

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

6 NOVEMBER / DEZEMBER 2016

12,50 EURO



## Wie arbeiten wir morgen?

- ▶ **Smarte Personalarbeit**
- ▶ **Firmen ohne Führungskräfte**
- ▶ **Design Thinking im HRM**

### **Erfahrung managen**

Mittelständler lassen ein wichtiges Asset ungenutzt, sagt Sebastian Eschenbach von der FH Burgenland im Interview

### **Kennzahlen einsetzen**

Neue Serie: So bauen Sie Ihr Personalcontrolling auf

### **Talente finden**

Experten sehen im Recruiting junger Potenzialträger viel Luft nach oben



**Sebastian Eschenbach**  
Leiter des Departments Wirtschaft,  
FH Burgenland



ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M



[www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich](http://www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich)

Das Beispiel Zappos zeigt, dass wir die Zukunft unserer Organisationen aktiv gestalten können (und müssen). Eine Methode, die dabei helfen kann, ist das Design Thinking. Die Wirtschaftspsychologin und Beraterin Ingrid Gerstbach verrät ab Seite 22, wie sie funktioniert.

Ebenfalls ans Herz legen möchte ich Ihnen das aktuelle Interview mit Sebastian Eschen-

bach von der FH Burgenland über „Erfahrung“ (S. 8), den ersten Teil unserer Serie „HR Analysis“ zur Auswahl und Darstellung von Personalkennzahlen (S. 29) sowie die Ergebnisse der Studie „Testverfahren 2016“, die Nutzen und Schwachstellen psychologischer Testverfahren analysiert (S. 26).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre, eine erfolgreiche Zeit und einen besinnlichen Ausklang des Jahres 2016!

Ihre

Bettina Geuenich

## Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr geht dem Ende zu: ein idealer Zeitpunkt, Bilanz zu ziehen und einen Blick in die Zukunft zu werfen. Welche Entwicklungen bewegen die Arbeitswelten, und wie wandeln sich Aufgaben, Prozesse und Organisationsformen? Was kommt auf Personal- und HR-Verantwortliche in den nächsten Jahren zu? In dieser Ausgabe blicken wir in die Glas- kugel, lassen Experten zu Wort kommen und stellen Studien zum Thema vor.

Lesen Sie im Titelthema, wie sich das „Internet der Dinge“ auf die Personalarbeit auswirken wird (S. 12). Die Universität des Saarlandes hat HR- und HR-IT-Experten nach ihren Prognosen gefragt. Vorweg sei schon verraten, dass HR künftig noch stärker als bisher gefordert ist, sich mit IT auseinanderzusetzen. Denn smarte Technologien werden viele Arbeits- und Produktionsprozesse auf den Kopf stellen. Vielleicht verwenden Sie zukünftig ja auch „smarte Werkzeuge“, die Ihren Mitarbeitern selbstständig beibringen, wie sie zu bedienen sind ...

Ein weiteres Veränderungsfeld ist die Organisationsentwicklung: Führungs- und Hierarchiekonzepte geraten zunehmend ins Wanken, Mitarbeiter fordern mehr Freiheit und Flexibilität. Wie diese gesellschaftlichen Masserverschiebungen die Rolle der Führungskräfte verändern, analysiert Trendforscher Franz Kühmayer ab Seite 15.

Dass selbst ein Unternehmen mit 1.500 Mitarbeitern ohne Führungskräfte funktionieren kann, hat Autorin Franziska Fink erlebt. Sie besuchte das US-Schuhversandhaus Zappos, das sich nach dem Prinzip der Holokratie (engl. Holacracy) organisiert (S. 18). Ihr Beitrag ist zugleich der Auftakt einer Serie zur „Zukunft der Organisation“.

## DREI FRAGEN AN ...



Foto: T-Mobile

**Karin Kschwendt,**  
seit August Personalchefin  
bei T-Mobile Austria

### Woran arbeiten Sie gerade?

Zum einen bin ich derzeit noch dabei, das Unternehmen, die handelnden Personen, die Prozesse und das Business besser kennenzulernen. Zum anderen begleite ich die laufenden KV-Verhandlungen auf Arbeitgeberseite. Zusätzlich habe ich viel Kontakt mit den HR-Kollegen in Bonn, aber auch in ganz Europa, weil wir von der Deutschen Telekom ein internationales, firmenübergreifendes Netzwerk an Know-how und Talenten aufbauen beziehungsweise vergrößern.

### Was ist für T-Mobile aktuell die größte Herausforderung in Sachen HR?

Die größten Herausforderungen bergen die Digitalisierung, die Flexibilisierung – insbesondere der Arbeitszeiten – und die

Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Vor allem aufgrund der Digitalisierung wird sich die Art, wie wir wirtschaften, leben, lernen und arbeiten sehr verändern. Dementsprechend müssen wir unsere Organisations- und Führungsmuster verändern und flexiblere Arbeitsformen anbieten. Wir sind da schon recht weit. Wir haben in vielen Arbeitsbereichen Gleitzeit und die Mitarbeiter können bis zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mobil leisten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist uns ebenfalls wichtig. Wir haben zum Beispiel gestern die Mitteilung bekommen, dass wir die Zertifizierung „Familie & Beruf“ geschafft haben.

