



Autorin  
**Franziska Fink**  
 Principal,  
 Beratergruppe Neuwaldegg GmbH



[www.hrm.at/profiles/franziska-fink](http://www.hrm.at/profiles/franziska-fink)

Foto: Fink

# Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 1 Firmen ohne Führungskräfte

Wie funktionieren Firmen ohne Führung? Was kommt nach der Hierarchie? Wie können Unternehmen Steuerungsmodelle wie Holacracy implementieren? Der erste Teil unserer Serie „Zukunft der Organisation“ beleuchtet anhand eines Praxisbeispiels eine Form der Unternehmensführung, die künftig an Bedeutung gewinnen könnte: Die weltweit größte Firma, die sich mit über 1.500 Mitarbeitern erfolgreich holakratisch organisiert, sitzt in Las Vegas. Ein Besuch in der Zappos-Family und in einer neuen Welt der Wirtschaft.

Wirtschaftsunternehmen haben hier keine Chance. Stattdessen liegen auf einem Tisch stapelweise Gratisbücher für die Mitarbeiter zum Mitnehmen. Die neuesten Exemplare aus dem Themenfeld der „next generation organisation“ beschreiben, wie Wirtschaft von morgen aussehen kann. Jeder soll hier mitdenken und mitdiskutieren. Die Firma Zappos hat keine feste Gestalt, sie lebt

Ein Basketballkorb, große Sitzkissen und Fähnchengirlanden. Im Hof des Headquartes der USA, wähnt man sich in einem Jugendtreff. Zwei exzentrische junge Frauen hinter der Empfangs-Theke strahlen uns an. „Wel-

come to the Zappos-Family!“ Neben ihnen hängen Dutzende abgeschnittener Krawatten ehemaliger Besucher. Die Namen der CEOs, die sie trugen, stehen graviert darunter. Das Zeichen: wir schneiden alte Zöpfe ab. Die klassischen Symbole hierarchischer



Fotos (von oben im Uhrzeigersinn): Der Zappos-Firmsitz, Eingangsbereich, Arbeitsplätze

**HOLACRACY**

Holacracy als eine Form von Selbstorganisation ist ein soziales Betriebssystem für Organisationen. Es setzt auf verteilte Autorität und hohe Selbstverantwortung der Einzelnen. Ausgerichtet am „Purpose“ der Organisation (Seinszweck / Was ist unser ultimativer Output) definieren die Mitarbeiter selbst Rollen, welche die Firma braucht, um den Seinszweck zu erfüllen, zum Beispiel die Rolle „HR“.

Jede Rolle hat einen eigenen Seinszweck, der beschreibt, wie sie auf den „Purpose“ der Firma einzahlt. Außerdem hat jede Rolle sogenannte „Accountabilities“, die beschreiben, welche regelmäßigen Handlungen von ihr erwartbar sind, zum Beispiel „Stellt neue Mitarbeiter ein“, oder „Entwickelt Modelle zu Bezahlung und Gehalt“ für die Rolle „HR“. Wo nötig, hat eine Rolle auch eine sogenannte „Domain“ – einen Einflussbereich, der nur ihr vorbehalten ist, zum Beispiel „Personalbudget“ oder „HR-Prozesse“ für die Rolle HR.

Jeder Mitarbeiter kann mehrere Rollen innehaben. Die Mitarbeiter des Unternehmens definieren „Circles“ (Kreise), in denen bestimmte Rollen zusammenkommen, weil sie sich abstimmen müssen. Die Kreise sind untereinander vernetzt, so dass sie die relevanten Informationen transportieren.

Grundlage von Holacracy ist die Verfassung, welche die Spielregeln des Systems festhält. Die aktuelle Kreisstruktur und die Rollenbeschreibungen sind in einem Online-Tool für alle einsehbar. Dieses Tool unterstützt auch die beiden Arten von Meetings, die Holacracy ausmachen: Im Tactical Meeting wird alles Operative besprochen. Im Governance Meeting hingegen geht es darum, die Organisationsstruktur weiterzuentwickeln. Hier werden neue Rollen eingeführt, Rollen verändert, Kreise gebildet oder aufgelöst, Regeln gemacht oder geändert.

Trigger für diese Änderungen sind reale Spannungen. Jeder Rolleninhaber hat die Aufgabe, alle Spannungen wahrzunehmen, die in der täglichen Arbeit anfallen. Wo wirkt etwas hinderlich? Was könnte funktionaler sein? Wo ist etwas nicht so, wie es sein sollte? Diese Spannungen setzen sie auf die Agenden der Meetings. Der Moderator fragt jeweils, was es braucht, um die Spannung zu lösen. Mancher kommt schon mit einem konkreten Vorschlag, andere lassen sich vom Kreis unterstützen, eine Lösung zu finden.

