

Organisation weiterentwickelt: Einführung in Holacracy™

von Brian J. Robertson – 6. August 2009

Inhalt:

Hintergrund & Hinführung	1
Einführung in Holacracy™	1
Jenseits von Planen-und-Kontrollieren	2
Organische Struktur	3
Verteilte Steuerung (Governance)	4
Das operative Tagesgeschäft auf das Wesentliche fokussieren	6
Ein auf den Zweck orientierter Vorstand	7
Organisation jenseits des Ego	8
Fazit	9

Hintergrund & Hinführung

Während der letzten zwei Jahrzehnte haben Dutzende von Vordenkern den Weg für neue Kapazitäten gebahnt, die von Organisationen entwickelt werden müssen, um angesichts der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts erfolgreich zu sein. Peter Senge betont die Notwendigkeit für systemisches Denken und lernende Organisationen. Gary Hamel beschreibt radikal neue Management-Methoden. Meg Wheatley ruft zu Selbstorganisation und einer Denkweise in lebenden Systemen auf. Und Jim Collins zeigt die Bedeutung von Führungskräften, die ihr Ego aus dem Weg geräumt haben. Diese und viele andere Visionäre zeigen die Grenzen unserer konventionellen Sichtweisen hinsichtlich Organisation und Führung auf und geben einen Einblick in neue Möglichkeiten, die sich uns eröffnen – wenn uns der Sprung gelingt.

Diesen Sprung zu schaffen, wird sich als die eine große Herausforderung erweisen. Um eine solche Veränderung zu bewirken, müssen diese wegweisenden Prinzipien und Ideen tatsächlich in der gesamten Organisation praktisch umgesetzt werden. Es ist eine Sache, ein Buch zu lesen oder an einem Workshop teilzunehmen und daraus mit einer neuen Vision hervorzugehen, was in Organisationen möglich ist. Es ist etwas völlig Anderes, in einen größeren organisatorischen Zusammenhang zurückzukehren, in dem konventionelle Strukturen, Prozesse und Muster weiterhin aktiv sind und das gesamte System zu verändern, um es tatsächlich aus diesem neuen Paradigma heraus zu betreiben. Die

Denkweise zu absorbieren ist nur der Anfang – die Herausforderung liegt darin, sich von einer inspirierten Theorie einiger Weniger zu einer stabilisierten Praxis innerhalb einer gesamten Organisation zu bewegen.

Wie diese Veränderung bewirkt werden kann, ist die bahnbrechende Frage vieler Leading-Edge Bewegungen. Etliche neue Verfahren und Techniken haben sich bereits daraus entwickelt, obwohl es sich als schwierig erwiesen hat, eine Veränderung im gesamten System durch die Anwendung isolierter neuer Verfahren innerhalb eines alten organisatorischen Paradigmas zu bewirken. Genauso haben sich Bemühungen, diese Veränderung durch Führungsentwicklungsinitiativen zu erreichen, als begrenzt erwiesen und manchmal mehr Zynismus als Fortschritt ausgelöst.

Um die Verheißungen dieses gerade entstehenden neuen Paradigmas zu erfüllen, werden wir ein neues organisatorisches Betriebssystem benötigen – ein fundamentales Upgrade der Kernstrukturen und Prozesse, mit denen wir unsere Arbeit regeln, organisieren und ausführen. Wir müssen selbsterhaltende Praktiken einführen, die innerhalb der gesamten Organisation neue Kapazitäten freilegen, selbst wenn die Mehrzahl der Mitarbeiter den Sprung zu dieser neuen Denkweise noch nicht gemacht hat.

Als Antwort auf diese Herausforderungen und Bedürfnisse ist ein neues Verfahren entstanden: ein komplettes organisatorisches Betriebssystem namens Holacracy™.

Einführung in Holacracy™

Holacracy™ ist eine umfassende Praxis zur Regelung und Führung unserer Organisationen. Durch seine transformativen Strukturen und Prozesse integriert Holacracy die kollektive Weisheit der Menschen innerhalb des gesamten Unternehmens, während es die Organisation mit ihrem Gesamtzweck und einer organischeren Betriebsweise in Einklang bringt.

Das Ergebnis ist eine auf dramatische Weise erhöhte Agilität, Transparenz, Innovation und Verantwortlichkeit. Holacracy greift die Prinzipien, Ideen und neu auftauchenden Denkweisen auf, die von den bahnbrechenden Vordenkern formuliert werden und bringt sie in die eigentlichen Strukturen und Prozessen der Organisation ein. Es verankert sie in der Anwendung und macht sie lebendig.

Holacracys Vorgehensweise zur Umsetzung dieser Veränderung ist umfassend und transformativ, respektiert jedoch auch konventionelle Grundregeln. Es reicht nicht aus, gängige Methoden einfach über Bord zu werfen, so überholt sie auch sein mögen – wir müssen sie durch neue Methoden ersetzen, welche die gleichen Erfolge der konventionellen Methoden erreichen, plus viel mehr. Statisches Planen-und-Kontrollieren Management muss dynamischeren und anpassungsfähigeren Methoden weichen. Dafür müssen rigide Top-Down Machthierarchien in eine anpassungsfähigere und organischere Struktur verwandelt werden. Diese Struktur wird dann dazu verwendet, die Steuerung (Governance) und organisationelles Lernen über die gesamte Organisation hinweg zu verteilen. Dies bedeutet, eine Menge Feedback zutage zu fördern, deshalb müssen langwierige Meetings und schmerzhaftes Entscheidungsprozesse durch ein Verfahren ersetzt werden, das Schlüsselperspektiven der verschiedensten Menschen rasch integriert. Die operativen Prozesse der Organisation können diese neugewonnene Beweglichkeit einsetzen, um Innovationen nutzbar zu machen und hervorragende Ergebnisse zu erzielen. Um zu vermeiden, dass all dies an einem Zusammenprall von Egos scheitert, benötigt die Organisation eine überzeugende Vision, welche Jeden dazu einlädt, etwas Größerem als sich selbst zu dienen, sowie einen zweckorientierten Vorstand, der ihr Bodenhaftung verleiht. Um dies langfristig aufrechtzuerhalten, sind eine neue Sprache und Bedeutungsgebung in der Kultur erforderlich, um dabei zu helfen, tief verwurzelte geistige Modelle auszurotten, welche im Licht der neuen Realität, die Holacracy uns schenkt, zu begrenzend wirken.

