

Das Ende der Hierarchien

ARBEITSWELT Das Organisationsmodell Holacracy soll Unternehmen effizienter machen. Es entmachtet Chefs und gibt Mitarbeitenden weit reichende Befugnisse. Doch was sich theoretisch gut anhört, birgt in der Praxis Tücken.

von MAREN MEYER, Text, und RENÉ RUIS, Fotos

Wenn Andreas Frey bei der Arbeit etwas stört, ändert er einfach die Regeln. Dafür braucht er noch nicht mal seinen Chef zu fragen. Denn einen Vorgesetzten hat er nicht – dank Holacracy.

Am Berner Standort der Agentur Liip stehen eine Handvoll Schreibtische. Industrielampen hängen von der Decke, das Sitzungszimmer ist der Inbegriff der Transparenz – alle Wände sind aus Glas. Eine Sitzecke mit Flauschteppich lädt zum Entspannen ein. Die Firma ist in ihrer Inneneinrichtung so modern wie das Produkt, das sie vertreibt: Web-Applikationen.

Seit Anfang Jahr setzt das Team an allen fünf Schweizer Standorten auf Holacracy. Das Modell ist eines von vielen bestehenden Arbeitssystemen. Es soll die traditionellen Management-Hierarchien aufbrechen und an eine immer flexibler werdende Arbeitswelt anpassen. Der Begriff wurde in den sechziger Jahren geprägt und leitet sich vom griechischen Wort «Holon» ab, das so viel bedeutet wie «Teil des Ganzen». Auf die Unternehmensstruktur übertragen, bezieht es sich auf den Mitarbeiter, der als Person Teil der ganzen Firma ist (siehe «Jedem seine Rolle» auf Seite 68).

Schon beim Aufbau der Agentur waren die Gründer von Liip dem hierarchischen Arbeitsmodell wenig zugetan. Viel Selbstverantwortung und die Freiheit der über 150 Mitarbeitenden waren den sechs Partnern wichtig. «Wir sind Unternehmer und haben uns auch unternehmerisch denkende Mitarbeitende gesucht», sagt Gerhard Andrey, einer der Gründer und Partner. Sein Kollege Andreas Frey ist seit 2013 einer dieser Mitarbeiter. Der 26-Jährige erlebte, was es heisst, eigene Entscheidungen zu treffen, ohne vorher

Erfolgreiche Firmen wie Apple, Airbnb oder Tesla hätten nur durch das «Schwarm-Business», das Engagement der Belegschaft, zu solcher Grösse wachsen können, sagt MIT-Forscher Peter Gloor.

mehrere Instanzen um Erlaubnis zu fragen. «Ich lebe in Bern und musste oft nach Freiburg an den Hauptsitz pendeln, obwohl sich viele unserer Kunden in Bern befinden. Es war ineffizient, und ich schlug vor, einen weiteren Standort in Bern zu eröffnen. Unsere Partner sagten, klar, mach das», erzählt Frey. Als ganz normaler Mitarbeiter kümmerte er sich um die Standorteröffnung und rekrutierte neue Mitarbeitende. Heute ist er für die Ressourcen des Standorts verantwortlich. «Mit der Einführung von Holacracy werden die Abläufe des Unternehmens zum ersten Mal transparent.»

Ständige Weiterentwicklung

Holacracy soll Unternehmen erfolgreicher machen. Klassische Strukturen verschwinden. An ihre Stelle treten «Rollen», die jeder Mitarbeitende ausfüllt. Wer etwas zu bemängeln hat, ist angehalten, Änderungen vorzuschlagen, die implementiert, aber auch zu jeder Zeit wieder abgeschafft werden können. So befindet sich das Unternehmen ständig im Fluss auf der Suche nach dem optimalen Arbeitsablauf.