### Was haben Sie aus Ihrer Zeit als Tennisprofi für Ihren aktuellen Job gelernt?

Sehr viel, denn im Profisport braucht man viele Eigenschaften, die auch im Personalwesen wichtig sind, zum Beispiel Zielstrebigkeit, Ausdauer, Fleiß, die Fähigkeiten, Prioritäten zu setzen, schnell und situationsgerecht zu handeln sowie aus Niederlagen zu lernen. Wichtig ist auch die Freude am Job. Das sind natürlich Voraussetzungen, die man überall für den Erfolg benötigt – egal, ob man Tennisprofi, Arzt oder Personalleiter ist. Was ich auch beim Tennis gelernt habe, ist, im Team zu arbeiten sowie in vielen Ländern und Kulturen zu kommunizieren. Diese Erfahrungen sind mir jetzt sehr nützlich.

## news &amp; trends

Neues aus der Personalwirtschaft ..... 6

## aktuelles Interview

Sebastian Eschenbach, FH Burgenland ..... 8

## hr-einsichten

Great Lengths: Schönheit, die von innen kommt ..... 10

## titel / wie wir morgen arbeiten

► **Smarte Personalarbeit:**  
Eine Expertenstudie beschreibt die HR-Technologien der Zukunft ..... 12

► **Führung aus der Mitte, statt von der Spitze** ..... 15

► **Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 1: Firmen ohne Führungskräfte** 18

► **Wie Design Thinking die Personalarbeit zukunftsfähig machen kann** .. 22

## testverfahren

Studie „Testverfahren 2016“ –  
Nutzen und Schwachstellen ..... 26

## hr-controlling

Serie „HR Analysis“ – Teil 1:  
Personalkennzahlen entwickeln und abbilden ..... 29

## leadership

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft ..... 32

## weiterbildung

Leonardo Award 2016: Die Zukunft gemeinsam gestalten ..... 36

## betriebliche altersvorsorge

Pensionszusagen: Steuerliche Anerkennung hängt am Detail ..... 38

## talentmanagement

Junge Talente rekrutieren: Experten sehen viel Luft nach oben ..... 41

## employer branding

Wie viel Branding braucht ein Arbeitsraum? ..... 44

## lohn &amp; recht

Serie „Dienstverhältnisse beenden“ – Teil 1:  
Kündigungen, Anfechtungen, Zuwendungen ..... 48

**Crowdworking:** Zwischen Chance und Risiko ..... 52

## service

HR-Anbieter, Seminar- und Veranstaltungstermine ..... 55

## Special: Homeoffice-Solutions / New Work

**Homeoffice:** Wie Unternehmen von Telearbeit profitieren ..... 59

**Anbieterübersicht:** Homeoffice-Solutions ..... 62

## lesenswert

Bücher im Blick: Demografie Exzellenz ..... 64

## ausblick

Vorschau/Impressum ..... 66

10



Foto: Lafer

Wahre Schönheit kommt von innen. **Great Lengths** hat dieses Sprichwort zum hauseigenen HR-Prinzip erhoben. Zwar geht es bei der Nummer eins in der Welt der professionellen Haarverlängerung und -verdichtung vornehmlich um das Äußere der Kunden. Doch ohne eine gute Unternehmenskultur und zufriedene Mitarbeiter gelänge es nicht, diese zufriedenzustellen, glaubt Geschäftsführerin Anita Lafer.

26



Foto: © animatodheaven - Pixabay.de

Welchen Nutzen bieten **psychologische Testverfahren** für die HR-Praxis? Wie zufrieden sind Personalverantwortliche und Führungskräfte mit den jeweils eingesetzten Verfahren? Welche Erfahrungen haben sie damit gesammelt und welche Schlussfolgerungen ziehen sie daraus für die Zukunft? Diese Fragen beantwortet das HRM Research Institute in der Studie „Testverfahren 2016“

29



Foto: © TheDigitalWay - Pixabay.de

Kennzahlen helfen HR-Verantwortlichen dabei, ihre Arbeit gezielt auszurichten und Leistungen intern zu belegen. Die Serie „**HR Analysis**“ beschreibt, wie Sie Ihr HR-Controlling Schritt für Schritt aufbauen können – von der Definition der Messgrößen bis zum themenorientierten Dashboard. Teil 1 beschäftigt sich mit der Auswahl und Darstellung von Kennzahlen.