Jenseits von Planen-und-Kontrollieren

Die meisten modernen Management- und Führungs-Methoden basieren auf dem Paradigma des Planen-

und-Kontrollieren. Diese Denkweise verlangt von den Führungskräften, im Voraus den besten Weg vorzusehen und zu entwerfen, um fest definierte Ziele zu erreichen und dann jegliche Abweichungen von dem vorgeschriebenen Plan zu kontrollieren. Dieses Verfahren reifte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts heran und funktionierte recht gut in der relativ einfachen und statischen Umgebung, der sich die Organisationen dieser Ära gegenüber sahen. Heutzutage kämpfen die Planen-und-Kontrollieren Techniken darum, mit der Beweglichkeit und Innovation Schritt zu halten, die in einer Landschaft der schnellen Veränderung und dynamischen Komplexität erforderlich ist. Es gelingt ihnen ebensowenig, Leidenschaft und Kreativität in einer neuen Generation von Arbeitskräften zu entfachen, die größere Bedeutung und Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit erwarten.

In heutigen Umfeld kann man die Steuerung einer Organisation mit Planen-und-Kontrollieren Methoden mit jemandem vergleichen, der Fahrrad fährt, indem er sich anfangs in Zielrichtung aufstellt, dann den Lenker rigide festhält und mit geschlossenen Augen in die Pedale tritt. Holacracy hilft einer Organisation, dynamischere Methoden zu finden, um ihre Arbeit zu steuern, um das Unternehmen allmählich von Planen-und-Kontrollieren zu Experimentieren-und-Anpassen zu bewegen, und schließlich zu wahren Wahrnehmen-und-Antworten. Wie das Fahrradfahren beinhaltet dynamische Steuerung die Verfolgung eines allgemeinen Ziels, indem man sich ständig an die realen Daten anpasst, welche die gegenwärtige Realität liefert.

Organisatorisch bedeutet dynamische Steuerung die Einrichtung enger Feedback-Schleifen und häufiger Steuerungspunkte innerhalb des gesamten Geschäftsbetriebs. Dies ermöglicht es den Planungs- und Entscheidungsprozessen, sich darauf zu konzentrieren, schnell eine *machbare* Entscheidung zu treffen und dann die Realität den nächsten Schritt informieren lassen, anstatt sich den Kopf darüber zu zerbrechen was passieren „könnte“ in einer Bemühung, eine theoretische „beste“ Entscheidung zu ersinnen, die dennoch nicht ganz richtig passen wird. Dynamische Steuerung befreit Teams, rasch von Meetings und Planung zu der Prüfung von Entscheidungen in der Realität überzugehen und aus

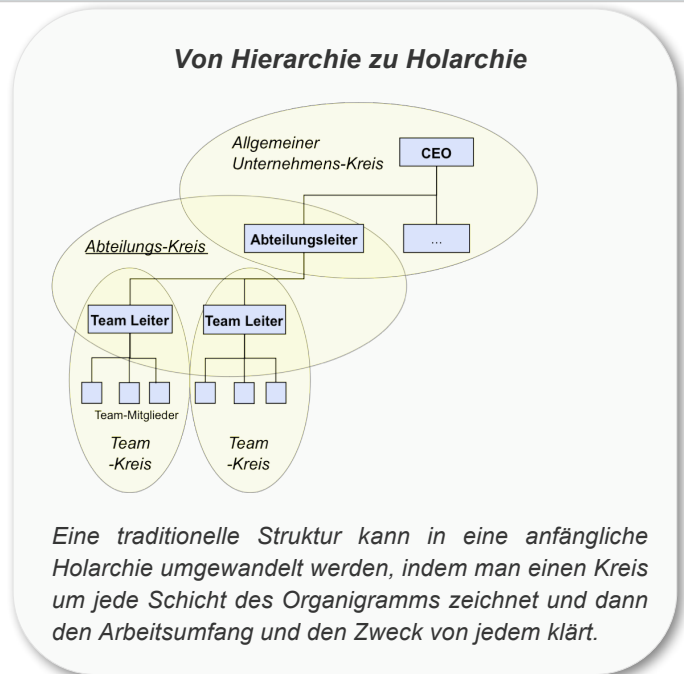
den Ergebnissen zu lernen. Pläne, die unperfekt beginnen, gleichen sich durch einen kontinuierlichen Prozess gut an die tatsächlichen Erfordernisse an, wobei man sich der Realität stellt und Rückmeldungen inkorporiert.

Dieser Wandel der Denkweise ist entscheidend für Holacracy, wobei der tatsächliche Übergang von statischer Kontrolle zu dynamischer Steuerung einiges mehr erfordert als nur ein paar neue Prinzipien. Holacracy verankert diese Veränderung im Kern einer Organisation, indem eine organischere Struktur installiert wird, zusammen mit konkreten Entscheidungsfindungs- und Management-Prozessen, welche die Prinzipien der dynamischen Steuerung verkörpern. Dies bietet mehrere sofortige Nutzen, wie ultra-effiziente Meetings und stößt einen Prozess der organisatorischen Evolution an, der langfristig tieferes Lernen und Transformation bewirkt.

Organische Struktur

Als im 19. Jahrhundert die ersten Planen- und Kontrollieren Konzerne auftauchten, brauchten sie eine Methode, um ihr Kontroll-Paradigma auf eine große Menge von Menschen anzuwenden. Daraus entstand die organisatorische Struktur, die heute noch sehr gebräuchlich ist: die typische Top-Down Machthierarchie, bei der die Arbeit von den oberen Rängen organisiert, geführt und verwaltet und nach diesen Vorgaben von den Untergeordneten ausgeführt wird. Während diese Struktur recht gut für den eher statischen Führungsstil des Planen- und Kontrollieren geeignet ist, wird eine Organisation, die versucht, die dynamische Steuerung über ein einzelnes Team hinaus einzuführen, eine anpassungsfähigere Alternative brauchen. Die Herausforderung liegt darin, eine Struktur zu finden, die sowohl ein besseres Reaktionsvermögen vor Ort ermöglicht, als auch die Ausrichtung auf das ganze System und für Gruppen von zehn oder auch zehntausend Menschen funktioniert.