Das System zielt darauf ab, Führung nicht als hierarchische Position, sondern als Rolle wahrzunehmen. Dafür muss in erster Linie der Chef bereit sein, seine Macht abzugeben und seine Mitarbeitenden zu ermächtigen, frei Entscheidungen zu treffen. Somit tragen sie den Erfolg



STRUKTUR ZUM ERFOLG Gerhard Andrey (l.), Gründer und Partner von Liip, ermächtigt seinen Mitarbeiter Andreas Frey, eigene Entscheidungen für die Firma zu treffen. Auch die Lohnschere ist klein.

oder Misserfolg des Unternehmens gleichsam mit. Um ein solches Modell ein- und durchführen zu können, müssen die Mitarbeitenden einen hohen Grad an Commitment aufweisen. Das Unternehmen muss ihnen genauso am Herzen liegen wie dem Gründer oder Chef. Dass dies nicht immer leicht ist, zeigt ein Beispiel aus den USA. Vor rund drei Jahren führte

der Online-Schuhkonzern Zappos, der heute zu Amazon gehört, Holacracy in seinen Reihen ein. Bei rund 1600 Mitarbeitenden ein grosses Unterfangen. Doch CEO Tony Hsieh war überzeugt, dass es die Firma nach vorne bringen würde. Bereits während der Einführung kam es zu den ersten Abgängen in der Belegschaft – bis heute haben rund 20 Prozent

der Angestellten gekündigt. Dennoch wird weiter an Holacracy festgehalten.

In der Schweiz läuft seit Juni 2016 bei der Swisscom ein Holacracy-Pilotprojekt im Bereich Leadership, Transformation and Collaboration der Group Human Resources. 30 Mitarbeitende sind beteiligt. «Bisher sind unsere Erfahrungen durchwegs positiv, wobei vorwegzu- ▶



ZURÜCK ZUM ALTBEKANNTEN FinanceFox startete mit Holacracy. Das Start-up wuchs schnell, und die freien Strukturen waren hinderlich. Derzeit sagt der Chef Michael John, wo es langgeht.

► nehmen ist, dass sich dieser Bereich für so ein Betriebssystem sehr gut eignet», sagt Bereichsleiter Adrian Bucher. Seit Jahren experimentiere die Swisscom mit agilen Organisationsformen und Projektmanagement-Methoden wie Scrum oder Kanban: «Das klassische «Betriebssystem» für Organisationen kommt an seine Grenzen, Swisscom muss sich transformieren und neu erfinden – auch jenseits der Grenzen der Hierarchie.» Holacracy in nur einem Teilbereich des Unternehmens einzuführen, sei aber schon ein kleines Wagnis. Die Lehre von Gründer Brian Robertson besagt nämlich, dass Holacracy im ganzen Unternehmen eingeführt werden soll.

Dass eine derart radikale Umstrukturierung vom Chef und von seinen Angestellten viel fordert, dessen ist sich Robertson bewusst: «Wir leben in disrupti-

ven Zeiten. Besonders die Unternehmen sehen sich mit neuen Anforderungen konfrontiert und müssen sich anpassen.» Gerade bei Unternehmen, die stark an die aktuellen Anforderungen am Markt gebunden seien, sieht er viel Potenzial, den Output durch Holacracy zu steigern. Denn dadurch, dass jeder Mitarbeitende für das Wohl seiner Firma mitverantwortlich sei, würden Kreativität und Produktivität steigen. Dazu hat er eine Verfassung geschrieben, die sich durch Anpassungen ständig weiterentwickelt. Laut Robertson seien bereits über 1000 Firmen weltweit auf Holacracy umgestiegen. «Eigentlich kann ich mir keine Branche vorstellen, die sich nicht eignen würde», sagt der Amerikaner.

Für Robertson scheint es keine Grenzen seines neuen Betriebssystems zu geben. Denn der Mensch wachse mit der

Der Holacracy-Erfinder Brian Robertson hält jeden Menschen für fähig zur Führung – falls man ihn lässt. «Wenn Unternehmen ihre Angestellten wie Kinder behandeln, benehmen die sich auch so.»

Verantwortung. Als könnte jeder Mensch mit einer wachsenden Verantwortung gleich gut umgehen. Das Problem sieht der 37-Jährige im traditionellen Management-Modell: «Sicher gibt es Menschen, die keine Verantwortung übernehmen wollen. Schuld daran ist ihr Umfeld. Wenn Unternehmen ihre Angestellten wie Kinder behandeln, benehmen die sich auch so.»

Der Übergang zu Holacracy sei ein wenig, wie wenn das Kind das erste Mal zu Hause ausziehe. Essenziell für einen gelungenen Übergang sind aber immer noch die Geschäftsführer. Denn wenn der CEO nicht bereit ist, seine Macht abzugeben, sie mit seinen Mitarbeitenden zu teilen, hat das neue System keine Chance. «Leider scheinen bis heute nur wenige CEOs bereit für diese Veränderung.»