Die Meetings sind zügig und sehr streng moderiert. Es geht nicht um Konsens, sondern um Konsent. In einem integrativen Entscheidungsverfahren werden Einwände integriert. Ziel ist es, statt zu Kompromissen zu echten Lösungen zu kommen. Alles unter dem Motto „safe enough to try“. Das System setzt auf Prototyping. Da die Struktur der Organisation sich in permanenter Weiterentwicklung befindet, braucht es keine perfekt durchdachte Lösung. Ein erster Wurf reicht, um etwas auszuprobieren. Denn: Wenn es zu Spannungen kommt, wird die Lösung automatisch verfeinert und angepasst.

In Holacracy gibt es keine Hierarchie und keine Führungskräfte. Das System trennt bewusst zwischen Person und Rolle. Eine Person hat meist mehrere Rollenhüte auf und macht sich jeweils bewusst, aus welcher Rolle sie gerade agiert. Holacracy kennt Beziehungen (Relationships) zwischen Menschen und professionelle „Relationships“ zwischen Rollen. Wenn Holacracy funktioniert, entscheiden nicht mehr die Beziehungen oder die Machtspiele darüber, was in der Organisation läuft. Dann orientieren sich alle Entscheidungen am Purpose des Unternehmens – und sie werden dort getroffen, wo sie anfallen.

Reorganisation passiert dann nicht mehr am Reißbrett, sondern ähnlich natürlicher Evolution in einem dauerhaften Prozess, der von allen Rollen getrieben ist, um das System an seinen realen Spannungen weiterzuentwickeln.

davon, dass die Mitarbeiter sie weiterentwickeln.

Christie kommt freudig auf uns zugelaufen. Die hagere Frau mit Plateaustiefeln, rosa Haaren, Netzborteil und Tattoos ist eine, die hier viel gestaltet. Sie hatte uns zum Besuch in Las Vegas eingeladen und führt uns nun durch die Firma. Dabei erzählt sie ihre eigene Geschichte. Die 36-Jährige beschreibt sich als ehemals graues Mäuschen aus Kentucky. In schwierigen familiären Verhältnissen aufgewachsen und als Außenseiterin in der Schule, findet sie schließlich einen Job in einem Lagerhaus. Sie verpackt die Schuhe, die Zappos zu den Bestellerinnen nach Hause schickt. Christie ist schüchtern und still, lässt sich von Kolleginnen herumkommandieren. Als Zappos nach Las Vegas zieht, geht sie mit. Sie wird Telefonistin und nimmt die Anrufe entgegen.

Mit der Einführung von Holacracy ändert sich etwas. Sie ist neugierig, liest sich abends zu Hause die ganze Verfassung durch. Sie spürt, dass in diesem System mit klaren Spielregeln viele Möglichkeiten für sie liegen. Die Tatsache, dass hier nicht mehr Beziehungen, Machtspiele und Cliques zählen, sondern jeder in seinen Rollen wirksam ist, spricht sie an. Sie probiert es aus und bringt ihre Anliegen in den Meetings auf den Tisch, sie macht Vorschläge, wie man die Regeln weiterentwickeln kann. Sie bewirbt sich für neue Rollen. Den Kolleginnen missfällt, dass das graue Mäuschen plötzlich sichtbar wird, sich nicht mehr einschüchtern lässt. Sie versuchen, sie im alten Machtspiel zu halten. Doch Christie wagt den Widerstand. Mutig hält sie sich strikt an die Holacracy-Verfassung – in der Hoffnung, dass dieses System wirklich funktioniert. Nur drei Jahre später stehen wir heute vor einer strahlenden und selbstbewussten Frau. Christie hat jetzt zentrale Rollen inne, als interner Holacracy-Coach, unterstützt sie die externen Coaches bei der Implementierung. Sie moderiert die Meetings und hilft anderen, in ihren Rollen sicherer zu werden. Sie hat die „diversity-role“ eingeführt, in der sie sich um Gleichstellung der Menschen in der Firma kümmert. Für Christie ist Holacracy der Schlüssel, um Unterschiede in Firmen zu integrieren. Sie hält heute öffentliche Vorträge darüber, wie Selbstorganisation Gleichstellung ermöglicht. „Ohne Holacracy wäre

