbeitet als jemand mit nur einer Rolle. Die Rolle des sogenannten Lead Link sorgte bei uns dafür, dass der Kreis arbeitsfähig blieb und die Prozesse liefen – aber ohne Führungskraft zu sein im traditionellen Sinne. Am Tag der Umstellung haben die Führungskräfte tatsächlich feierlich eine neue „Verfassung“ unterzeichnet und haben damit formal ihre Macht abgegeben.

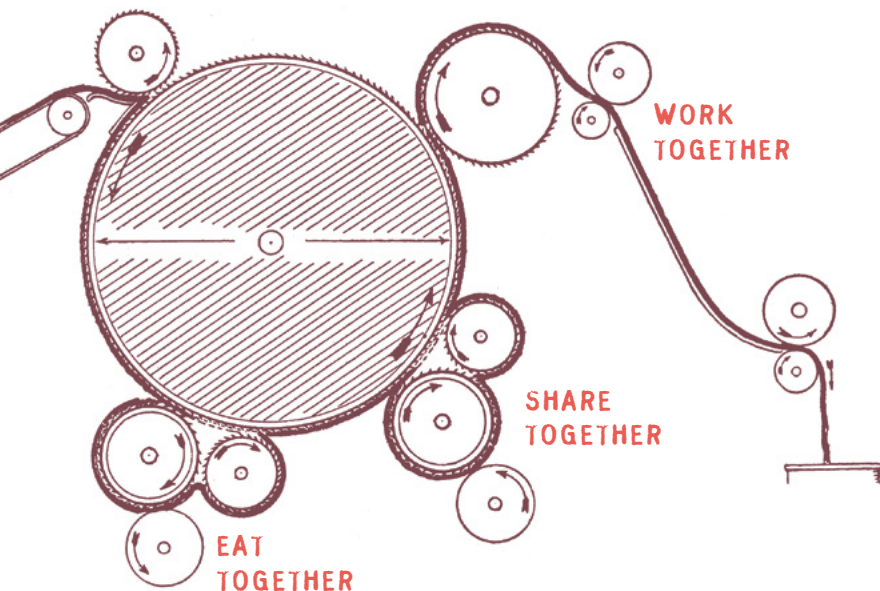
## **Ein symbolischer Akt – das heißt ja aber noch lange nicht, dass sie das auch tatsächlich getan haben, oder?**

Formal hatten die ehemaligen Führungskräfte tatsächlich neue Rollen, die nicht mehr mit Führungsverantwortung einhergingen. Informal sah das aber natürlich oft anders aus. Da schwebten dann doch noch die alten Führungsrollen über allem – für beide Seiten. Die Ex-Führungskraft hat jahrelang antrainierte Reflexe, die man nicht von heute auf morgen abstellen kann. Das selbe gilt für die ehemals Geführten, die auch im neuen System weiter gefragt haben: „Kannst du das bitte entscheiden?“, „Habe ich das so richtig gemacht?“. Es gibt keinen Chef mehr, der einem sagt, wann man fertig ist und ob man etwas gut gemacht hat oder was als Nächstes zu tun ist. Das waren wir nicht gewohnt, das war schmerzhaft für viele. Auch das ganze Thema „Zwischenmenschliches“ haben wir komplett vernachlässigt und sind relativ schnell ins Tal der Tränen gestürzt.

## **Inwiefern?**

Die stark formalisierten Circles boten keinen Raum für Zusammengehörigkeitsgefühle. In dem Modell geht es um Rollen, nicht um den Menschen. Das sind wir ja aber nun mal. Wir haben deshalb angefangen, neue Formate einzuführen, um den starr regulierten Gefäßen auch offene Gefäße an die Seite zu stellen – also so etwas wie Work Together, Eat Together, Share Together. Formate, in denen es mal keine strengen Regeln gibt, sind sehr wichtig für die Stimmung. Bei Holacracy steht das Individuum nicht im Mittelpunkt. Deshalb ist wichtig: Egal, was man am System oder an der Organisation





macht – man muss immer zusehen, dass man die Menschen noch wahrnimmt und darauf achtet, was sie brauchen. Sonst wird es gefährlich.

