Gleiche Verantwortung für ungleiche Arbeit

Wer bei der Arbeit mitreden und Verantwortung übernehmen kann, engagiert sich mehr und ist zufriedener. Immer mehr Firmen setzen deshalb auf flache Hierarchien. Das nennt sich Holokratie, ist am Anfang nicht ganz einfach, zahlt sich aber wirtschaftlich aus.

von Anja Bertsch, Text und Interview

Unter den Stichworten Agilität, Hierarchieabbau und Selbstmanagement bemühen sich Unternehmen seit einiger Zeit, hergebrachte Strukturen aufzubrechen. Dem klassischen Weisungs-, Entscheidungs- und Organisationsmodell der Managementhierarchie werden Flexibilität, dezentrale Entscheidungen und Eigenverantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters entgegengesetzt. Ein prominentes Konzept unter den Ansätzen, die den Aufbruch in die Zukunft der Arbeitswelt versprechen, ist die Holacracy* (dt. Holokratie). Vor zehn Jahren vom US-Amerikaner Brian Robertson als Organisationsform für das eigene Unternehmen begründet, wird Holacracy heute von einigen Hundert Unternehmen weltweit angewandt. In der Schweiz dürften derzeit etwa 10 bis 20 Firmen in Sachen Holacracy unterwegs sein: kleinere NGOs wie «Euforia» ebenso wie der E-Business-Dienstleister «Unic» mit seinen 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hinter dem Holacracy-Mekka Holland ist die Schweiz in Europa durchaus ein wenig Pionierland, sagt Patrick Scheuerer. Mit seinem jungen Basler Unternehmen «Xpreneurs» berät er Firmen bei der Suche nach neuen Organisationskonzepten und insbesondere bei der Umstellung auf Holacracy. Zugleich ist ihm und seinen vier Mitstreitern das eigene Unternehmen Labor für neue Formen der Zusammenarbeit. Die nämlich wird es für die Zukunft brauchen: Scheuerer sieht die Gesellschaft und damit die Arbeitswelt in einem echten Paradigmenwechsel – vergleichbar dem von der Agrar- zur Industriegesellschaft. Was damals die industrielle Revolution war, ist heute die digitale: «Die Digitalisierung verändert grundlegend, wie wir als Gesellschaft funktionieren, wie wir als Menschen interagieren und wie wir Arbeitsräume organisieren», sagt er, und spricht dabei metaphorisch von der Erforschung eines neuen Kontinents. Mit dem Erproben neuer Organisationsansätze wie Holacracy erkunde man – um im Bild zu bleiben – derzeit gerade einmal die Uferzone. Wohin der Weg führt, ist längst nicht klar. Klar aber ist nach Scheuerers Überzeugung, dass die bisherige Marschroute von Anweisungen, Entscheidungen und Karrieren durch altertümliche Unternehmensstrukturen hindurch und die klassische Managementhierarchie hinauf nicht mehr zielführend ist. Herkömmliche Unternehmen sind schlicht nicht flexibel genug, um sich schnell an die Anforderungen der dynamischen Märkte anzupassen. Aufseiten der Mitarbeiter bleiben derweil Potenziale ungenutzt, weil es in den hergebrachten Stellenprofilen schlicht keine Verwendung für sie gibt. Verschwendung aus Sicht der Unternehmen, demotivierend aus Sicht der Mitarbeiter. Da ist es doch besser, die Leute eben nicht auf ein mehr oder weniger passendes Stellenprofil festzunageln und in feste Abteilungen zu pferchen, sondern sie in ihren unterschiedlichen Kompetenzen in verschiedenen Rollen in diversen Unternehmensbereichen wirksam werden zu lassen.

Ein Mitarbeiter – viele Rollen

Genau darauf setzt Holacracy: Zentrale Einheiten sind selbstorganisierende Kreise, die mehrere, auf einen gemeinsamen Zweck ausgerichtete Rollen mit konkreten Aufgaben und genau beschriebenen Verantwortlichkeiten in sich vereinen. Der Clou: Die Rollen werden zwar selbstredend von Menschen

