

Holacracy-Erfinder Brian Robertson

„Führung neu verteilen“



Lange, bevor der Gedanke des hierarchiefreien Arbeitens um sich griff, schuf er bereits Fakten: Brian Robertson. Anfang der 2000er-Jahre entwickelte der US-Amerikaner mit Holacracy ein Modell, das Führung in Organisationen neu erfindet – und heute für Furore sorgt. Auf dem Symposium „Future Lab – Next Organizing“ in Wien stellte er sein Konzept vor. Lars-Peter Linke traf ihn dort zum Interview.

„Europa ist ein großartiger Ort, um über das Thema Neuorganisation zu sprechen.“ Mit diesen Worten haben Sie Ihren Vortrag auf dem FutureLab eingeleitet. Woran machen Sie das fest?

Brian Robertson: Ich sehe, dass die Frage, wie sich Organisationen neu und anders aufstellen, in Europa viel Aufmerksamkeit bekommt. Vielleicht mehr als in den USA. Woran das liegt, kann ich nur vermuten: Europa hat in seiner Geschichte viel mehr als die USA Erfahrungen mit den Herausforderungen gesammelt, die die Integration verschiedener Kulturen mit sich bringt. Vielleicht ziehen diese Erfahrungen das Interesse für integrative Organisationsformen nach sich – für Formen, die den Einzelnen mehr Stimme verleihen.

Was zeichnet Holacracy gegenüber anderen Ansätzen aus?

In den vergangenen Jahrzehnten haben viele spannende Vorreiterunternehmen völlig neue Ansätze zur Organisationsentwicklung entwickelt. Aber sie waren alle hausgemacht und für eine ganz bestimmte Firma entwickelt – genau an die eigene Kultur angepasst, ohne wirklich aufgeschrieben zu sein. Darum ist es so schwer, diese Ansätze zu vervielfältigen und auf andere Unternehmen zu übertragen. Holacracy ist etwas anderes: Es ist eine generische Plattform, die sich auf alle Organisationen anwenden lässt. Man kann das Modell einfach nehmen und anwenden – und es funktioniert auf genau dieselbe Art und Weise in Hunderten von Unternehmen auf der ganzen Welt. Damit ist Holacracy meines Wissens nach die einzige End-to-End-Lösung, mit der sich Organisationen gestalten lassen und sich Macht ganz ohne Hierarchie verteilen lässt.

Holacracy beschreibt in einer 30-seitigen Geschäftsordnung Regeln für das hierarchiefreie Arbeiten. Warum braucht es überhaupt ein System, um Hierarchien abzuschaffen – und dann noch ein von außen vorgegebenes System?

Aus eigener Erfahrung weiß ich: Wer auf eigene Faust seine Organisation zum selbstorganisierenden System umgestalten will, nimmt eine zehnjährige Reise auf sich. Ich

ziehe als Vergleich gerne die frühen Tage des Computerzeitalters heran: Wer damals einen Computer für Konstruktion und Fertigung nutzen wollte, musste sich ihn sprichwörtlich selbst bauen und dann von null auf ein eigenes Betriebssystem entwickeln. Diese Fähigkeiten beschränkten sich auf wenige Technikspezialisten. Und so verhielt es sich bis vor Kurzem auch mit Self-Management-Systemen: Früher musste man alles selber entwickeln. Das haben Spezialisten gemacht. Und heute gibt es fertige Lösungen – das vereinfacht vieles.

Wie schnell lässt sich Holacracy umsetzen?

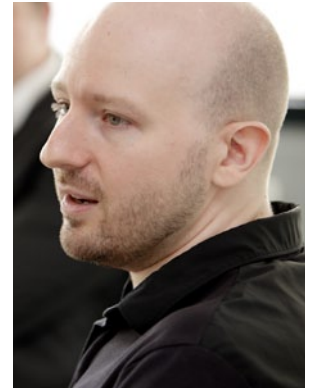
Das kommt darauf an, wo Sie den Messpunkt ansetzen. Man könnte Ihre Frage ja auch umdrehen: Wie lange dauert es, traditionelle Managementhierarchien richtig zu beherrschen? Man kann Businesssysteme immer verbessern. Genau wie bei Individuen die Lernreise nie aufhört, lässt sich auch Holacracy immer verbessern.

Geht es trotzdem etwas konkreter?

Ungefähr sechs Monate braucht ein kleines Unternehmen oder ein Team innerhalb eines größeren Unternehmens, um von klein auf eigene Prozesse aufzubauen. Ab dann läuft es, und die Investition hat einen positiven Return on Investment. Aber das ist der Anfang einer langen Reise, in der sich das System verbessert und ausbaut. Im Ganzen ist es vielleicht eine fünfjährige Reise.

Und das ist eine Reise, die Führung und Management überwindet?

Ich sage nicht, dass Holacracy Management und Führung überwindet. Es installiert vielmehr ein System, das Managementaufgaben besser erfüllt und ermöglicht, als es die traditionelle hierarchische Organigrammstruktur tut. Die Führungs- und Managementhierarchie wird abgelöst durch einen Prozess, der bestimmte Managementaufgaben übernimmt: Arbeitspakete schnüren, Verantwortlichkeiten festlegen und so weiter. Die Funktionen von Führung und Management bleiben erhalten – aber sie sind nicht mehr in einer einzelnen Person verortet. Sie gehen



Brian Robertson suchte für seine Softwarefirma Ternary Inc. nach neuen Möglichkeiten des agilen, schnellen, selbstverantwortlichen Arbeitens – und erfand das Organisationsmodell „Holacracy“. In San Francisco bildet er interessierte Trainer und Berater in der Anwendung seines Konzeptes aus. Unter www.holacracy.org/constitution ist es frei zugänglich.