**In verregelten Interaktionen fehlen die Abfederungs- und Korrekturmechanismen, die man sonst in der zwischenmenschlichen Kommunikation zur Verfügung hat. Auch das kann problematisch werden.**

Das darf man nicht falsch verstehen. Holacracy ist nicht konsensorientiert. Es geht nicht darum, dass sich nachher alle einig sind und schön kuscheln. Der Zwang, sich an die Regeln zu halten, nötigt einen sogar zu mehr Auseinandersetzungen – aber eben nicht auf persönlicher Ebene. Das ist der entscheidende Unterschied: Es ist nicht als persönliche Auseinandersetzung gedacht. Sie kann aber je nach Persönlichkeit der Menschen natürlich dennoch auch mal persönlich empfunden werden.

**Mittlerweile haben Sie sich doch wieder vom Holacracy-Prinzip verabschiedet – warum?**

Es wurde an anderer Stelle entschieden, auf SAFe umzustellen – ein skalierbares Scrum-Modell. Wir sind jetzt also nicht mehr postbürokratisch unterwegs, aber ich würde schon sagen: Wir sind immerhin postkonventionell. ☒

*Judith Muster*, Organisationssoziologin an der Universität Potsdam und Partnerin von Metaplan, sowie *Finn-Rasmus Bull*, Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei Metaplan, haben im Rahmen eines umfangreichen Wissenschaftsprojekts zum Thema „Postbürokratisches Organisieren in Großorganisationen“ in Unternehmen geforscht. Dieses Interview ist ein Teil aus einer Gesprächsreihe, in der Metaplaner mit den Forschungspartner\*innen ihres Projekts über die praktischen Erfahrungen mit neuen Arbeitsmodellen sprechen.



**JENS KAPITZKY**  
ist Senior Consultant bei Metaplan und verantwortlich für die Metaplan Academy.



**MARTIN GEISENHAINER**  
ist Learning Architect bei der Swisscom AG und beschäftigt sich seit 1997 mit digital unterstützten Lernformen.

## SXSW 2020

**brand eins und Metaplan laden ein:**

**Reise zur Innovationskonferenz SXSW in Austin/Texas, 12.–16. März 2020**

Die Innovationskonferenz South by Southwest (SXSW) ist das Mekka sowohl der digitalen Welt, als auch all jener, die die Zukunft maßgeblich gestalten wollen. Forschende, Kreative, Kunstschaffende, Politiktreibende und vor allem auch Unternehmer\*innen diskutieren hier einmal im Jahr ihre Ideen, Projekte und Technologien für eine bessere Welt.

Wir stellen eine Gruppe aus maximal 15 Teilnehmenden zusammen, mit der wir die SXSW gemeinsam entdecken!

### Der Plan:

- Vor Reisebeginn arbeiten wir mit allen Teilnehmenden die zentralen Themen heraus und identifizieren persönliche Erkenntnisziele und Fragestellungen.
- Täglich begleiten wir unsere Gäste durch den Tag – inklusive Insider-Tipps und, wer mag, SXSW-Nightlife zum Ausklingen.
- Regelmäßig reflektieren wir das Erlebte, analysieren seine Relevanz für unsere Gäste und übertragen es auf ihre individuellen Fragestellungen.
- Während der SXSW wohnen wir im brandneuen Boutique-Hotel „Eleven“, das wir ganz für uns haben – 5 Minuten Fußweg von allen Haupt-Locations entfernt.

### Für weitere Infos & Anmeldung:

✉ [judithmuster@metaplan.com](mailto:judithmuster@metaplan.com)

## Metaplan Wörterbuch

### Formalität

In Zeiten postbürokratischen Organisierens ist sie vielen ein Feind: die gute alte Formalität, die als entschiedene Struktur den organisationalen Alltag regelt (oder regeln soll). Sie legt fest, was Organisationen von ihren Mitgliedern erwarten können – wer sie missachtet, riskiert die Mitgliedschaft. Dazu gehört die tägliche Präsenz im Büro ebenso wie die Anweisung der Chefin zur Selbstorganisation. Wer Formalität bloß als überflüssige Bürokratie missversteht, übersieht die entlastende Funktion, die sie erfüllt. So reduziert sie nicht nur Komplexität und schafft Erwartungssicherheit, sondern regelt auch Verantwortlichkeiten – auf die sich gerade Organisationsneulinge leicht zurückziehen können.