48



Foto: © Dan Raer - Fotolia.com

Das Ende von Dienstverhältnissen beschäftigt häufig die Gerichte. In einem mehrteiligen Beitrag beschreiben Steuerberater Ernst Patka und Rechtsanwältin Alexandra Knell, was Arbeitgeber bei **Kündigungen, Auflösungen von Dienstverhältnissen** oder Entlassungen beachten sollten.



Foto: Eschenbach

Obwohl die meisten Führungskräfte erkennen, wie wichtig Erfahrungswissen ist, fördern nur wenige die Weitergabe dieser Ressource in ihren Unternehmen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Erfahrung – der unsichtbare Erfolgsfaktor in Wirtschaftsunternehmen“ der Rheinischen Fachhochschule Köln, der FH Burgenland und der FHS St. Gallen. **Sebastian Eschenbach**, Leiter des Departments Wirtschaft an der FH Burgenland, verrät die Details.

# „Unternehmen stellen keine Ressourcen für das Management von Erfahrung bereit“

## Prof. Eschenbach, was unterscheidet Erfahrung von anderen Wissensformen?

Erfahrungswissen ist „tacit knowledge“ (stillschweigendes Wissen), ein Begriff, den der ungarische Philosoph Michael Polanyi geprägt hat. Nehmen Sie den Unterschied zwischen einem Essen, das jemand, der eigentlich nicht kochen kann, mit Hilfe eines Rezepts zubereitet hat, und der Anwendung des gleichen Rezepts durch Ihre sehr kocheifahrene Großmutter. Das eine ist das Buchwissen, das wir auch als formales oder explizites Wissen beziehungsweise als Hochschulwissen bezeichnen. Und das ist in unserer Zeit so wichtig wie überhaupt noch nie.

## Inwiefern ist formales Wissen heute so wichtig?

Das hängt mit unserer Wissensgesellschaft zusammen, ein Begriff den Peter Drucker geprägt hat. Es ist eine relativ neue Entwicklung, dass formale Bildung die Voraussetzung für fast alle Berufe darstellt. Nehmen wir die Managementdisziplin: Es ist ja nicht einmal 25 Jahre her, dass man gesagt hat, „Führungskompetenz hat man oder nicht,

das lässt sich nicht ausbilden, das kommt aus dem Bauch heraus“. Heute ist es klar, dass man an Top-Positionen ohne formale Ausbildung nur schwer herankommt – aus gutem Grund. Das formale Wissen ist in den vergangenen 20 Jahren sehr in den Vordergrund der Aufmerksamkeit gerückt – und zwar zu Recht. Aber weil dieses formale Wissen so unglaublich wichtig ist und weil wir so viel hineininvestieren, ist es so extrem wichtig, den Faktor Erfahrung zu berücksichtigen. Denn ohne Erfahrung lässt sich Buchwissen nicht anwenden und bleibt unproduktiv.

## Warum bleibt Buchwissen ohne Erfahrung unproduktiv?

Nehmen Sie einen Absolventen, der frisch von der Uni in den Beruf einsteigt. Wenn er nicht vorher schon irgendwo Praxiserfahrung gesammelt hat, kann er eigentlich noch nichts – obwohl er natürlich sehr viel im Kopf hat. Denn er muss alle praktischen Abläufe, Instrumente und Methoden, die er für seine Stelle benötigt, erst kennenlernen. Ein weiteres Beispiel ist das Fahrradfahren. Sie können einem Kind erklären, dass es sich auf den

Sattel setzen und mit den Füßen in die Pedale treten muss. Wenn es sich dann auf das Rad setzt, fällt es vermutlich trotzdem erst mal um. Denn es muss üben, also praktische Erfahrung sammeln.

## In welchen Arbeitsbereichen ist Erfahrung besonders wichtig?

Es gibt wenige Bereiche, in denen Erfahrungswissen nicht wichtig ist. An einem funktionierenden Fließband vielleicht. Aber dort braucht man auch kein formales Wissen. Im Verwaltungsbereich versuchen Unternehmen gelegentlich, Abläufe so aufzubauen, dass Mitarbeiter ohne Wissen und Erfahrung auskommen. Aber in allen Bereichen, die Wachstum und Wertschöpfung bringen, ist formales Wissen ganz wichtig – und auch die dazugehörige Erfahrung.

## Die Babyboomer gehen allmählich in Pension – und nehmen ihre Erfahrung mit. Welche Gefahren birgt das für Unternehmen?

Mein Kollege Werner Bruns von der RFH Köln spricht in dem Zusammenhang von „stei-

genden Konfliktkosten“. Gemeint sind damit die vielen kleinen Pannen und Probleme, die Tag für Tag auftreten. Im beruflichen Alltag funktioniert dauernd irgendetwas nicht. Damit das aber nicht immer zur Katastrophe wird, braucht man Erfahrung. Denn sie hilft Mitarbeitern, flexibel auf Probleme zu reagieren. Erfahrene Köche wissen sich eben zu helfen, wenn sie nicht exakt die Zutaten finden, die im Rezept stehen.

