

# Neue Organisationsformen auf dem Vormarsch

Mehr Eigenverantwortung fordern ist das eine, Selbstorganisation in Unternehmen zuzulassen, etwas völlig anderes. Fest steht: Wer Filz, verkrusteten Hierarchien und gläsernen Decken institutionell vorbeugt, macht Firmen wettbewerbsfähiger!

von Sabrina Schell

Während sich «wirtschaftsfreundlich» nennende politische Parteien nicht müde werden, individuelle Freiheit und Eigenverantwortung zu propagieren, zeigen sich im unternehmerischen Alltag weiterhin häufig hierarchische Organisationen und Führungsstile, die «Command and Control» als Maxime haben. Diese Strukturen sind gewachsen, haben sich vielfach bewährt, stehen allerdings einer effizienten Selbstorganisation, auf die es in einer auch morgen noch wettbewerbsfähigen, agileren Wirtschaft ankommt, nicht selten im Wege. Auf dem Weg von der Industrie- zur Wissensgesellschaft änderte sich das bisher nur schleppend – und meist erst auf Druck derjenigen Mitarbeiter, die unternehmerische «Frontrunner» mit jeder Menge Know-how und Ideen wären, stiessen sie nicht ständig an organisatorische Grenzen.

Derartige Hindernisse können in einer globalisierten Wirtschaft sehr rasch zu grossen, die ganze Organisation betreffenden Wettbewerbsnachteilen führen, im Extremfall ganze Unternehmensexistenzen bedrohen. Einige Firmen zeigen sich deshalb experimentierfreudiger und probieren sich an organisationalen Gegenstrategien.

## Holacracy – hochformalisiert zu mehr Agilität

Auf der Ebene der Mitarbeiter ist offensichtlich, dass eine jüngere, vernetzt denkende Generation von gut ausgebildeten Talenten in der Lage sein wird, sich den Arbeitsplatz zukünftig gewählter auszusuchen und zu gestalten. Aber auch Menschen mittleren Alters sind auf der Sinnsuche am Arbeitsplatz. Ihnen allen ist gemein: Sie streben verstärkt die Kollaboration mit sinnstiftenden Elementen an und wollen damit Unternehmungen und Organisationen *langfristig* positionieren. Eine Organisation, die mehr Selbstorganisation anstrebt, verspricht (nicht nur) diesen Talenten einen höheren Grad an Flexibilität und Agilität.

Ein Organisationskonzept, das beides ins Zentrum rückt und deshalb aktuell immer populärer wird, nennt sich «Holacracy»<sup>1</sup>. In

der Anwendung ersetzt Holacracy den traditionell pyramidenförmigen Aufbau einer Organisation durch selbstorganisierte Kreise. Die Idee: Speziell festgelegte Verhaltensregeln und Prozesse verteilen Autorität auf die Organisationsmitglieder in ihrer Gesamtheit. Statt langfristiger strategischer Vorausplanung setzt das Konzept der Holakratie auf dynamische Steuerung: Es verändert die Organisation von Arbeit *grundsätzlich* von «oben» bis «unten». In einem holokratischen Unternehmen wird zwischen Menschen und ihren Rollen unterschieden (Trennung von *role* und *soul*), und es geht darum, Rollen mit Verantwortung auszustatten, die um die *jeweilige Arbeit* organisiert ist. Diese Verantwortungen sind nicht wie üblicherweise als Angrenzungen definiert, sondern als Erwartungen – dies ermöglicht dem Mitarbeiter, die Rollen nach dem Sinn und Zweck auszugestalten, ohne auf alle möglichen Gärtchen zu achten und dadurch die Dynamik zu reduzieren. Wie sieht das konkret aus?

## Die sinn- und zweckgetriebene Organisation

Die Unic AG, ein Dienstleister für E-Business-Lösungen mit Sitzen in Bern, Zürich, Karlsruhe, München und Wrocław mit mehr als 250 Mitarbeitern, ist seit dem 1. April 2017 holokratisch organisiert. Durch die Unterzeichnung der sogenannten «Verfassung» hat die ehemalige Führungsebene formal die Macht an die Mitarbeitenden abgegeben. Was nach Wagnis klingt, erschien den Verantwortlichen als Notwendigkeit: Die Unic befindet sich in einem Markt mit einem hohen internationalen Wettbewerbsdruck um Kunden und Personal. Die traditionelle Organisationsform passte deshalb irgendwann nicht mehr zu den Anforderungen: Sie war zu langsam, zu wenig effizient. Die Unternehmung stellte deshalb von einer klassisch hierarchischen Organisation, die schon mit agilen Methoden gearbeitet hatte, auf eine holokratische um.