# Agiles Skalieren

**Ansätze wie SAFe (Scaled Agile Framework) versprechen, agiles Arbeiten zwischen Teams so zu skalieren, dass die Organisation insgesamt agil wird. Was aber sollte man als organisationskluge Managerin bei der Umsetzung beachten?**

Die Notwendigkeit zur Skalierung scheint klar: Nachdem einzelne agile Inseln in einer Organisation entstanden sind, gilt es, die vor- und nachgelagerten Flaschenhälse zu agilisieren. SAFe empfiehlt: agile Teams werden als „Waggons“ zu einem agilen „Zug“ verbunden, wobei alles, was im Team gut funktioniert, nun auch für den übrigen Zug gilt. Damit klar ist, wohin die Reise geht, werden zusätzlich Programm- und Portfolio-Ebenen eingeführt – quasi als Verkehrsleitzentrale. Die Skalierungsidee ist somit im Unterschied zu agilen Organisationsmodellen wie Holocracy vor allem eine Verkettungsidee, bei der in jedem Waggon Gleiches gelten soll.

## **These 1: Die komplexe Arbeitsteilung in SAFe setzt gleichförmiges Arbeiten zwingend voraus**

SAFe ist ein komplexes Vorgehensmodell. Komplexität ist per se nicht das Problem. Schwierig wird es, wenn die Vorgaben ungleichförmig umgesetzt werden. SAFe geht von einer standardisierten Anwendung innerhalb der Teams aus, bei der synchron nach gleichen

Prinzipien gearbeitet wird. Die Organisationsrealität aber zeigt, dass sich innerhalb von Teams Besonderheiten ausbilden, da auch andere Rahmenbedingungen bei der Arbeit berücksichtigt werden müssen. Je ungleichförmiger innerhalb der einzelnen Waggons gearbeitet wird, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass wieder Flaschenhälse an den Schnittstellen entstehen.

## **These 2: SAFe erschwert umweltflexibles Arbeiten und fördert Informalität**

Bei SAFe stehen Prozesse im Vordergrund. Das führt zwangsläufig dazu, dass sich zwischen den Waggons lineare Arbeitsweisen einschleichen. Auf diese Weise entstehen Zielkonflikte zwischen schneller Anpassungsfähigkeit und Prozessstreuung. Die „feste“ Verkettung von Abläufen gleicht einem Taylorismus in agilem Gewand, allerdings ohne (hierarchische) Instanzen, die durch Führungsimpulse organisationalen Abläufen eine neue Richtung geben würden oder typische organisationale Konflikte lösen. Spannungsfelder zwischen den Waggons eines Zuges lassen sich so nicht durch formale (Eskalations-)Regeln einfangen. Die Interessenwahrnehmung an gesamtorganisationalen Themen verschiebt sich in die Informalität – man klärt Dinge „unter sich“.

## **Was jetzt also tun mit der Skalierungsidee?**

Es wird deutlich, dass das Prinzip „viel hilft viel“ an Grenzen stößt. Organisationen sollten sich bei der Einführung agiler Arbeitsweisen besser an ein agiles Grundprinzip halten: ausprobieren und anpassen. Dies gelingt mit Fragen darüber, welche Herausforderungen eine Organisation meistern muss – und wie hier Agilität helfen kann.

Zum Beispiel:

- Wie können wir schneller entscheiden und die Kommunikation transparenter machen? Indem wir mehr Interaktion fördern und unterschiedliche Meeting-Strategien ausprobieren!
- Wie können wir die Arbeit kontinuierlich verbessern? Indem wir Retrospektiven nach Projektetappen testen!
- Wie können Aufgaben schneller abgearbeitet und Arbeitsteilung flexibler gestaltet werden? Indem wir selbstorganisiertes Arbeiten in kleinen Teams oder Sprints und Time Boxing erproben!
- Wie können wir Kunden besser verstehen und neue Produkte schneller erproben? Indem wir mit Open-Innovation-Ansätzen, Lean-Startup-Methoden und Rapid Prototyping experimentieren!

