

Holokratie – was es ist und wie es geht

Herkunft

Holacracy (engl.) oder Holokratie (dt.) ist eine vom amerikanischen Unternehmer Brian Robertson entwickelte Praxis zur Regelung und Führung von Organisationen. Sie zeichnet sich durch eine auf Transparenz und partizipative Beteiligungsmöglichkeit sowie Entscheidungsfindung durch alle Ebenen hindurch aus. Holacracy basiert zu weiten Teilen auf der deutlich älteren und sehr selbstähnlichen Idee der [Soziokratie](#). Robertson ist die Popularisierung der partizipativen Idee zu verdanken. Auf der dunkleren Seite muss man ihm die Kommerzialisierung des frei verfügbaren Wissens der Soziokraten vorwerfen.

Sinn & Zweck - Erfolg als Folge

In der Soziokratie wie in der Holokratie steht der Zweck der Organisation im Vordergrund und nicht der Profit. Der Zweck ist definiert und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Der Hintergrund dazu lässt sich damit erklären, dass der Mensch ein Wesen auf der Suche nach Sinn ist, wie Viktor Frankl in seiner existenziellen Psychologie beschreibt. Ist der Sinn und Zweck einer Organisation klar und können die Mitarbeitenden daran anknüpfen und mitgestalten, erübrigen sich extrinsische motivationale Massnahmen weitgehend. Erfolg – so könnte man sagen – ist nur eine logische Folge, nicht der Zweck an sich.

Mit Hilfe ihrer Strukturen und Transformationsprozesse bezieht die holokratische Herangehensweise das kollektive Wissen aller im Unternehmen tätigen Personen mit ein, gleicht es mit der Mission des Unternehmens ab und erlaubt eine organischerere Form des gemeinsamen Funktionierens.

Ziel von Holokratie ist die Steigerung der Wendigkeit und Flexibilität, Transparenz, Innovation und Verantwortlichkeit in komplexen Organisationen und Netzwerken.

Die Methoden und Werkzeuge der Holokratie sind darauf ausgelegt, Bewusstsein zu schaffen für das, was die Organisation selbst will und was für sie jeweils am besten ist.

Verteilte Macht und Hierarchie

Im Gegensatz zu oft verbreiteten Gerüchten schafft die Holokratie Hierarchien nicht wirklich ab sondern verlagert diese. Tatsächlich existieren Hierarchien als Ordnungsprinzip in der sogenannten Purpose-Hierarchie weiter. Dabei wird Macht jedoch vollständig delegiert. Mitarbeiter übernehmen diese Macht als Gestaltungsraum und Verantwortung und organisieren sich dazu selbst. Dabei kann die Unternehmensführung bestimmen, wieviel ihrer Macht sei tatsächlich abgeben will. Mit positiven Erfahrungen können auch Führungskräfte mehr und mehr loslassen. Der Prozess kann gut mit der folgenden Grafik dargestellt werden.

Verantwortungsbereich	Inhaber	Geschäftsführung	Kollegenschaft
Unternehmensstrategie	Management-Board der Holding		
Geschäftsplan (jährlich)		mit Vetooption für Kollegenschaft	
Geschäftsführung bestimmen	mit Vetooption für Kollegenschaft		
Personalbedarf festlegen			X
Neueinstellung von Kollegen			X
Gehaltserhöhungen		X	
Urlaubs- und Dienstpläne			X
Kern- und Schichtarbeitszeiten			X
Lieferanten bestimmen	Dialogischer Kontextwechsel vom Prinzip Führungskraft zum Prinzip Führungsarbeit 		mit Vetooption für Geschäftsführung
Standardausgaben			X
Individuelle Ausgaben			X
Größere Investitionen			mit Vetooption für Geschäftsführung
...			...

Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

Die Holakratie basiert auf folgenden Prinzipien:

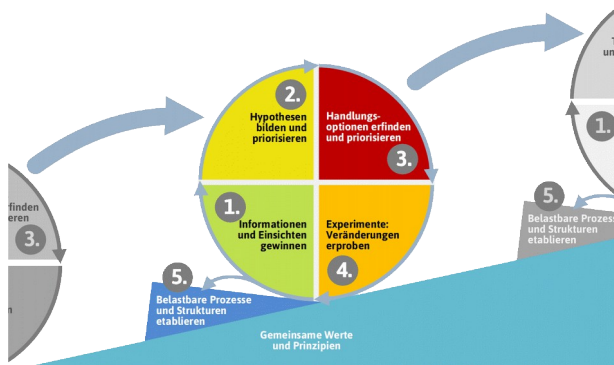
1. Dynamische Steuerung statt Planen-und-Kontrollieren

- Dynamische Steuerung ersetzt die end- und zwecklose Suche nach der „besten“ Alles-in-Allem-Lösung. Dynamische Steuerung bedeutet die Verfolgung eines allgemeinen Ziels, durch ständige Anpassung an die realen Daten, die durch die gegenwärtige Situation (Realität) geliefert werden. Das bedeutet die Einrichtung von engen Feedback-Schleifen und häufiger Steuerungspunkte innerhalb des gesamten Geschäftsbetriebs. Pläne, die vielleicht unperfekt beginnen, gleichen sich durch einen kontinuierlichen Prozess gut an die tatsächlichen Erfordernisse an, indem man sich der Realität stellt und Rückkoppelungsprozesse integriert.
- Sie ist – wie die Natur es auch vormacht - ein Prozess von häufigen kleinen Entwicklungen (Prototyping) anstelle von umfangreichen Planungen. Von denen – das wissen wir alle aus eigener Erfahrung – die meisten die «Kollision mit der Wirklichkeit» kaum überleben.
- Das Prinzip in Kurzform heisst **«good enough to try, safe enough to apply!**

2. Systematische Prozessierung von Spannungen

Eine Organisation besteht oberflächlich aus einem Satz von Routinen – sie prozessiert also Bekanntes. Nun tauchen aber ständig Spannungen zwischen Bekanntem und Unbekanntem auf, die jedoch nicht als Störungen betrachtet werden, die es zu bekämpfen gilt, sondern als Impulse für Veränderung und Wachstum. Spannungen als Impulse für evolutionäre Weiterentwicklung.

Und so entwickelt sich die gesamte Organisation – basierend auf Spannungen und nicht als Organisations-Design-Workshops, wo im Elfenbeinturm neue Kästchen gezeichnet werden. Formale Changeprozesse werden obsolet, weil sich die Organisation dauernd in Richtung Purpose verändert und sich über die Prozessierung von Spannungen laufend sinnvoll adaptiert. (Die Grundlage dazu zeigt die folgende Grafik auf.)



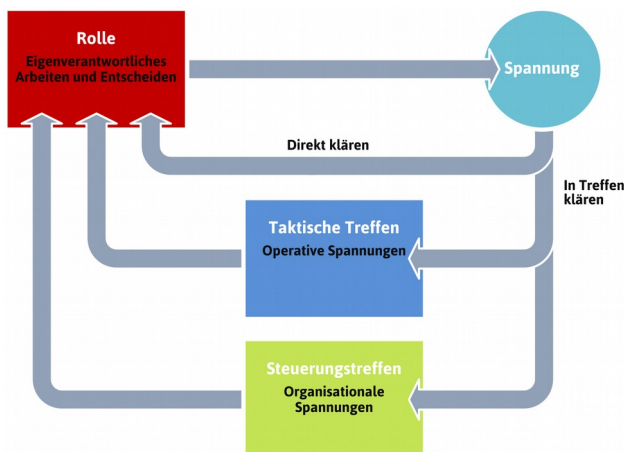
Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

3. Integrative Entscheidungsfindung

Die Integrative Entscheidungsfindung ist ein zentraler und innovativer Prozess in Meetings. Es gibt drei Ebenen mit eigenen Meeting-Formaten:

1. Strategie Meetings (wohin?)
2. Governance Meetings (wie und womit?)
3. Operational oder Tactical Meetings (was?).

Strategiemeetings werden genutzt, um strategische Polaritäten und Betonungen in der Strategie der Organisation festzulegen. Governance klärt das WIE der Zusammenarbeit (Kreise, Rollen, Zuständigkeiten, Richtlinien), Operations/Tacticals betreffen das WAS, bzw. das konkrete Tagesgeschäft. Mithilfe [Integrativer Entscheidungsfindung](#) (in der Soziokratie dem Konsentverfahren – siehe nachstehend) stimmt ein Team sich in Governance-Meetings monatlich in Bezug auf das WIE der Zusammenarbeit ab und verdrahtet seine Struktur (anhand konkreter Spannungen) neu.



Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

4. Konsent statt Konsens

In vielen Organisationen gibt es unter anderen Gründen auch deshalb einen Entscheidungsstau, weil

- Nach der perfekten Lösung gesucht wird, worauf wir – wie oben ausgeführt - mit dem **«good enough to try, safe enough to apply»** Prinzip verzichten und
- weil nach einer höchstmöglichen Übereinstimmung – im Idealfall dem Konsens gesucht wird, also alle mit allem einverstanden sind.

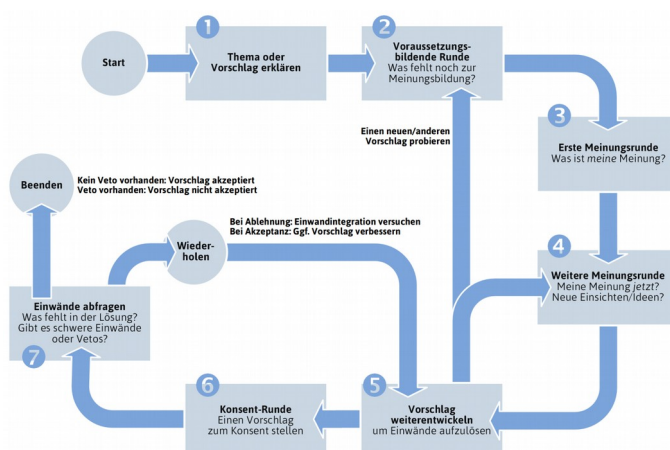
Natürlich ist das der theoretische Idealfall: Nur kommt er selten vor. Und so greifen Führungskräfte - manchmal aus Ungeduld, manchmal aus schierer Verzweiflung – auf autokratische Entscheidungen zurück.

Der Konsent ist eine sehr gute Brücke. Beim Konsentprinzip geht es nicht darum zuzustimmen, sondern **keinen schwerwiegenden argumentierten Einwand** zu haben. Nicht ein unbedingtes «Ja» ist gefordert, sondern es darf nur kein «Nein» geben. Das geht in der Praxis wie folgt:

Jedes einzelne Mitglied eines Kreises wird - wenn ein Beschlussvorschlag vorliegt - gefragt

- «Kann ich diesen Beschluss ausführen? Liegt dieser Vorschlag auf der Linie unseres gemeinsames Ziels? Kann ich mit dieser Entscheidung mitgehen und die Konsequenzen tragen, die sich daraus ergeben?»
- Kommt ein «Nein», ist die anschließende Frage, ob es ein «schwerwiegender» Einwand ist, ob er die Person wirklich hindert, weiter zu machen und bei der Ausführung mitzuwirken.
- Ist der Einwand «schwerwiegend», wird weitergefragt, welches die Argumente sind, die dahinter stecken, welche Informationen, Konsequenzen, etc. bei der (gemeinsamen) Erarbeitung noch nicht berücksichtigt wurden.
- Liegen diese Argumente auf dem Tisch, wird ein neuer Beschlussvorschlag vom ganzen Kreis erarbeitet und erneut als Beschlussvorlage zum Konsent gegeben. Diese Runden gehen solange, bis ein Beschluss getroffen wird, bei dem keines der anwesenden Mitglieder mehr ein «schwerwiegendes, argumentiertes Nein» hat.

Der Ablauf ist in folgender Grafik gut dargestellt.



Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

Im Konsentprozess gibt es verschiedene Einwandstufen. Die Abstimmung geht sehr schnell, indem die Teilnehmenden Ihre Position mit ihren Fingern zeigen. Erst bei der anschliessenden Anhörung der Einwände wird gesprochen. Angehört werden auf jeden Fall «geringe Einwände», «schwere Einwände» und das «Veto».

