

Holacracy in der Praxis – Wie arbeitet es sich ohne Management?

AutorInnen: Jochen Hülß, Knut Linke, Margarethe Höhne

Heranführung

Traditionellen, hierarchisch-orientierten Unternehmensformen, wie z. B. entscheidungszentrierte, monolithische Systemen, Einlinien- oder Mehrliniensystemen, wird manchmal eine Illusion der Kontrolle und Organisation vorgeworfen, welche sich nicht immer mit der realen Notwendigkeit von Arbeitsabläufen vereinbaren lässt.¹ Hierarchische Organisationen bieten dem Management die vermeintlichen Vorteile, über Planbarkeit und Übersichtlichkeit zu verfügen und Leistungsorientiertheit transparenter darzustellen. Allerdings handelt es sich bei der zu messenden Leistungsorientierung um definierte Leistungen, welche nicht unbedingt die notwendigen Handlungen im und für das Unternehmen abdecken.

Ein selbstorganisiertes Arbeitsumfeld und Arbeitshandeln haben hingegen einige wesentliche Vorteile: ArbeitnehmerInnen können selbst entscheiden, welche Handlungen notwendig sind, sie einbringen und umsetzen. Allerdings besteht auch in diesen Organisationsformen die Notwendigkeit, dass Entscheidungen getroffen werden, falls Einzelpersonen von sich heraus keine Entscheidungen treffen können oder wollen. Dann wäre es praktisch, wenn Entscheidungen von allen Personen einer Organisation gefällt und umgesetzt werden. Auguste Comte schlug hierfür die Soziokratie mit einer sich selbstentwickelnden Führung vor. In der wirtschaftlichen Praxis kommt die Soziokratie vornehmlich als Organisationsform Holacracy vor: „Eine Struktur, die aus sich selbst steuernden und voneinander abhängigen, sich gegenseitig beeinflussenden Holone besteht, wird Holarchie genannt“².

Holacracy ist eine Organisationsform, die das Paradox der Selbstorganisation durch eine holistische Implementierung zum sogenannten Enabling, der Transparenz und damit auch für

¹ Richard Pircher (2018): Agilstabile Organisationen – Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership, Franz Vahlen, München, S 16-19; 24; 30.

² Brian J. Robertson: Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy, Penguin Random House UK, 2015, S. 35-59; 63-85.

die persönliche Vereinbarkeit, der Integrierung von teambasierte Entscheidungen betreffend von Struktur und Ausbalancierungen und der damit einhergehenden Herstellung von Lokalität³ ermöglichen soll. Holacracy wird in der Praxis aktuell eher selten eingesetzt, da die Einführung in bestehende Organisationsformen höhere Anforderungen an die Selbstorganisation stellt und die Veränderung von bestehenden Prozessen verlangt. Dementsprechend gibt es, bis auf kritische Berichte, welche vom Scheitern des Einsatzes berichten, kaum Einblicke in Unternehmen, welche Holacracy in ihr Unternehmen integrieren. Einen solchen Einblick erlaubt die Unternehmung Alvary. Der Einblick zeigt, wie sie Holacracy, die Hierarchie der Kreise, erfolgreich bei sich einführen und integrieren konnte.

Alvary.io – eine selbstorganisierende Gründung

Alvary.io (im weiteren Verlauf Alvary) startete im Juli 2018 in Hannover. Neben dem Hauptsitz baut das Unternehmen aktuell (Juni 2019) weitere Standorte u. a. in München auf.

Der Fokus der Geschäftstätigkeit liegt auf der Bereitstellung von datengetriebenen Technologien und Services. Alvary will seinen Kunden helfen, Kundenbindungen durch personalisierte Angebots- und Customer-Journey-Erfahrungen aufzubauen und zu verstärken. Die hierfür nötige Handhabung der Daten soll dabei den strengen Datenschutzrichtlinien und -verordnungen standhalten. Dies ist ein Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zu Nicht-EU-Anbietern. Die Software soll als Open Source veröffentlicht werden, damit ein Vendor Lock-in vermieden wird und EntwicklerInnen auf Kundenseite die Plattform einfach für eigene Projekte adaptieren können.