Kurzum: Die Gestaltung zur agilen Organisation sollte nicht zum Selbstzweck werden, der als One-size-fits-all-Blaupause inklusive umfangreicher Umbauten sowohl die Organisation als auch das laufende Geschäft stresst. Man sollte agil vorgehen, wenn man die Organisation agilisieren möchte. ☒



**ZELJKO BRANOVIC**  
begleitet Metaplan-Klient\*innen in digitalen Transformationsprozessen und berät zu agiler Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung.

## Mechanical Power

# Von Wechselbeziehungen und Kräfteverhältnissen

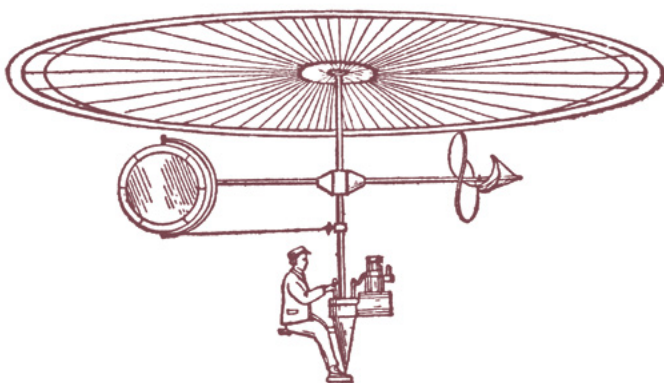
Agiles Organisieren heißt, Strukturdynamiken und Interdependenzbeziehungen innerhalb der Organisation auf die Spur zu kommen. Dabei gibt es ein Problem: Oftmals ist die Dynamik der Organisation zugleich ihr blinder Fleck. Führt man sich das Spannungsverhältnis zwischen den dabei wirkenden Kräften vor Augen, liegt die Mechanik als Lehre der Bewegung von Körpern als visuelle Metapher nahe. Wir haben die Berliner Gestalterin Manja Hellpap gebeten, das Thema Agilität in Organisationen für uns zu bebildern und diese Kräfte im Moment ihres Entstehens und ihrer Veränderung zu visualisieren.

Fündig wurde sie zunächst im historischen Archiv des Florida Center for Instructional Technology (FCIT). Historische Konstruktionszeichnungen mechanischer Bewegungsabläufe inspirierten sie dazu, den Begriff der Organisation in seiner physikalischen Bedeutung als strukturiertes Zusammenspiel von Elementen und Faktoren zu begreifen. Den Bildern von Kräfteverhältnissen und Wechselbeziehungen eines Tiefkühlsystems (S. 2) oder einer Linotype-Druckmaschine (S. 6) stellt sie aktuelle Begriffe aus dem Agilitätsdiskurs gegenüber.

Überraschend klar überbrückt das Zusammenspiel von Bild und Wort die mehr als 150 Jahre, die zwischen der Entstehung der Zeichnungen und den aktuellen Begrifflichkeiten stehen. Die historischen Zeichnungen werden zu Stellvertretern heutiger Arbeitsabläufe, deren schematische Darstellung auf kleinstem Raum erfolgreich die Kollaboration verschiedener Elemente oder gleich ganzer Arbeitsprozesse zu illustrieren vermag. Es wird deutlich, worum es beim Agilerwerden im Kern geht: sich konkret vor Augen zu führen, welche Prozesse oder Strukturen in der Organisation an welcher Stelle wirken und wo die Hebel zur Veränderung ansetzen sollten.

Auch in anderen Gestaltungen von Manja Hellpap spielen historische Vorlagen eine aktuelle Rolle.

Mehr dazu auf [www.typografie.berlin](http://www.typografie.berlin)



**AUSPROBIERN  
UND ANPASSEN**

## Metaplan mischt mit



## Metaplan-Podcast #organize – Gespräche zum diskursiven Management

Die aktuelle Folge des Metaplan-Podcasts widmet sich der Frage, wie man erfolgreich Projekte führt. Dazu tauchen Thomas Schnelle, Metaplan-Partner, und Stefan Truthahn, geschäftsführender

Gesellschafter von hhpberlin, in die aufregende Welt der Großprojekte ein und leiten daraus ab, worauf es auch bei kleineren Projekten innerhalb von Organisationen ankommt. Moderiert wird das Gespräch von Work Awesome-Gründer Lars Gaede.