Um den Übergang eindeutig zu machen, wurden vor dem Stichtag der Umstellung die Rollen und Kreise definiert, Mitarbeitende ausgebildet, um als sogenannte «Facilitators» die speziellen

In der Märzausgabe widmete sich ein ganzer Schwerpunkt dem Thema «Filz: Was tun gegen heimliche Wettbewerbsverhinderer?» – die Debatte geht hier weiter. Alle Texte zum Thema finden Sie auf

[schweizermonat.ch](http://schweizermonat.ch)



«Selbstorganisation heisst nicht:  
anderen die eigene To-Do-Liste übergeben  
und dann abhaken, was getan wurde  
und was nicht.»

**Sabrina Schell**

Sabrina Schell, zvg.

Meetingformen, von denen Holacracy lebt, durchführen zu können. Dadurch wurde die Firma eine sogenannte «Purpose-Driven Organization»: Jede im Unternehmen erledigte Arbeit wird durch den Sinn bzw. Zweck der Organisation oder des jeweiligen Kreises gelenkt. Deshalb wurde auch der «Purpose» jedes Kreises und der Unternehmung im Vorfeld der Transformation erarbeitet und festgelegt. Im Bewusstsein, dass sich die Kreise, aber auch Rollen und Sinn und Zweck von einzelnen Kreisen nochmals stark ändern würden, wurde das System umgestellt. Die Idee dieser Organisationsform ist es, das Unternehmen stetig in kleinen Schritten weiterzuentwickeln und stets den Marktgegebenheiten und -anforderungen anzupassen. Ein Team des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern begleitete die Unic dabei wissenschaftlich. Bekannte weitere Schweizer Beispiele für Anwender der Holakratie sind der Taschenhersteller «Freitag» oder die Webagentur «Liip»<sup>2</sup>.

### Gesellschaftliche Missverständnisse

Die Bestrebungen sind löblich und nötig, haben aber meist von Anfang an mit gesellschaftlichen Missverständnissen zu kämpfen: Mit der Abschaffung von Chefs werde automatisch die Abschaffung von Führung verbunden, ist das prominenteste Vorurteil. Ivo Bättig, Partner bei der Unic, winkt ab: «Unser Ziel war es nicht, einfach die Chefs abzuschaffen, sondern die Macht sinnvoll zu verteilen und neue Aufgaben/Rollen für diese Führungskräfte zu schaffen – ein solches System lebt von Leadership –, und es funktioniert.» Woher dann die Abwehrhaltung?

Sie resultiert vor allem aus der Sozialisierung und Haltung des jeweiligen Betrachters, aber auch aus einem Missverständnis in bezug auf Selbstorganisation: Selbstorganisation kommt gut ohne Chefs aus, aber *nicht* ohne Führung. Zum einen braucht es die starke Selbstführung eines jeden Organisationsmitglieds, zum anderen können und müssen sich neue Formen von Führung herausbilden, die die Organisation voranbringen.

Klar ist aber auch: Jede holakratische Organisation ist in einen Kontext eingebettet, in Gesellschaften und Diskurse, und gegenwärtig sind beide noch immer zumeist hierarchisch geprägt. Unsere Gesellschaften sind pyramidenförmig aufgebaut, Macht ist häufig zentral – dasselbe gilt mit Abstrichen auch für die Themen, die innerhalb derselben verhandelt werden.

Sind also die Menschen privat zumeist gut in der Lage, sich selbst zu organisieren, werden die allermeisten von ihnen schon im Bildungssystem so sozialisiert, dass jemand anders die «wichtigen» Entscheidungen trifft: Schon als Schüler werden wir zur Abgabe von Verantwortung angeleitet, auch Studierende lernen an den Hochschulen vornehmlich Matrixorganisationen kennen, denen eine hierarchische Struktur innewohnt und die vorzugsweise pyramidenförmig funktionieren. Auch der Aufbau von komplizierteren und teilweise komplexen Managementsystemen in Unternehmen führt später dazu, dass Menschen nicht mehr selbstbestimmt vorangehen, sondern sich den Regeln des Systems

anpassen und dadurch in der aktuellen Welt «kleingehalten werden». Ivo Bättig sieht die Hauptursache dafür im «Menschenbild und im unerschütterlichen Glauben an Autoritäten».

An vielen Stellen beginnt nun dieser Glaube zu bröckeln. So werden in Schulen Lernräume geschaffen, an Unis «Massive Open Online Courses» (MOOCs) aufgesetzt – beides vorrangig, um den Lernwilligen die Möglichkeiten zu eröffnen, auch selbständig Lernerfahrungen zu machen. Und in agilen, erfolgreichen Unternehmen ist der Verwaltungsrat ja heute schon kein sumpfiges Prestigegremium mehr, dessen Mitglieder sich bestenfalls «aus dem Militär» kannten, dieselbe Uni besuchten und heute stets gemeinsam nicken, sondern ein sachorientiert-sinnstiftendes Partner-team der Angestellten.

