Nichts für Alphatierchen

Autor(en): **Hertler, Roman**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Saiten : Ostschweizer Kulturmagazin**

Band (Jahr): **26 (2019)**

Heft 288

PDF erstellt am: **31.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-884293

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

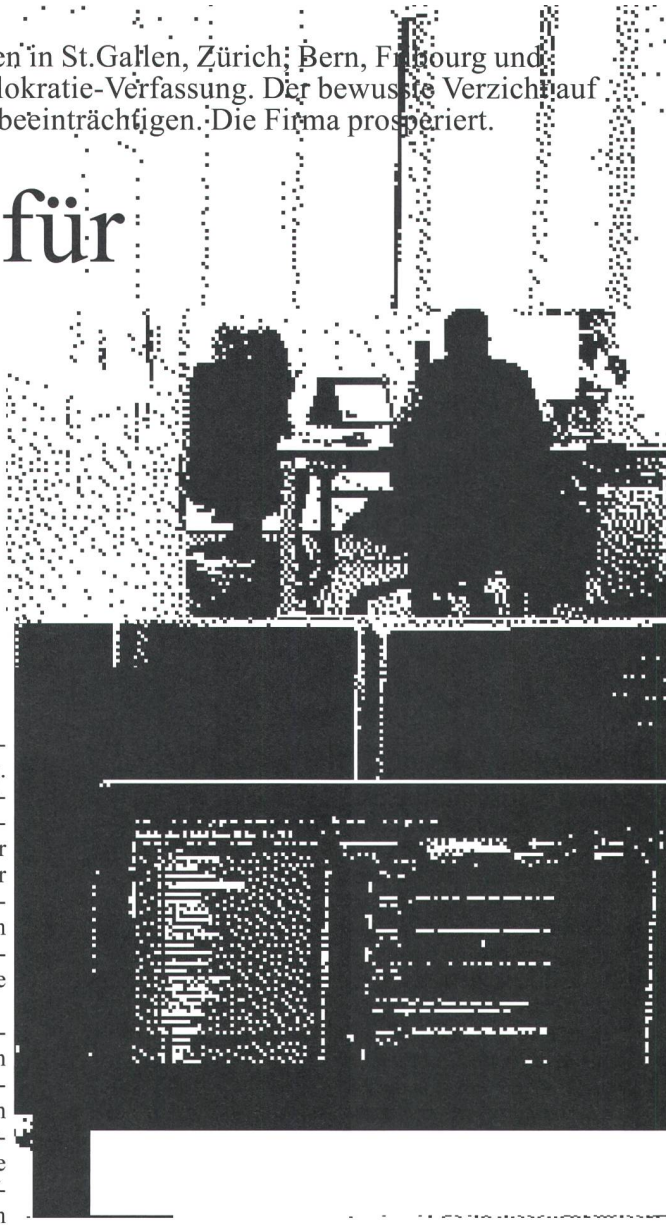
Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Das Software-Unternehmen Liip mit Standorten in St.Gallen, Zürich, Bern, Fribourg und Lausanne arbeitet seit drei Jahren nach der Holokratie-Verfassung. Der bewusste Verzicht auf fixe Hierarchien scheint die Effizienz nicht zu beeinträchtigen. Die Firma prosperiert.
Text und Bild: Roman Hertler

Nichts für



Holokratie

Die Holokratie ist ein markenrechtlich geschütztes Organisationsmodell, das auf dem soziokratischen Kreismodell basiert. Entwickelt hat es der amerikanische IT-Unternehmer Brian Robertson für seine Firma Ternary Software Corporation. Robertson wird oft vorgeworfen, dass er die Ursprünge der Holokratie in der Soziokratie bewusst verschleiert habe.

Unternehmen oder Organisationen, die sich der komplexen holokratischen Verfassung unterstellen, verzichten zwar auf fixe hierarchische Strukturen. Jedoch gibt es in den organisatorischen Kreisen Führungsverbindungen, sogenannte Lead Links, also Einzelrollen, die den anderen Kreismitgliedern eine Rolle zuteilen können und über disziplinarische Macht verfügen. Der Kreis bestimmt die Rollen des Prozessbegleiters, des Schriftführers und des Repräsentanten für den Oberkreis (Rep-Link) gemeinsam. Die Kreisführung der Unterkreise bestimmt wiederum der Lead Link selber. Damit ist der Lead Link fast ebenso mächtig wie der klassische Abteilungsleiter.