Anstrengende Umstellung

Die wenigen Änderungswilligen berät Robertson mit seiner Firma HolacracyOne. Auch das Team von Liip liess sich von ihm coachen. Doch anders als die meisten Unternehmen, die auf einer hierarchischen Struktur aufbauen, hatte die Agentur Liip schon immer so wenig Strukturen wie möglich gewollt. Und das wurde zu einem Problem. «Alles war sehr frei, die Teams lose Bestandteile, das Management komplett abgesetzt», sagt Andreas Frey, dem viel Eigenverantwortung und wenig Druck von oben schon immer wichtig waren.

Doch die Firma wuchs, besonders im vergangenen Jahr wurden zahlreiche Mitarbeitende eingestellt. «Wir merkten, dass wir ein formalisierteres System brauchten, um die vielen neuen Mitarbeitenden besser integrieren zu können», sagt Gerhard Andrey. Die Teams brauchten mehr Struktur, und so stiessen die Partner bei der Suche nach einem passenden System auf Holacracy. Es sollte sich zu Beginn jedoch niemand gezwungen fühlen, sich den neuen Regeln zu unterwerfen. «Wir wollten Holacracy zuerst testen. Wir sind Software-Entwickler, wir sagen zu nichts Ja, was wir vorher nicht getestet

haben.» Seit Anfang 2016 läuft Liip unter dem neuen System. Das Fazit bisher ist durchwachsen. Denn der Prozess der Umstellung dauerte länger als erwartet. «Change ist immer anstrengend, und es schmerzt manchmal. Gerade weil es um Menschen geht, braucht der Prozess seine Zeit», sagt Andrey. Auch wenn sich Holacracy schlussendlich nicht als der richtige Weg entpuppen sollte, sei ein Schritt zurück oder in ein traditionelles Managementsystem keine Option. Bisher scheint die Belegschaft zufrieden: Eine eigens durchgeführte Umfrage ergab, dass heute knapp 90 Prozent Holacracy gut finden.

Andreas Frey gehört nicht dazu. «Holacracy hat gute Ansätze und einige, die mit meinem Weltbild nicht übereinstimmen.» Es sei zwar gut, dass es nun eine Abbildung der Unternehmensstruktur gebe, die sich den aktuellen Gegebenheiten anpasst, und jeder klar wisse, was er zu tun habe. Die Trennung von Rolle und Person schätzt er aber kritisch ein. «Auf dem Papier klingt es toll, aber wenn ich als Mitarbeiter herkomme, dann als Andi und nicht als die Rolle X in einem System.» Der Faktor Mensch dürfe nicht verloren gehen, die Persönlichkeiten müssten weiter Raum haben, sich zu entfalten. Er selber bekleidet derzeit drei Rollen neben seinem eigentlichen Job als Interaction Designer. Dennoch bringe Holacracy mehr Transparenz, und das sei hilfreich.

Der Zukunftsforscher Paul Saffo sagte einmal, dass Holacracy der grösste Blödsinn sei, den er je gehört habe. Saffo lehrt an der School of Engineering der Stanford University im Bereich Zukunftsforschung und Prognosen und hat über die Jahre viele grosse Unternehmen wie Samsung beraten. Er kenne kein Unternehmen, in dem Holacracy richtig funktioniere.

Der MIT-Forscher Peter Gloor ist da anderer Meinung. Er sieht erfolgreiche Firmen, wie Apple, Airbnb oder Tesla, die nur durch das «Schwarm-Business», das Engagement der Belegschaft, zu solcher Grösse wachsen konnten. Ho-

Zukunfts-Denker



Brian Robertson
Er hat Holacracy erfunden und den Begriff als Warenzeichen eintragen lassen.



Tony Hsieh
Der CEO des US-Online-Schuhhändlers Zappos setzt seit drei Jahren auf Holacracy.



Paul Saffo
Der amerikanische Zukunftsforscher sieht Holacracy als wenig zukunfts-trächtig.

