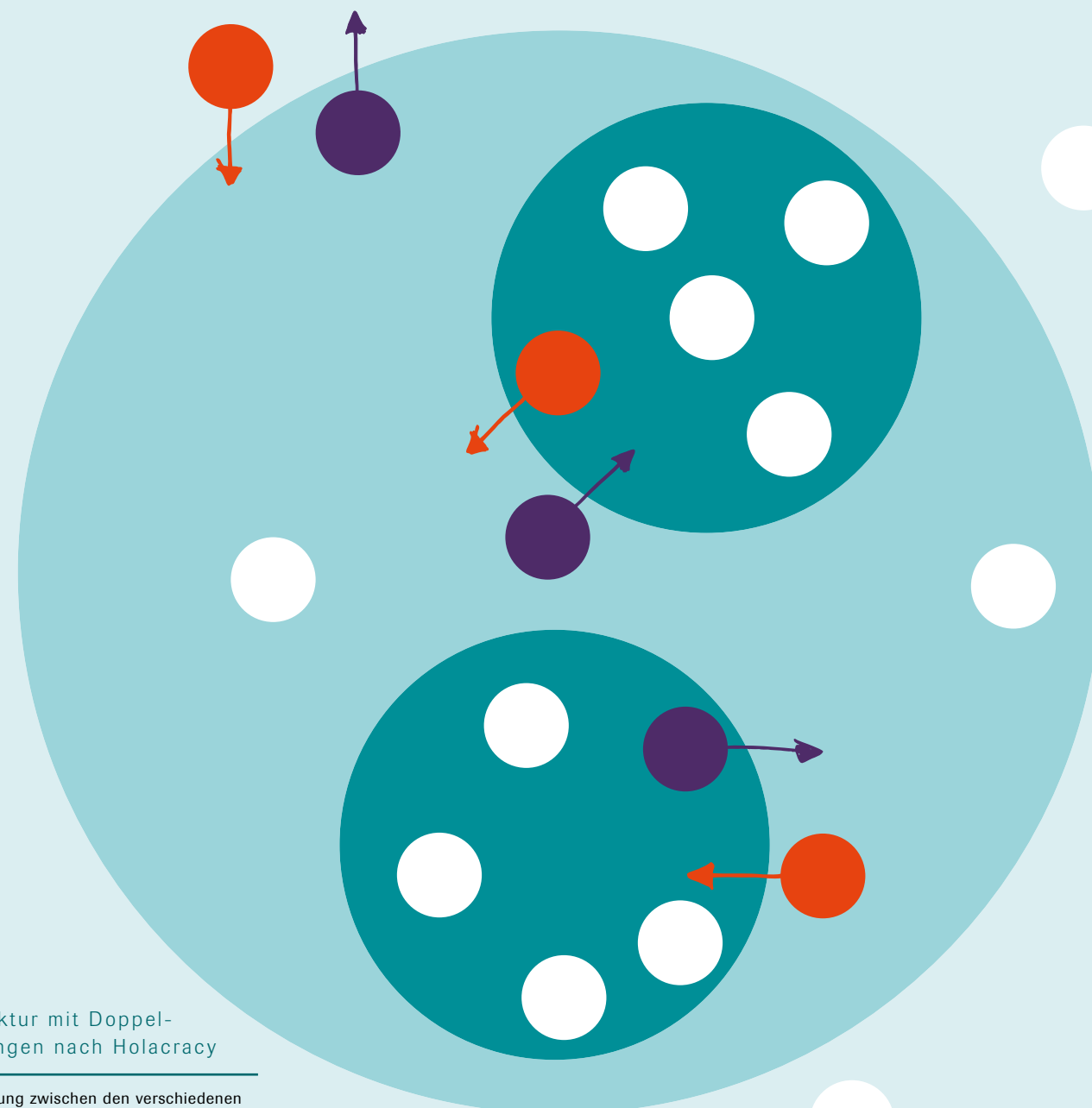


PARADIGMEN-WECHSEL IN DER UNTER-NEHMENS- KULTUR

Organisationen, die wettbewerbsfähig sein wollen, müssen ihre Strukturen anpassen, um flexibel auf einen dynamischen Markt zu reagieren. Ein Modell ist die Holacracy-Praxis. Im Interview erläutert Dennis Wittrock, Holacracy-Coach, was das Modell auszeichnet.