Man kann in der Holokratie nicht mehr von kollegialer Führung sprechen, sondern viel mehr von demokratisch oder soziokratisch gewählten Chefs. Zuständigkeiten und Herrschaftsbereiche werde also über ein striktes Regelwerk terminiert und nicht gemeinschaftlich geklärt, wie dies in anderen Formen selbstverwalteter Strukturen der Fall ist.

Schon die Interviewanfrage für ein Porträt über die holokratisch organisierte Liip AG ist eine kleine Herausforderung. An wen wendet man sich? Beim 12-köpfigen Team des Firmenablegers in St.Gallen steht bei Software-Entwickler Fabio Santschi «Lead Liip St.Gallen». Dass er aber nicht der Standort-Chef ist, stellt er beim Treffen, das unmittelbar und unkompliziert zustande kommt, sofort klar. Eine Chefin, einen Chef, und das ist hier ebenso der Fall wie in allen selbst organisierten Institutionen, gibt es nämlich nicht. Dafür wird allen Angestellten in ihrer Arbeit grösstmögliche Autonomie zugestanden.

Gemäss der ausgeklügelten holokratischen Verfassung werden Organisationen oder Unternehmen in Kreisen organisiert. Darin werden den Mitarbeitenden Rollen zugeteilt. «Bei uns nehmen die meisten Mitarbeitenden sieben bis acht verschiedene Rollen ein, je nach persönlichen Veranlagungen, Talenten und Vorlieben», erklärt Santschi. Jede und jeder trägt einen Teil der Verantwortung, je nach Aufgabe oder Projekt mal mehr, mal weniger. Sämtliche Aktien sind im Besitz der Belegschaft. Streng strukturierte Sitzungen verhindern, dass Alphatierchen die Redezeit und damit die Meinungshoheit an sich reissen. So wird auch stilleren Stimmen genügend Raum zugestanden.

Das Büro in St.Gallen im dritten Stock des Neumarkt 5 ist grosszügig angelegt. Die Arbeitsplätze sind offen. Eine Wand zieren ein Dutzend Topfpflänzchen. Es gibt ein gläsernes Sitzungszimmer in der Mitte und einen weiteren Konferenzraum für lockerere Zusammenkünfte. Ordentlich gestapelte Bierharasse stehen in der Ecke. Das Gespräch mit Fabio Santschi findet im Sitzungszimmer statt. Wenn er sich in seinem Stuhl etwas zurücklehnt, verschwindet sein Gesicht im Schatten. Beleuchtet ist vor allem das Geschehen am Tisch. Die Sache steht im Zentrum. Die persönlichen Bedürfnisse hintanstellen, sich selber zum Wohle der Firma etwas zurücknehmen, gehört dazu, wenn es ohne fixierte Hierarchien funktionieren soll.