Holacracy bietet das erforderliche Upgrade. Ihre Struktur ist aus „Kreisen“ aufgebaut, wobei jeder Kreis einen bestimmten Geltungsbereich hat und die Arbeit mehrerer Mitglieder innerhalb dieses zu einem bestimmten Zweck eingerichteten Geltungsbereiches integriert. Ein Kreis umschließt somit ein bestimmtes



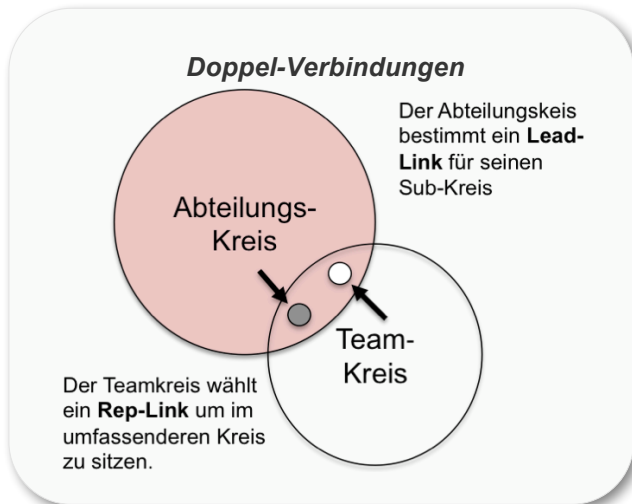
Projekt, ein Produkt, eine Abteilung, einen Geschäftszweig oder eine allgemeine Funktion der Organisation. Jeder Kreis hat die Autonomie und Autorität, die Rollen, Zuständigkeiten, Richtlinien und Prozesse zu definieren und weiterzuentwickeln, die benötigt werden, um seine Arbeiten im Dienste des Organisationszweckes zu organisieren und zu regeln.

Trotz ihrer Autonomie sind Kreise nicht völlig unabhängig voneinander: sie sind zusammen in einer „Holarchie“ organisiert – eine natürliche Hierarchie von zunehmendem Umfang des Geltungsbereiches. So können die Kreise mit weiterem Fokus mehrere Unterkreise umfassen. Ein Abteilungskreis beispielsweise kann mehrere Team-Unterkreise enthalten und mehrere Abteilungskreise können sich wiederum zu einem noch umfassenderen Gesamtunternehmenskreis integrieren.

Doppel-Verbindungen

Jeder Kreis innerhalb dieser organisatorischen Holarchie ist durch zwei Personen mit dem ihn einschließenden Kreis verbunden, die innerhalb beider miteinander verbundenen Kreise agieren. Eine dieser Verbindungspersonen namens „Lead Link“ („Führungs-Link“) wird von dem umfassenderen Kreis ernannt, um dessen Bedürfnisse in den Sub-Kreis einzubringen (ähnlich wie der traditionelle Manager). Die andere Hälfte dieser doppelten Verbindung, der

„Repräsentativ-Link“ oder „Rep Link“, wird vom Sub-Kreis mittels eines einzigartigen Wahlverfahrens gewählt und vertritt den Kontext des Sub-Kreises im umfassenderen Kreis. Beide Verbindungspersonen nehmen an der Governance und am operationalen Tagesgeschäft beider miteinander verbundener Kreise teil.



Diese doppelt verbundene Struktur setzt sich innerhalb der ganzen organisatorischen Holarchie fort, Schicht für Schicht, so dass Pfade entstehen, die Anpassung und Feedback in beide Richtungen ermöglichen. Lead Links vertreten die Perspektive und Funktionen die nötig sind, um den Sub-Kreis auf Zielsetzung, Strategie und Bedürfnisse seines größeren Zusammenhangs auszurichten. Rep Links vermitteln das Feedback aus vorderster Front an den übergeordneten Zusammenhang, während sie die Autonomie und Nachhaltigkeit des Sub-Kreises innerhalb seines Umfelds schützen. Anstelle von Managern die versuchen, beide Bedürfnisse zu erfüllen und oft zwischen die Fronten festsitzen, trennt Holacracy diese Rollen und gibt jeder von ihnen einen klaren Fokus und eine Stimme in der Organisations-Struktur.

Verteilte Steuerung (Governance)

In jeder Organisation, in fast jedem Team gibt es Fragen, die beantwortet werden müssen, damit die Mitglieder effektiv zusammenarbeiten können. Zum Beispiel: Welche Aktivitäten sind nötig, um die Ziele der Gruppe zu erreichen und wer wird sie ausführen? Wie viel Autonomie wird jedes Teammitglied haben, innerhalb welcher Grenzen und Vorgaben? Wie

werden verschiedene Entscheidungen getroffen, denen das Team sich gegenüber sieht? Wie werden Aufgaben definiert und zugeteilt? Welche umfassenden Richtlinien oder Grundsätzen sollen befolgt werden?

Dies sind alles Governance-Fragen (Steuerung), es geht darum, wie sich die Gruppe gemeinsam organisieren wird – ihre Antworten legen Zuständigkeiten und Erwartungen innerhalb der Gruppe fest. Gewöhnlich existiert solch ein expliziter Governance-Rahmen, welcher diese Fragen beantwortet, nur auf der obersten Ebene, doch diese Fragen sind in der Fabrikhalle genauso relevant wie im Konferenzraum. Und die Menschen, die im direkten Kundenkontakt arbeiten, sind oft in einer besseren Position, um kontinuierliche Verbesserungen innerhalb ihres Kontexts voranzutreiben und die Ergebnisse Tag für Tag zu überwachen. Aber ohne einen expliziten Governance-Prozess für jedes Team bleiben diese Gelegenheiten, organisatorische Muster zu verbessern, größtenteils auf der obersten Ebene.

Dort sehen wir in den meisten Organisationen heute einen Mangel an Kapazitäten, um Input aus der gesamten Organisation nutzbar zu machen und Lernprozesse zu erfassen. Dies lässt die Arbeitskräfte nur zu oft in einem Raum zurück, in dem sie sich verletzlich und unverbunden fühlen, ohne ein gesundes oder nützliches Ventil, um ihren Status Quo zu verbessern. Gleichzeitig finden sich die Führungskräfte, welche die Zügel in der Hand halten, in einem Zustand überwältigender Komplexität und Überforderung wieder, mit mehr Herausforderungen und Informationen, als sie effektiv verarbeiten können. Im Gegensatz dazu verteilt Holacracy die Arbeit der Weiterentwicklung der Organisation auf das gesamte Unternehmen. Dies verringert die Überlastung auf der Führungsebene und das mangelnde Engagement auf allen anderen Ebenen, während der gesamten Organisation neue Kapazitäten für Lern- und Anpassungsfähigkeit eingeflößt werden.

Governance Meetings

Mit der Einführung von Holacracy hat jeder Kreis innerhalb der organisatorischen Holarchie die Autonomie, die Abläufe in ihrem Aufgabenbereich zu

steuern. Dies geschieht in expliziten *Governance Meetings* jedes Kreises, in denen die Mitglieder die operative Struktur des Kreises verfeinern, auf der Grundlage neuer Information und den Erfahrungen, die auftauchen, während die Arbeit erledigt wird. Jede Person, die innerhalb des Aufgabenbereiches des Kreises arbeitet, nimmt daran teil und hat eine Stimme, während der übergeordnete Kreis durch sein ernanntes Lead Link und Unterkreise durch ihr gewähltes Rep Link vertreten sind. Diese Meetings finden regelmäßig statt und ersetzen den allzu bekannten Bedarf an großen und störenden „Umstrukturierungen“, durch schnelle und schrittweise Anpassung angesichts realer Daten.