🔗 [http://bit.ly/Organize\\_Soundcloud](http://bit.ly/Organize_Soundcloud) oder

🔗 [http://bit.ly/Organize\\_Apple](http://bit.ly/Organize_Apple)



## Sven Kette/Sebastian Barnutz Compliance managen – Eine sehr kurze Einführung

VS Verlag 2019, 67 Seiten

In diesem Buch setzen sich der Luzerner Organisationssoziologe Sven Kette und Metaplan-Partner Sebastian Barnutz mit den Grundzügen des

Compliance Managements und der Frage auseinander, wieso die Erwartungen an Compliance Management häufig überhöht, die Risiken indes unterschätzt werden. Statt lückenloser Kontrolle plädieren die Autoren für ein aktives Management und eine diskursive Gestaltung von Compliance-Management-Systemen.

🔗 [http://bit.ly/Kette\\_Barnutz\\_Compliance](http://bit.ly/Kette_Barnutz_Compliance)

🔗 [www.organizationaldialoguepress.com](http://www.organizationaldialoguepress.com) (English)



## Judith Muster/Lars Gaede „Und jetzt alle einmal agil, bitte!“

changement!, Ausgabe 5/2019

Trotz breiter Methodenschulungen, Heerscharen hochbezahlter Coaches und Dauerpredigten vom Topmanagement: Die meisten Agilitätsinitiativen zerschellen

an der Organisationsrealität. Ist es Zeit, den Hype zu begraben? Im Gegenteil – Judith Muster und Lars Gaede sagen, es ist Zeit, endlich hinzuschauen! Ein Plädoyer für ein organisationskluges Agilitätsmanagement aus organisationssoziologischer Sicht.

🔗 [http://bit.ly/Agil\\_Muster\\_Gaede](http://bit.ly/Agil_Muster_Gaede)



## Judith Muster „Viele systemische Berater denken nicht systemisch“

managerSeminare, Ausgabe 255/2019

Das Label „systemische Beratung“ suggeriert, dass die Beratung auf systemtheoretischer Wissenschaft fußt. Das jedoch tut sie selten – was schade ist.

Denn eine tatsächlich von der Systemtheorie Niklas Luhmanns beeinflusste Beratung könnte mit wacherem Blick, höherer analytischer Qualität und effektiveren Lösungsansätzen an Organisationen herantreten, meint Judith Muster.

🔗 [http://bit.ly/Muster\\_Systemische\\_Beratung](http://bit.ly/Muster_Systemische_Beratung)

## Veranstaltungen

### Trainings, Seminare, Werkstätten Trainings, um Meetings und Workshops wirksam steuern zu können – Werkstätten und Seminare, um erfolgreich in Führung zu gehen

Veränderung beginnt mit der klaren und ziel-führenden Analyse der konkreten Situation. Das dafür notwendige Handwerkszeug liefern die Metaplan-Seminare und -Werkstätten. Die Trainings vermitteln dann, wie man kluge Interaktionen in Meetings und Besprechungen anlegt, um für Diskurs und Umsetzung zu sorgen.

#### TRAININGS

##### Moderation:

##### Meetings und Workshops strukturiert leiten

21.–22.01.2020, Quickborn

28.–29.04.2020, Quickborn (English)

##### Fresh-Up and More:

##### Essenzielle Interaktionstechniken an zwei Tagen

10.–11.03.2020, Zürich (bei Vorkenntnissen)

##### Workshop-Gestaltung:

##### Zusammenarbeit effektiv gestalten

17.–18.03.2020, Quickborn

##### Kompakttraining:

##### Die Kerninhalte der Trainings an drei Tagen

23.–25.03.2020, Quickborn

#### WERKSTÄTTEN & SEMINARE

##### Frauen in Führung

28.–29.01.2020, Quickborn

##### Führen über Distanz

03.–04.02.2020, Quickborn

##### Führungswerkstatt

11.–12.02.2020, Quickborn

##### Seminar: Laterales Führen

25.–26.02.2020, Quickborn

#### INFOS & ANMELDUNG

🌐 [metaplan-trainings.de](http://metaplan-trainings.de)

🌐 [metaplan-seminare.de](http://metaplan-seminare.de)