Foto: tomertu, fotolia.com

besetzt; der Einzelne aber geht eben nicht in dieser einen Rolle auf. Vielmehr hat jeder Mitarbeiter mehrere Rollen, die gerne auch in unterschiedlichen Kreisen – sprich: Aufgabenbereichen – angesiedelt sein dürfen. Jeder Kreis agiert in seinem Metier eigenverantwortlich, ohne sich stetig in höheren Hierarchieebenen rückzuversichern. Entscheidungsgremien sind die kreisinternen Meetings, in denen jede Rolle ihre Anliegen und Änderungsvorschläge einbringt. Der Clou liegt im Entscheidungsmodell. Es geht nicht um das Aushandeln von Kompromissen, um eine Entscheidung im Konsens oder auch nur um Mehrheiten. Es gilt schlicht: Gibt es kein sachlich begründetes Veto, tritt jeder Änderungsvorschlag ohne weitere Diskussionen in Kraft. Sofort. So ist es locker möglich, ein Unternehmen in zehn Minuten umzustrukturieren, neue Rollen zu kreieren oder Abläufe zu ändern. Im Ergebnis, so die Überzeugung der Holokraten, bringt das den Unternehmen ein Höchstmass an Effizienz und Flexibilität. Die Entscheidungskraft sitzt genau dort, wo auch das Fachwissen seinen Platz hat. Entscheidungen jeglicher Reichweite – ob Anschaffung eines neuen Druckers oder Umstrukturierung – werden genau in dem Moment getroffen, in dem das Thema aufs Tapet kommt, und sie werden genau dann wirksam, wenn sie getroffen sind.

Langer Weg zum Glück

Wer nun mit einem cheflosen Arbeiten Anarchie und Laissez-faire assoziiert, liegt komplett falsch: Holacracy folgt strengen Regeln; die Abläufe sind in einer Verfassung detailliert beschrieben. Und wenn das so manchem nach ideologischem Überbau klingen mag, handelt es sich dabei doch primär um eine Sammlung von Praktiken, die sich über zehn Jahre hinweg in der Unternehmenspraxis entwickelt und bewährt haben, erklärt Unternehmensgründer Scheuerer. Entscheidet sich eine Firma dafür, Holacracy bei sich einzuführen, folgt erst mal eine lange Trainingszeit.

«Das ist schlicht eine völlig neue Praxis, die lange eingeübt werden muss», weiss Scheuerer auch aus eigener Erfahrung. «Xpreneurs» reitet seit etwa zwei Jahren auf der Holacracy-Welle. «Mittlerweile kennen wir die Basics», so Scheuerer. Schon bis sich nicht mehr alles «komplett komisch» anfühle, dauere es Monate.

Das bestätigt auch Gerhard Andrey als Mitbegründer von «Liip». Die Schweizer Firma mit fünf Standorten und 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt Software für die Migros ebenso wie für Raiffeisen oder die Bundesbehörden. Vor eineinhalb Jahren stellte das Unternehmen auf Holacracy um – und legte erst einmal den mühsamen Weg durch die typischen Phasen der «Hype-Cycle-Kurve» zurück: Euphorie am Anfang; von den übersteigerten Erwartungen hinab in ein «tiefes Tal der Enttäuschung» angesichts der Mühen, die das Einfinden in die neuen Rollen und Strukturen bedeutet. Und schliesslich das Einpegeln auf einem gesunden Nor-

* Was ist Holokratie?

Der Begriff Holacracy/Holokratie setzt sich zusammen aus dem griechischen «holos» für «ganz»/«vollständig» und «kratía» für «Herrschaft». Holokratie bezeichnet also die Herrschaft einzelner Ganz-/Einheiten, die wiederum Teil eines Ganzen sind. Brian Robertson, der Begründer des Konzeptes, vergleicht das System mit dem menschlichen Körper: Schon jede einzelne Zelle ist eine funktionierende Einheit; zugleich bilden Zellen zusammen die verschiedenen Organe, und während auch jedes Organ eine eigene Funktion hat, ist es zugleich Bestandteil des Körpers. Alle Einheiten erfüllen ihre Funktionen eigenständig, ohne andauernd in einer Zentrale nachzufragen, ob das aktuelle Tun in Ordnung geht. «Könnte der Körper funktionieren, wenn die gesamte Informationsverarbeitung oben im Kopf zentralisiert wäre?», fragt Robertson rhetorisch.

Foto: tomertu, fotolia.com

malmass. «Heute atmen wir Holacracy», sagt Andrey. Das ist zum Wohl der Mitarbeiter: In einer Umfrage stellte sich die überwältigende Mehrheit hinter das neue Konzept. Und es geht offenbar nicht zulasten des wirtschaftlichen Erfolges: Obwohl die Umstellung einiges an Ressourcen absorbierte, legte das Unternehmen eine astreine wirtschaftliche Bilanz vor und ist weiterhin auf Wachstumskurs.

In der Praxis birgt so ein chefloses Dasein für die Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiter tatsächlich einige Herausforderungen. Die Emanzipation aus den «archetypischen Eltern-Kind-Strukturen», die Holacracy-Coach Scheuerer in den klassischen Managementhierarchien als Teil des Systems am Werk sieht, kann etwas ungemein Befreiendes haben, ungeheure Motivation und Potenziale freisetzen. Zugleich können diese neue Freiheit und die damit einhergehende Eigenverantwortlichkeit etwas Bedrohliches annehmen: «Man muss lieb gewordene Gewohnheiten aufgeben», sagt Patrick Scheuerer. Das gilt für die Mitarbeiter. Das gilt aber natürlich auch für die bisherigen Chefs, die auf hergebrachte Macht, Titel und Privilegien verzichten müssen. Überhaupt stellt sich die Frage nach der Ausrichtung beruflicher Laufbahnen, wenn es in einer Karriere nicht mehr nach oben gehen kann.

