

Big Bang oder schleichende Implementierung?

ORGANISATIONSENTWICKLUNG. Auf dem Future Lab „Next Organizing“, das Mitte November 2015 in Wien veranstaltet wurde, suchten die 150 Teilnehmer nach Wegen, agile Organisationsformen und hierarchiefreie Führungsansätze für die Praxis nutzbar zu machen. Mit Spannung erwartet wurde der Beitrag von Brian Robertson, dem Erfinder des Holacracy-Ansatzes.

Eingeladen hatten das „Hernstein Institut“ und die Beratungsunternehmen „Dwarfs and Giants“, „Evolution at work“ sowie die „Beratergruppe Neuwaldegg“. Alle Unternehmen sind in Wien ansässig. Entstanden war die Idee zu einem Event aber in Amsterdam.

„Wir haben uns zufällig bei einer Veranstaltung getroffen und festgestellt, dass wir alle am selben Thema dran sind“, erinnert sich Eva-Maria Ayberk, Leiterin des Hernstein Instituts. „Schnell war dann klar: Wir machen etwas gemeinsam.“ Und so wurde das eintägige Future Lab „Next Organizing“ in Wien zum Leben erweckt. Vormittags gab es eine geballte Ladung an Information und In-

spiration für alle. Felix Hollenstein von der Swisscom berichtete, wie sich sein Unternehmen mit rund 21.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von gut zwölf Milliarden Schweizer Franken auf neue Organisationsformen einlässt und insbesondere die Kundenorientierung (Human-Centered Design) als entscheidenden Hebel für Organisationsveränderung nutzt.

Mit Spannung erwartet wurde natürlich der Beitrag von Brian Robertson, dem Erfinder der Holacracy-Idee, denn schließlich hatten sich Eva-Maria Ayberk (Hernstein Institut), Gerhard Hochreiter (Dwarfs and Giants), Christiane Seuhs-Schöller (Evolution at Work) und Michael

Möller (Beratergruppe Neuwaldegg) auf einem Holacracy-Treffen in Amsterdam zusammengefunden.

Holacracy: Brian Robertson zu Gast in Wien

Brian Robertson strahlte Ruhe und Gelassenheit aus und empfahl diese auch für alle, die alte Strukturen im Unternehmen verändern und Macht neu verteilen wollen. Auf die Frage, wie lange es wohl dauert, bis das System Holacracy umgesetzt und arbeitsfähig sei, antwortete er mit einer Gegenfrage: „Wie lange brauchen Führungskräfte, um das alte System der Machthierarchien zu beherrschen?“ Ho-



Fotos: Hernstein Institut

Organisatoren mit Guru (von links): Eva-Maria Ayberk, Hernstein, Gerhard Hochreiter, Dwarfs and Giants, Lisa Kratzer, Hernstein, Brian Robertson (Referent) und Christiane Seuhs-Schoeller, Evolution at Work.



lacracy setzt (statt auf Machtverteilung über Hierarchie) auf selbstorganisierende Arbeitskreise. Daher auch der Name „Holacracy“, der auf einen Begriff des österreichisch-ungarischen Schriftstellers Arthur Koestler zurückgeht. Ein „Holon“ ist ein Ganzes, das Teil eines anderen Ganzen ist. Für verschiedene Aufgaben und Herausforderungen werden Rollen geschaffen, die mit den notwendigen Ressourcen und Befugnissen ausgestattet werden können. Im Idealfall gibt es dann keine Top-Down-Hierarchie mehr, alle Beteiligten eines Prozesses haben gleiches Gewicht oder gleiche Macht. Organisiert wird die Zusammenarbeit durch eine detailliert festgelegte Unternehmensverfassung und klar strukturierte Steuerungs- und Arbeitstreffen.

Keine Erfolgsrezepte für einfachen Wandel

Brian Robertson ist überzeugt, dass seine Holacracy-Methode es möglich macht, eine neue und moderne Organisationsform auf viele Unternehmen zu übertragen. Er vergleicht die Wirkung mit dem Quantensprung, der sich in der IT-Branche durch die Entwicklung von Benutzeroberflächen wie MS Windows oder Mac OS ergeben habe. Und doch gibt es keine Erfolgsrezepte und keine einfachen

Checklisten für den Unternehmenswandel. Das zeigten die „Next Organizing Deep Dives“ am Nachmittag des Wiener Events.