Das Gründerteam von mittlerweile 18 Personen ist cross-funktional aufgestellt und hat zuvor z. T. schon mehrere Jahre im Bereich der Datenverarbeitung und vergleichbarer Dienstleitungen zusammengearbeitet. Dieses Team setzte sich aus MitarbeiterInnen zusammen, welche über meist langjährige Berufserfahrung im Bereich des Designs und der Entwicklung von Big-Data-Online-Services und Marktforschungstechnologien verfügen. Das bei den vorherigen Arbeitstätigkeiten gewonnene (informelle) Wissen über die Anwendung der neuesten Analysewerkzeuge, Big-Data-Frameworks und statistischen Methoden seiner

³ Manuel Nicklich, Stefan Sauer (2018): Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation beim. Vortrag in der Sektion „Arbeits- und Industriosozologie“ bei der Veranstaltungsreihe „Translokale Arbeit: Zwischen lokaler Bindung, Globaler Reorganisation und Virtualisierung“ auf 39. Soziologiekongress am 26. September 2018 in Göttingen

MitarbeiterInnen nutzt Alvary, um die genannten Dienstleistungen und Services zu entwickeln. Die Entwicklung erfolgt gemeinsam mit Co-Development-Partnern.

Wie kam es zu der Entscheidung für Holacracy?

Eine Firma praktisch aus dem Nichts zu gründen, bietet immer die Chance, Neues auszuprobieren. Das Startteam von Alvary wollte diese Chance ebenfalls nutzen. Die beteiligten Angestellten wünschten sich zu Beginn der Gründung Beteiligung und Mitgestaltung. Dies betraf nicht nur Produkt und Technik, sondern auch die Form der Organisation.

Um diesem Wunsch nachzugehen, hatte sich eine Evaluationsgruppe von drei MitarbeiterInnen während der Etablierungshase von Alvary näher mit dem Thema der Organisationsform befasst. Im Rahmen eines ergebnisoffenen Prozesses konnte jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin ihre individuellen Erfahrungen und Kenntnisse aus anderen Tätigkeitsbereichen einbringen. Die Beteiligten hatten sich die Aufgabe gestellt, in Eigenregie verschiedene Organisationsformen für Unternehmen zu untersuchen. Betrachtet wurden von den MitarbeiterInnen unter anderem Modelle wie das Scott Bader Commonwealth⁴, die Berliner Software-Firma Projektron⁵, das von Brian J. Robertson entwickelte Managementsystem Holacracy⁶ (deutsch: Holokratie) sowie Lars Vollmers Gedanken zur menschlichen Organisation ohne Regeln⁷.

Das Modell von Scott Bader Commonwealth wurde nicht weiter berücksichtigt, da der Ansatz rechtlich für die Organisation nicht umzusetzen war. Ebenso wurde der Ansatz von Lars Vollmer nicht weiter betrachtet, da sein Ansatz über zu wenig Struktur für eine Unternehmensorganisation verfügte. Da Projektron nur für einen Teilaspekt der Unternehmensorganisation gedacht ist, dem Multi-Projektmanagement, wurde auch dieser Ansatz nicht weiterverfolgt. Die Idee hinter Holacracy

⁴ E. F. Schumacher, "Small is Beautiful", 1973, S. 230

⁵ Enorm-Magazin, C. Sywottek, "Alles im Blick", 04/2016, S. 18

⁶ B. J. Robertson, "Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy", 2015

⁷ L. Vollmer, "Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen keiner sagt, was sie tun sollen", 2018

„[...] hatte hingegen für uns die richtige Mischung aus methodischen und strukturgebenden Elementen. Darüber hinaus gibt es von der Firma HolacracyOne⁸ detaillierte Dokumente über die Einführung von Holacracy in eine Organisation.“