## SELBSTORGANISATION IN EUROPA

Die Holacracy-Welle ist längst über den großen Teich geschwappt. Die Niederlande sind derzeit der Vorreiter in Europa. Auch in Deutschland, Frankreich, Österreich und der Schweiz steigt die Zahl der Firmen, die Modelle wie Holacracy oder andere Formen der Selbstorganisation implementieren. Häufig sind es Beratungsunternehmen oder Softwareentwickler, die Selbstorganisation erproben. Viele Start-ups in den Innovations-Hubs Berlin, Zürich, London und Wien starten gleich selbstorganisiert. Als erste Hochschule hat die Business School Lausanne Holacracy eingeführt. Anliegen der Leitung war es, als Ausbilder der Manager von morgen neue Formen des Wirtschaftens für die Studenten unmittelbar erlebbar zu machen.

ich nie die geworden, die ich heute bin. So musste ich meine Angst und Schüchternheit überwinden. Die Verfassung hat mich auf diesem Weg geschützt und die Selbstorganisation hat es mir ermöglicht, auszuprobieren was ich noch alles kann und meinem Purpose auf die Spur zu gehen."

Hinter einem Durchgang stehen wir plötzlich im Dschungel. Die HR-Abteilung der Firma sitzt zwischen Lianen, Palmen, Krokodilen und Schlangen. Ein Gorilla sitzt in einem Bad aus Bällen, wo ab und zu auch die Personalisten eintauchen. Teil der Autonomie aller Rollen ist auch, dass jeder den Arbeitsplatz selbst gestaltet. Im nächsten Großraum hängen Girlanden kreuz und quer, die Wände zieren Graffitis. An den Tischen sind Namensschilder in unterschiedlichen Farben, je nach Dauer der Firmenzugehörigkeit. Mittendrin ist der Tisch von Tony Shieh. Der ehemalige

CEO sitzt zwischen allen anderen, einzig die Farbe seiner Namensplakette zeigt, dass er schon lange dabei ist.

Vor drei Jahren hat der damalige CEO Tony Shieh die alte Firmenstruktur aufgelöst. Shieh war 1999 in das Start-Up eingestiegen und hatte es mit erfolgreich gemacht. Je mehr Zappos wuchs, umso mehr wuchs auch der Stress des CEOs. In der klassischen Hierarchie war er als Letztentscheider der Flaschenhals, der die Firma langsam machte. Auf der Suche nach einer Lösung begegnete er Brian Robertson, einem ehemaligen Softwareentwickler, der gerade eine revolutionäre Idee erprobte: ein Betriebsmodell für Organisationen namens Holacracy. Auch Robertson wollte damit das Problem lösen, dass bei ihm als Firmenchef alle Entscheidungen zusammenliefen. Der Eindruck der beiden CEOs: andere könnten diese Entscheidungen viel

besser treffen, nämlich jene, deren tägliche Arbeit sie unmittelbar betreffen. Wer nah dran ist, müsste es doch viel besser wissen, als der Kopf einer Organisation. Robertson hatte Holacracy bereits an seiner eigenen Firma getestet und Shieh wagte das Experiment. 2013 unterzeichnete er die Verfassung des neuen Betriebssystems und schubste die Firma ins kalte Wasser. Als würde eine deutschsprachige Firma versuchen, plötzlich nur noch auf Chinesisch zu kommunizieren, mussten die Mitarbeiterinnen eine ganz neue Sprache der Zusammenarbeit lernen, während sie schon darin sprechen sollten. Sie mussten ihre Rollen neu definieren. Kreise entstanden, in denen jene Rollen sich trafen, die Abstimmung brauchten. Die ersten Meetings holperten und stolperten. Die rigide Moderation der externen Coaches frustrierte viele. Wo war der Spaß geblieben?