Den von uns befragten Führungskräften ist klar, dass Erfahrung für die operative Problemlösung wichtig ist. Ihnen ist aber interessanterweise weniger bewusst, dass Erfahrung mindestens genauso wichtig ist, um größere Krisen zu meistern und Innovationen voranzubringen. Wenn Organisationen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten, ist Erfahrung gefragt. Auch Innovationen lassen sich ohne Erfahrungen nicht entwickeln. Oft heißt es zwar, für Innovationen benötige man junge Leute, weil die nicht an den alten Modellen hängen. Aber so einfach ist es nicht. Unserer Studie zufolge wird in vielen Unternehmen die Bedeutung von Erfahrung für Innovation und Krisenmanagement unterschätzt.

### Wie managen Unternehmen denn insgesamt das Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter?

Wir haben einen interessanten Widerspruch entdeckt: Die meisten Befragten finden, dass Erfahrung sehr wichtig für ihr Geschäft ist. Allerdings stellen sie keine Ressourcen dafür bereit. Die Führungskräfte wissen zwar intuitiv, dass Erfahrungswissen wertvoll ist. Aber weil sie nicht genau wissen, was Erfahrung eigentlich ist, können sie diese auch nicht richtig managen. Da sind wir dann bei dem Satz, der Peter Drucker fälschlicherweise zugeschrieben wird: „Was man nicht zählen kann, lässt sich nicht managen.“ Viele Organisationen zählen daher lieber die Einträge in Wissensdatenbanken, denn die lassen sich quantifizieren.

Hinzu kommt, dass Unternehmen beim Erfahrungsmanagement im Wesentlichen auf althergebrachte Kommunikationsmittel vertrauen – nämlich den schriftlichen Bericht, die Sitzung und die Weiterbildung. Die Wirkung anderer Methoden wird mit großer Skepsis betrachtet. Das Problem ist aber:

Diese Instrumente können Erfahrungswissen nicht optimal produktiv machen.

### Welche Instrumente sind wirkungsvoller?

Insgesamt muss man sagen, dass es schwierig ist, Erfahrungswissen weiterzugeben. Aber es gibt fünf Instrumente, die nützlich sein können:

Wie im klassischen Lehrling-Meister-System ist es hilfreich, nebeneinander zu arbeiten und zu beobachten, wie erfahrene Mitarbeiter vorgehen. Der angehende Bäcker muss eben sehen, wie der Meister den Teig knetet.

Darüber hinaus müssen die Lernenden fokussiert fragen. Die Vorstellung, dass ein Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, seine Erfahrung irgendwo deponiert oder an irgendwen übergibt, ist nicht realistisch. Die Nachfolger müssen sich die Informationen aktiv holen – und dazu müssen sie Fragen stellen können. Das ist das A und O. Wenn ich nicht fokussiert frage, kommt nichts Fokussiertes heraus. Leider spielt das in der Managementausbildung nie eine Rolle.

Punkt drei betrifft das Feedback. Dieses gezielt zu geben, ist ein Handwerk, das man lernen muss, um Erfahrung weitergeben zu können. Leider findet dieser Lernprozess selten statt. Feedback geben ist keine unüberwindbare Hürde oder Kunst, aber man muss es wirklich üben.

Zentral ist außerdem eine strategische Sicht auf die Dinge: Unternehmen sollten sich fragen, in welchen Bereichen Erfahrung wirklich so wichtig ist, dass es sich auszahlt, sie systematisch zu managen. Wir haben an der FH Burgenland in den vergangenen acht Jahren einen strukturierten Workshop entwickelt, den wir mit rund 20 Organisationen durchgeführt haben. Wir nennen das „Wissens- und Produktivitätsanalyse“. Ziel des Workshops ist Fokussierung. Denn was passiert, wenn Sie sich nicht fokussieren? Sie greifen dort an, wo Sie tagtäglich den größten Leidensdruck haben. Den hat man beispielsweise bei der Abrechnung von Dienstreisen, die ziemlich kompliziert ist. Aber für kaum ein Unternehmen ist das wettbewerbsentscheidend. Wir können uns bei diesem Thema nicht auf die Intuition verlassen, denn die führt zu den Schwächen und nicht zu den Potenzialen.

Dann gibt es noch einen fünften Punkt, der in der Literatur gut beschrieben ist – nämlich Storytelling. Meine Kollegin Edith Maier von der FHS St. Gallen beschäftigt sich intensiv damit. Wir sind uns aber einig, dass Storytelling im Gegensatz zum Feedbackgeben, welches man lernen kann, wirklich die hohe Kunst ist. Vielleicht gelingt es einigen Menschen gut, Erfahrungen über Geschichten weiterzugeben. Aber wir können nicht erwarten, dass jeder dieses Instrument im Alltag gekonnt einsetzt.