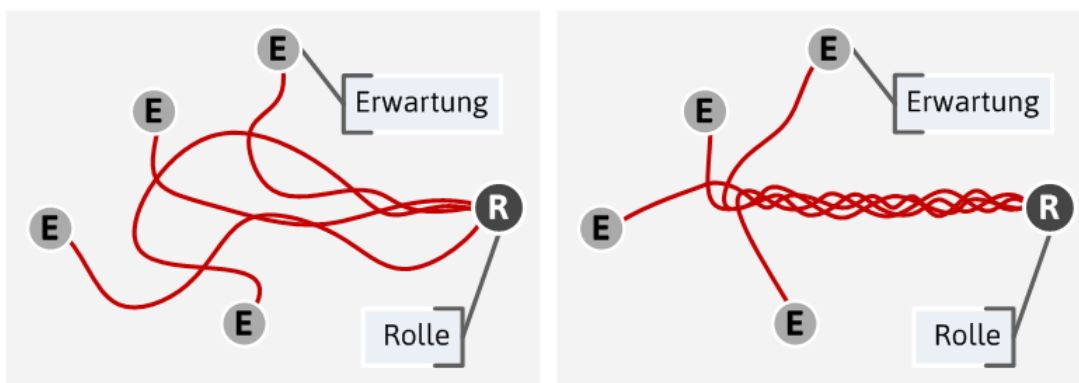


Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

5. Zuständigkeiten und Rollen

Die Holakratie legt Wert auf genau definierte Rollen und Zuständigkeiten im Betriebsablauf. Konflikte entstehen oft da, wo Zuständigkeiten oder Rollen nicht oder mangelhaft geklärt sind. Wir denken, wir wüssten, wofür eine Bürokraft, der Putzdienst, Teamleiter/in, Einkäufer/in (als Beispiel für Rollen) zuständig sind. Wir erwarten, dass sie bestimmte Dinge tun, ohne das eindeutig mit ihnen vereinbart zu haben, und ärgern uns, wenn sie es nicht tun – das kann einen Betrieb viel Zeit und Geld kosten und belastet oft die Arbeitsatmosphäre. In den Steuerungstreffen werden solche Konflikte und Spannungen für die Entwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur genutzt.

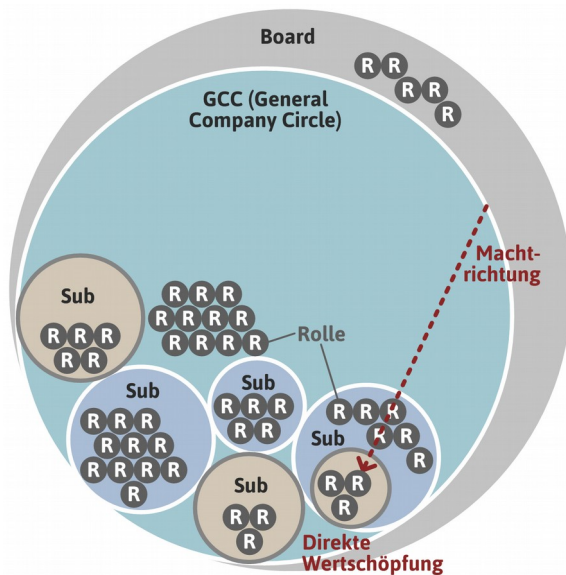
Als Rolle definiert sich im soziologischen Verständnis die Erwartungen aller Stakeholder an die Rolle, welche durch Personen eingenommen wird.



Grafik Claudia Schröder, kollegiale Führung

6. Distribution von Autorität und Leadership durch den Governance- (Steuerungs-) Prozess

Mitarbeiter, die eine Rolle in einer Organisation einnehmen bekommen einen klaren Autoritätsbereich zugewiesen, für den sie Verantwortung übernehmen und in dem sie frei schalten und walten können. Dieser Verantwortungsbereich wird nach Bedarf angepasst und mit anderen Rollen synchronisiert. Jede Rolle in der Organisation „führt“, nämlich ihre Rolle und damit ihren Verantwortungsbereich. Da jeder Mitarbeiter der Organisation alle seine Sinne als Sensoren zur Verfügung stellt, mit der Möglichkeit Abläufe und Prozesse anzupassen und aktiv mitzusteuern, entlastet es die Führungsebene der Organisation von der Verantwortung Alles prozessieren zu müssen.



Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

7. Fraktale Selbstorganisation der organisationellen Hierarchie (Holarchie)

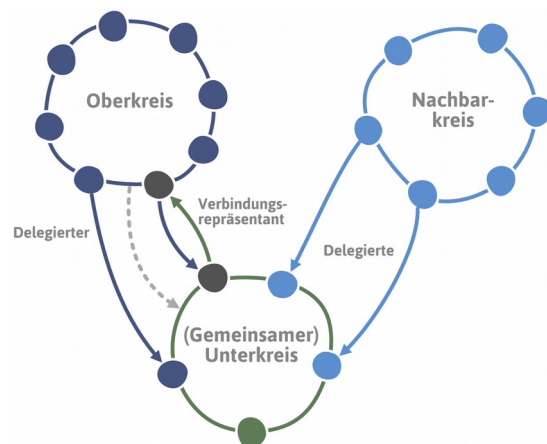
Die Organisation wird als eine Einheit und Organismus mit einem natürlichen biologischen Eigenleben verstanden. Holokratie strebt demnach die natürliche, für den jeweiligen Organisationszweck erforderliche Struktur an. Es wird nicht versucht die Organisation von einem zentralen Punkt aus zu steuern und zu kontrollieren, sondern organisch über viele Ebenen zu verteilen, die sich selbst organisieren und doch durch einen gemeinsamen Zweck koordiniert werden.

Verknüpft werden die verschiedenen Ebenen durch jeweils zwei Rollen, die als Kanäle den Informationsfluss abwärts und aufwärts durch die Holarchie* ermöglichen.

8. Doppelte Verbindung (double-linking):

Um eine klare Kommunikation zwischen den verschiedenstufigen Kreisen zu gewährleisten, arbeitet Holokratie mit double-linking. Das bedeutet, jeder Kreis wählt einen (oder mehrere) Vertreter in den nächst höheren Kreis, dem er angehört (Rep-Link), und jeweils einen (oder mehrere) Vertreter in die unteren Kreise, die ihm angehören (Lead-Link). Auch das Entsenden in die Nachbar-Kreise und deren Integration kann sinnvoll sein. Diese Vertreter geben aktuelle Informationen aus dem Kreis, aus dem sie

kommen, und vertreten dessen Interessen im oberen/unteren Nachbar-Kreis. Sie sind bei Entscheidungen in den Kreisen gleichberechtigt (d.h. ihre Stimme muss gehört und integriert werden).



Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

9. Abstimmung und Organisation in Kreisen

In der Holakratie füllen Mitarbeiter Rollen aus, die in Kreisen zusammengefasst werden. So kann es einen Produktionskreis geben, in dem Kollegen für Entwicklung, Personalplanung, Beschaffung und Lager zuständig sind. Die Kreise organisieren sich selbst und legen Zuständigkeiten fest. Üblich ist, dass Mitarbeiter mehrere Rollen übernehmen und zu verschiedenen Kreisen gehört. Außerdem kann jeder Mitarbeiter Rollen wechseln oder ihm zugedachte Rollen ablehnen.

Damit die Kreise kommunizieren können, gibt es doppelte Verbindungen. Jeweils ein Vertreter und der Lead (Leiter) eines Kreises werden in den nächsthöheren Kreis gesandt. So wird vermieden, dass der Lead eine zu starke Position einnehmen könnte und Kreismitglieder nicht gehört werden.

Holakraten unterscheiden bei Besprechungen zwischen den operativen Treffen, die Transparenz schaffen und Steuerungsmeetings. Diese dienen dazu, Strukturen weiterzuentwickeln: Hier werden Zuständigkeiten verteilt, Kreise zusammengelegt und aufgeteilt.

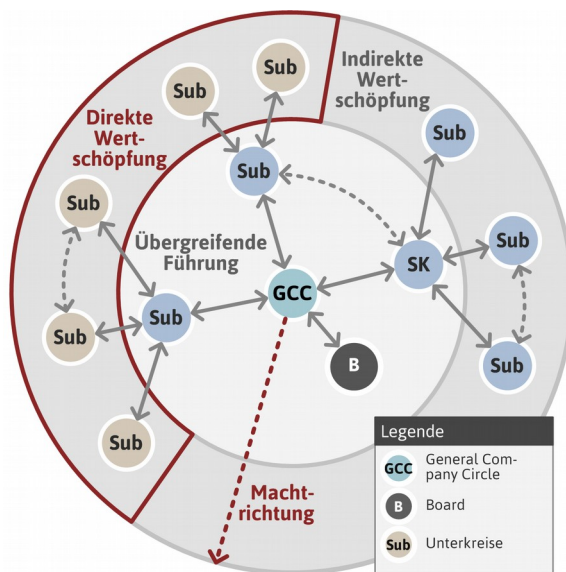
10. Rollen und Aufgaben in der Kreis-Organisation

Jeder Kreis hat eine Struktur. So gibt es neben der Rolle des Moderators, die Repräsentanten des Kreises, die erwähnten Vertreter darüber- und darunterliegender Kreise sowie einen Schriftführer.

