



Reinhart Nagel
Autor und Partner der osb international,
19. Feb. 2016

Was steckt eigentlich hinter Holacracy?

Was ist das Problem, das Holacracy zu lösen verspricht?

Wie bei jeder "Organisationsmode" stellt sich die Frage nach dem tieferen Grund der Attraktion dieses Konzepts. Für mich liegt die Attraktion in der kritischen Führungspraxis in vielen Unternehmen. Führung als Dienstleistung für die Überlebensfähigkeit einer Organisation wird nicht selten so praktiziert, dass sie mit Entfremdungserscheinungen verbunden sind. Die Art und Weise, wie man sich als Mitarbeiter einbringen kann, wird oft als nicht fair und produktiv erlebt. Vielmehr werden nicht wenige Organisationen als Arenen erlebt, wo es um den persönlichen Vorteil und die Machtausübung von einzelnen Führungskräften geht. Vor diesem Hintergrund werden alternative Konzepte attraktiv, die eine symmetrische Einbeziehung vieler Mitarbeiter ohne formale Hierarchie versprechen.

Die Organisation als Computer?

Brian Robertson (2014) als *Mr. Holacracy* beschreibt es als Betriebssystem für Organisationen. Wie in einem Betriebssystem eines Computers werden strikte Regeln des Zusammenspiels definiert. Analog einem Betriebssystem eines Computers ist Holacracy zu verstehen: Es regelt die grundsätzlichen Entscheidungsspielregeln in einer Organisation. Das „Betriebssystem“ bestimmt jedoch nicht, welche „Software“ darauf ausgeführt wird. Jede holokratische Organisation organisiert sich rund um ihren jeweiligen Seinszweck (*purpose*).

Das Betriebssystem als mentales Organisationsmodell

Robertson ist von seiner Herkunft Softwareentwickler. Daher folgen die Grundprinzipien von Holacracy der Logik eines Computerprogramms. Die Wurzeln von Holacracy basieren einerseits auf den Grundprinzipien agiler Softwareentwicklung (z.B. visualisierte Projekt-Boards, Informationstransparenz, selbstorganisierte Teams) und in der Selbstmanagementmethode „Getting things done“ von David Allen (projects, next actions, Klarheit über alle anstehenden Aufgaben). Zum anderen lassen sich Ideen der Soziokratie (Rüther 2010) erkennen (selbstorganisierte Zirkel, Koppelung der Zirkel untereinander, integrative Entscheidungsprozesse).

Leitprinzipien von Holacracy

Der Grundgedanke von Holacracy kreist um die Frage, was Organisationen behindert, Verbesserungen vorzunehmen und sich weiterzuentwickeln. Wie muss also eine Organisation agieren, um diese Hindernisse (holokratisch für *Spannungen*) zu überwinden? Der Holacracy-Ansatz dreht sich um 5 wesentliche Leitprinzipien, die sich in unterschiedlichen Prozessen, Meetingformaten und Betrachtungsweisen wiederfinden:

1. Organisation und Zweck

Dieses Prinzip steht für die grundsätzliche Annahme, dass eine Organisation eine Einheit mit eigener Zweckbestimmung bildet. Dabei gilt es, den Zweck immer wieder neu „zu entdecken“ und als sinnstiftendes Handlungsprinzip zu nutzen.

2. Sensor und Spannung

Mitarbeiter werden zu Sensoren in der Organisation, die Disfunktionalitäten wahrnehmen. Eine Weiterentwicklung einer Organisation findet durch die unentwegte Nutzung von Spannungen (also der Wahrnehmung von deutlichen Differenzen zwischen aktueller Realität und spürbarem Potential) statt.

3. *Dynamische Steuerung*

Neben Organisation und Zweck, Sensoren und Spannungen braucht es das Prinzip der dynamischen Steuerung. Eine dynamische Steuerung erfordert

- aufmerksam zu sein für das, was sich in der täglichen Arbeit zeigt
- zu agieren, wenn sich ein sinnvoller nächster Schritt zeigt
- sich als Organisation kontinuierlich in iterativen Schritten zu verbessern und
- sich an einer pragmatischen Machbarkeit anstelle einer idealen Lösung zu orientieren.

4. *Lebendige Struktur*

Die Organisationsstruktur bei Holacracy entfaltet sich kontinuierlich. Sie entwickelt sich stetig durch Anpassung an die jeweils aktuelle Geschäftsrealität und an das Unternehmensumfeld.

5. *Verteilte Autorität*

Traditionell hierarchisch organisierten Organisationen sind dadurch geprägt, dass die Einschätzung der jeweils übergeordneten Führungskraft den entscheidenden Filter für organisatorische Verbesserungen bildet. Personen, die in der Hierarchie niedriger angesiedelt sind, haben wenig offizielle Möglichkeiten, ihre Sichtweisen und Ideen in die Entscheidungsprozesse der Organisation einfließen zu lassen. Verbesserungspotentiale der Mitarbeiter müssen diesen Filter überwinden.