Interview mit Dennis Wittrock / geführt von Christiane Zimmer, FAZIT Communication



Kreisstruktur mit Doppelverbindungen nach Holacracy

Die Abstimmung zwischen den verschiedenen Kreisen erfolgt mittels einer Doppelverbindung durch „Lead-Links“- und „Rep-Links“-Teamvertreter, die in die anderen Kreise entsandt werden. Quelle: Dennis Wittrock, 2017.



Herr Wittrock, was machen Unternehmen, die nach dem holokratischen Prinzip organisiert sind, anders?

Holacracy ist eine Praxis des Selbstmanagements, die die klassischen, pyramidalen Managementhierarchien ablöst. Es wird eine echte Distribution von Autorität praktiziert, nicht bloß eine Delegation. Wesentliche Bestandteile sind ein klar definiertes Rollenverständnis, hohe Transparenz und die Möglichkeit für Mitarbeiter, über die Hierarchieebenen hinweg am Entscheidungsprozess aktiv teilzunehmen. Holacracy gibt dem Mitarbeiter Freiheit und Autorität. Diese ist geknüpft an die Rolle, die er übertragen bekommt. Autorität wird nicht an eine Person, sondern an eine Rolle vergeben. Der Mitarbeiter ist insofern beauftragt, im Sinne seiner Rolle zu handeln, und hat in dieser die Freiheit, selbstständig zu entscheiden. Holacracy ist ein Ausdruck von fünf Prinzipien: zweckerfüllt (purposeful), autonom, dynamisch, transparent und der Hierarchie des Zwecks dienend („holarchisch“).

Wie sind die Aufgaben und Rollen konkret verteilt und wer trägt letztendlich die Verantwortung?

Das Entscheidende bei Holacracy sind die klaren Prozessregeln, die in einer Verfassung definiert sind. Autorität wird an Rollen verteilt. Die Rollen werden aber nicht klassisch Top-down definiert und vergeben, sondern innerhalb von Kreisen. Kreise sind funktionale Einheiten der Organisation und entscheiden darüber, welche Rollen sie brauchen, um ihren Zweck zu erfüllen und die Aufgaben umzusetzen. Diese Kreise sind wie in einer Hierarchie der Ganzheit, einer „Holarchie“, ineinandergeschachtelt und drücken ihren Teil des Gesamtzwecks der Organisation aus. Die Definition der Autoritätsbereiche geschieht in Governance-Meetings, die einem disziplinierten Ablauf folgen, der allen Mitgliedern des Kreises Möglichkeiten zur Mitbestimmung bietet. Die jeweilige Rolle erhält die Zuständigkeiten und Autoritäten für ihren Bereich. Es ist gängige Praxis, dass ein Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten mehrere Rollen übernimmt. Damit der Prozess funktionieren kann, ist die Holacracy-Verfassung entscheidend. Sie gibt eine klare

Orientierung darüber, wie sich die jeweiligen Rollen und Kreise definieren.

Schränkt dieses Prinzip die Entscheidungsfreiheit nicht vielmehr ein, wenn es einen festen Rahmen vorgibt?

Die Struktur ermöglicht Freiheit. Niemand sagt in Holacracy einer anderen Rolle, was sie zu tun hat – somit sind Manager, die Menschen managen, überflüssig. Das Einzige, was „gemanagt“ werden muss, ist die Arbeit. Das tun die Rollen. In Holacracy ist zudem alles erlaubt, was nicht explizit verboten ist. Begrenzungen dieses Handlungsspielraumes werden gemeinsam in Governance-Meetings definiert, basierend auf konkreten Fällen. In klassischen Konzernen verhält es sich genau umgekehrt: Alles ist erst mal verboten und für alles muss man sich zunächst eine Freigabe aus der Managementhierarchie abholen. Das tötet Kreativität und Eigeninitiative. Das eine Weltbild basiert auf Vertrauen und Mündigkeit, das andere auf Misstrauen und Unmündigkeit.