Die Diskussion in der Evaluationsgruppe sowie später mit allen KollegInnen der Unternehmung zeigte, dass der Einsatz von Holacracy für genügend Autonomie in den einzelnen Kreisen der Unternehmung sorgen würde und:

„eine Kultur fördert, in der Probleme offen angesprochen und mit wenig Bürokratie gelöst werden [...]. Des Weiteren erhoffen wir uns, dass Holacracy mit den Kreisen, den klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten sowie mithilfe der transparenten und strukturierten Meetingformen es ermöglicht, eine flexible und natürlich wachsende Organisation auf Basis gemeinsam abgestimmter Werte aufzubauen. Damit wollen wir auch attraktiv für eine neue Generation von Bewerberinnen und Bewerbern sein und den Fokus der Arbeit stärker auf den Zweck und den positiven Einfluss dergleichen zu legen.“

Gerade für letztgenanntes sollte es mit Holacracy möglich sein, Zweck einer Rolle und Unternehmensziele stringent miteinander in Einklang zu bringen. Dass Holacracy in der Theorie das Führen und Beteiligen von Menschen dem hierarchischen Management überordnet, ist ein weiterer positiver Aspekt, der das Team davon überzeugte, den Holacracy-Ansatz in die neu aufzubauende Organisation einzuführen. Wir starteten mit einer Evaluierungsphase.

Die Integration von Holacracy bei Alvary

Einer Empfehlung folgend wurde die Holacracy-Verfassung⁹ zu Beginn des Etablierungsprozesses nicht vollständig gelesen. Die Grundprinzipien wurden übernommen und weitere Ziele definiert, an denen sich der Aufbau der Organisation orientieren sollte. Hierauf basierend wurde ein Entwurf für Kreise und Rollen – jeweils mit Zweck und Befugnissen – ausgearbeitet, mit dem die Organisation in Startaufstellung gebracht wurden. Es folgte der erste Test der „Sinnhaftigkeit“ mit dem Ziel festzustellen, ob Holacracy auf die Ausgangssituation der Organisation passt.

Dabei zeigte sich für die Beteiligten, dass allein schon die Übung, den Zweck der Holacracy sowie die Befugnisse und Pflichten der Kreise zu definieren, die Ziel- und Stoßrichtung von

⁸ <https://www.holacracy.org/>, aufgerufen am 12.09.2019

⁹ [https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-4.1-GERMAN/blob/master/Holacracy-Verfassung-\(in-construction\).md](https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-4.1-GERMAN/blob/master/Holacracy-Verfassung-(in-construction).md), aufgerufen am 12.09.2019

Alvary insgesamt entscheidend mitgestaltete. Während eines zweitägigen Kick-Offs wurde der Holacracy-Ansatz und der erste Entwurf der Kreisstruktur dem gesamten Gründerteam vorgestellt. Der Vorschlag wurde von den anderen Mitgliedern der Organisation offen aufgenommen. Das Gründerteam begründete dies damit, dass es zu diesem Zeitpunkt verhältnismäßig leicht war, eine neue Organisationsform einzuführen. Argumente, die für den Einsatz sprachen, waren vor allem, dass Holacracy ein kultur- und identitätsstiftendes Wirkung entfaltet, ein offenes Miteinander auf Augenhöhe fördert und – so die Erwartung aller Beteiligten – eine neue Form der Vereinbarkeit von Sinnhaftigkeit, Arbeitsbelastung und wirtschaftlichem Erfolg ermöglicht. Es kamen jedoch auch Zweifel auf. Es wurde Unbehagen über die resultierenden Machtverhältnisse geäußert, dass zu viele Regeln beachtet werden müssen und die hohe Anzahl an Meetings einen zu starken bürokratischen Aufwand nach sich ziehen würde. Der Aushandlungsprozess für die Einführung von Holacracy innerhalb der Organisation mündete in der ersten unternehmensdemokratisch getroffenen Entscheidung, dass eine *Holacracy light* entwickelt und eingeführt werden sollte.

