

# Holacracy Kultur entscheidet

Nein, Holacracy ist nicht das Ende der Hierarchie. Aber Holacracy verteilt die Macht in Organisationen neu. Bei der Schweizerischen Post experimentieren rund 40 Mitarbeitende mit der Organisationsform. Ein Einblick in ihre Zusammenarbeit.

Text: Antonia Fischer | Fotos: Schweizerische Post, zVg

Organigramme, Pyramidenform, Kästchen, Funktionen. Die Post scheint klassischen Strukturen zu folgen. Die ganze Post? Nein! Eine kleine Organisationseinheit von 40 Mitarbeitenden arbeitet anders. Sie heisst «Verkauf KMU» und startete ihr Dasein vor gut einem Jahr. Die rund 40 Mitarbeitenden organisieren sich mit Holacracy.

Entwickelt vom US-Amerikaner Brian J. Robertson, der in seinem eigenen Softwareunternehmen mit neuen Managementmethoden experimentierte, hat Holacracy mittlerweile auch diverse Unterneh-

men in der Schweiz erreicht: Neben Swisscom und der Schweizerischen Bundesbahn SBB, Software- und Beratungsfirmen wie Liip auch den Taschenhersteller Freitag und die Stiftung Brot für alle. Der Unternehmer Ivo Bättig unterhält eine Liste von Organisationen in der Schweiz, die mit Holacracy arbeiten. Darauf sind aktuell 16 Namen zu finden ([www.ivobaettig.com/holacracych.html](http://www.ivobaettig.com/holacracych.html); Stand: Februar 2019).

## Rollen statt Funktionen

Unternehmen, die mit Holacracy arbeiten, organisieren sich nicht in Pyramidenorganigrammen, sondern in Kreisen. Diese repräsentieren bestimmte Projekte, Abteilungen oder Geschäftsgebiete. In der Organisationseinheit «Verkauf KMU» der Post gibt es aktuell einen übergeordneten Kreis mit fünf Subkreisen. Die Subkreise heissen «Verkauf KMU Ost und Süd», «Verkauf KMU Mitte», «Verkauf KMU West», «Drehscheibe» und «Contact Center KMU». Der übergeordnete Kreis, auch Ankerkreis genannt, beinhaltet die Subkreise sowie zentrale sogenannte Rollen wie «Moneyppenny» oder «Plaudertasche».

Die Tätigkeiten, die bei klassisch organisierten Unternehmen in den Stellenbeschreibungen der einzelnen Funktionen stehen, sind in Holacracy-Organisationen nämlich in Rollen aufgegliedert. So ist die Rolle «Moneyppenny» etwa für Budget und Finanzplanung, die Rolle «Plaudertasche» für die organisationsinterne Kommunikation zuständig.

Mitarbeitende haben eine oder mehrere Rollen und können in mehreren Kreisen tätig sein. Eine der



**Fabian Kollros leitet die Organisationseinheit «Verkauf KMU» der Post.**



Der «Ankerkreis» – der äusserste Kreis – von «Verkauf KMU» bei einem Workshop im Jahr 2018 an der Lenk.

Post-Mitarbeiterinnen hat beispielsweise neben den Rollen «Moneypenny» und «Plaudertasche» auch noch die Rollen mit den kunstvollen Namen «Changie», «Orakel», «Holacoach» und «Onboarder». Während in klassischen Teams jeweils eine Person «nach oben» rapportiert, gibt es bei den Holacracy-Kreisen zwei «Link»-Rollen: Der «Lead Link» verantwortet die Zuteilung der Ressourcen, gibt die Prioritäten vor und nimmt Aufträge aus anderen Kreisen entgegen. Der «Rep Link» repräsentiert den Kreis gegenüber dem übergeordneten Kreis.

### Neues Meetingkonzept

Die relativ strikten Regeln, denen Holacracy folgt, sind in der «Holacracy-Verfassung» festgeschrieben. Hier steht zum Beispiel auch, wie sich die Kreise untereinander abstimmen. Zwei Meetingformate spielen dabei eine besonders wichtige Rolle: Das «Tactical Meeting» sowie das «Governance Meeting».

Bei «Verkauf KMU» stimmen die Mitglieder eines Kreises in zweiwöchentlichen «Tactical Meetings» ihre Arbeiten ab, fordern nächste Schritte und Projekte von anderen ein, holen Feedbacks ein und informieren sich gegenseitig über den Stand ihrer Arbeit. Bei den einmonatigen «Governance Meetings»

geht es darum, bestehende Rollen anzupassen oder neue Rollen zu schaffen.

Daneben gibt es Austauschmöglichkeiten, bei denen das Persönliche im Fokus stehen soll. Hier tauschen die Mitarbeitenden Best Practices aus, teilen Tipps und Tricks zur Selbstorganisation, sprechen aber auch persönliche Spannungen in der Zusammenarbeit an. «So lernen wir gemeinsam und können uns als Team verbessern», erklärt Fabian Kollros. Er ist der offizielle Leiter der Organisationseinheit «Verkauf KMU».