Worin unterscheidet sich Holacracy von anderen agilen Managementsystemen?

Es gibt viele Gemeinsamkeiten mit Scrum oder anderen agilen Methoden. Diese Systeme setzen alle auf selbstorganisierte Teams mit viel Entscheidungskompetenz, aber auch mit klaren Verantwortlichkeiten, damit eine effiziente Zusammenarbeit möglich ist. Holacracy zeichnet die Arbeit in den Kreisen aus, die miteinander verzahnt sind. Außerdem hat Holacracy einen klaren Governance-Prozess und vordefinierte Entscheidungsmechanismen, mit denen die Autoritätsstruktur jederzeit angepasst werden kann. All das ist auf objektive Weise ausbuchstabiert in der Holacracy-

Verfassung. Der „Facilitator“, eine gewählte Rolle, sorgt für die Umsetzung dieser Prozesse in den Meetings.

Für wen ist ein agiles Managementmodell wie Holacracy geeignet?

Im Grunde kann es jede Organisation umsetzen, die einigermaßen homogene Strukturen und einen klaren Zweck hat. Es ist für Start-ups geeignet, die schnell wachsen und ab einem gewissen Punkt ohnehin mehr Struktur brauchen. Hier bietet Holacracy von Beginn an viel Klarheit. Große Konzerne haben sicher das Problem, dass sie über ein starkes operationelles Regelsystem verfügen, das dem holokratischen Prinzip mitunter entgegensteht. Entscheidend ist aber der Wille des Managements – und zwar von ganz oben –, dass die Organisation ihr altes System aufkündigen will. Paradoxerweise bedarf es bei Holacracy einer initialen Top-down-Entscheidung, die diese Arbeitsweise vorgibt und vorlebt, quasi „Freiheit per Verordnung“. Wer Holacracy einführt, muss Privilegien abgeben und sich vom alten Statusdenken und von Personenhierarchien verabschieden. Damit dieses Loslassen als Gewinn erlebt wird, bedarf es eines gewissen Reifegrades der Führungskräfte sowie eines grundlegenden Vertrauens in die Fähigkeiten aller Beteiligten. Ist dieser Schritt getan, bietet Holacracy klare Vorteile mit Blick auf die Produktivität in einer Organisation. Das Engagement der Mitarbeiter steigt. Studien belegen, dass Mitarbeiter, die in hierarchischen Strukturen unglücklich sind, da sie mit Entscheidungen von oben nicht einverstanden sind und keine Möglichkeit haben, eigene Ideen zu platzieren, innerlich kündigen. Das Holacracy-Modell bietet den Mitarbeitern verschiedene Mittel und Wege, um ihre Spannungen eigenständig zu lösen, und steht für Arbeiten auf Augenhöhe.

Gibt es bereits wissenschaftliche Belege, wie sich das Modell auf den Erfolg einer Organisation auswirkt?

Es werden aktuell einige Studien gemacht, die darlegen sollen, wie sich Holacracy auf die Organisationsentwicklung auswirkt. Wir können aber schon heute sagen, dass agile Managementsysteme einen Mehrwert bieten. Unter den Unternehmen, die nach diesen Prinzipien arbeiten, gibt es viele Start-ups, die wesentlich agiler auf den Markt reagieren können, da sie flexibler sind. Vor allem aber können sie auf Ressourcen ihrer Mitarbeiter zugreifen, die in alten Systemen häufig brach liegen. Das Fähigkeitsprofil eines Menschen lässt sich nun einmal nicht in einer Jobbeschreibung abbilden. Mit Holacracy kann ich die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiter besser nutzen und bin somit agiler, denn die Mitarbeiter entscheiden, welche Aufgaben sie übernehmen wollen. Letztendlich dient ein solches Prinzip dem Fortschritt der Organisation. Radikale, disruptive Umstrukturierungen werden überflüssig, da die Organisation sich ohnehin ständig in kleinen Schritten mithilfe des Governance-Prozesses kontinuierlich umstrukturiert und den aktuellen Erfordernissen anpasst.