Für die visuelle Dokumentation der zu entwickelnden Kreise und Rollen orientierten sich die Beteiligten an der Dokumentation von HolacracyOne auf Glassfrog¹⁰. Für die ersten Durchführungen der sehr strukturierten Meetings nutzten sie die Cheat-Sheets¹¹ von HolacracyOne.

Die *Light-Holacracy-Adaption* beinhaltet wöchentliche Tactical-Meetings und monatliche Governance-Meetings jedes Kreises. Die Tactical-Meetings werden in diesem Ansatz zur Präsentation von KPIs, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung genutzt. Die Meetings sind lösungsorientiert gedacht. Das bedeutet, dass wenn ein Mitglied der Organisation ein Problem oder Kritikpunkt anspricht, stets im gleichen Zuge eine passende Lösung vorschlagen muss. Der Wille, Entscheidungen gemeinsam und damit transparent zu fällen, steht im Vordergrund. Dieser Ansatz soll zusätzlich das unternehmerische Denken und Handeln jedes Einzelnen im Team fördern und fördern. Des Weiteren kommt Mitgliedern eines bestimmten Kreises gewisse Weisungsbefugnis über Mitglieder des gleichen Kreises zu. Dieses wirkt sich u. a. in Tactical-Meeting auf Entscheidungen zur Ressourcenplanung (Urlaube, Stundenkontingent für Rollen) und Weiterbildung (Konferenzbesuche, Schulungen) aus.

¹⁰ <https://app.glassfrog.com/organizations/5>, aufgerufen am 12.09.2019

¹¹ Bspw. https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2018/01/Tactical-Card_5.5x8_11-01-2017.pdf, aufgerufen am 12.09.2019

Demgegenüber steht das Governance-Meeting. In diesen wird das flexible Erweitern bzw. Reduzieren von Verantwortlichkeiten einer Rolle, das Zuweisen von Rollen an KollegInnen und das Anpassen des Arbeitsprozesses an aktuelle Gegebenheiten realisiert. Für die Organisation von Alvary haben sich die in Abbildung 1 dargestellten Kreise und Rollen etabliert. Sie sind Ergebnis eines gemeinsamen Prozesses. Zunächst haben die beteiligten MitarbeiterInnen eine oder mehrere Wunschrollen beschrieben, die aus ihrer Sicht perfekt auf die vorhandenen Skills passten. Diese Rollen wurden im zweiten Schritt um Verantwortlichkeiten erweitert und dem realen Personalbedarf gegenübergestellt. Aus diesem zweiten Schritt heraus sind zusätzliche Stellen entstanden, die noch nicht besetzt waren bzw. aktuell besetzt werden.