### Wir brauchen eine Übersetzung!

Unternehmen, die sich holakratisch organisieren wollen, stehen allerdings weiterhin vor einer Übersetzungsproblematik. Innerhalb der Organisation wird zwar vielleicht in spezifischen Rollen gedacht und gearbeitet<sup>3</sup>, Kunden erwarten aber (noch) funktionale Entscheidungsträger auf einer entsprechenden Hierarchiestufe. Wird hier kein Weg gefunden, die interne Arbeit nach aussen zu übersetzen – und das mit möglichst geringen Reibungsverlusten –, entstehen oft mehr Probleme als Lösungen.

Neben Kunden, Lieferanten und Projektpartnern gibt es noch eine weitere Bremse, die den Weg in die schöne neue Arbeitswelt und in die Selbstorganisation aufhält: Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Kombination mit bestehenden, eher hartnäckigen Denkmustern, wie etwas «richtig» läuft. Diese teils institutionalisierten Machtstrukturen sind die grösste – man könnte sagen: die *kulturelle* – Hürde auf dem Weg zu effizienter Selbstorganisation. Was genau ist gemeint?

Karrieren und Ansehen in der Gesellschaft werden weiterhin über Jobtitel, Führungsspannen und Budgetverantwortung definiert. Die Fach- und Führungskarrieren mit den entsprechenden Titeln und Auszeichnungen geben Signale sowohl in den Arbeitsmarkt als auch an andere Mitglieder der Organisation, die sich über sie zu orientieren und zu definieren gelernt haben. In selbstorganisierten Unternehmen spielen diese Titel eine untergeordnete Rolle und werden teilweise abgeschafft – damit wird dem Mitglied der Organisation jedoch ein Signal für den Arbeitsmarkt genommen, das für die Aussenwelt noch relevant ist. Die Mitarbeiter stehen plötzlich vor der simplen Frage: Was schreibe ich eigentlich in mein «LinkedIn»-Profil?

### Achillesferse Verwaltungsrat

Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen spielen dem Wandel nicht unbedingt in die Karten. Die Funktion des Verwaltungsrates in einem Unternehmen etwa ist nicht (mehr) nur mit Prestige, sondern auch mit gesetzlich festgelegten Regeln und Aufgaben verbunden. Art. 716 des Obligationenrechts stellt klar, was die Mindestaufgaben des Verwaltungsrates sind, und legt fest, dass

diese *nicht delegierbar* sind. Heisst: Die konkrete Ausführung obliegt den Verwaltungsräten bzw. wurde über die Jahre anhand von Rechtsprechung zunehmend konkretisiert. Wenn also der Verwaltungsrat die «Oberleitung der Gesellschaft» hat, dann ist hier schon von Gesetzes wegen eine Hierarchie eingewoben – und diese schwierig zu knacken.

Ivo Bättig schlägt zwei Wege vor, wie man holakratisch mit dem Verwaltungsrat umgehen kann: «Man kann die beiden Welten abgrenzen: Man setzt den VR ganz klassisch auf, aber dieser delegiert das operative Geschäft an die Selbstorganisation. In der klassischen Welt würde diese Delegation an den CEO erfolgen, in der holakratischen eben an eine unternehmensinterne Rolle. Oder man schafft zukünftig neue Rechtsformen.»

Dafür muss aber auch der Verwaltungsrat erkennen und akzeptieren, dass neue Organisationsformen der einzige Weg sind, um langfristig an dynamischen Märkten bestehen zu können. In einem Transformationsprozess oder bei einer Neugründung kann immerhin «holakratisch» hinterfragt werden, ob wirklich jene Personen im Verwaltungsrat sind, die den vom Gesetzgeber gewünschten Zweck *erfüllen*. So können alte, mitunter auch «verfilzte» Strukturen, die für das Unternehmen nicht länger zweckmässig sind, aufgebrochen werden.

### Der richtige Moment zur Transformation?

Da es jedoch auch dann noch ungeklärte Haftungsfragen gibt, sind «kluge Juristen» und «wirtschaftsfreundliche» Politiker, die sich auch an die Gestaltung der Rahmenbedingungen begeben, gefragt, um die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Zukunft auszuloten. «Die Grenzen der Holokratie», so führt Ivo Bättig aus, lägen gar nicht bei der Gestaltung der Führung, sondern «beim Eigentum». Denn: «Eine Aktiengesellschaft gehört jemandem, und der haftet dann auch. Besitz wird aber in der Holokratie nicht neu geregelt. Wenn also Entscheidungskompetenzen intern neu verteilt werden, bleibt die Haftung – und damit die Macht – trotzdem bei den Eigentümern. Erste Modelle, in denen auch das Eigentum an Mitarbeitende verteilt wird, werden schon gedacht und auch gelebt.»