Zufriedenheit statt Karriere

Da allerdings trifft sich der Richtungswechsel durchaus mit geänderten Ansprüchen heutiger Mitarbeiter, befinden Arbeitsforscher. Sie ticken anders, wenn es um die Erwartungen an ihren Job geht. Sie legen mehr Wert darauf, sich kreativ und frei zu entfalten, ziehen eine erfüllende Arbeit, eine wertschätzende Unternehmenskultur und gute Rahmenbedingungen – etwa Teilzeitoptionen oder Elternzeit – den klassischen Karriere-Benefits – also finanzielle Vorteile und Machtpositionen – vor. Auch hat die Organisation einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit: Wer in flachen Hierarchien und eigenverantwortlich arbeitet, ist tendenziell zufriedener. Das belegt etwa eine Studie der Online-Jobplattform StepStone und der Managementberatung Kienbaum, für die 14 000 Personen – überwiegend Fach- und Führungskräfte – in Deutschland befragt wurden.

Anhänger des Konzeptes heben die klare Trennung zwischen den funktionalen Rollen und den Menschen in diesen Rollen hervor, die für Transparenz und Klarheit in den Beziehungen sorge. Skeptiker allerdings bezweifeln, dass die Trennung zwischen den funktionalen Rollen des «Betriebssystems» Holacracy und den individuellen Personen mitsamt ihren Befindlichkeiten in der Praxis so ohne Verwerfungen funktioniert.

Noch substanzieller freilich ist ein anderer Kritikpunkt: In komplett dezentralisierten Entscheidungsstrukturen lassen sich einige grundsätzliche Entscheidungen, die Ausrichtung eines Unternehmens betreffend, schlicht nicht bearbeiten, argumentiert beispielsweise der österreichische Soziologe und Mediator Matthias Csar: «Welche Stellschraube drehen angesichts schlechter Unternehmensentwicklung? Schneller Erfolg oder nachhaltige Entwicklung? Effizienz oder Qualität?» Solche Fragen sind nicht letztgültig «richtig» zu beantworten. Entschieden werden aber müssen sie, und für diese Entscheidungen muss es konkrete Verantwortlichkeiten jenseits der Initiative einzelner Rollen oder Kreise geben. Ob nun als klassische Hierarchie oder in einem anderen Modus: «Eine gewisse Führung braucht es», befindet Csar, der die Zukunft im Grundsatz durchaus auch in neuen Organisationsmodellen sieht. In die gleiche Schneise schlägt Peter Stämpfli als Verwaltungsratspräsident der Stämpfli AG: Auf der Suche nach einer agilen Unternehmensform hat sich das familiengeführte Traditionsunternehmen mit 415 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an vier Standorten intensiv mit Holacracy auseinandergesetzt, hat sich jedoch ganz aktuell für ein auf die Unternehmenskultur zugeschnittenes Netzwerkmodell entschieden. Das ist keine Entscheidung gegen flache Hierarchien oder gegen möglichst abschliessende Entscheidungskompetenzen bei den Mitarbeitern, betont Stämpfli. Aber eine, die sich zur Rolle der Inhaber Rudolf und Peter Stämpfli bekennt: Diese behalten sich weiterhin die Deutungshoheit über grundlegende Unternehmensvisionen

und über die Unternehmenskultur vor. «Führung braucht es immer», ist Stämpfli überzeugt. Entscheidend ist die Art und Weise, wie geführt wird. Hier setzt man auf Moderation statt auf Anweisung – immer schon, und künftig noch stärker.

Ob nun in Gestalt einer verfassungskonformen Holacracy oder durch ein anderes Modell: Die Zukunft der Arbeitswelt sieht auf jeden Fall die Erosion klassisch-hierarchischer Entscheidungs- und Machtpyramiden; das legt ein Blick auf Unternehmenspraxis und Managementforschung nahe. Und ebenso wie die Herausforderungen durch die gesellschaftlichen und digitalen Entwicklungen, die Unternehmen zum Umdenken zwingen, so könnten die neuen Unternehmensstrukturen ihrerseits positive gesellschaftliche Relevanz entfalten: Die Arbeit wird hier zum emanzipatorischen Prozess, der die Individuen in Eigenverantwortlichkeit schult und sie lehrt, ihr Bewusstsein auf grössere Zusammenhänge auszurichten. Werde das zum Allgemeingut, «würde uns das auch gesellschaftlich unglaublich weiterbringen», ist Patrick Scheuerer überzeugt. Für den Moment ist er persönlich und bezüglich seines Unternehmens absolut zufrieden mit dem Arbeiten unter Holacracy. Zurück in eine klassische Hierarchie? «Das wäre, als sei man jahrelang Auto gefahren und hockt sich nun wieder auf eine Pferdekutsche.» ■

«Ich bin in hierarchiearmen Strukturen viel glücklicher»

Foto: zVg

Michaela Moser ist Professorin im Fachbereich «Managementkompetenzen» und Leiterin des Instituts für Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung an der Europäischen Fachhochschule in Brühl (D). Jüngst erschien ihr Buch: Hierarchielos führen: Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Springer-Gabler, Wiesbaden 2017.