Foto: Christian Redtenbacher

Mit dem Siegeszug der neuen Organisationsmodelle ändern sich die Anforderungen an die Personalentwicklung. Deutlich wurde dies auf dem FutureLab, das vier österreichische Unternehmen – darunter das Hernstein Institut aus Wien – ausgerichtet haben. Institutsleiterin **Eva Maria Ayberk** mit einem Ausblick in fünf Thesen.

Fünf Thesen zur Zukunft der Führungskräfteentwicklung

1. Es geht um Führung – nicht um Führungskräfte. „Banking is necessary, Banks are not“ hatte Bill Gates der Finanzwirtschaft bereits vor 25 Jahren ins Stammbuch geschrieben. Mit Blick auf die Umverteilung von Macht und Autorität in Unternehmen lässt sich sagen: Führung bleibt bestehen, und doch sind es die Führungskräfte, die sich ändern müssen. Unternehmen, die mit Organisationsformen wie Holacracy arbeiten, verzichten nicht auf das „Phänomen“ der Führung. Sie verteilen es nur auf mehrere Schultern.

2. Der Bedarf an Führungskräfteentwicklung wird nicht sinken, sondern steigen. Die traditionellen Führungskräfte, die Macht und Autorität qua Amt, Status und Position beanspruchen, werden der Vergangenheit angehören. Stattdessen wird Führung auf mehrere Rollen verteilt werden. Jeder braucht dann Führungskompetenzen – um sich selbst und sein Projekt zu führen. Führen bleibt immer Thema. Folgen wird mehr denn je zum Thema. Das kann und muss man lernen. Training und fachliche Begleitung werden wichtiger denn je.

3. Führungstraining ist kein Karrieretool mehr. In der „alten Welt“ galt: Bestimmte Trainings und Coachings blieben den (Top-)Führungskräften vorbehalten. Im Gegenzug war die Teilnahme an einem (Nachwuchs-)Führungsprogramm ein wichtiger Schritt auf der Karriereleiter. Das ändert sich. Trainingsprogramme für geschlossene Zielgruppen werden seltener, Karrierewege werden unvorhersehbar. Führungstrainings werden sich mehr an der Organisation als an persönlichen Entwicklungswegen ausrichten müssen.

4. Trainer und Coachs verlieren an Status und Nimbus – und gewinnen an Präsenz und Nachfrage. Unternehmen werden darauf achten, Trainings und Coachings mehr an Funktionen zu orientieren als an Personen. Die Gleichung, nach der mehr Berufs- oder Branchenerfahrung automatisch zu mehr Führungsverantwortung führt, gilt nicht mehr. Dementsprechend werden zukünftig Trainingsgruppen gemischter und hierarchiefreier. Der erfahrene Seniorentainer, der nur mit Topführungs Kräften arbeiten möchte, wird sich aus den Unternehmen zurückziehen. Immer mehr gefragt werden Trainer sein, die sich als Lernbegleiter und Facilitatoren verstehen.

5. In und für Holacracy oder ähnliche selbststeuernde Organisationsformen kann nur trainieren und beraten, wer diese Managementphilosophie selbst lebt. Unternehmen, die einen innovativen Trainingspartner suchen, werden sich an Institute wenden, die das, was sie postulieren, auch selber praktizieren.

in Rollen auf, die genau definiert sind und die wechselnd von verschiedenen Personen eingenommen werden können.

Also wird es den klassischen CEO bald nicht mehr geben?

Nicht mehr so, wie wir ihn heute kennen. Aber die Aufgaben eines heutigen CEOs – zum Beispiel Visionen entwerfen und Strategien entwickeln – verschwinden natürlich nicht. Sie werden nur anders verteilt.

Auf den Punkt gebracht: Verändert Holacracy Führung in den Unternehmen – oder vernichtet es Führung?

Holacracy verteilt Führung. Am Ende hat jeder eine Führungsrolle. Wenn man Führung nicht als Positionsbeschreibung für ein paar Menschen auf den oberen Plätzen der Hierarchie definiert, erhält man mehr Führung für das Ganze. Jeder muss seine Rolle ausfüllen und sein Business führen – auch die Menschen, die vormals CEO waren. Die ehemaligen CEOs haben immer noch wichtige Aufgaben und Rollen. Diese müssen sie auf der einen Seite ebenso erfüllen, wie sie auf der anderen Seite auch andere ihren Job machen lassen müssen.

Was bedeutet das für die Haltung der Menschen in einer Organisation?

In klassischen Organisationen ist die Vorstellung davon, Menschen zu führen, mit dem Anspruch an Positionen und Autorität verschmolzen. Menschen, die Führungskräfte entwickeln, gehen zumeist davon aus, dass die Personen, mit denen sie arbeiten, alle Macht der Welt haben, um die Einhaltung von Regeln einzufordern. Auch in einem Holacracy-Unternehmen wird die Führungsrolle immer noch gebraucht. Aber Menschen, die führen, können hier Gefolgschaft nicht einfach einfordern. Umso wichtiger werden Selbstführung und die Kunst, andere zu inspirieren.

Das Interview führte Lars-Peter Linke, Kommunikationsberater sowie deutscher Partner des Hernstein Instituts für Management und Leadership, Wien.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen
Mehr? Hier klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23**

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR
Abonnementpreis: 398,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



Für Abonnenten: 0 EUR