

Organisationsmodell Holokratie: So funktioniert Unternehmens- führung ohne Hierarchien



Wie kann es Unternehmen gelingen, in Zeiten des raschen Wandels agiler zu werden, rascher zu entscheiden und dabei das verteilte Wissen der Mitarbeiter besser zu nutzen? Eine Lösung dafür verspricht das Modell der Holokratie, das auch Anleihen an der Genossenschaft nimmt.

Text: Thomas Wala
Foto: iStockphoto.com

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche ist eine der bedeutendsten Herausforderungen unserer Zeit. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen vielfältige Einsatzmöglichkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft und beeinflussen grundlegend die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten. Auch weitere Trends wie demografische Entwicklungen, die zunehmende Bedeutung von Wissen und Innovation, Wertewandel und fortschreitende Globalisierung verändern die Arbeitswelt der Zukunft.

In der Produktion verrichten immer häufiger Roboter schwere körperliche Arbeit, und in der Verwaltung werden standardisierbare Routinetä-

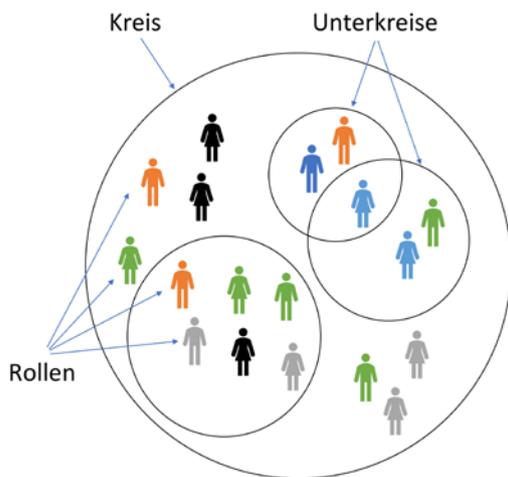
tigkeiten zunehmend durch Computerprogramme ersetzt. Hingegen werden kreative und gestalterische Tätigkeiten sowie Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben mangels Standardisierbarkeit wohl auch weiterhin – ob im Büro oder vom Homeoffice aus – von Menschen übernommen.

All diese Veränderungen erfordern eine grundlegende Neugestaltung von Strukturen und Prozessen in Unternehmen. So sind ein steigender Dezentralisierungsgrad und mehr Autonomie für einzelne Mitarbeiter und interdisziplinär zusammengesetzte Teams angezeigt, weil es für die Führungskräfte in einem immer volatiler, unberechenbarer und komplexer werdenden Um-

feld zunehmend schwieriger wird, das für eine bestimmte Aufgabenstellung relevante Wissen selbst zu besitzen, um Mitarbeiter im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Im Übrigen bleibt für die mit steilen Hierarchien regelmäßig einhergehenden langen Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse künftig einfach keine Zeit.

Entsprechend muss sich auch die Rolle der Führungskräfte in Unternehmen verändern. Diese müssen nämlich bereit sein, Macht abzugeben und den eigenen Mitarbeitern das für ein selbstbestimmtes Arbeiten nötige Vertrauen entgegenzubringen. Top-Down-Anweisungen und Überwachung treten dann zunehmend in den Hintergrund.

Stattdessen vermitteln moderne Führungskräfte den Mitarbeitern Sinn und Zweck ihrer Arbeit, stellen sicher, dass sie alle Informationen und Ressourcen zur Verfügung haben, um vereinbarte Aufgaben erfolgreich erledigen zu können, und bieten ihnen schließlich als Coach und Enabler Unterstützung an bei der Bewältigung von Problemen.



Organisation in einem holokratischen Modell

Das Prinzip der Holokratie

Vor diesem Hintergrund stellen sich immer mehr visionäre Entscheidungsträger die Frage, ob es nicht zielführender wäre, die Zusammenarbeit in Unternehmen von Grund auf neu auszugestalten. Ein in diesem Zusammenhang intensiv diskutiertes und in mehreren Unternehmen (wie Tele Haase, Keba oder OnTec) bereits umgesetztes Organisationsmodell ist die von Brian J. Robertson entwickelte Holokratie.