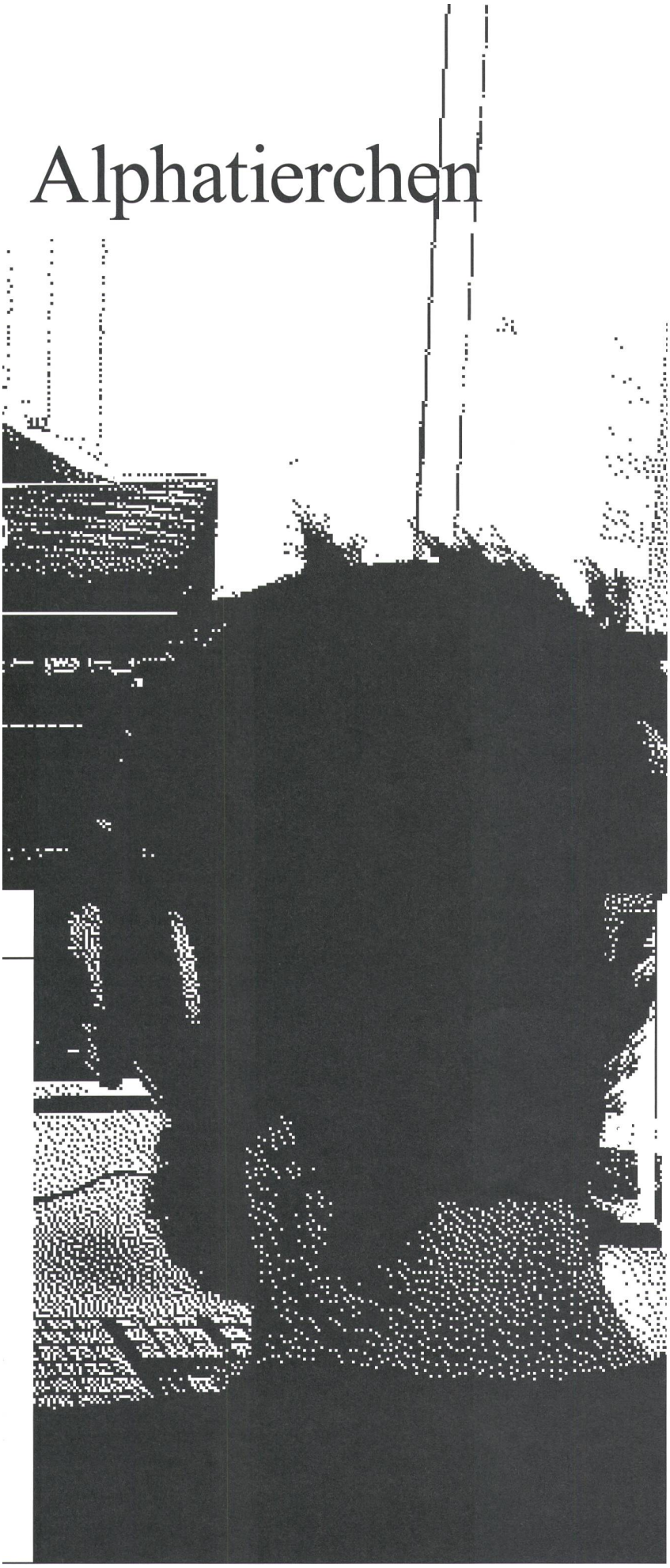
Auch die Stillen werden angehört

Der Begründer der Holokratie, der amerikanische Software-Unternehmer Brian Robertson, bringt es auf die einfache Formel: «Role! Not soul.» Das klingt radikal und schreckt viele Skeptiker ab, die in der Holokratie ein neoliberal-gewinnfixiertes Konzept unter dem lieblichen Deckmäntelchen der Hierarchielosigkeit vermuten, bei dem die Mitarbeitenden dann doch wieder nur zum maschinellen Rädchen in einem grossen Gefüge verkommen, das sie selber nicht beeinflussen können.

Fabio Santschi winkt ab: Holokratie löse zwar nicht einfach sämtliche Probleme, die es in einer Unternehmung gebe. Schon gar nicht die zwischenmenschlichen. «Aber die Holokratie bietet ein Instrumentarium, wie unternehmerische Entscheidungen so getroffen werden können, dass alle Beteiligten und Betroffenen sie mittragen können.» Dazu braucht es die streng nach der Holokratie-Verfassung reglementierten und moderierten Sitzungen. «Hat jemand aus der Belegschaft ein Problem, bringt es diese Person im Kreis ein und schlägt eine Lösung vor. Haben die anderen keine wesentlichen Einwände, wird angepasst.»

In der Holokratie spricht man hierbei von «integrativer Entscheidungsfindung», das Äquivalent in der Soziokratie wäre etwa der «Konsent». Im Gegensatz zu Konsensentscheiden, bei dem Mehrheiten bestimmen, werden so die Stimmen aller Beteiligten in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Es gibt Steuerungstreffen, in denen betriebliche Strukturen angepasst und Rollen und Zuständigkeiten geregelt werden. Und es gibt operative Treffen, in denen die Aktivitäten des Tagesgeschäfts geregelt werden.