### Sie haben auch untersucht, was den Erfahrungsaustausch in Unternehmen behindert. Zu welchen Ergebnissen sind Sie gekommen?

Hier treffen wir wieder auf das Problem des Bewusstseins: Da die meisten Manager nicht so genau wissen, was Erfahrung ist, gehen sie das Management dieser Ressource nicht wirklich an. Was den Erfahrungsaustausch außerdem schwierig macht, sind organisatorische Barrieren – also zum Beispiel die zwischen Abteilungen, Hierarchien oder Unternehmen – wenn Sie zum Beispiel an eine Supply Chain denken.

In diesem Zusammenhang gab es noch einen Nebeneffekt, der uns tatsächlich überrascht hat. Die großen und die mittleren Unternehmen finden Erfahrungswissen gleich wichtig – aber die Großen kümmern sich mehr darum. Möglicherweise lassen die KMU hier ein Potenzial liegen. Tendenziell sagen die Mittelständler, „Darum können wir uns nicht auch noch kümmern“. Dabei müsste Erfahrung gerade für mittlere Unternehmen ein Asset sein – nämlich ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Großen. Das wird aber zumindest nach unserer Studie nicht so gesehen.

*Interview: Bettina Geuenich*

### WEBTIPP

Den **kompletten Studienbericht** „Erfahrung – der unsichtbare Erfolgsfaktor in Wirtschaftsunternehmen“ lesen Sie online.



[www.HRM.at](http://www.HRM.at) > Gruppe:  
„Exklusiver Wissenstransfer  
für Abonnenten“



Autorin  
**Franziska Fink**  
 Principal,  
 Beratergruppe Neuwaldegg GmbH



[www.hrm.at/profiles/  
 franziska-fink](http://www.hrm.at/profiles/franziska-fink)

Foto: ©Chitzasan

## Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 1 Firmen ohne Führungskräfte

Wie funktionieren Firmen ohne Führung? Was kommt nach der Hierarchie? Wie können Unternehmen Steuerungsmodelle wie Holacracy implementieren? Der erste Teil unserer Serie „Zukunft der Organisation“ beleuchtet anhand eines Praxisbeispiels eine Form der Unternehmensführung, die künftig an Bedeutung gewinnen könnte: Die weltweit größte Firma, die sich mit über 1.500 Mitarbeitern erfolgreich holakratisch organisiert, sitzt in Las Vegas. Ein Besuch in der Zappos-Family und in einer neuen Welt der Wirtschaft.

Ein Basketballkorb, große Sitzkissen und Fähnchengirlanden. Im Hof des Headquartes von Zappos, dem beliebtesten Schuhversand der USA, wähnt man sich in einem Jugendtreff. Zwei exzentrische junge Frauen hinter der Empfangstheke strahlen uns an. „Wel-

come to the Zappos-Family!“ Neben ihnen hängen Dutzende abgeschnittener Krawatten ehemaliger Besucher. Die Namen der CEOs, die sie trugen, stehen graviert darunter. Das Zeichen: Wir schneiden alte Zöpfe ab. Die klassischen Symbole hierarchischer

Wirtschaftsunternehmen haben hier keine Chance. Stattdessen liegen auf einem Tisch stapelweise Gratisbücher für die Mitarbeiter zum Mitnehmen. Die neuesten Exemplare aus dem Themenfeld der „next generation organisation“ beschreiben, wie Wirtschaft von morgen aussehen kann. Jeder soll hier mitdenken und mitdiskutieren. Die Firma Zappos hat keine feste Gestalt, sie lebt



Fotos (von oben im Uhrzeigersinn): Der Zappos-Firmensitz, Eingangsbereich, Arbeitsplätze

## HOLACRACY

Holacracy als eine Form von Selbstorganisation ist ein soziales Betriebssystem für Organisationen. Es setzt auf verteilte Autorität und hohe Selbstverantwortung der Einzelnen. Ausgerichtet am „Purpose“ der Organisation (Seinszweck / Was ist unser ultimativer Output) definieren die Mitarbeiter selbst Rollen, welche die Firma braucht, um den Seinszweck zu erfüllen, zum Beispiel die Rolle „HR“.

Jede Rolle hat einen eigenen Seinszweck, der beschreibt, wie sie auf den „Purpose“ der Firma einzahlt. Außerdem hat jede Rolle sogenannte „Accountabilities“, die beschreiben, welche regelmäßigen Handlungen von ihr erwartbar sind, zum Beispiel „Stellt neue Mitarbeiter ein“, oder „Entwickelt Modelle zu Bezahlung und Gehalt“ für die Rolle „HR“. Wo nötig, hat eine Rolle auch eine sogenannte „Domain“ – einen Einflussbereich, der nur ihr vorbehalten ist, zum Beispiel „Personalbudget“ oder „HR-Prozesse“ für die Rolle HR.