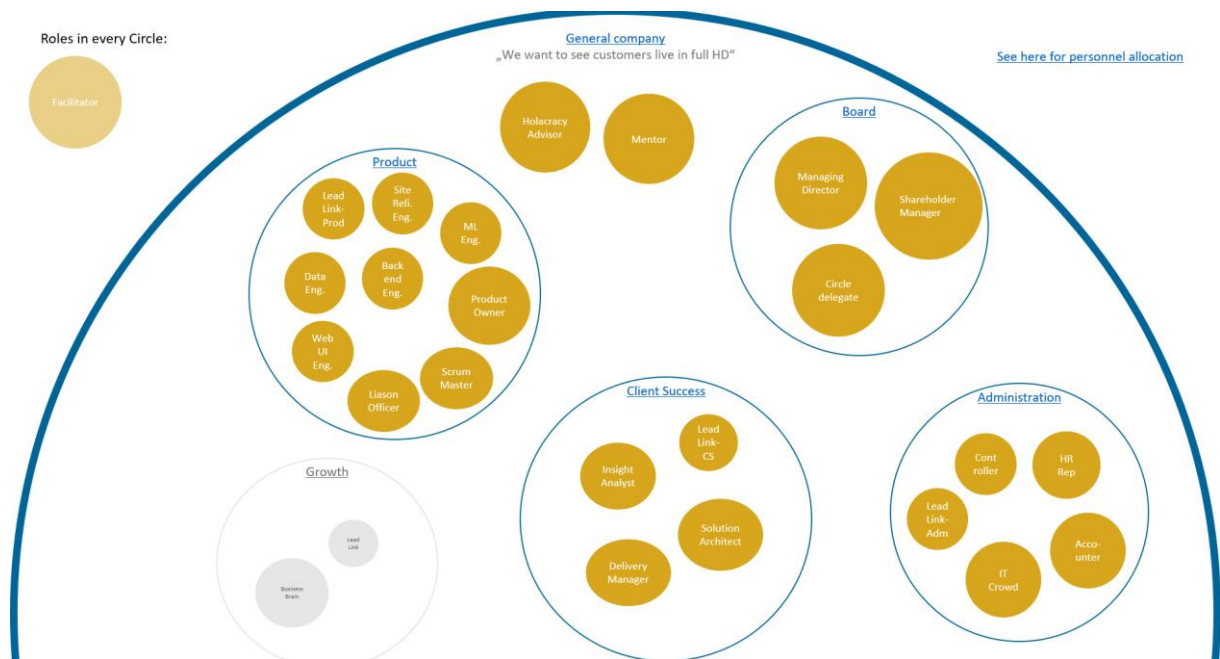


Abbildung 1: Kreise und Rollen bei Alvary

Im ersten Governance-Meeting jedes Kreises wurde jedem Kollegen/jeder Kollegin mindestens eine Rolle zugeordnet. Daraus entstanden ist die Übersicht in Abbildung 2. Diese verdeutlicht, dass die meisten MitarbeiterInnen in mehr als einem Kreis eine Rolle ausfüllen.