Alphatierchen



Striktes Regelwerk ermöglicht Autonomie

Da stellt sich unmittelbar die Effizienzfrage: Wird so nicht ewig an Kleinigkeiten und Belanglosem herumdiskutiert? Scheitern nicht eben gerade deshalb viele genossenschaftlich oder basisdemokratisch organisierte Strukturen? «Ich habe bisher – und das hat mich selber überrascht – komplett andere Erfahrungen gemacht», sagt Fabio Santschi. «Ich war schon an Standort übergreifenden Meetings mit über 40 Leuten, die nur 15 Minuten dauerten, und trotzdem hat tatsächlich substanziell etwas dabei herausgeschaut.» Effizienz ist hier also eine Frage der guten Moderation.

Aber nicht nur. Eine weitere Grundvoraussetzung ist die Bereitschaft sämtlicher Mitarbeitenden, sich mit dem einigermassen komplexen Regelwerk der Holokratie vertraut zu machen. «Da sind wir im Moment stark dran», sagt Santschi. «Rückblickend hätten wir schon früher stärker auf Weiterbildungen und Schulungen setzen müssen. Diese Prozesse laufen jetzt verstärkt an.»

2007 haben sich zwei Softwarebuden aus Fribourg und Zürich zur Liip AG zusammengeschlossen. Der Standort St.Gallen wurde 2014 gegründet und betätigt sich vor allem im Front-End-Bereich, sprich: digitale Anwendungen und Online-Auftritte werden entwickelt und deren Design und Funktionalität optimiert. Ein wichtiger Kunde in St.Gallen ist etwa Raiffeisen. In Zürich arbeitet man unter anderem mit Bildungseinrichtungen, Banken, Migros und Freitag zusammen; in der Westschweiz etwa mit Richemond und der Mobiliar, zwei Teams haben sich auf Mobile-Produkte spezialisiert; und Bern, der jüngste Standort, beschäftigt sich unter anderem mit Open Data und Energieprojekten.

2016 wurde bei Liip die Holokratie als Organisationsform implementiert. Schwerwiegende Probleme scheint die Umstellung nicht mit sich gebracht zu haben. Die Firma prosperiert: Umsätze, Gewinne und Personalbestände wachsen. 2015 arbeiteten etwa 90 Personen für die Liip AG, heute sind es über 180. Es gibt verschiedene Teilzeit- und familienfreundliche Homeoffice-Modelle. Man arbeitet sozial und möglichst grün. Die Löhne und das entsprechende Reglement sind – zumindest intern – komplett transparent. Open Source und Open Data, also der offene Umgang mit Information, Wissen und Daten, gehören zur Firmenphilosophie.