Jeder Mitarbeiter kann mehrere Rollen innehaben. Die Mitarbeiter des Unternehmens definieren „Circles“ (Kreise), in denen bestimmte Rollen zusammenkommen, weil sie sich abstimmen müssen. Die Kreise sind untereinander vernetzt, so dass sie die relevanten Informationen transportieren.

Grundlage von Holacracy ist die Verfassung, welche die Spielregeln des Systems festhält. Die aktuelle Kreisstruktur und die Rollenbeschreibungen sind in einem Online-Tool für alle einsehbar. Dieses Tool unterstützt auch die beiden Arten von Meetings, die Holacracy ausmachen: Im Tactical Meeting wird alles Operative besprochen. Im Governance Meeting hingegen geht es darum, die Organisationsstruktur weiterzuentwickeln. Hier werden neue Rollen eingeführt, Rollen verändert, Kreise gebildet oder aufgelöst, Regeln gemacht oder geändert.

Trigger für diese Änderungen sind reale Spannungen. Jeder Rolleninhaber hat die Aufgabe, alle Spannungen wahrzunehmen, die in der täglichen Arbeit anfallen. Wo wirkt etwas hinderlich? Was könnte funktionaler sein? Wo ist etwas nicht so, wie es sein sollte? Diese Spannungen setzen sie auf die Agenden der Meetings. Der Moderator fragt jeweils, was es braucht, um die Spannung zu lösen. Mancher kommt schon mit einem konkreten Vorschlag, andere lassen sich vom Kreis unterstützen, eine Lösung zu finden.

Die Meetings sind zügig und sehr streng moderiert. Es geht nicht um Konsens, sondern um Konsent. In einem integrativen Entscheidungsverfahren werden Einwände integriert. Ziel ist es, statt zu Kompromissen zu echten Lösungen zu kommen. Alles unter dem Motto „safe enough to try“. Das System setzt auf Prototyping. Da die Struktur der Organisation sich in permanenter Weiterentwicklung befindet, braucht es keine perfekt durchdachte Lösung. Ein erster Wurf reicht, um etwas auszuprobieren. Denn: Wenn es zu Spannungen kommt, wird die Lösung automatisch verfeinert und angepasst.

In Holacracy gibt es keine Hierarchie und keine Führungskräfte. Das System trennt bewusst zwischen Person und Rolle. Eine Person hat meist mehrere Rollenhüte auf und macht sich jeweils bewusst, aus welcher Rolle sie gerade agiert. Holacracy kennt Beziehungen (Relationships) zwischen Menschen und professionelle „Relationships“ zwischen Rollen. Wenn Holacracy funktioniert, entscheiden nicht mehr die Beziehungen oder die Machtspiele darüber, was in der Organisation läuft. Dann orientieren sich alle Entscheidungen am Purpose des Unternehmens – und sie werden dort getroffen, wo sie anfallen.

Reorganisation passiert dann nicht mehr am Reißbrett, sondern ähnlich natürlicher Evolution in einem dauerhaften Prozess, der von allen Rollen getrieben ist, um das System an seinen realen Spannungen weiterzuentwickeln.

davon, dass die Mitarbeiter sie weiterentwickeln.

Sarah kommt freudig auf uns zugelaufen. Die hagere Frau mit Plateaustiefeln, rosa Haaren, Netzborteil und Tattoos ist eine, die hier viel gestaltet. Sie hatte uns zum Besuch in Las Vegas eingeladen und führt uns nun durch die Firma. Dabei erzählt sie ihre eigene Geschichte. Die 36-Jährige beschreibt sich als ehemals graues Mäuschen aus Kentucky. In schwierigen familiären Verhältnissen aufgewachsen und als Außenseiterin in der Schule, findet sie schließlich einen Job in einem Lagerhaus. Sie verpackt die Schuhe, die Zappos zu den Bestellerinnen nach Hause schickt. Sarah ist schüchtern und still, lässt sich von Kolleginnen herumkommandieren. Als Zappos nach Las Vegas zieht, geht sie mit. Sie wird Telefonistin und nimmt die Anrufe entgegen.

Mit der Einführung von Holacracy ändert sich etwas. Sie ist neugierig, liest sich abends zu Hause die ganze Verfassung durch. Sie spürt, dass in diesem System mit klaren Spielregeln viele Möglichkeiten für sie liegen. Die Tatsache, dass hier nicht mehr Beziehungen, Machtspiele und Cliquen zählen, sondern jeder in seinen Rollen wirksam ist, spricht sie an. Sie probiert es aus und bringt ihre Anliegen in den Meetings auf den Tisch, sie macht Vorschläge, wie man die Regeln weiterentwickeln kann. Sie bewirbt sich für neue Rollen. Den Kolleginnen missfällt, dass das graue Mäuschen plötzlich sichtbar wird, sich nicht mehr einschüchtern lässt. Sie versuchen, sie im alten Machtspiel zu halten. Doch Sarah wagt den Widerstand. Mutig hält sie sich strikt an die Holacracy-Verfassung – in der Hoffnung, dass dieses System wirklich funktioniert. Nur drei Jahre später stehen wir heute vor einer strahlenden und selbstbewussten Frau. Sarah hat jetzt zentrale Rollen inne, als interner Holacracy-Coach unterstützt sie die externen Coaches bei der Implementierung. Sie moderiert die Meetings und hilft anderen, in ihren Rollen sicherer zu werden. Sie hat die „diversity-role“ eingeführt, in der sie sich um Gleichstellung der Menschen in der Firma kümmert. Für Sarah ist Holacracy der Schlüssel, um Unterschiede in Firmen zu integrieren. Sie hält heute öffentliche Vorträge darüber, wie Selbstorganisation Gleichstellung ermöglicht. „Ohne Holacracy wäre ich nie die geworden, die ich heute bin. So musste ich