1 Tausend

Unternehmen weltweit setzen laut Brian Robertson bereits auf Holacracy.

lacracy in Grosskonzernen zu etablieren, sei durchaus möglich. «Der Oxford-Professor Robin Dunbar hat gesagt: Bei bis zu 150 Personen ist es möglich, die Vorlieben eines jeden zu kennen», sagt Gloor. Doch Arbeitsmodelle, die Hierarchieebenen abbauen, habe es schon lange vor Holacracy gegeben, so der Forscher. Daher sieht er Robertsons System der Holacracy kritisch. Der sogenannte Gründer habe einem bereits bekannten Modell einfach einen neuen Namen gegeben, um es mit seiner Firma besser vermarkten zu können.

Kollaboration vs. Competition

Der Begriff Holacracy ist ein eingetragenes Warenzeichen, ein Coaching mit Robertson kostet. Bei der Grundidee handelt es sich zwar um ein bereits bestehendes System, aber vor Robertson kam noch keiner auf die Idee, daraus Profit zu schlagen. Auf der Plattform «Glass Frog» kann von einem Basisangebot zu Holacracy gratis profitiert werden. Für mehr zahlt man neun Dollar im Monat. Derzeit zählt die Plattform 347 Unternehmen.

Forscher Gloor sieht jedoch Grenzen: «Bei einer UBS würde das eher schlecht funktionieren. Denn der Fokus muss auf Kollaboration und nicht auf Competition liegen. Jeder muss sich von dem Gedanken frei machen, den eigenen Privatjet besitzen zu wollen.»

Das sehen die Gründer von FinanceFox sicherlich genauso. Das Start-up für Versicherungslösungen fand die klassischen Organisationsstrukturen in einem dynamischen Umfeld wie der Start-up-Szene nicht mehr passend. Die neue Firma sollte von Anfang an mit einem zukunfts-trächtigen Arbeitsmodell ausgestattet sein. «Ganzheitlichkeit, Selbstmanagement, Weiterentwicklung stehen bei uns im Zentrum. Und so kamen wir auf Holacracy», sagt Schweiz-Chef Michael John.

Im Herbst 2014 gegründet, zählt das noch junge Unternehmen bereits rund 100 Mitarbeitende an insgesamt vier Standorten in Europa. Der direkte Erfolg durch ►

Jedem seine Rolle

Der Management-Ansatz Holacracy verteilt die Macht im Unternehmen auf viele Schultern. Jeder wird ein bisschen Chef.

Den Begriff «Holacracy» prägte Brian Robertson. Der Amerikaner hat dafür eigens die Firma HolacracyOne gegründet und berät Unternehmen in der Implementierung des hierarchielosen Betriebssystems. Jedes Unternehmen kann Holacracy für sich anwenden – wenn es denn dazu bereit ist. Als Leitfaden dient ein Grundregelwerk, das die Struktur festlegt. Denn auch wenn Hierarchien weitgehend abgebaut werden sollen, geht dies nicht ohne entsprechende Regeln.

In der Praxis sieht dies wie folgt aus: Aus Titeln werden Rollen, aus Ausschüssen und Gremien Kreise. In einem Kreis befinden sich mehrere Rollen. Jede Rolle erfüllt einen Zweck, der dem Unternehmen zugutekommt. Mit jeder Rolle geht die Verantwortung für einen bestimmten Bereich einher. Dabei können mehrere Personen die gleiche Rolle ausfüllen. Sie haben festgelegte Verantwortungsbereiche und tragen die Entscheidungshoheit, sind also autonom in ihrem Handeln. Die Kreise werden von einem Lead Link geführt. Diese Person stellt sicher, dass die Rollen und somit der Kreis zufriedenstellend funktionieren. Dabei kann der Lead Link Rollen auch neu besetzen, immer mit dem Ziel, den Arbeitsprozess zu optimieren. Daneben gibt es weitere Rollen wie Rep Link, Facilitator und Secretary. Sie alle erfüllen ähnliche Aufgaben.

Theorie der sechziger Jahre. Holacracy basiert auf dem Prinzip der Tensions, der Anspannungen. Diese sollen abgebaut und die Abläufe somit verbessert werden. Ist ein Mitarbeiter mit etwas unzufrieden, kann er Änderungen vorschlagen. Solange diese nicht schaden, werden sie implementiert und wieder abgeschafft, sollten sie keine Besserung bringen.