##### Uta Kohl

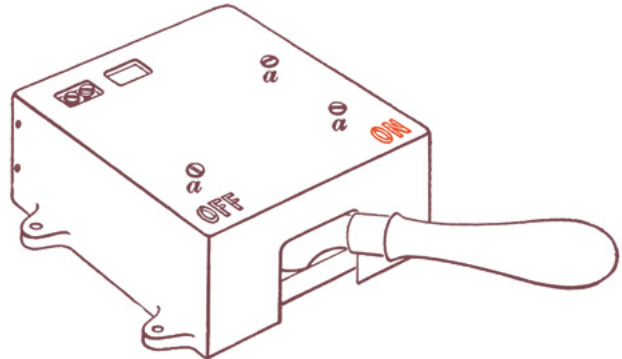
✉ [utakohl@metaplan.com](mailto:utakohl@metaplan.com)

Für attraktive Gruppen- und Inhouse-konditionen rufen Sie uns an unter:

☎ +49 (4106) 617-183

## Legal beweglich bleiben

# Regelüberwachung und -einhaltung anders denken



In modernen Unternehmen ist eine Reihe von Stellen dafür zuständig, Schaden vom Unternehmen und den Mitarbeitenden fernzuhalten – allen voran Compliance-Management-Systeme (CMS). Sie bauen darauf, die formale Seite der Organisation doppelt abzusichern – durch Kontrolle und durch einen normativen, ethischen Überbau. So werden einerseits enge Wenn-Dann-Regeln gesetzt und überprüft, andererseits wird Mitarbeitenden eine ethische Orientierung eingepflegt – als „Krücke“, um die Wahrscheinlichkeit von Regeleinhaltung zu erhöhen.

Ein dabei oft übersehenes Problem: Compliance Management blendet die Gründe für Regelbrüche aus und übersieht so, dass es sich oft auch um brauchbare informale Praktiken handelt. Weil Zielvorgaben und Organisationsregeln sowie Anforderungen der (externen) Akteure nicht reibungslos zusammenpassen, werden interne Regeln meist im täglichen Tun angepasst.

Compliance Management setzt das Mittelmanagement doppelt unter Druck, weil es die formalen Regeln betont und moralisch überhöht. Der doppelte Druck ist ein hausgemachtes Problem und meist dysfunktional. Hausgemacht, weil die

Mechanismen heutiger CMS zu mehr Bürokratie führen und keine Antworten auf die agilen, beweglichen Herausforderungen bieten, vor denen Unternehmen stehen. Dysfunktional sind CMS, weil Mitarbeitende regelkonformes Verhalten aufwendig auf der Schauseite dokumentieren und mit großem Aufwand ihr tatsächliches Tun absichern und verschleiern.

Diesen Konflikt – zwischen Beweglichkeit und der Überbetonung der Regeleinhaltung – müssen moderne Organisationen selbstbewusst adressieren und ihre Überwachungssysteme einbremsen und postbürokratisch aufsetzen. Besonders in Umbauphasen und für agile Zellen wird das zentral sein. Wie das gehen kann: nicht auf „Wenn-Dann“-Programme setzen, sondern Ziele definieren, die Überwachung von (Arbeits-)Bereichen aussetzen, informale Strukturen als Asset für den Unternehmenserfolg akzeptieren und geschützte, informale Räume gewähren, in denen Stakeholder Zielsetzungen und -konflikte aushandeln können. Darum wird es gehen, wenn die Stellen zur Regelüberwachung nicht den Anschluss an die Arbeitsverhältnisse verlieren wollen.

✍ Sebastian Barnutz

**Metaplan**® Über 45 Jahre Erfahrung: Metaplan zählt zu den Pionieren der Strategie- und Organisationsberatung. Von Anfang an hat sich Metaplan auf die Führung von Organisationen und Interaktionen spezialisiert, im stetigen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

**Metaplan  
Hamburg | Princeton |  
Shanghai | Singapore |  
Versailles | Zürich**

[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

#### Metaplan Hamburg

Goethestraße 16, 25451 Quickborn,  
Deutschland

T +49 (4106) 617-0

E [quickborn@metaplan.com](mailto:quickborn@metaplan.com)