

21. MITTAGSWORKSHOP

Holocracy bei Freitag - Mehr Autonomie für die Mitarbeitenden

REFERENT:

Pascal Dulex

Culture Coach, FREITAG

www.zhaw.ch/de/gesundheit/

Pascal Dulex, Culture Coach bei FREITAG, zeigte in seinem Referat den Anwesenden eindrücklich auf, wie FREITAG die Autonomie seiner Mitarbeitenden fördert.

Neue, autonomiefördernde Organisationsformen werden gerade im IT- Bereich schon länger angewendet. FREITAG hat sich entschlossen, diesen Weg in seinem sehr heterogenen Arbeitsumfeld zu beschreiten. Die Firma hinter den weltweit bekannten Taschen aus gebrauchten LKW-Planen und den vollständig biologischen, in Europa gefertigten Kleidern möchte alle Mitarbeitenden, von der Produktion bis zum Verkauf, stärker in die Weiterentwicklungs- und Entscheidungsprozesse ihrer Organisation einbinden. Mit Holacracy hat sich FREITAG für ein Modell entschieden, welches die Entscheidungskompetenzen weg von der gewohnten Vorgesetztenrolle hin zu den fachlichen Skills und den dahinter liegenden Rollen legt.

Pascal Dulex ging im ersten Teil seines inspirierenden Referats auf die Geschichte von FREITAG ein. Die Organisation ist wie viele KMU laufend gewachsen und wurde zunehmend vor die Herausforderung gestellt, wie Arbeitsprozesse, Information und Kommunikation mit zunehmender Grösse und Spezialisierung sichergestellt werden können. FREITAG entwickelte in der Folge ein klassisches Organigramm mit verschiedenen Hierarchiestufen. Zunehmend stellte man jedoch fest, dass in einem solchen – oft statischen System meist Umwege gemacht werden und Innovation erschwert wird. Darauf suchte man nach Alternativen, um als Organisation in Bewegung bleiben zu können. Bald setzte sich in der GL eine Vision durch, sich wie eine Stadt weiter entwickeln zu können; beispielsweise wie Quartiere, welche gewisse Entscheidungen in einem vorgegebenen Rahmen autonom fällen können.

Der Referent führte weiter aus, wie man im ganzen Prozess schliesslich auf das Modell Holacracy stiess, das aus Sicht der GL der Vision am nächsten kommen sollte. In einem langwierigen und herausfordernden Prozess machte man sich dran, Hierarchien aufzubrechen. Dies setzte jedoch eine aktive Rolle und Kooperation der Mitarbeitenden voraus. Durch deren Einbindung versprach man sich direktere Kommunikations- und kürzere Entscheidungswege. In zahlreichen Workshops und Trainings wurden die Mitarbeitenden mit dem System vertraut, welches auf klare Rollen, Verantwortlichkeiten, Meetingformate und Kommunikationsregeln baut. Zentraler Bestandteil ist die Holacracy-Verfassung, welche von den Inhabern, den Gebrüder Freitag unterzeichnet wurde, die damit alle Beteiligten zu gleichwertigen Partnern im Gesamtsystem machten.

Neben der Förderung der Softskills der Mitarbeitenden setzt FREITAG auf die Software holaspirit, welche für die Umsetzung eine wichtige Rolle spielt. Für jede Rolle wurden entsprechende Aufgaben und Verantwortlichkeiten definiert. Diese wiederum ist Bestandteil eines grösseren Kreises. Dieser Kreis kann wiederum Bestandteil sein eines übergreifenden Kreises, wenn das System es erfordert. Diese Kreise konnten mit der Software visualisiert werden und dienen als Orientierungshilfe, wie die Kreise miteinander interagieren. Wichtig ist, dass einzelne Bestandteile dieses System nicht in Stein gemeisselt sind, sondern im Sinne einer lernenden Organisation laufend geändert werden können, wenn sie für das Gesamtsystem eine Weiterentwicklung bringen.

So schön Holacracy auf dem Papier tönt – dessen Umsetzung ist gerade in einem heterogenen Umfeld sehr herausfordernd. Wie geht ein Kadermitglied plötzlich mit dem Wegfall von Macht um? Wie bringt man Mitarbeitende dazu, sich einzubringen und Entscheidungen zu fällen, wenn sie sich gewohnt sind, nur Auftragsempfänger zu sein? Mit diesen und weitere Hindernissen ist FREITAG nach wie vor konfrontiert. Pascal Dulex wagte in seinen abschliessenden Worten keine Prognose, ob es ihnen gelingt, ihre Vision gemäss ihren Vorstellungen zu realisieren. Er liess jedoch keinen Zweifel offen, dass sich kaum jemand bei FREITAG die Rückkehr zum alten System wünscht.