Michaela Moser, gibt es einen Zusammenhang zwischen der Organisation eines Unternehmens und der Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter?
Studien besagen tatsächlich, dass hierarchiearme Strukturen zu grösserer Zufriedenheit bei den Mitarbeitern führen können. Das hängt allerdings auch von deren Kompetenzen ab. So eine Arbeitsumgebung fordert ein hohes Mass an Selbstorganisation: Die Mitarbeiter müssen eigenverantwortlich agieren, sie müssen Entscheidungen selbst treffen, sie müssen ein super Zeitmanagement haben … Mitarbeiter, die in hierarchischen Strukturen verwurzelt sind, werden da eher überfordert sein, und das trägt dann natürlich nicht zur Zufriedenheit bei.

Gibt es Betriebe, in denen Holacracy gar nicht vorstellbar ist?
In klassischen Industriebetrieben mit sehr starker Hierarchie und einer autoritären Führungskultur dürfte es schwierig sein, eine hierarchielose Organisationsform einzuführen: Einerseits muss das Management diese vorantreiben, was bei autoritären Führungskräften schwierig sein dürfte. Andererseits dürfte es schwierig sein, weil die Mitarbeiter kaum selbstbestimmt arbeiten werden. Sie sind ja gewohnt, dass jemand entscheidet und ihnen sagt, was sie zu tun haben. Hier müsste man mit einer langen Einführungsphase rechnen, in der nach und nach die Hierarchie gelockert und die Selbstorganisation trainiert wird. Mit einem Big-Bang-Szenario würde man die Organisation völlig überfordern.

Welche «Spezies» von Mitarbeitern braucht es denn für eine hierarchiearme Unternehmensorganisation?
Bei den klassischen Befehlsempfängern dürfte es wie schon angedeutet schwierig sein. Zum effektiven Einsatz kommen dürfte die Arbeitsform eher bei sehr kreativen, innovativen und selbstbestimmten Menschen, die Probleme sehen und sie dann auch eigenverantwortlich angehen.

Der Verzicht auf Hierarchie bedeutet ja auch den Verzicht auf eine klassische Karriere.
Genau, das ist eine echte Herausforderung. Wenn ich unseren Management-Studierenden solche Konzepte vorstelle, dann gucken die mich an und sagen: «Wir sind ja nun gerade nicht hier, um auf eine Führungsposition zu verzichten.» Das ist eben das, was in unserem Denken vorhanden ist. Ich selbst bin auch so gross geworden, und mir war immer klar: Du möchtest aufsteigen. Heute würde ich sagen: Hierarchielose Konzepte bieten andere Möglichkeiten. Mein Denken geht nicht mehr dahin zu sagen: Ich werde wertvoller, indem ich in der Hierarchie aufsteige. Sondern ich werde wertvoller, indem ich etwas bewege, indem ich Mehrwert schaffe und zufrieden nach Hause gehe.

Setzen Sie flache Hierarchien denn in Ihrem eigenen Umfeld um?
Ja, ich arbeite in sehr flachen Hierarchien und mir ist es persönlich wichtig, dass alle auf Augenhöhe arbeiten. Das ist sicher auch meinem Werdegang geschuldet: Ich komme aus den sehr hierarchischen Strukturen von Konzernen und habe einfach bemerkt, wie viel Potenzial dadurch verloren geht. Und ich kann sagen: Ich bin in hierarchiearmen Strukturen viel glücklicher. Ich bin eher ein innovativer Mensch mit auch mal spinnerten Ideen. Aber erst als ich aus dem Konzerndenken raus war, war ich frei genug, etwas Abseitigeres wie die völlige Abschaffung von Hierarchien zu denken und auszuformulieren.

Kritiker bezweifeln, dass Unternehmen ohne klare Führung auf Dauer wirklich funktionieren.
Ich glaube, man muss in Extremen denken, damit sich überhaupt etwas tut und damit starres Denken aufgebrochen wird. Natürlich wird es immer Kritiker geben, die sagen: Funktioniert ja alles nicht. Aber ich wäre ja schon froh, wenn wir uns irgendwo in der Mitte treffen.