Weder einfach noch gratis

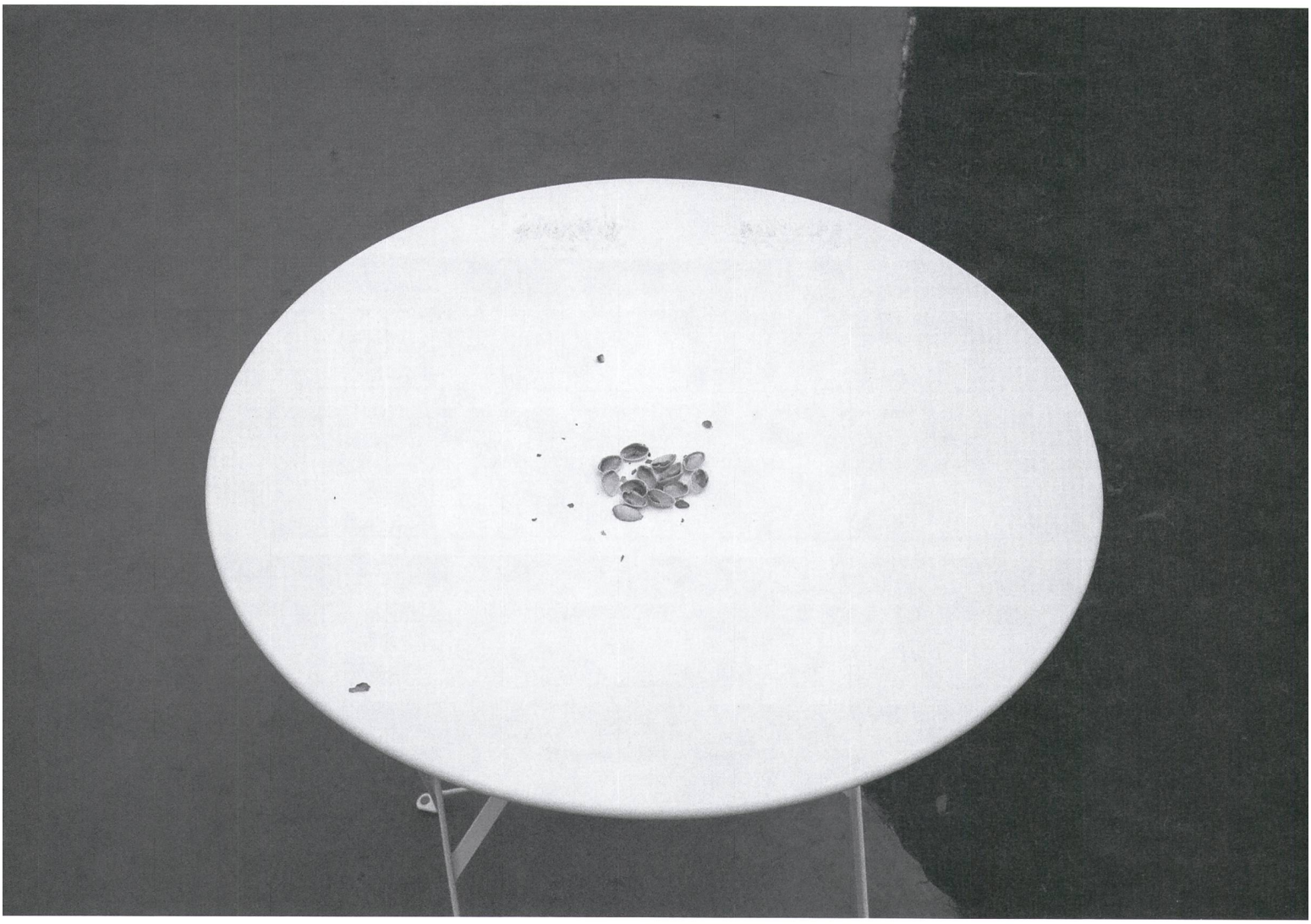
Ein Vorwurf, der den Holokraten vor allem seitens der Soziokraten gemacht wird, ist die gewisse Exklusivität der Wissensvermittlung. Zwar steht die Holokratie-Verfassung unter einer Creative Commons Lizenz, auch deren Weiterentwicklung ist einigermassen offen geregelt. Aber Ausbildung und Zertifizierung sind lizenziert, was nach Santschis Ansicht Sinn macht aufgrund der relativ hohen initialen Komplexität.

Für die Software-Entwickler war die «agile Arbeitsweise» kein Neuland: Viele Liip-Mitarbeiter arbeiteten bereits mit dem Scrum-Modell («scrum», engl. für «Gedränge»), wonach komplexe Software nicht nach einem vorgefertigten Plan programmiert, sondern in vielen Einzelschritten aufgebaut wird. Der Gesamtplan wird dann immer detaillierter ausdifferenziert. Damit werden zeitraubende abstrakte Klärungsphasen umgangen. Analog werden in der Holokratie bürokratische Leerläufe weitgehend umschifft.

«Für Liip stellte die Umstellung auf Holokratie nicht dieselbe Herausforderung dar wie für andere Unternehmen, die zuvor streng hierarchisch organisiert waren», sagt Santschi. Die Liip-Gründer gehören zu den Digitalpionieren der Schweiz, sind aber eher keine Silicon-Valley-Grosskapitalisten. «In den Medien ist vor allem von jenen Firmen zu lesen, welche an der Einführung der Holokratie gescheitert sind», sagt Santschi. «Probleme gibt es sicherlich in grösseren Firmen, die die Holokratie nur in einzelnen Abteilungen einführen.» Die Personalabteilung bei Swisscom testet die Holokratie aktuell, die Mobiliar hat einen solchen Versuch abgebrochen.

Beispiele für erfolgreiche holokratische Firmen gibt es genug. Das grösste Unternehmen ist der amerikanische Schuh- und Modeversand Zappos mit einer Belegschaft von über 1500 Personen. 2009 übernahm Amazon das Unternehmen für 850 Millionen Dollar. Das Holokratie-Prinzip hat Zappos aber beibehalten.

Roman Hertler, 1987, ist Saitenredaktor.



Mistral
PSI