Kreise definieren sich über ihren Sinn, der gemeinsam entwickelt wird. Er kann zum Beispiel lauten: „Kollegen den Rücken frei zu halten“, für einen Stabskreis. Oder: „Exzellente Produkte zu entwickeln, die auf einer Plattform verfügbar sind“, als Sinn für den Kreis der Produktentwicklung. Der Purpose (Sinn und Zweck) eines Kreises orientiert sich dabei immer

an dem festgelegten Sinn des nächsthöheren. So zahlen alle Kreise auf den Purpose der Gesamtorganisation ein.

In den Steuerungstreffen, die jeder Kreis abhält, wird darüber nachgedacht und entschieden, wie man in dem Kreis zusammenarbeitet. Das bedeutet, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse werden abgesteckt und vereinbart. Hier geht es um die Weiterentwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur: was braucht der Betrieb für einen reibungslosen Ablauf? In Steuerungs- Meetings wird bewusst nicht über Ressourcenfragen entschieden (Geld, Zeit, Personal). Die operativen Treffen regeln – wie in vielen Betrieben – die Aktivitäten des Tagesgeschäfts.



Grafik Bernd Österreich, kollegiale Führung

11. Spannungsbasiertes Arbeiten und Entscheiden

Etabliert hat sich zudem das spannungsbasierte Arbeiten und Entscheiden. Wenn Kollegen im Meeting etwas stört, sprechen sie es an: „*Ich habe eine Spannung mit ...*“ Die Rolle Facilitator greift den Einwand auf und fragt dessen [Validität](#) (hier als Teil des integrativen Entscheidungsprozesses erklärt) ab. Dabei wird auf die Erwachsenenhaltung gezielt: „Was brauchst du aus dem Kreis, hast du dazu eine Idee?“ Der Kollege artikuliert was er braucht: weitere Informationen, Reaktionen oder ein bilaterales Gespräch.

12. Beispiele für Holokratie aus der Praxis

Immer mehr Start-ups, Mittelständler und sogar Konzerne sind gewillt, sich von hierarchischen Führungsformen zu verabschieden und testen selbstverwaltete Modelle. So nehmen laut einer Studie des Personaldienstleisters Hays und der PAC-Unternehmensberatung agile Methoden einen hohen Stellenwert ein: Bereits zwei Drittel der befragten Firmen halten sie für wichtig und 40 Prozent nutzen sie zu Teilen. Allerdings gibt es Widerstände: Konkurrenzdenken verhindert vernetztes Handeln (72 Prozent). Das

Tagesgeschäft beansprucht zu viel Zeit (65 Prozent). Und auch die geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern (55 Prozent) steht im Weg [Quelle: Hays AG (Hrsg.), Agile Organisationen auf dem Prüfstand, 2018].

Die Ergebnisse dieser Studie spiegeln auch die Widerstände, die es bei der Einführung der Holakratie bei der Europace AG gab. Ausgangspunkt war folgende These: Eine Wissensunternehmung, in dem die Menschen das Wissen der Organisation halten, ist prädestiniert, um Hierarchien abzuschaffen und die Holakratie einzuführen. Denn wenn das Tagesgeschäft technische Innovation heisst, stören langatmige Hierarchien und aufwändige Abstimmungsschleifen.

* Eine Holarchie besteht aus verschachtelten Holons. Ein Holon ist ein Ding, welches andere Dinge umschliesst. So entwickelt sich auch das Leben: So sind z.B. in einem Molekül Atome enthalten. Das Molekül umschließt die Atome. In einer Holarchie verliert das eingeschlossene einige Eigenschaften oder Freiheiten, es gewinnt aber in seinem neuen Verbund neue Möglichkeiten.

Dieser Skript ist ein Zusammenzug aus verschiedensten Quellen (Holacracy.org; Wikipedia; Business-Wissen.de, tsr-consulting, kollegial geführtes Unternehmen, u.v.m. Mit vielen Ergänzungen von eigenen Erfahrungen und Gedanken sowie angelesenem, wo ich nicht mehr alle Quellen identifizieren kann. Ich danke allen, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen so grosszügig teilen. *«Wir stehen alle auf den Schultern von Giganten»*.
Jürg Wilhelm, management-coaching.org