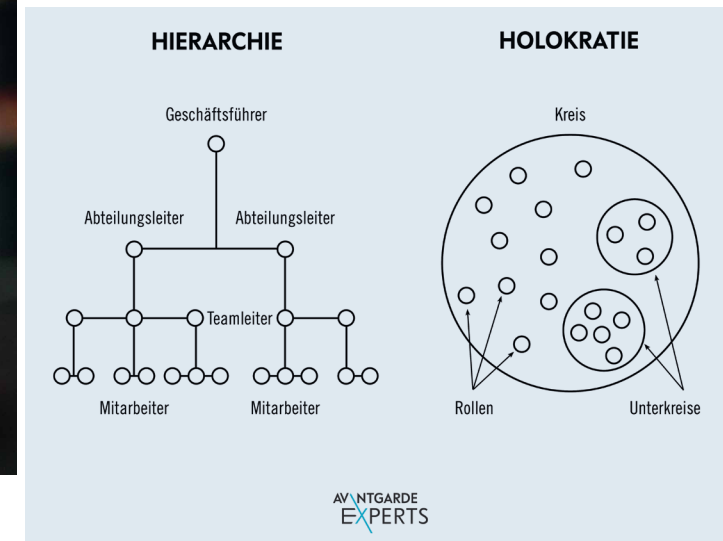


Holacracy – einem Leadership-Trend auf der Spur

Pascal Sommer.



Pascal Sommer, Dozent für Personalmanagement an der SHL

Die SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern versteht es als ihre Aufgabe, neue Leadership-Trends aufzuspüren und zusammen mit ihren Studierenden kritisch zu prüfen, inwiefern diese allenfalls auf die Hotellerie- und Gastronomiebranche übertragen werden können. «Holacracy» ist ein neuer Leadership-Ansatz, der die Mitbestimmung aller Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Die Regeln dafür werden in einer «Verfassung» gemeinsam definiert.

In meiner Tätigkeit als HR-Manager in verschiedenen Unternehmen habe ich unzählige Gespräche mit Mitarbeitenden und Führungskräften aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen geführt. Dabei wurde mir von einer Mehrheit der Führungskräfte vermittelt, dass sie sich mehr Engagement, Enthusiasmus und Innovation seitens ihrer Mitarbeitenden wünschen. Zum anderen haben mir Mitarbeitende mehrfach berichtet, dass sie nicht wahrgenommen und wertgeschätzt werden – geschweige denn ein Gefäss vorhanden ist, wo sie ihre kreativen Ideen anbringen könnten.

In der Auswertungsphase dieser Gespräche ist mir der Begriff Holacracy begegnet. Holacracy – die Champions-League von Intrapreneurship – bezeichnet eine Form der Selbstorganisation innerhalb eines Unternehmens. Ursprung davon ist der Gedanke, dass traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen nicht den Anforderungen der heutigen Zeit gewachsen sind.

Um in der immer komplexer werdenden Umgebung zu überleben, braucht es dynamische Unternehmensstrukturen. Bei Holacracy geht es demnach mehr um die Sache und um Unternehmensentwicklung, statt um Hierarchien oder um Mikropolitik. Klassische hierarchische Stufen, die meistens die wichtigen Stimmen der einzelnen Mitarbeitenden unterdrücken, werden abgeschafft und machen spezialisierten Individuen Platz. Ihre Themen teilen sie mit wichtigen Schnittstellenpartnern, die für die Umsetzung verantwortlich sind.

Konkreter Weg zur Verbesserung

Ein konkretes Beispiel: Der Servicemitarbeitende hat eine Idee, wie der Ablauf und die Schnittstelle zur Küche besser organisiert werden können. Bisher durfte er den Vorschlag allenfalls bei seinem Vorgesetzten einbringen und wenn er Glück hatte, wurde der Vorschlag umgesetzt.

Die Holacracy-Variante: Der Service-Spezialist formuliert in einem ersten Schritt für sich den Vorschlag so, dass er von dessen Umsetzbarkeit und Effektivität überzeugt sei. Dann bildet er eine Gruppe aus relevanten Kolleg:innen und Schnittstellenpartner:innen – im vorliegenden Beispiel allenfalls mit dem F&B- und dem Küchenspezialisten. In einem sinnvoll gestalteten Zeitfenster diskutiert nun die Gruppe den Vorschlag und entwickelt ihn weiter. Ist die Idee ausgereift, dass sie umgesetzt werden kann, ist der Ideengeber dafür verantwortlich, diese auch wirklich umzusetzen.

Kreis statt Pyramide

Holacracy nimmt, grundsätzlich ausgedrückt, die Macht, die in traditionellen Unternehmen gewöhnlich bei der Geschäftsleitung und den Manager:innen liegt und verteilt sie auf alle Mitarbeitenden. Die klassische Pyramidenform der Hierarchie macht einem Kreis Platz, in welchem jede Arbeitskraft auf derselben Stufe steht und gleichberechtigt ist.

Damit ein solches Vorgehen funktionieren kann, braucht es ein Umdenken. Damit dieses Umdenken stattfindet, braucht es laut Pascal Dulex – Culture Coach beim Unternehmen «Freitag», das Holacracy bereits erfolgreich implementiert hat – ein Commitment der bisherigen «Chefs». Sie müssen sich von der alten Denkhaltung und den damit verbundenen persönlichen Vorteilen lösen.

Von der Vision zur Verfassung

Doch reicht die Bereitschaft, sich von alten Denkmustern zu lösen, allein nicht aus, damit Holacracy erfolgreich gelebt werden kann. Die gemeinsame Vision und die gemeinsamen Werte sind Grundlage für die übergeordnete Verfassung, ein umfangreiches Regelwerk, das Sicherheit und klare Orientierung gibt. Innerhalb der gemeinsam festgelegten Regeln haben die Mitarbeitenden die Freiheit, im Unternehmen zu tun, was er oder sie für richtig halten. Sie definiert beispielsweise die Tätigkeiten, die für das Bestehen eines Unternehmens wichtig sind, in Form von Rollen. Zusammengehörende Rollen werden in Form von Kreisen organisiert, innerhalb welchen sie einen Zweck zu erfüllen haben.

Damit die Kommunikation und der Informationsaustausch zwischen den Kreisen funktioniert, gibt es in der Holokratie das Prinzip der doppelten Verbindung. Die Angestellten vertreten die Interessen ihres eigenen Kreises in anderen Kreisen und geben Informationen weiter. Jeder Kreis führt zudem eigene Governance-Treffen durch, die in einem vorgeschriebenen, integrativen Sitzungsprozess ablaufen. Schliesslich wird jede Entscheidung demokratisch getroffen.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Holacracy als Selbstorganisation zu verstehen ist, die sich gemeinsamen Werten unterordnet mit dem alleinigen Ziel, die Gesamtunternehmung und deren Produkte und Dienstleistungen durch das Mitdenken aller erfolgreich weiterzuentwickeln. Unternehmerisches Denken steht vor persönlichem Ruhm und Status. Genau das, was sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden, mit denen ich mich austauschte, gewünscht haben. So verwundert es, dass der Holacracy-Ansatz nur selten in unserer Branche anzutreffen ist und es bleibt vorerst die Frage, warum dem so ist: Angst vor Machtverlust, fehlendes Vertrauen in die Mitarbeitenden oder utopisches Wunschdenken?

Dass holokratische Führungsansätze auch in der Hotellerie ihre Berechtigung haben, wird ein Gespräch mit Jonas Gass, dem Direktor des Hotel Nomad in Basel zeigen, das in der nächsten Hotelier-Ausgabe zu lesen sein wird.