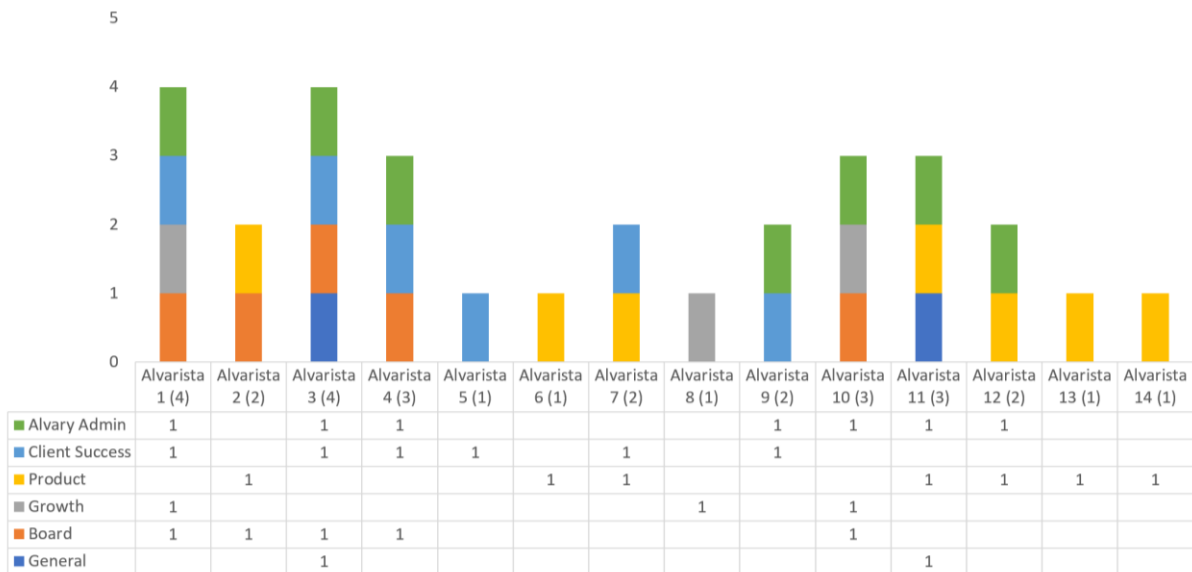


Abbildung 2: Zugehörigkeit von MitarbeiterInnen („Alvaristas“) in Kreisen

Die streng vorstrukturierten Abläufe der Meetings waren für die Beteiligten

„[...] zunächst fremd, haben sich über die letzten sechs Monate aber bewährt und neue Kollegen als auch Gäste zeigen sich immer wieder beeindruckt, wie effektiv und effizient die einstündigen Meetings genutzt werden.“

Die aktive Integration

Bei der Integration von Holacracy zeigten sich einige Herausforderungen, welche über alle Kreise hinweg auftraten und auf unterschiedliche Weise gemeistert wurden.

Dem Produkt-Kreis stellte sich schnell die Frage nach der Vereinbarkeit von Holacracy und einem agilen Softwareentwicklungsprozess. HolacracyOne zeigt, wie Scrum in Holacracy¹² integriert werden kann. Da im Produkt-Kreis viel Praxiserfahrung mit Scrum vorhanden ist, wurde der Versuch gestartet, beide Verfahrensformen miteinander zu verheiraten. Hierfür wurden die Rollen *Scrum Master* und *Product Owner* geschaffen und der Verlauf des wöchentlichen Tactical-Meetings um die verschiedenen Scrum-Meetings erweitert. Es wurde sich bewusst dagegen entschieden, die Rollen des *Facilitators* (der Holacracy-Administrator eines Kreises) und des *Scrum Masters* miteinander zu verschmelzen. Diese Rollenteilung führte in der Einführungsphase zu Kompetenzgerangel, das allerdings geklärt werden konnten.

¹² <https://www.holacracy.org/scrum-tactical-meeting-app>, aufgerufen am 12.09.2019

Nachdem sich die Kreise, Rollen und Meetings als Organisationsform etabliert hatten, kamen verschiedene Fragen unter den MitarbeiterInnen auf:

- Wie wollen wir für das Wohl der KollegInnen sorgen?
- Wie stellen wir sicher, dass es jedem gut geht und Probleme, Sorgen, Nöte vertraulich mitgeteilt werden können?

Dass Mitglieder der Organisation die Möglichkeit haben, Unterstützung einzufordern und Spannungen im Kreis zu platzieren, heißt nicht unbedingt, dass diese Möglichkeit auch wahrgenommen wird. Um dieser Herausforderung mit einer Lösung zu begegnen und dafür Sorge zu tragen, dass Selbstbestimmung der MitarbeiterInnen und Führsorgepflicht der Geschäftsführung vereinbart werden, wurde ein Feedback-System initialisiert. Dieses System orientierte sich am Ansatz von Europeace¹³ und ist im Detail in Abbildung 3 dargestellt. Es basiert auf der Annahme, dass ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin, der/die ein Gesprächsbedürfnis hat (gelbe Box), dieses sich entweder selbstständig einholen muss („pull“ in den blauen Boxen) oder ungefragt erhält („push“ in den blauen Boxen).