Auf einer menschlichen Ebene können regelmäßige Governance Meetings den emotionalen Umgangston in einem Team transformieren. Mangelnde Klarheit in bezüglich Governance führt dazu, dass alle indirekte Erwartungen darüber haben, wer was tun sollte, und wie. Ohne einen festgelegte Governance-Prozess tendiert man dazu, negative Geschichten über Andere zu erfinden oder mit Anschuldigungen um sich zu werfen, wenn diese unausgesprochenen Annahmen aufeinander prallen – was beides nicht dazu beiträgt, die Organisation weiter zu bringen. Wenn Governance Meetings eingeführt werden, haben Team-Mitglieder jetzt ein Forum, um ihre Frustration über schlecht abgestimmte Erwartungen in organisatorisches Lernen und ständige Verbesserung zu verwandeln. Politische Spielchen verlieren ihre Nützlichkeit und persönliches Drama weicht einer authentischeren Diskussion darüber, wie die Organisation angesichts ihrer Ziele und dem größeren Sinnzusammenhang in der Welt bewusst weiterentwickelt werden kann.

Integration der Perspektiven

Die Governance Meetings von Holacracy bringen Beiträge und Ideen der verschiedenen Menschen ans Tageslicht und wo es viele Menschen gibt, da sind auch viele Perspektiven. Wie mit jedem Team liefert die Integration verschiedener Sichtweisen eine akkuratere und vollständigere Landkarte der Wirklichkeit, die dann sachkundigere Entscheidungen und bessere Navigation des vorliegenden Territoriums ermöglichen. Jedoch werden in den meisten Teams kritische Perspektiven oft ignoriert oder abgetan, wenn sie nicht vom Leiter oder der

Mehrheit geteilt werden – das ist so, als wenn man ein Flugzeug fliegt und die Treibstoffanzeige ignoriert, einfach weil die anderen Instrumente kein Problem melden. Wenn Menschen sich auf verschiedene Informationsfelder einschwingen, um der Weiterentwicklung der Organisation zu dienen, dann liegt ein deutlicher Nutzen in der Integration ihrer Sichtweisen.

Gleichzeitig wäre der Versuch, jede Perspektive jedes Team-Mitglieds in jede Entscheidung zu integrieren, ähnlich dysfunktional, wie das Überstimmen der Treibstoffanzeige. Die meisten Entscheidungen, denen man sich Tag für Tag gegenüber sieht, sind relativ einfach und bergen ein minimales Risiko – sie werden am effektivsten von einer Person autokratisch getroffen. Immer einen Konsens zu suchen, wäre eine lähmende Zeitverschwendung und ein Rezept dafür, dass das Ego überhand nimmt und den größeren Sinnzusammenhang der Organisation dominiert. Deshalb liegt auch ein deutlicher Nutzen darin, autokratische Befugnisse an Einzelpersonen zu delegieren und es ihrem Urteilsvermögen zu überlassen, statt einen integrativen Prozess zu verwenden. Die Herausforderung liegt darin, zu erkennen, wann welches Verfahren benutzt werden sollte.

Angesichts dieser scheinbaren Widersprüche unterscheidet Holacracy zwischen Governance (Steuerung) und Operations (Tagesgeschäft). Holakratische Governance Meetings verwenden den strukturierten „integrativen Entscheidungsfindungsprozess“ (*Integrative Decision-Making™ process*), um Jedem eine Stimme zu geben und zahlreiche Perspektiven schnell zu integrieren. Doch anstatt diesen Gruppenprozess anzuwenden, um bestimmte, das Tagesgeschäft betreffende, Probleme zu lösen, geht es bei den Outputs des integrativen Prozesses immer um Governance – darum, wie der Kreis sich selbst strukturieren wird, so dass das Tagesgeschäft betreffende Entscheidungsfindung schnell und effektiv vonstatten geht, ohne dass ein Entscheidungsfindungsprozess im gesamten Kreis nötig wird. Der integrative Prozess wird in Holacracy also dafür verwendet, Spielräume für autokratische Kontrolle und individuelle Handlung in spezifischen

Bereichen zu definieren, zusammen mit angemessenen Grenzen dieser Kontrolle.

Rollen & Zuständigkeiten

Ein Schlüsselergebnis des integrativen Prozesses, wie er in den Governance Meetings eines Kreises verwendet wird, sind die Rollen und Zuständigkeiten, die es braucht, um die Arbeit eines Kreises herunterzubrechen. So könnte zum Beispiel ein Kreis, der für die Durchführung von Trainings zuständig ist, den integrativen Entscheidungsfindungsprozess dazu verwenden, eine Rolle zu definieren, die sich mit der Logistik für diese Veranstaltungen beschäftigt. Dann kann er die Rechenschaftspflicht und Autorität für Recherche und Auswahl der Veranstaltungsorte demjenigen übertragen, der diese Rolle ausfüllt. Der Kreis kann diese Autorität aber auch begrenzen, vielleicht indem er von dem Rollen-Träger verlangt sicherzustellen, dass der ausgewählte Ort den Schlüsselanforderungen genügt, die von dem Referenten des Trainings und den Marketing-Rolle des Kreises festgelegt werden.

Indem die Rolle, Zuständigkeit und Autorität durch den integrativen Prozess konkret definiert wird, ermächtigt der Kreis seine Mitglieder, außerhalb eines Governance Meetings die Arbeit des Kreises zu erledigen und bestimmte Entscheidungen im Dienst dieser Arbeit zu treffen. Gleichzeitig sind alle Kreismitglieder dazu in der Lage, auf den integrativen Entscheidungsfindungsprozess zurückzukommen, um die Gewährung oder Begrenzung der Zuständigkeiten zu verfeinern, sobald im Zuge dieser Arbeit natürlicherweise Spannungen auftreten. Die Struktur und Regeln des Prozesses stellen sicher, dass diese Spannungen so kanalisiert werden, dass sie die Zielerreichung des Kreises unterstützen und dass destruktives Verhalten keinen Raum und keinen Einfluss hat. Der Effekt davon ist zugleich zutiefst unpersönlich – es geht um das Ziel, nicht die Menschen – und doch ermöglicht er einen ungewöhnlich tiefen Grad des Vertrauens und der Verbindung zwischen den Teilnehmern.