Die Idee des heutigen Holacracy-Modells ist nicht neu. Bereits 1967 legte der ungarische Schriftsteller Arthur Koestler das Fundament für das heutige Konzept. In seinem Buch «Das Gespenst in der Maschine» schreibt er, dass die Realität der Menschen in allen Bereichen, sei es Physik oder Psychologie, aus Hierarchien von in sich verschachtelten Gruppen besteht. Diese nennt er Holons.

Ein Holon ist gleichzeitig ein Teil und das Ganze. So wie der Mitarbeiter ein eigenständiges Wesen, aber gleichzeitig Teil des Unternehmens ist. Durch sein Wirken bestimmt er über den Erfolg oder Misserfolg der ganzen Firma mit. Damals prägte Arthur Koestler den Begriff der Holararchie. Nach Koestler hob der Philosoph Kenneth Wilber die Holararchie auf eine spirituelle Ebene.

Eine flexible Verfassung. Als neuer Verfechter dieses Systems steht nun eben Brian Robertson. Wobei die spirituelle Komponente bei ihm wegfällt. Er passte das veraltete System an die neue Arbeitswelt an. Die Autorität, die sonst Geschäftsführer und Manager haben, wird auf die Mitarbeiter verteilt. Aber Strukturen und Regeln gibt es immer noch. Es geht dabei weniger um Machtstrukturen als um Richtlinien für die nun gleichberechtigten Mitarbeiter. Das Individuum steht dabei nicht mehr an erster Stelle, sondern die Rollen, die es ausfüllt und die immer einem Zweck dienen.

Wie genau Probleme gelöst werden oder Mitarbeiter entlassen werden sollen, gibt die Verfassung der Holacracy nicht vor. Sie ist vielmehr ein Leitfaden, anhand dessen Firmen nach einem System von Trial and Error den für sie bestmöglichen Weg zum Erfolg finden sollen.

► Holacracy ist zwar schwer messbar, aber «man kann sagen, dass das Unternehmen, wenn wir es klassisch aufgebaut hätten, nie so schnell so stark gewachsen wäre», sagt John. Man wolle den Mitarbeitenden die Freiheit lassen, sich innerhalb ihrer Arbeitsbereiche zu verwirklichen. Für manch einen des neu rekrutierten Teams war das System in der Umsetzung aber eine schwierige Herausforderung. «Man muss Freude haben an der Verantwortung, die diese Freiheiten mit sich bringen», sagt der Chef. Doch das Unternehmen wuchs zu schnell, und plötzlich schienen viele vom Arbeitssystem überfordert, das Ganze war schwer steuerbar. «Die hohe Dynamik in der Entwicklung forderte ihren Tribut und führte zu einer sich immer stärker ausbreitenden Unsicherheit bei den Mitarbeitenden und dem Management», sagt John.

Das Beste aus beiden Welten

Dass der Zeitpunkt nicht ideal war, um das neue System einzuführen, sieht Elif Odaman ähnlich. Die 27-Jährige ist im Kundendienst tätig und zufrieden mit den flachen Hierarchien. «Man kann sein Team selber zusammenstellen und mit Änderungswünschen direkt zum CEO gehen», sagt sie. Holacracy biete eine gute Struktur, sei eine gute Austauschplattform. Doch sie sieht auch, dass man sich auf das Arbeitssystem und die Rollen einlassen müsse, und das könne eben nicht jeder. Zudem würden Prozesse durch das Einspracherecht jedes Mitarbeitenden zu oft geändert – «da muss man schon sehr flexibel sein», sagt Odaman.

Derzeit setzt FinanceFox wieder auf klare Hierarchiestufen. Aber man versuche, das Beste aus beiden Welten zusammenzufassen, sagt John. «Wir brauchen im Moment mal eine Verschnaufpause, mehr Halt und Struktur.» Abgeschrieben habe man Holacracy aber nicht. «Wir versuchen gerade das klassische System weiterzuentwickeln und die Grundphilosophie von Holacracy wo immer möglich und sinnvoll zu integrieren.» ■

16 Hundert

Mitarbeitende zählt der Schuhkonzern Zappos und ist damit das bisher grösste Unternehmen, das Holacracy ganzheitlich umsetzt.