Holacracy verspricht dies durch Zirkel zu lösen, die Entscheidungen dort ansiedeln, wo sie tatsächlich anfallen. Im Kern geht es um taktische Entscheidungen zu Aufgaben, die thematisch klar zugeordnet werden können und um Governance-Entscheidungen. Dabei handelt es sich um Entscheidungen über Entscheidungsprämissen wie neue Spielregeln und strategische Ausrichtungen. Jede Autorität, Rolle und jeder Zirkel ist mit entsprechenden Autoritäten und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet. Ein spezielles Governance-System ermöglicht die transparente Verteilung von Autoritäten sowie eine Ausbalancierung von Autoritäten zwischen den Zirkeln.

Dadurch werden zwei zentrale Vorteile erwartet: Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit und die ungefilterte Auseinandersetzungen über „Spannungen“, die den Entscheidungsbedarf ausgelöst haben (vgl. Mitterer 2015).

Holacracy als „Königsweg der Organisation der Zukunft?“

Beim Lesen des Buches und im Gespräch mit meinem Kollegen Rudi Wimmer haben wir u.a. folgende Aspekte dieses Organisationsmodells kritisch reflektiert.

Das Pyramidenmodell gibt es in der Reinform kaum mehr

Das von Robertson skizzierte Referenzmodell ist ein hierarchisches Pyramidensystem, wie es von Frederic Taylor oder auch von Max Weber am Beginn der Industrialisierung konzeptionalisiert wurden. Allerdings entspricht diese klassische Hierarchie kaum mehr der Praxis in vielen modernen Organisationen. Die heutige Organisationswelt ist durch eine deutlich höhere Komplexität der Binnendifferenzierung geprägt. Moderne Organisationen setzen schon heute in hohem Maße auf Teamförmigkeit. Vielfältige Einbeziehungsformate und Teamstrukturen sind die Praxis in den meisten Unternehmen: Beispielhaft Geschäftsfeldgliederungen, Prozessorganisation, Projektorganisation, Gruppenarbeit, vertikale und horizontale Abstimmungsformate, Großgruppensettings, Resonanzgruppen und vieles mehr prägen die heutige Unternehmensrealität.

Die Ebenendifferenzierung als funktionale Deblockierungsfunktion

Für mich ist Führung eine Dienstleistung, die Organisationen hervorbringen, um sich selbst beobachtungsfähig und entscheidungsfähig zu machen. Führung versorgt die Organisation nach aussen und nach innen mit geeigneten Beobachtungspotentialen. Die Kernfunktion von Führung ist es, die Organ-

isation mit Soll-Ist-Differenzen (mit Spannung in der Robertson'schen Diktion) zu versorgen. Wie ist diese Funktion in der Organisation organisiert? Empirisch neigen Organisationen ab einer gewissen Größe, diese Funktion auf Funktionsträgern/Stellen zu spezialisieren. Die Prämisse von Robertson, dass das Führungsgeschehen teamförmig durch entsprechende Zirkel besser sichergestellt wird, teile ich nur bedingt.

Ab einer gewissen Komplexitätsgrad der Organisation hat ein hierarchisch organisierter Ebenenunterschied eine relevante Funktion: Denn Teams haben die Tendenz, mit Konflikten vorsichtig umzugehen. Chronifizierte Konflikte oder der „kleinste gemeinsame Nenner“ können zu Selbstblockaden führen. Die Funktionstüchtigkeit der Organisation muss sich dann auf andere Weise ihre Wege bahnen. Denn auch schwierige Entscheidungen müssen irgendwie getroffen werden. Die Gleichheitssuggestion schafft verdeckte Formen der Entscheidungsfindung, sonst blockieren sich eine Organisation.

Dogmatisierung eines „one best way“?

Gerade Berater neigen dazu, ihre eigenen Werthaltungen auf die Organisation des Kunden zu übertragen. Ich bin fest davon überzeugt, dass die eigenen Werte nicht (immer) zum Programm einer anderen Organisationen passen. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg zu ihrer Funktionalität finden. Es gibt keinen für mich „one best way“.

Auch in der IT-Welt gibt es nicht nur ein Betriebssystem – auch wenn es für Bill Gates oder für Brian Robertson finanziell (noch) attraktiver wäre. Partizipation und deren strikte Prozessierung ist nicht die Lösung für jede Organisation.

[1] *Holacracy ist ein Kunstwort, das sich aus Holon bzw. Holokratie (griech. Herrschaft) zusammensetzt. Der Begriff beschreibt ein Ganzes, das gleichzeitig Teil eines größeren Ganzen ist.*