Das operative Tagesgeschäft auf das Wesentliche fokussieren

Governance Meetings geben jedem Kreis ein Forum, in dem er die Herangehensweise an operative Arbeitsabläufe bewusst weiterentwickeln kann. Das ist ein guter Anfang, doch der Kreis muss auch die Art und Weise verändern, mit der er diese operativen Projekte und Prozesse verwaltet, bevor er sein Erbe des Planens-und-Kontrollierens hinter sich lassen kann. Für wirkliche dynamische Steuerung braucht der Kreis auch operative Management- und Meeting-Praktiken, die schnell, effizient und leichtgewichtig sind. Diese müssen in realen Daten und „Next-Actions“ verankert bleiben, damit jeder Beteiligte in jedem Moment die Realität sieht und sich schnell anpassen kann.

Es gibt keine pauschale Antwort darauf, was genau diese Veränderung für jeden Kreis bedeutet – der natürliche Ausdruck dieser Prinzipien des dynamischen Management hängt von der Art der durchzuführenden Arbeit ab. Holacracy bietet jedoch Standard-Antworten in Form von Vorlagen für Meetings und Management-Methoden für vereinfachte („lean“) Abläufe, einschließlich zweier neuer regelmäßiger Meetings für jeden Kreis: ein Arbeits-Meeting und ein Stand-Up Meeting. Beide haben einen operativen Fokus und sind darauf ausgelegt, die Kreismitglieder in ihren jeweiligen nächsten Schritten zu synchronisieren und jegliche Hemmnisse für effektive Durchführung aus dem Weg zu räumen. Diese Standard Vorlagen verkörpern Holacracys Prinzipien und funktionieren meistens recht gut in den meisten Kreisen. Wenn sie übernommen werden, beginnt die Verwandlung in Richtung schlanker und dynamischerer Abläufe. Sie liefern einen Anfangspunkt, von dem aus der Kreis sich mit der Zeit mit Hilfe des Governance Prozesses weiter entwickeln kann.

Die meisten Holacracy Meetings werden mit verschiedener Häufigkeit oder in ihrem eigenen Herzschlagrhythmus abgehalten, wobei sie sich an die natürlichen Rhythmen der Arbeitsabläufe innerhalb des Kreises anpassen sollten. Stand-Up Meetings finden typischerweise täglich statt, Arbeits-Meetings wöchentlich und Governance Meetings monatlich. Viele Kreise werden zusätzlich ein Meeting in einem weniger häufigen Rhythmus

benötigen, das sich mit Angelegenheiten des größeren Zusammenhangs beschäftigt, wie vierteljährliche oder jährliche Strategie Meetings.

Wöchentliche Arbeits-Meetings

Wöchentliche Arbeits-Meetings sind straff gestaltete Foren, in denen Team-Mitglieder sich für die Woche miteinander synchronisieren und alle Probleme verarzten, die den Fortschritt verhindern. Sie beginnen mit einem Prozess, in dem Informationen auf den Tisch gebracht werden, einschließlich einer Prüfung der Metriken und anderer konkreten Zahlen, um ein Bild der gegenwärtigen Realität des Kreises zu erhalten. Dann wird aus dem Stand aus speziellen Arbeits-Themen eine Tagesordnung für das Meeting erstellt, je nachdem, was jetzt gerade relevant ist und eine Diskussion oder Synchronisation zwischen Kreismitgliedern erfordert. Der Kreis wendet sich dann der Reihe nach jedem Punkt zu, mit einer festen Regel, dass die gesamte Liste in der dafür vorgegebenen Zeit abgearbeitet werden muss, ohne Ausnahme – und selbst Kreise mit moderaten Fähigkeiten können dies mit Hilfe dieses Meeting Prozesses zuverlässig und effektiv erreichen.

Die Schnelligkeit der Arbeits-Meetings wird durch den treibenden Fokus und den Haupt-Output des Meetings ermöglicht, der in einer Liste von „Next-Actions“ und dem jeweils Zuständigen besteht. Jeder Punkt wird so kurz wie möglich besprochen, um herauszufinden, worin der nächste Schritt bestehen sollte und dann ist die Diskussion beendet und das Meeting geht zum nächsten Punkt über. Dieser klare und einfache Output erdet das Meeting immer wieder und hält es gleichzeitig in Bewegung. Wenn Kreismitglieder Spannungen über tiefere Muster spüren, die hier mitspielen, brauchen sie sie an dieser Stelle nicht anzusprechen – sie können sie in ein Governance Meeting bringen, in dem Vertrauen, dass der integrative Prozess sie adressieren wird. Genauso können Fragen über größere strategische Erwägungen auf ein strategisches Treffen verwiesen werden, ohne dass dies von der Schnelligkeit und dem Fokus des taktischen Meetings ablenkt.

Tägliche Stand-Up Meetings

Ein Stand-Up Meeting ist eine schnelle Synchronisation der Kreismitglieder, die 15 Minuten

oder weniger braucht und ganz wörtlich im Stehen ausgeführt wird. Typischerweise wenden sie sich an jede Person, die ihren Kollegen drei einfache Fragen beantworten: Was hast du gestern erledigt, was planst du heute zu schaffen und steht dir irgend etwas im Weg? Wenn sie täglich abgehalten werden, etablieren diese Meetings einen schnellen und regelmäßigen Rhythmus für das Team, während sie die Transparenz und Rechenschaftspflicht untereinander verbessert. Sie bieten ein Forum, um Erfolge zu feiern und fokussieren Jeden auf die Erledigung der wichtigsten Arbeit, um das Team vorwärts zu bringen.

Ein auf den Zweck orientierter Vorstand

In den meisten heutigen For-Profit Firmen liegt die Kontrolle der Organisation letztendlich in den Händen der Aktionäre oder ihrer Vertreter, wie ein Vorstand oder Verwaltungsrat. Der Zweck der Organisation wird rechtlich als Gewinnbildung für diese Aktionäre definiert und die Geschäftsleiter und Manager haben die Aufgabe, die Organisation auf dieses Ziel auszurichten. Dieser Ansatz hat sich eine ganze Zeit bewährt, aber in den letzten Jahren haben wir die Grenzen dieses Modells in spürbarer Weise erfahren – von riesigen Bilanzskandalen und Hinterziehung bis zu der Externalisierung der Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt im großen Maßstab. Unser Kernmodell für den Organisations-Zwecke und die Kontrolle des Vorstands braucht ein Upgrade.