## SELBSTORGANISATION IN EUROPA

Die Holacracy-Welle ist längst über den großen Teich geschwappt. Die Niederlande sind derzeit der Vorreiter in Europa. Auch in Deutschland, Frankreich, Österreich und der Schweiz steigt die Zahl der Firmen, die Modelle wie Holacracy oder andere Formen der Selbstorganisation implementieren. Häufig sind es Beratungsunternehmen oder Softwareentwickler, die Selbstorganisation erproben. Viele Start-ups in den Innovations-Hubs Berlin, Zürich, London und Wien starten gleich selbstorganisiert. Als erste Hochschule hat die Business School Lausanne Holacracy eingeführt. Anliegen der Leitung war es, als Ausbilder der Manager von morgen neue Formen des Wirtschaftens für die Studenten unmittelbar erlebbar zu machen.

meine Angst und Schüchternheit überwinden. Die Verfassung hat mich auf diesem Weg geschützt und die Selbstorganisation hat es mir ermöglicht, auszuprobieren, was ich noch alles kann, und meinem Purpose auf die Spur zu kommen."

Hinter einem Durchgang stehen wir plötzlich im Dschungel. Die HR-Abteilung der Firma sitzt zwischen Lianen, Palmen, Krokodilen und Schlangen. Ein Gorilla sitzt in einem Bad aus Bällen, wo ab und zu auch die Personalisten eintauchen. Teil der Autonomie aller Rollen ist auch, dass jeder den Arbeitsplatz selbst gestaltet. Im nächsten Großraum hängen Girlanden kreuz und quer, die Wände zieren Graffitis. An den Tischen sind Namensschilder in unterschiedlichen Farben, je nach Dauer der Firmenzugehörigkeit. Mittendrin ist der Tisch von Tony Shieh. Der ehemalige CEO sitzt zwischen allen anderen, einzig die

Farbe seiner Namensplakette zeigt, dass er schon lange dabei ist.

Vor drei Jahren hat der damalige CEO Tony Shieh die alte Firmenstruktur aufgelöst. Shieh war 1999 in das Start-up eingestiegen und hatte es mit erfolgreich gemacht. Je mehr Zappos wuchs, umso mehr wuchs auch der Stress des CEOs. In der klassischen Hierarchie war er als Letztentscheider der Flaschenhals, der die Firma langsam machte. Auf der Suche nach einer Lösung begegnete er Brian Robertson, einem ehemaligen Softwareentwickler, der gerade eine revolutionäre Idee erprobte: ein Betriebsmodell für Organisationen namens Holacracy. Auch Robertson wollte damit das Problem lösen, dass bei ihm als Firmenchef alle Entscheidungen zusammenliefen. Der Eindruck der beiden CEOs: Andere könnten diese Entscheidungen viel besser treffen, nämlich jene, deren tägliche

Arbeit sie unmittelbar betreffen. Wer nah dran ist, müsste es doch viel besser wissen als der Kopf einer Organisation. Robertson hatte Holacracy bereits an seiner eigenen Firma getestet und Shieh wagte das Experiment. 2013 unterzeichnete er die Verfassung des neuen Betriebsystems und schubste die Firma ins kalte Wasser. Als würde eine deutschsprachige Firma versuchen, plötzlich nur noch auf Chinesisch zu kommunizieren, mussten die Mitarbeiterinnen eine ganz neue Sprache der Zusammenarbeit lernen, während sie schon darin sprechen sollten. Sie mussten ihre Rollen neu definieren. Kreise entstanden, in denen jene Rollen sich trafen, die Abstimmung brauchten. Die ersten Meetings holpterten und stolpterten. Die rigide Moderation der externen Coaches frustrierte viele. Wo war der Spaß geblieben?