Development, Feedback, Performance review

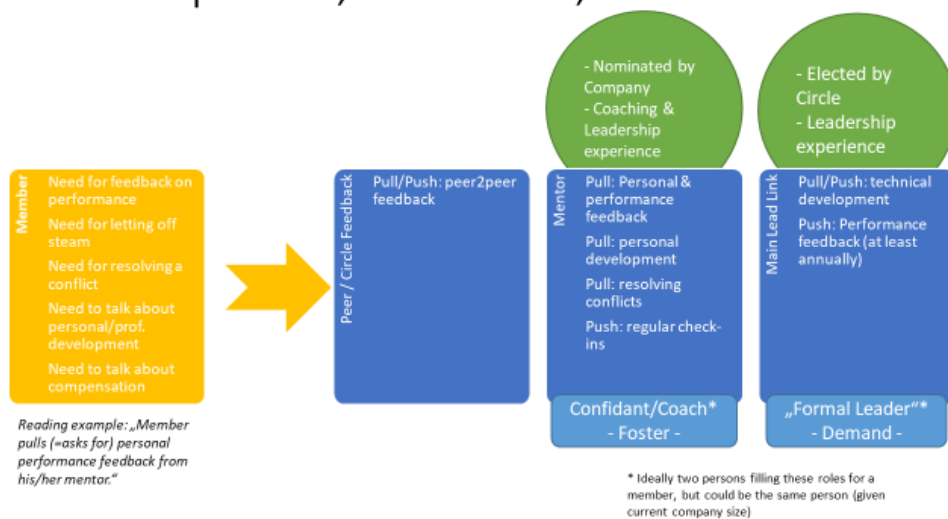


Abbildung 3: Feedback-System bei Alvary

Im Rahmen des Aufbaus des Feedback-Systems wurde die Rolle des *Mentors* neu geschaffen. Der Mentor/die Mentorin kann von MitarbeiterInnen im Kreis angesprochen werden, wenn sie auf der Suche nach persönlicher oder fachlicher Förderung sind. Demgegenüber steht die Erweiterung der Rolle des *Lead Link* (SprecherIn eines Kreises). Dieser erhielt die zusätzliche

¹³ <https://medium.com/@neuenarrative/hallo-zukunft-ce292efcde22> (nicht mehr abrufbar)

Kompetenz, jedem Kreis-Mitglied mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch anzubieten, das neben Förderung auch Rückmeldung über die Leistungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin umfasst.

Aktuelle Herausforderungen im allgemeinen Betriebsablauf

Die Akzeptanz der Adaption von Holacracy als *Light*-Version ist laut MitarbeiterInnen inzwischen groß. Anders als in anderen Firmen, die bereits auf dem Markt sind und in denen die Einführung von Holacracy einen großen Veränderungsprozess bewirken würde, musste bei Alvary die Veränderung „nur“ in den Köpfen stattfinden.

Aktuell zeigt sich in der Organisation die Herausforderung, die Probleme des normalen Arbeitsalltags (wie teilen wir Informationen mit unseren Kunden; wer kümmert sich um den Datenschutz; der Drucker geht nicht; wer organisiert die Weihnachtsfeier; o. ä.) mit dem selbstorganisierten Einbringen von Verbesserungsvorschlägen langfristig in Einklang zu bringen. Hier zeigt sich aktuell, dass das Definieren und Formulieren von Erwartungen an andere Rollen oder Kreise zu einer operativen Herausforderung werden kann. Ebenfalls sind Aushandlungs- und Abgleichungsprozesse für das gleiche Verständnis von „Spielregeln“ bei Alvary notwendig, um alle MitarbeiterInnen beteiligen zu lassen.

Es zeigte sich im Alltag, dass kleine Erwartungen „auch mal schnell untergehen oder bei einer Rolle landen, bei der das ursprünglich nicht vorgesehen war und somit auch nicht dokumentiert sind“. Die Herausforderungen, die sich bei der operativen Umsetzung von Holacracy bisher zeigten, liegen insbesondere in der (Selbst-)Disziplin. Im Alltag haben sich vor allem die *Lead Links* vorgenommen, Vorbild zu sein und Erwartungen ad-hoc bei den betroffenen Rollen anzusprechen und entsprechende Änderungen auch sofort vorzunehmen:

„Wir sehen unsere Arbeit hiermit noch lange nicht am Ende. Der Erfolg unserer Holacracy Adaption steht und fällt mit der Konsequenz und Disziplin jedes Kollegen. Wichtig ist, nicht aus den Augen zu verlieren, dass wir neue Kollegen und Kolleginnen, beim „Change im Kopf“ begleiten und der Organisation Raum zur stetigen Weiterentwicklung geben müssen, damit alle dahinterstehen und mitmachen.“

Durch regelmäßige Treffen, intern als *Off-Sites* bezeichnet, wurde den MitarbeiterInnen zusätzlich der Raum geschaffen, um Themen, welche in der Einführung untergegangen sind, zu benennen, zu diskutieren, zu entscheiden und zu dokumentieren.