In diesem stark von der Soziokratie sowie der Genossenschaft beeinflussten Modell werden die aus den Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen abgeleiteten Aufgaben von autonom agierenden und wechselseitig verflochtenen Kreisen übernommen. Die einzelnen Kreise setzen sich wiederum aus verschiedenen Rollen zusammen, die von den einzelnen Teammitgliedern

bekleidet werden. Jeder Rolleninhaber kann innerhalb seiner Zuständigkeit eigenständig operative Entscheidungen treffen. Er kann auch darüber hinausgehende Vorschläge machen, die dann umgesetzt werden, wenn kein anderes Kreismitglied gewichtige Einwände vorbringt (Konsent-Prinzip).

Die Zuständigkeiten und Kompetenzen der Kreise und Rollen werden bei Auftreten neuer Herausforderungen im Rahmen regelmäßig stattfindender Governance-Meetings aktualisiert. Auf diese Weise findet fortlaufend eine dezentrale Organisationsentwicklung statt, die einen evolutionären Charakter besitzt.

Vor- und Nachteile des Modells

Vertreter der Holokratie loben das „flache“ Arbeitsumfeld, das zu mehr Flexibilität, Engagement und Produktivität führt. Kritiker weisen hingegen darauf hin, dass die Holokratie ebenfalls starke bürokratische Züge aufweist, weil die Mitarbeiter ihr Handeln an einem umfangreichen und komplexen Regelwerk, der sogenannten Holokratie-Verfassung, ausrichten müssen. Außerdem erfordert die Holokratie ausgeprägte soziale Kompetenzen bei allen Mitarbeitern, was in der Praxis nicht immer vorausgesetzt werden kann.

Erfahrungsberichte mit der Holokratie aus der Praxis fallen heterogen aus. Zahlreiche Autoren weisen darauf hin, dass es in organisatorischen Fragen in der Regel keine „One size fits all“-Lösungen geben kann. Deshalb muss letztlich jedes Unternehmen unter Berücksichtigung der sich vor allem aus seinem Geschäftsmodell ergebenden Anforderungen in Bezug auf Reaktionsvermögen und Anpassungsgeschwindigkeit einerseits sowie Verlässlichkeit und Fehlervermeidung andererseits für sich selbst evaluieren, ob und wenn ja in welchen Bereichen pyramidale Strukturen durch Elemente einer agilen Selbstorganisation ersetzt werden sollten.

Den Wandel managen

Sofern sich ein Unternehmen für eine holokratische oder ähnliche Organisationsform entscheidet, bedarf es jedenfalls eines professionellen Change-Managements, welches insbesondere eine frühzeitige Einbindung nicht nur von HR und Betriebsrat, sondern aller Mitarbeiter als „Co-Architekten“ der neuen Organisationsstruktur vorsieht. Sinnvollerweise wird man sich für einen so fundamentalen Wandel zusätzlich auch Expertise von außen holen. Spezialisierte Unternehmensberater, die bereits mehrere ähnliche Reorganisationen begleitet haben, verfügen über wertvolles Erfahrungswissen sowie nützliche Tools für eine professionelle Projektplanung und -umsetzung. ■

Literatur zum Thema

Bernstein, Von Ethan; Bunch, John; Canner, Niko; Lee, Michael (2017): Was ist dran am Holokratie-Hype? In: Harvard Business Manager (Januar), S. 58–73.

Bittelmeyer, Andrea (2015): Argument schlägt Hierarchie. Organisationsmodell Soziokratie. In: managerSeminare (März), S. 77–80.

Haberstock, Philipp (2018): Agile Unternehmensorganisation. In: WISU (Januar), S. 75–81.

Robertson, Brian J. (2016): Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Verlag Franz Vahlen.

Schmitz, Susanne (2018): Holacracy. In: Anabel Ternès und Clarissa-Diana Wilke (Hrsg.): Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership, Bd. 63. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 183–198.

Über den Autor

Thomas Wala leitet den Masterstudiengang Innovations- und Technologiemanagement sowie den Fachbereich Wirtschaft und Recht an der FH Technikum Wien.