Anders als erwartet, waren es ausgerechnet die Techniker und IT-Freaks bei Zappos, die gefrustet waren vom neuen sozialen Betriebssystem. Der Ruf nach Führung wurde laut. „Wer sagt mir, was ich tun soll?“ Zugleich hatten die ehemaligen Führungskräfte Schwierigkeiten, mit ihrem gefühlten Macht- und Identitätsverlust. 14 Prozent der Mitarbeiter verließen die Firma, weil sie mit der neuen Struktur nicht zurechtkamen. Auch die Zahlen brachen vorübergehend ein. Tony Shieh war darauf vorbereitet. Die Umstellung auf Selbstorganisation bindet Ressourcen und Energie im System. Darauf muss ein Un-



Fotos: Die HR-Abteilung bei Zappos mit Bällchenbad und Kuscheltieren



Fotos: Kostenlose Bücher für die Mitarbeiter, Firmenbus

### ELEMENTE DER SELBSTORGANISATION NUTZEN

Wer nicht komplett auf Selbstorganisation umsteigen will, kann einzelne Elemente implementieren, um das System agiler zu machen. Viele unserer Kunden nutzen die Rollenmodelle, um klare Verantwortungen und Schnittstellen zu schaffen. Auch die neuen Meeting-Formate lassen sich in traditionellen Unternehmen nutzen, um Besprechungen effizienter und ergebnisreicher zu machen. Der Prozess der integrativen Entscheidungsfindung ermöglicht es, ohne Konsensmodus schneller zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen.

ternehmen gefasst sein. Auch der Verlust von circa 15 Prozent der Mitarbeiter wird heute als erwartbar angenommen.

Sie hätten die Leute vorher trainieren müssen, sagt Anna, ein externer Holacracy-Coach. Denn: „If you don't smooth the ground first, it's gonna be a bumpy road!“ (Wenn man den Boden nicht zuerst glättet, wird die Straße holprig). Selbstorganisation ist eine sehr große Herausforderung für die Einzelnen. Denn wir sind es gewohnt, uns an Führungskräften zu orientieren. Auch das Wahrnehmen und Einbringen von Spannungen muss gelernt werden. Zu spüren und ernst zu nehmen, wo etwas nicht passt, und dann den Mut zu haben, die Probleme ins Meeting zu bringen, braucht Training.

Die zweite Herausforderung für Firmen in der Transformation ist der Raum für „Relationship“. Die Meetings in Holacracy bespielen nur die beiden Ebenen der operativen Zusammenarbeit und ihrer Spielregeln (siehe Infokasten S. 19). Für die Ebenen der Beziehungen und der einzelnen Person, ihrer Bedürfnisse,

Situation und Geschichte gibt es keinen vorgegebenen Raum – außer man schafft ihn bewusst. Viele Firmen, die sich holokratisch organisieren, führen dafür Rollen ein wie „community builder“, „culture guide“, „personal coach“ oder „hearts connector“. Ihre Erfahrung: Da es in den Meetings sehr stark um Rollen (und nicht um Personen) geht, benötigen die Mitarbeiter als Ausgleich Begegnungsräume (sogenannte Tribe Spaces), in denen die ganze Person zählt. Bei Zappos war die starke Firmenkultur der „Zappos-Family“ ein Erfolgsfaktor, der die holprige Transformation erträglicher gemacht hat. Die gemeinsamen Feste, After-Work-Hours und Rituale halfen, die Relationships zu nähren, während die Organisation die Relationships einübte. Nach drei Jahren sind die größten Hürden der Einführung überwunden. Die Mitarbeiter haben Spaß an den Meetings und an der Mitgestaltung.

An einer großen Wand gibt es den Rollenmarkt. Hier sind Rollen sichtbar, für die sich die Mitarbeiter bewerben können. Dort ist angegeben, welche Kompetenzen die Mit-

arbeiter für die jeweiligen Rollen benötigen und wie sie diese Kompetenzen (Badges) erwerben können. So funktioniert auch die Weiterbildung selbstgesteuert – und viele Mitarbeiter nutzen die interne Mobilität, um sich auch in fremden Feldern auszubilden und weiterzuentwickeln.

Tony Shieh vermisst die alte CEO-Position nicht. Verteilte Autorität bedeutet für ihn auch verteilter Stress. Verantwortung, die vorher allein er und die Führungskräfte tragen mussten, ist nun auf alle Schultern verteilt. Er ist frei für das, was ihm Spaß macht, fürs Ausschau halten und Ausprobieren weiterer Elemente der „next generation organisation“, die Zappos zukunftsfähig machen.

#### Ausblick

Lesen Sie in der Jänner/Februar-Ausgabe der Zeitschrift personal manager: „Die Frage nach dem Sinn“ - Wie die neuen „purpose driven organisations“ funktionieren und warum Sinn als Steuerungsinstrument für Unternehmen und Mitarbeiter immer wichtiger wird.

#### WEBTIPP

[de.wikipedia.org/wiki/Holokratie](http://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie)

[www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)

[www.neuwaldegg.at/selbstorganisation](http://www.neuwaldegg.at/selbstorganisation)