Ausblick für die Zukunft

Für die Zukunft steht die Organisation vor der Herausforderung, die Selbstdisziplin und die Selbstorganisation innerhalb der Kreise zu leben und zu etablieren. Im nächsten strategischen Schritt soll eine besondere Herausforderung mit Regeln der Holacracy angegangen werden.

„Den großen Elefanten im Raum haben wir bisher noch unangetastet gelassen: Gehalt. Wir planen im nächsten Gesamt-Governance-Meeting ein Gehaltsmodell vorzuschlagen und darüber abstimmen zu lassen. Gerade dieses Thema birgt, wie in jeder anderen Firma auch, viel Diskussionsbedarf und Konfliktpotential.“

Dieses kann insbesondere durch die verteilte Struktur des Unternehmens, mit unterschiedlichen Lebenshaltungskosten, eine Herausforderung werden. Die Standorte in München und Hannover sollen im Jahr 2019 weiter ausgebaut werden. Hier wird der Ansatz zeigen müssen, ob das erarbeitete Kreismodell sein Versprechen hält und flexibel genug ist, um Holacracy über zwei oder sogar mehrere Standorte lebbar zu machen.

Langfristig sollte der Einsatz von Holacracy als Chance und Test gesehen werden: Durch die Einbindung der MitarbeiterInnen von Beginn an, haben die MitarbeiterInnen die Chance und Möglichkeit, das Unternehmen und die einhergehenden Organisation selbst zu gestalten. Anders als bei anderen Unternehmen, wo die Einführung von Holacracy erst durch Kündigungen und Restrukturierungen möglich wurde¹⁴, konnte Alvary direkt mit Holacracy starten und wachsen. Die normalen Kritikpunkte, dass nicht alle MitarbeiterInnen für eine bestimmte Organisationsform zu motivieren sind und es Treiber und Mitgezogene gibt, ist ein Umstand, der auch bei anderen (agilen) Organisationsformen zu finden ist. Diesem Umstand wird allerdings bei Holacracy Rechnung getragen, indem Aufgaben an bestimmte KollegInnen herangetragen und Punkte für Aufgaben vergeben werden können. Holacracy unterstützt die gesellschaftliche Entwicklung im Sinne einer *verflüssigten Führung*¹⁵ mit der Delegation von

¹⁴ <https://qz.com/849980/zappos-is-struggling-with-holacracy-because-humans-arent-designed-to-operate-like-software/> aufgerufen am 12.09.2019

¹⁵ Sabine Pfeiffer (2018): Globale Macht- und Digitalisierungslogik – lokale Folgen: Das Ende des Betriebs wie wir ihn kennen? Vortrag bei der Ad-hoc Gruppe „Macht Digitalisierung Organisationen überflüssig? Aktuelle Herausforderungen nicht nur für die Organisationssoziologie“ beim 39. Soziologiekongress am 26. September 2018 in Göttingen

Arbeits- und Prozessgestaltung vom Management in selbstlernende Systeme und formt, wie in diesem Beitrag beschrieben, den Weg zur kollektiv-partizipativen Steuerung.

Es bleibt spannend, wie sich das professionelle Experiment in Zukunft entwickeln wird und ob dieser Ansatz den MitarbeiterInnen die Möglichkeit gibt, sich besser mit ihrer Organisation zu identifizieren und besser in einer solchen zu arbeiten.