Ökonomischer Profit ist einer der besten Messwerte, die jede Organisation überwachen kann, ob For-Profit oder Non-Profit. Es ist ein Maßstab dafür, ob die Organisation in der Welt mehr Wert schafft als sie konsumiert. Profit ist jedoch nur ein Messwert, kein Zweck. Aber wenn der Vorstand sich ausschließlich aus Vertretern der Aktionäre zusammensetzt, wird Profit höchstwahrscheinlich fälschlich für einen solchen gehalten. Genauso sehen sich viele Non-Profits der entgegengesetzten Herausforderung gegenüber und übersehen die Wichtigkeit des Profits völlig. Organisationen, die mit dem Holacracy Betriebssystem laufen, sind an erster Stelle zweckorientiert, ungeachtet ihrer steuerlichen Struktur, wobei alle Aktivitäten letztendlich aus dem übergeordneten Zweck der Organisation fließen und ihm dienen.

Um diese Veränderung wirklich umzusetzen, darf die letztendliche Kontrolle der Organisation nicht länger ausschließlich den Aktionären – oder im Falle von Non-Profits einer anderen Gruppe von einzelnen Mitgliedern oder Gründern – überlassen bleiben. Stattdessen überträgt Holacracy die letztendliche Kontrolle der Organisation komplett seinem Vorstand und dieser enthält einen Vertreter für jeden Hauptaspekt innerhalb dessen die Organisation arbeitet, oder die sie wesentlich beeinflusst. Einen Sitz im Vorstand erhält ein Vertreter, der von den Investoren erwählt wurde, um ihren Kontext und ihre Bedürfnisse zu vertreten, während andere Sitze den Industriezweig der Organisation vertreten, die Umwelt, eine soziale Bewegung oder was sonst angemessen ist angesichts der Arbeit der Organisation in der Welt. Der Vorstand bestimmt auch, wie jeder Sitz besetzt wird und wenn es sich als praktikabel erweist, gibt er den Sitz an Gruppen von außen ab, die den relevanten Kontext vertreten können. Schließlich enthält der Vorstand zwei weitere Sitze; einmal der Lead Link, der vom Vorstand ernannt wurde, um die Organisation zu leiten und ein Rep Link, der von dem umfassendsten Kreis der Organisation in den Vorstand gewählt wurde.

Mit diesen vielfältigen Perspektiven ausgerüstet und einem Prozess, um sie zu integrieren, ist der Vorstand nun bereit, sowohl schwierige als auch tiefe Fragen anzugehen. Was braucht die Welt von dieser Organisation und was braucht sie, um in der Welt zu sein? Was ist ihre einzigartige Bestimmung, ihr Beitrag, um etwas neues zum Leben zu erwecken, für mehr Kreativität und Evolution? Die Bedürfnisse der Aktionäre und anderer Stakeholder bleiben wichtige Beschränkungen, doch wenn Holacracy installiert wurde, ist es dieser tiefere evolutionäre Sinn, der letztendlich die Organisation lenkt und vorwärts treibt. Die Aufgabe des Vorstands ist es, die Organisation auf ihrem eigenen Lebensweg im Interesse des evolutionären Prozesses zu führen, nicht sie im Namen der Stakeholder zu kontrollieren.

Organisation jenseits des Ego

Das zweckorientierte Paradigma von Holacracy geht vom Vorstand aus und findet Widerhall innerhalb der gesamten restlichen Organisation, wobei jeder Kreis eine diesem Kreis eigene Zielsetzung verfolgt, der einen Aspekt vertritt, der notwendig ist, um das

Gesamtziel der Organisation zu erfüllen. Jeder Kreis in einem Unternehmen, der Holacracy praktiziert, wird somit von einer evolutionären Absicht getrieben. Dies ist eine Veränderung sogar noch jenseits des Stakeholder -Paradigma hinaus, das von vielen fortschrittlichen Unternehmen heutzutage angewandt wird. Dieses vertritt die Ansicht, dass eine Organisation in erster Linie dazu existiert, all ihren Stakeholdern zu dienen, nicht nur ihren Aktionären. Während dieser Ansatz umfassender ist, sieht er die Organisation immer noch einfach als ein kollektives Konstrukt an, allein bestimmt zum Dienst an Menschen – das menschliche Ego dominiert immer noch die Organisation.

Holacracy integriert die Notwendigkeit, zumutbare Beschränkungen der Stakeholder anzuerkennen und doch die Unabhängigkeit der Organisation von ihnen aufrechtzuerhalten. Anstatt die Organisation als Eigentum zu betrachten, selbst als geteiltes Eigentum, hilft Holacracy ihr, ihre eigene Bestimmung zu finden – nicht nur eine Bestimmung bei der es „vor allem um die Menschen geht“, sondern eine, die wahrhaftig evolutionär ist, die sich darum dreht, der Welt zu helfen sich um der Zukunft willen voran zu bewegen. Dieser Ansatz erkennt die Organisation als sein eigenes individuelles lebendes System an, ähnlich einer neuen Lebensform. Die Stakeholder und Alle, die mit der Organisation verbunden sind, haben die Sorgepflicht für diese neue Entität. Wie gesunde Eltern, die die Reise eines Kindes begleiten, besteht ihre Aufgabe darin, ihre eigenen Wünsche aus dem Weg zu schaffen, so dass die Organisation ihre einzigartige Bestimmung und ihr tiefstes kreatives Potential im Leben verwirklichen kann.

Dieser Fokus auf das evolutionären Potential, der darüber hinausgeht, dem menschlichen Ego zu dienen, ist eine tiefe und doch subtile Veränderung, die in Holacracy eingebettet ist. Ihre Prozesse helfen dabei, die Entität der Organisation von den mit ihr verbundenen Menschen zu differenzieren, während sie sie gleichzeitig effektiver in einer neuen Beziehung integriert, die auf gegenseitiger Freiheit und Unterstützung basiert. Während die heutige Menschen-zentrierte Sichtweise der Organisationen zu Narzissmus und Selbstbegrenzung neigt, bietet der Fokus von Holacracy eine befreiendere

Grundlage – indem sie einlädt, etwas Größerem als sich selbst zu dienen, größer selbst als das Kollektiv, und zwar der weiteren Entfaltung der Evolution. Dies ist das letztendliche Ziel Holacracy – die Organisation zu befreien, um ein direkter Ausdruck der Evolution in Aktion zu werden, entfesselte Kreativität, frei von den Beschränkungen durch den Dienst am menschlichen Ego.