Anders als erwartet, waren es ausgerechnet die Techniker und IT-Freaks bei Zappos, die gefrustet waren vom neuen sozialen Betriebssystem. Der Ruf nach Führung wurde laut. „Wer sagt mir, was ich tun soll?“ Zugleich hatten die ehemaligen Führungskräfte Schwierigkeiten, mit ihrem gefühlten Macht- und Identitätsverlust. 14 Prozent der Mitarbeiter verließen die Firma, weil sie mit der neuen Struktur nicht zurechtkamen. Auch die Zahlen brachen vorübergehend ein. Tony Shieh war darauf vorbereitet. Die Umstellung auf Selbstorganisation bindet Ressourcen und Energie im System. Darauf muss ein Unternehmen gefasst sein. Auch der Verlust von



Fotos: Die HR-Abteilung bei Zappos mit Bällchenbad und Kuschtieren





Fotos: Kostenlose Bücher für die Mitarbeiter, Firmenbus

## ELEMENTE DER SELBSTORGANISATION NUTZEN

Wer nicht komplett auf Selbstorganisation umsteigen will, kann einzelne Elemente implementieren, um das System agiler zu machen. Viele unserer Kunden nutzen die Rollenmodelle, um klare Verantwortungen und Schnittstellen zu schaffen. Auch die neuen Meeting-Formate lassen sich in traditionellen Unternehmen nutzen, um Besprechungen effizienter und ergebnisreicher zu machen. Der Prozess der integrativen Entscheidungsfindung ermöglicht es, ohne Konsensmodus schneller zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen.

cirka 15 Prozent der Mitarbeiter wird heute als erwartbar angenommen.

Sie hätten die Leute vorher trainieren müssen, sagt Anna, ein externer Holacracy-Coach. Denn: „If you don't smooth the ground first, it's gonna be a bumpy road!“ (Wenn man den Boden nicht zuerst glättet, wird die Straße holprig.) Selbstorganisation ist eine sehr große Herausforderung für die Einzelnen. Denn wir sind es gewohnt, uns an Führungskräften zu orientieren. Auch das Wahrnehmen und Einbringen von Spannungen muss gelernt werden. Zu spüren und ernst zu nehmen, wo etwas nicht passt, und dann den Mut zu haben, die Probleme ins Meeting zu bringen, braucht Training.

Die zweite Herausforderung für Firmen in der Transformation ist der Raum für „Relationship“. Die Meetings in Holacracy bespielen nur die beiden Ebenen der operativen Zusammenarbeit und ihre Spielregeln (siehe Infokasten S. 19). Für die Ebenen der Beziehungen und der einzelnen Person, ihrer Bedürfnisse,

Situation und Geschichte gibt es keinen vorgegebenen Raum – außer man schafft ihn bewusst. Viele Firmen, die sich holakratisch organisieren, führen dafür Rollen ein wie „Community Builder“, „Culture Guide“, „Personal Coach“ oder „Hearts Connector“. Ihre Erfahrung: Da es in den Meetings sehr stark um Rollen (und nicht um Personen) geht, benötigen die Mitarbeiter als Ausgleich Begegnungsräume (sogenannte Tribe Spaces), in denen die ganze Person zählt. Bei Zappos war die starke Firmenkultur der „Zappos-Family“ ein Erfolgsfaktor, der die holprige Transformation erträglicher gemacht hat. Die gemeinsamen Feste, After Work Hours und Rituale halfen, die Relationships zu nähren, während die Organisation die Relationships einübte. Nach drei Jahren sind die größten Hürden der Einführung überwunden. Die Mitarbeiter haben Spaß an den Meetings und an der Mitgestaltung.

An einer großen Wand gibt es den Rollenmarkt. Hier sind Rollen sichtbar, für die sich die Mitarbeiter bewerben können. Dort ist

angegeben, welche Kompetenzen die Mitarbeiter für die jeweiligen Rollen benötigen und wie sie diese Kompetenzen (Badges) erwerben können. So funktioniert auch die Weiterbildung selbstgesteuert – und viele Mitarbeiter nutzen die interne Mobilität, um sich auch in fremden Feldern auszubilden und weiterzuentwickeln.

Tony Shieh vermisst die alte CEO-Position nicht. Verteilte Autorität bedeutet für ihn auch verteilter Stress. Verantwortung, die vorher allein er und die Führungskräfte tragen mussten, ist nun auf alle Schultern verteilt. Er ist frei für das, was ihm Spaß macht, fürs Ausschau halten und Ausprobieren weiterer Elemente der „next generation organisation“, die Zappos zukunftsfähig machen.

### Ausblick

Lesen Sie in der Jänner/Februar-Ausgabe der Zeitschrift personal manager: „Die Frage nach dem Sinn“ - Wie die neuen „purpose driven organisations“ funktionieren und warum Sinn als Steuerungsinstrument für Unternehmen und Mitarbeiter immer wichtiger wird.

### WEBTIPP

- ▶ [de.wikipedia.org/wiki/Holokratie](https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie)
- ▶ [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)
- ▶ [www.neuwaldegg.at/selbstorganisation](http://www.neuwaldegg.at/selbstorganisation)