Ein eher ungewöhnliches – aber durchaus sinnvolles – Beispiel für eine Chance zum Einsatz holakratischer Eigentumsverhältnisse stellen übrigens Familienunternehmen dar. Und zwar just in dem Moment, da sie übergeben werden müssen, wenn kein geeigneter Nachfolger zu finden ist. Denn anzunehmen ist ja gerade hier, dass die Mitarbeiter eines Familienbetriebs Sinn und Zweck des Unternehmens verinnerlicht haben – vor allem die Wertebetonung – und dies dann, ausgestattet mit Kapital und neuen Rollen, weiterleben könnten. Ein Beispiel für eine «Purpose Organization», die im Zuge der Nachfolge entstanden ist, ist das Unternehmen «Waschbär».

### Mehr Musterbrüche!

Allen Sonntagsreden zum Trotz werden Eigenverantwortung und Selbstorganisation im gegenwärtigen Arbeitsleben vor allem

durch das Festhalten an Strukturen, Hierarchien und Macht auf vielen Ebenen gehemmt, nicht zuletzt befeuert vom Glauben an Autoritäten. Versteht man den einzelnen aber wirklich als motivierten und eigenständigen Menschen, der in der Lage ist, sich selbst zu organisieren, ja in einer zunehmend dezentralisierten Wissensgesellschaft vielleicht sogar am *besten* weiss, wie und wo es (hin)geht, und schon allein aufgrund dieses Umstands in die Lage versetzt ist, sich selbst zu helfen, muss man an alten Organisationsmustern schrauben.

Denn Selbstorganisation ist: in der Lagesein zu begreifen, dass man selbst Informationen und andere Menschen braucht, die Entscheidungen mit einem gemeinsam treffen. Selbstorganisation heisst nicht: anderen die eigene To-Do-Liste übergeben und dann abhaken, was getan wurde und was nicht. Die aktuelle wirtschaftliche Lage in Kombination mit der gesellschaftlichen Entwicklung gibt gerade der Schweiz, die ein KMU-Land und gleichzeitig eine auf enorme Wettbewerbsfähigkeit angewiesene Hochpreisinsel – und also ein Labor für neue Organisationsformen jenseits althergebrachter Strukturen und Netzwerke – ist, die Chance, damit grosse Entwicklungssprünge zu machen. Musterbrüche und Veränderungen in diese Richtung sind notwendig: in der Gesellschaft, in ihren Organisationen und natürlich auch bei jedem einzelnen. Wer Selbstorganisation und mehr Eigenverantwortung statt Hierarchien und Filz wirklich will, darf eben nicht länger nur davon reden. ◀

<sup>1</sup> Zu Deutsch: Holokratie. Zusammengesetzt aus den Worten «Holon», das ein Ganzes als einen Teil eines grossen Ganzen beschreibt, und «-kratie», was so viel wie Herrschaft bedeutet.

<sup>2</sup> Auch Abteilungen der Swisscom haben sich schon an Holokratie versucht, und bei den SBB wie auch bei der Post gibt es Bereiche, die soeben auf die Holokratie umgestellt haben.

<sup>3</sup> Ein Ausnahmezustand für die «Übersetzung» zwischen hierarchischer Welt und holakratischem Bruch ist der Grosskonzern, der nur eine Abteilung «selbstorganisieren» will. Bildlich gesprochen findet sich dann ein kleiner Kreis in einer grossen Pyramide – und dieser Kreis muss seine eigenen Arbeitsweisen (zum Beispiel: Rollen- statt Stellenbeschreibungen) erklären und gegebenenfalls, wenn die Integration nicht gelingt, doch wieder an das bestehende Konzernschema anpassen. Hier muss jeweils die Frage gestellt werden, ob die richtige Form der Selbstorganisation gewählt wurde oder ob es nicht andere Möglichkeiten (z.B. selbstorganisierte Teams) gibt, die sich eher eignen, um die Ziele zu erreichen, die man mit Selbstorganisation erreichen will.

### Sabrina Schell

forscht an der Universität Bern am Institut für Organisation und Personal. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Familienunternehmens- und Mittelstandsforschung. Seit 2016 treibt sie das Thema neue Organisationsformen und New Work um. Sie lebt in Köln und Bern.