Im World-Café-Stil traten zehn Unternehmensvertreter mit den Teilnehmern in den direkten Austausch über ihre Erfahrungen mit agilen Unternehmensformen. An einem Tisch diskutierte Brian Robertson Details und Feinheiten seines Holacracy-Konzepts. Einen Tisch weiter schilderte Kristy A. Meade ihre Erfahrungen beim US-Onlineshop und zeigte welche Vorteile eine Struktur wie Holacracy für die Diversität, Ausgewogenheit und vor allem Transparenz eines Unternehmens mit sich bringen kann.

Michael Möller berichtete offen darüber, welche Erfahrungen die Beratergruppe Neuwaldegg selbst mit der Einführung von Holacracy gesammelt hat. Die Diskussionen nahmen schnell Fahrt auf, die Wortwechsel wurden immer schneller. Die Grenzen der Rollen „Redner“, „Zuhörer“, „Experte“ und „Neuling“, „Gastgeber“ und „Gast“ verwischten schnell. „Die Veranstaltung hat ein sehr flexibles Umfeld geschaffen und damit Raum für Reaktionen, Kreativität und sehr gute Gespräche gelassen“, sagt Melanie Vones, Senior Consultant bei der Agentur Net-centric in München. „Die Round-Table-Gespräche waren sehr aufschlussreich,

weil wir über die tatsächlichen Anwendungsfälle gesprochen haben, die sich oft als Mischformen zeigen und damit die reine Lehre weiterentwickeln“, meint Britta Bibel-Cavallaro vom Schweizer Industriekonzern Oerlikon. Eine der meistdiskutierten Fragen drehte sich um die Einführung neuer Organisationsformen: Urknall oder lieber schleichend und in kleinen Schritten – zum Beispiel durch Einführung neuer Strukturen in kleinen abgeschlossenen Einheiten? Letzteres ist eine Idee, die Brian Robertson nicht abwegig findet. Britta Bibel-Cavallero nimmt vor diesem Hintergrund eines aus Wien mit: „Ich kann mir nun auch Parallelorganisationen im gleichen Unternehmen vorstellen und stelle diese seit der Konferenz nicht mehr infrage.“

Aus Trainern werden Teilnehmer

Als Grund für neue Erkenntnisse nannten viele Teilnehmer die Tatsache, dass die Unternehmensvertreter bereitwillig über Erfahrungen und Erfolge, Misserfolge und Rückschritte gesprochen hatten. Um dies zu erreichen, war viel Arbeit im Hintergrund notwendig. Eva-Maria Ayberk ist überzeugt, dass die Heterogenität der Teilnehmer nur durch die Heterogenität der Gastgeber erreicht werden konnte. →



Brian Robertson (ganz links). Der Software-Unternehmer teilt seine Vision mit dem Wiener Publikum. Seine größte Referenz ist Zappos, ein Online-Schuhhändler in den USA mit 1.500 Mitarbeitern.

→ Damit sei die Rechnung für das Hernstein Institut, das in den Jahren zuvor immer alleiniger Gastgeber eines Hernstein Symposiums war, aufgegangen: „Als Partner haben wir verschiedene Stärken genutzt, Unterschiede schätzen gelernt und vor allem unsere Kunden- und Kollegen-Communities zusammengebracht. So kam eine unheimlich bunte Runde zusammen.“

Natürlich hat ein Event wie Next Organizing nicht nur eine Außenwirkung, sondern bewegt eine Bildungs- und Beratungsorganisation auch intern, wie Eva-Maria Ayberk rückblickend beschreibt: „Mit dem Mut, den eigenen Wirkungskreis zu verlassen und mit anderen Veranstaltern zu arbeiten, haben wir nicht nur für die Teilnehmer viel Mehrwert geschaffen. Der Tag war auch für uns enorm bereichernd. Wir haben viel voneinander gelernt.“

Auch Kristy Meade, die bei Zappos bereits einige Jahre Erfahrung mit Holacracy

sammeln durfte, nimmt viel mit: „Da ich viel für große Unternehmen gearbeitet habe, die Holacracy praktizieren, war ich ziemlich auf Holacracy fokussiert. Es war deshalb großartig für mich, mehr über andere Methoden der Selbstorganisation und ihre Umsetzung zu erfahren.“