Gehören Führungskräfte damit der Vergangenheit an?

Führung ist weiterhin wichtig, sie wird aber neu betrachtet. Verantwortung wird verteilt und jeder führt in seiner Rolle. Damit wird Führung situativer und ist nicht mehr zentralistisch. Führen und Folgen sind kontextuell: „Heute folge ich dir in deiner Rolle, morgen folgst du mir in meiner Rolle.“ Hier liegt der Paradigmenwechsel. Das bedeutet aber zugleich, dass sich Karrierewege ändern. Tätigkeiten sind nicht mehr abbildbar mit dem klassischen Karriereweg, der sich an statusbasierten Rollentiteln orientiert.

Welche rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen müssen geändert werden?

Holacracy ist primär ein Regelset, um die Arbeit zu erledigen. Es sagt einem nicht, welche Rechtsform man für sein Unternehmen wählen sollte. Holacracy macht auch keine Vorschriften über Vergütungssysteme. Um aber als gerecht erlebt zu werden, muss Vergütung unter Holacracy dynamischer und differenzierter sein, was etwa über ein System von Abzeichen und korrespondierenden Bezahlrängen erfolgen kann. Beispielsweise gibt es ein Modell, bei dem alle Fähigkeiten der Mitarbeiter, die einen Mehrwert für die Organisation haben, anerkannt werden. Es geht also nicht mehr vorrangig um klassische Jobprofile und Titel, sondern um Tätigkeiten, die dem Zweck der Organisation dienen. Das ist ein wesentlicher Unterschied zum heutigen Vergütungssystem.

Ein sozialer Aspekt, der über das Rollenprinzip von Holacracy hinaus bedacht werden muss, ist der Umgang mit zwischenmenschlichen Themen. Holacracy wurde nur dafür designt, die Selbstorganisation der Arbeit zu ermöglichen. Daher ist es empfehlenswert, darüber hinaus ein explizites Forum einzurichten, in dem kulturelle Themen angesprochen und zwischenmenschliche Spannungen thematisiert werden können. Mitarbeiter müssen lernen zwischen den Spannungen ihrer Rolle und persönlichen Spannungen zu differenzieren. Dabei muss man sie unterstützen, damit sie diesen Unterschied lernen und ihre Themen im richtigen Kontext lösen.



Dennis Wittrock, M.A.
zertifizierter Holacracy®-Coach,
Autor, Berater und Trainer,
Partner bei encode.org,
www.integral-con-text.de

Wie sehen Sie die Zukunft des Modells und anderer agiler Managementmodelle?

Das ist branchenabhängig. Die klassische Managementhierarchie ist weiterhin fundamentaler Baustein in vielen Unternehmen und wird uns wohl noch lange erhalten bleiben. Aber es wird durch die Trends der Digitalisierung und vor allem durch die Komplexität und Schnelligkeit immer schwieriger, innerhalb starrer Hierarchien in einem dynamischen Markt erfolgreich zu wirtschaften. Von heute auf morgen wird sich jahrhundertlang Gelerntes nicht verändern oder aufgeben lassen. Doch auf lange Sicht gehören „Command and Control“ und zentralistisches Denken der Vergangenheit an. Prozesse müssen jetzt neu betrachtet werden. Organisationen, die einem klaren evolutionären Daseinszweck folgen und diesen fraktal und selbstorganisiert in ihren Strukturen ausdrücken, ähneln den selbstorganisierenden Prozessen, die wir auch in der Natur zuhauf finden. So wird in der Natur Komplexität bewältigt – durch Hierarchien von Teil-Ganzen respektive „Holarchien“. „Holacracy“ bedeutet eben diese „Herrschaft der Holarchie“ in Ausrichtung auf den Zweck. Ich bin überzeugt davon, dass alle Organisationen, die diese natürlichen Prozesse nachbilden, auf lange Sicht zukunftsfähig sein werden. ➔