Subtile Sprachpraxis

Miteinander arbeiten, ohne dass das menschliche Ego in die Quere kommt, erfordert genauso viel Veränderung in der menschlichen Kultur der Organisation, wie in ihrer Struktur und ihren Prozessen. Diese Transformationen gehen Hand in Hand, sie sind jeweils Reflektionen voneinander und unterstützen beide eine tiefere Veränderung zu einer neuen Ebene der menschlichen Organisation. Genau wie die Governance und operativen Methoden von Holacracy die greifbaren Prozesse der Organisation verändern, bietet Holacracy ein mächtiges Werkzeug, um auch ihren kulturellen Raum zu vertiefen und zu transformieren: neue Sprache.

Sprache ist ein Ausdruck unserer zugrunde liegenden Denkweise und mentalen Modelle, sie reflektiert und verstärkt unser Denken und die Erschaffung von Bedeutung. Holacracy schlägt eine neue Art vor, über Organisation nachzudenken und die bewusste Einübung neuer Sprachmuster erleichtert die zugrundeliegende Veränderung der Denkweise. Diese „subtile Sprachpraxis“ von Holacracy zeigt sich auf vielerlei Art – wir sprechen davon, Perspektiven zu integrieren, statt über Meinungen zu debattieren; Rollen, die wir füllen, statt was wir sind; die Investoren einer Organisation, nicht ihre Eigentümer; Zuständigkeiten, statt Verantwortung; beschreibende Rollennamen statt VP (Vizepräsident), SVP (Senior Vizepräsident) und ähnliche Status-basierte Titel; „Next-Actions“ statt „was-bis-wanns“. Die Liste geht weiter, jeder Begriff ein Ausdruck des neuen, Holacracy zugrunde liegenden Bewusstseins und ein neues Werkzeug, um es individuell und kollektiv zu verstärken.

Holacracy's subtile Sprachpraxis verbessert die Fähigkeit einer Gruppe, die Mechanismen des Egos zu erkennen und ihnen die realen Informationen zu entlocken, die dahinter verborgen sind, was es

“Warum hängt jedes Mal, wenn ich ein paar Hände brauche, noch ein Gehirn mit dran?”

- Henry Ford, Pionier der Massenproduktion, c. 1908

“Holacracy inspiriert die Mitarbeiter dazu, mit ihren Händen, ihrem Geist und ihrer Seele beizusteuern – für das Gleiche, was Ford nur für die Hände bezahlte.”

- Jeroen Maes, Holacracy Consultant, c. 2008

leichter macht, die nützlichen Aspekte des Ego zu integrieren und gleichzeitig seine Macht über die Organisation abzulegen. Zusätzlich zu den sprachlichen Veränderungen von Holacracy können viele bereits vorhandene Theorien und Modelle verwendet werden, um die Erreichung dieses Ziels zu ergänzen, indem neue Unterscheidungen bereitgestellt und in die Kultur eingebettet werden. Mit der Zeit hilft die richtige Veränderung der Sprache den Menschen, sich selbst nicht mehr im Weg zu stehen und die Organisation kommt ihrem Ziel näher, eine wahre Wirkkraft der Evolution zu werden.

Fazit

Holacracy ist ein vollständiges und praktisches System, um unseren grundlegenden Ansatz für Organisation und Management weiter zu entwickeln. Er bettet dynamische Steuerungsprinzipien in den Kern der Organisation ein und schafft eine organischere Struktur mit halb-autonomen, sich selbst organisierenden Teams. Er verteilt Governance über alle Teams und fügt bi-direktionale Doppel-Verbindungen hinzu, um Feedback und Kontrolle zwischen den Ebenen der Organisation zu transportieren. Er verteilt die Autorität mit Hilfe eines integrativen Entscheidungsfindungsprozesses der jedem eine Stimme gibt, ohne die Tyrannei des Konsens, der aber dennoch autokratische Kontrolle und individuelles Handeln zulässt. Er schneidet operative Prozesse neu zu für schnelle Handlung und dynamische Rückmeldung in engen Feedback-Schleifen mit regelmäßigen Arbeits-Meetings, die sich auf schnell identifizierbare “Next-Actions“ und die Beseitigung von Hindernissen konzentrieren. Und er bringt die Organisation mit einem größeren evolutionären Zweck in Einklang, der über das Ego hinausgeht. Dieser wird auf der Führungsebene verankert und dann heruntergebrochen und auf das ganze Unternehmen und seine Kultur verteilt. Jeder

Organisation weiter entwickelt: Einführung in Holacracy

Aspekt von Holacracy unterstützt den anderen und wird von ihnen unterstützt. Zusammen genommen bieten sie nicht nur eine schrittweise Verbesserung, sondern eine grundlegende Transformation, einen vertikalen Sprung zu einem neuen Rang von Organisation.

Tatsächlich dorthin zu gelangen, ist dann wieder ein andere Geschichte. Für Organisationen, die sich durch Holacracy transformieren wollen, steht ist das Übernehmen der Kernstruktur und der Praktiken der Anfang der Reise, nicht das Ende. Anfangs wird die Organisation, selbst wenn diese neuen Methoden eingeführt wurden, noch viele derselben operativen Prozesse verwenden, um ihre Arbeit durchzuführen – die gleichen Prozesse für die Finanzplanung, Einstellung, Projektmanagement, usw., die alle auf dem Planen-und-Kontrollieren Modell basieren. Holacracy bringt einfach einen evolutionären Prozess in Gang – die wirkliche Transformation wird nur durch regelmäßige, anhaltende Anwendung über einen längeren Zeitraum bewirkt, während die Organisation ihre vielen spezifischen Prozesse weiter entwickelt, um die neu zur Verfügung stehenden Kapazitäten zu nutzen. Wie Sport, Meditation oder Medizin ist Holacracy eine Praxis – sie zu meistern, erfordert anhaltende Bemühungen, Geduld und Disziplin, sowie eine Menge Übung.

Wenn man in die Zukunft schaut, bietet Holacracys neues Paradigma Gelegenheiten für tiefere gesellschaftliche Transformation, sobald eine nennenswerte Anzahl von Organisationen den Sprung schafft. HolacracyOne hat bereits eine formale Geschäftsordnung ausgearbeitet, die Holacracy als das rechtsgültige Governance-System einer Entität etabliert. Wer sie übernimmt, macht Holacracys Struktur des Vorstands und ihr auf den Zweck hin orientiertes Paradigma zu einem rechtlichen Tatbestand, statt nur ein übernommenes Ideal. Dies kodifiziert Holacracys organische Struktur, verteilte Governance und Systeme integrativer Entscheidungsfindung innerhalb der formalen Machtstruktur des Unternehmens.