Viel Raum für Reaktionen und Gespräche

Wenn die Teilnehmer am Abend nach der Networking-Runde gut gelaunt nach Hause gingen, dann sicherlich aus doppeltem Grund: Erstens haben sie ein Gefühl der Gemeinsamkeit erlebt – und das Gespür, dass sich etwas bewegt. In allen Bereichen der Wirtschaft geraten Pyramiden, die auf Hierarchie, Macht und Status gebaut sind, ins Wanken. Zweitens besitzen sie die nicht weniger wichtige Erkenntnis, dass auch andere Organisationen mit ehrgeizigen Vorhaben der Organisationsveränderung starten, strau-

cheln und weitermachen. „Ansätze und Theorien sind da, die Umsetzung steckt in den Anfängen, der Bedarf ist groß“, fasst Melanie Vones von Netcentric den Tag zusammen. Ihrer Meinung nach passt das Veranstaltungsformat optimal zum Thema: „Die Veranstaltung hat ein sehr flexibles Umfeld geschaffen und damit Raum für Reaktionen, Kreativität und sehr gute Gespräche.“

Um genau das zu erreichen, hatten die Veranstalter ihre Beraterbrillen ablegen und mehr Gastgeber als Ratgeber sein müssen. Eine Positionierung, die für Bildungsanbieter in Zukunft ebenso zwingend sein dürfte wie für Berater – nicht nur die Zeit der Machtpyramiden ist vorbei, sondern auch die Zeit, in der von Consultants und Trainern fertige Lösungen erwartet wurden. Gefragt sind inspirierende Lernmomente, offene Gespräche und Begegnungen von Menschen mit demselben Ziel.

Dr. Lisa Kratzer ●

Holacracy: Was steckt dahinter?

Hintergrund. Der aus Philadelphia stammende US-Unternehmer Brian Robertson hat in seiner Firma Ternary Software vor 16 Jahren eine Alternative zur klassischen Führung entwickelt.

Robertson wollte seinen Mitarbeitern helfen, mit der ständig steigenden Komplexität ihrer Aufgaben fertigzuwerden. Die Transparenz der Arbeit in einem Team oder einer Organisation wird nach seiner Meinung durch Holacracy entscheidend verbessert und die Entscheidungsprozesse werden schlank und effektiv.

Robertson verteilt die Macht, die in der Regel nur bei den Managern liegt, auf „Kreise“, die aus „Rollen“ zusammengesetzt sind. Teammitglieder übernehmen „Rollen“ (Arbeiten) und stimmen sich mit anderen „Rollen“ perfekt ab, weil es verbindliche Kooperationsregeln und Meeting-Prozesse gibt. Der zentrale Koordinationsaufwand wird stark reduziert. Jede „Rolle“ richtet sich am Zweck des Unternehmens aus. Ein Teammitglied kann mehrere Rollen gleichzeitig ausfüllen.

Zusammengehörige Rollen bilden einen „Kreis“, der sich selbst organisiert. Man definiert zum Beispiel die Rollenaufteilung selbst und schafft bei Bedarf neue Rollen. Klassische Hierarchien gibt es nicht. Die Handlungs- und Entscheidungsmacht wird verteilt nach dem Motto: Ent-

Eva-Maria Ayberk und Brian Robertson. Kann man führen ohne Hierarchie? Die Holacracy will es beweisen.



schieden wird dort, wo auch umgesetzt wird. Alle Entscheidungen gelten nur für den nächsten Schritt, damit bei Problemen kurzfristig eingegriffen werden kann. Wo in der Organisation etwas nicht optimal läuft, treten Spannungen auf, die als Veränderungs- und Lernchance genutzt werden. Holacracy kann nur top-down eingeführt werden. Das Topmanagement muss Macht abgeben und Verantwortung verteilen. Und die Organisation muss bereit sein, selbstorganisiert zu arbeiten.



TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS

ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich **fundiert und verständlich** aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für Ihre Personalarbeit und treffen Sie **sichere Entscheidungen** auf Basis der besten verfügbaren Fakten.

Jetzt informieren:
www.personalquarterly.de
 0800 72 34 253 (kostenlos)