Für die Zusammenarbeit und Interaktion in und unter den Kreisen spielen auch digitale Hilfsmittel eine wichtige Rolle. So kommunizieren diese beispielsweise vorwiegend über die Applikation «Microsoft Team» und führen ein digitales «Kanban Board». Informationen seien so für alle Teammitglieder transparent verfügbar. «Dies ist ein wesentliches Element, damit Selbstorganisation funktionieren kann», sagt Kollros.

### Zusammenarbeit mit HR

Seit Juli 2018 arbeitet «Verkauf KMU» offiziell mit Holacracy. Die Vorbereitungen begannen jedoch schon im Herbst 2017. Die Transformation begleitete ein externes Unternehmen. Auch HR habe Kollros





Laut Kollros haben die Holacracy-Strukturen einen positiven Effekt auf das Engagement der Mitarbeitenden: «Unsere Grundhaltung führt dazu, dass sie Dinge ausprobieren, Entscheidungen treffen und keine Angst vor Fehlern haben. Es gibt viele Mitarbeitende bei der Post, welche gerne bei uns arbeiten möchten.»

### Transformation ist harte Arbeit

Kollros ist der Ansicht, dass sich Unternehmen und Teams mit verschiedensten Aufgaben und Ausrichtungen nach Holacracy organisieren lassen. «Allerdings begünstigt diese Art der Zusammenarbeit schon in erster Linie wissensbegierige und agile Mitarbeitende.»

Viel wichtiger als ein bestimmter Typ von Mitarbeitenden schein ihm jedoch die Arbeitskultur im Unternehmen: «Es braucht Offenheit für Veränderungen, Fehlertoleranz, Innovationslust, Kollaboration über Silogrenzen hinweg, den Drang nach vorne, ein positives Menschenbild sowie Lern- und Feedbackbereitschaft.»

Wie in jedem Transformationsprozess gibt es auch bei der Umsetzung des Holacracy-Organisationsmodells Hürden, Konflikte und Herausforderungen. «Jahrelang gefestigte Gewohnheiten zu verändern ist harte Arbeit», sagt Kollros. So kann etwa die Verlagerung der Macht – der sogenannte «Power Shift» – zur Herausforderung werden. Es stellen sich Fragen wie: Sind die Führungskräfte fähig, Macht abzugeben? Und sind die Mitarbeitenden bereit, Macht zu übernehmen? «Das spüren wir im Moment beidseitig», sagt Kollros. «Manchmal habe ich in Meetings den Eindruck, die Kreismitglieder warten auf meinen definitiven Entscheid oder auf ein Machtwort. Zugegeben – mir fällt es auch schwer, nicht in alte Muster zu verfallen. Die Veränderung ist für alle Kreismitglieder ein Prozess.»

Auch die neue Meeting-Struktur, die Treffen strikt kategorisiert, birgt Herausforderungen: «In



Der «Ankerkreis» – der äusserste Kreis – von «Verkauf KMU» bei einem Workshop im Jahr 2018 an der Lenk.

den ersten Monaten meldeten Mitarbeitende immer wieder zurück, dass sich die Meetings unnatürlich anfühlen und kein Raum für die persönliche Ebene bleibt.» Ein Aspekt der Zusammenarbeit, der auch bei klassischen Organisationsformen immer wieder zu Konflikten führt, kommt mit Holacracy laut Kollros noch stärker zum Vorschein: «Wir mussten als Team lernen, die sachliche Ebene von der persönlichen Ebene zu unterscheiden.»

### Ein gutes Rezeptbuch oder grosser Blödsinn?

Wohl auch diese diversen Herausforderungen führen dazu, dass Holacracy nicht alle begeistert. Und tatsächlich gibt es auch Organisationen, die Holacracy getestet, sich in der Zwischenzeit jedoch wieder davon verabschiedet haben.

Der Zukunftsforscher Paul Saffo sagte sogar, dass Holacracy «der grösste Blödsinn» sei, den er je gehört habe. Er kenne kein Unternehmen, in dem Holacracy richtig funktioniere. Fabian Kollros vergleicht Holacracy mit einem Rezeptbuch: «Es gibt eine Struktur vor. Wie bei einem Rezept kommt es aber auf die Umsetzung an. Die Organisationsform Holacracy lässt sich nicht einfach über eine Organisation stülpen und dann funktioniert es.» Zum einen müsse die Organisationsform auf das Unternehmen, seine Dienstleistungen und sein Umfeld zugeschnitten sein: «Bei einem Konzern wie der Post hat Holacracy eine ganz andere Ausgangslage als bei einem KMU.» Andererseits brauche es für die Umsetzung Überzeugung und Wille. Insbesondere ehemalige Vorgesetzte seien gefordert. «Für mich ist die Befähigung der Mitarbeitenden – das Empowerment – wichtig. Dafür ist Holacracy zurzeit ein gutes Rezeptbuch. Ob es dies in fünf Jahren immer noch ist, wird sich zeigen.»

### Über «Verkauf KMU»

Die Vertriebsorganisation «Verkauf KMU» der Post betreut KMU-Geschäftskunden. Sie startete am 1. Februar 2018 und umfasst rund 40 Mitarbeitende. Die Drehscheibe der Organisation bildet ein Team, welches die automatisierte und datenbasierte Marktbearbeitung verantwortet und vorantreibt. Seit Juli 2018 ist «Verkauf KMU» offiziell nach Holacracy organisiert.