Diese Geschäftsordnung bereitet auch den Weg für eine rechtlich fundierte Alternative zu Vielem von dem, was unsere größeren gesellschaftlichen Regierungen im Moment zu erreichen versuchen. Mit

Holacracy kann eine Organisation erschaffen werden, eigens um einen gemeinsamen Kontext zu regulieren und zu verwalten und die Organisationen, die innerhalb dieses Kontexts arbeiten durch eine Doppel-Verbindung zwischen dem Kontext und jedem seiner Mitglieds-Organisationen besser zu integrieren. Die übergeordnete Organisation hätte dabei ihren eigenen Zweck, sie würde sich selbst mit Hilfe von Holacracy regeln und könnte selbst zu einer größeren Holarchie heranwachsen, doppelt verbunden mit wiederum größeren Zusammenhängen. Insgesamt würde dies ein neues Netzwerk der verteilten Governance erschaffen, in das überall bi-direktionale Kontroll- und Feedback-Prozesse eingebettet sind. Seine fraktale Struktur würde gegenwärtige Regierungs-Paradigmen überlagern und sich leicht über nationale Grenzen hinweg erstrecken – es hat das Potential, die Welt in einem wahrhaft globalen Governance Paradigma zu vereinen und koordinierte und zusammenhängende Handlungen angesichts gewaltiger globaler Herausforderungen zu ermöglichen.

Ob die Motivation darin liegt, eine einzelne Organisation zu verbessern oder Welt-Governance zu transformieren, das Potential von Holacracy wird nur durch die Arbeit mutiger Pioniere erreicht werden, die bereit und reif sind zu handeln und es Wirklichkeit werden zu lassen. Der Zeitpunkt dafür könnte nicht besser sein – wir stehen an einem einzigartigen Punkt in der Geschichte, an dem die Welt einer Transformation entgegenseht. Die Macht heutiger Organisationen ist unübertroffen und ihre Kapazität, weitere Evolution voranzutreiben war nie größer. Holacracy weist uns einen Weg nach vorne – es liegt an uns, dies umzusetzen.

Über den Autor



Brian Robertson ist erfahrener Unternehmer und Business Leader, mit einer Geschichte von bahnbrechenden transformativen Organisations-Techniken, welche konventionelle Begrenzungen herausfordern. Seine Hauptarbeit, die zu Holacracy™ führte, fand in einer outgesourceten Firma für Software Entwicklung statt, die er gegründet hatte und als CEO (leitender Geschäftsführer) sieben Jahre lang leitete. Während der Beschäftigungsdauer von Mr. Robertson gewann das Unternehmen viele Preise und zählte mehrere Jahre lang zu den 50 am schnellsten wachsenden privaten Firmen in der Region. Mr. Robertson verließ das Unternehmen 2008, um seine gesamte Aufmerksamkeit HolacracyOne zuzuwenden, einer Organisation, die er mit anderen organisatorischen Pionieren zusammen gründete, um Holacracy™ weiter zu entwickeln und seine weltweite Implementierung zu unterstützen. Um mit ihm in Kontakt zu treten, besuchen Sie bitte die englisch-sprachige Webseite: www.holacracy.org/contact-us.

Nächste Schritte mit Holacracy™

HolacracyOne stellt sich vor

Es gibt viele Möglichkeiten, sich mit Hilfe von Holacracy weiter zu entwickeln oder an der wachsenden Holacracy Bewegung teilzunehmen:

Nehmen Sie an einer Veranstaltung teil:

HolacracyOne hält regelmäßige Trainings und Veranstaltungen ab, von kurzen Webinars zu vollen Zertifikations-Trainings. Ein guter nächster-Schritt ist die Teilnahme an einem zweitägigen Workshop, um ein tieferes Verständnis zu gewinnen und Erfahrungen aus erster Hand zu gewinnen, wie Holacracy in der Umsetzung funktioniert. Wenn Sie nicht persönlich teilnehmen können, kommt vielleicht eine interaktive Online Version des Workshops in Frage. Anschließend können diejenigen, die tiefere Fachkenntnisse gewinnen wollen, an einem weiterführenden fünftägigen Practitioner-Training teilnehmen, um das Zeugnis des Certified Holacracy Practitioner zu erhalten.

Treten sie der Community of Practice bei:

Einzelpersonen, die mit Holacracy arbeiten oder ihre zugrundeliegenden Paradigmen erforschen werden eingeladen, der Holacracy Community of Practice beizutreten. Diese aktive online Gemeinschaft wird von HolacracyOne betrieben und beschäftigt sich mit der weiteren Erforschung und dem Erlernen der Prinzipien und Praktiken von Holacracy, während Experten

denjenigen Unterstützung anbieten, die Holacracy gerade erst kennen lernen oder ihre Praxis verbessern wollen. Mitglieder werden jeden Monat dazu eingeladen, an hoch interaktiven, themenzentrierten Dialogen teilzunehmen, einschließlich regelmäßiger Konferenz-Gespräche mittels neuer Technologie. Diese Veranstaltungen beinhalten Break-Out-Diskussionen in kleinen Gruppen in einem größeren Rahmen des Konferenz-Gesprächs, wodurch eine Erfahrung entsteht, die für alle Beteiligten sehr inspirierend wirkt.

Erhalten Sie Hilfe bei der Implementierung:

HolacracyOne kann Ihnen helfen, mehr über Holacracy zu lernen, es auf ihre Organisation anzuwenden oder einen lizenzierten Holacracy Berater zu finden, der Ihnen den Weg weist. Was immer Ihre Bedürfnisse sind, wir sind hier, um Unterstützung anzubieten und Ihren Erfolg zu ermöglichen, eine bahnbrechende Organisation der nächsten Generation aufzubauen.

Rufen Sie uns an, so dass wir Ihre Situation verstehen und was Ihnen Nachts den Schlaf raubt. Lassen Sie uns Ihnen helfen herauszufinden, ob die Praktiken von Holacracy für Ihre Organisation Sinn machen. Wir können die Materialien, das Rahmenwerk und die Werkzeuge für eine erfolgreiche Implementierung von Holacracy liefern.

Für mehr Informationen über Holacracy und die vielen Möglichkeiten, teilzunehmen, besuchen Sie bitte die Webseite www.holacracy.org

Deutsche Fassung:

Übersetzung:

Hanna Hündorf

Lektorat & Abbildungen:

Dennis Wittrock

Version:

03. April 2012



Die Erlaubnis, diesen Text weiterzugeben, zu veröffentlichen oder zu verbreiten wird zu den Bedingungen der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 United States license erteilt. Für Einzelheiten oder eine Zusammenfassung der Schlüsselbedingungen in englischer Sprache:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/>