

Erfolgreich mit integraler Unternehmensorganisation

## Holacracy™ - ein Ansatz zur dynamischen Steuerung von Organisationen

„Ich bin unaufhörlich erstaunt darüber, wozu Organisationen in der Lage sind, sobald ihr eigener freier Wille entfesselt ist“  
Brian Robertson

**Brian Robertson**, Unternehmer aus Philadelphia, USA, hat mit seiner Firma Ternary Software Corporation vorgemacht, wie durch die Synthese von hierarchischer Führung und demokratischen Idealen ein Quantensprung in der Effizienz und Dynamik von Organisationen erreicht werden kann.



Brian Robertson

Ihm ist gelungen, was mittlerweile zahlreiche Nachahmer findet: Er hat eine Organisationsform eingeführt, die seinen Mitarbeitern erlaubt, initiativ, kreativ und eigenverantwortlich zu arbeiten und das Unternehmen in einem co-kreativen Prozess mitzusteuern und so eine ganz neue Ebene von Systemgesundheit und Effizienz zu erschließen.

Mit dem Ergebnis, dass sich die Firma außerordentlich positiv entwickelt, Umsatz und Beschäftigtenzahlen stetig steigen, die Mitarbeiter motiviert und loyal sind. Das Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen.

Schon als Junge im Alter von sechs Jahren zeigte Brian sein außergewöhnliches Talent für das Programmieren von Software. Er war erst zwölf, als er sein erstes Business gründete. Als er schließlich seine eigene Software-Firma gegründet hatte, experimentierte er mit zahlreichen Organisationsmodellen, um eine optimale Struktur für sein Unternehmen zu finden – jenseits von autokratischer, Mehrheits- oder Konsens-Entscheidungsfindung.

### Warum braucht es neue Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen?

Dazu Brian Robertson:

„Denken Sie an die Struktur und die Entscheidungsfindung eines modernen Unternehmens. Extern gibt es eine begrenzte Demokratie – die Shareholder wählen die Vorstandsmitglieder durch Mehrheitsentscheidung (gewichtet nach den Aktienanteilen, die sie besitzen), und der Vorstand selber bestimmt einen Geschäftsführer durch Mehrheitsentscheidung. Von hier ab ist alle Entscheidungsfindung **autokratisch** und der Geschäftsführer oder Vorstand hat nahezu

unbegrenzte Handlungsvollmacht. Typischerweise delegiert er einen Teil dieser Macht an Manager und erzeugt damit etwas, das einer feudalen Hierarchie gleicht. Diese Hierarchie steuert die Organisation durch Planung und Management, das auf Vorhersage und Kontrolle [predict-and-control] basiert. Die Handlungsmacht fließt offiziell von oben nach unten, wohingegen die Rechenschaft offiziell von unten nach oben fließt und diejenigen, die regiert werden, praktisch keine Stimme in der Regierung haben. Im schlimmsten Fall tendiert dieses System zu Korruption und Unterdrückung. Doch selbst wenn das Schlimmste vermieden wird, tendiert diese Struktur immer noch dazu, sowohl unflexibel gegenüber Veränderungen als auch unfähig zu sein, geschickt durch die Komplexitäten zu navigieren, denen sich die meisten Unternehmen heute gegenüber sehen.

Wir wussten sehr früh, dass dieses typische Modell für uns nicht passen würde, aber dann stellt sich die Frage – womit ersetzt man es? Entscheidungen müssen getroffen werden und sie werden getroffen. Sofern es **keine explizite Macht-Struktur** gibt, wird eine implizite auftauchen, und das Beste, auf das man an dieser Stelle hoffen kann, ist die typische autokratische Struktur (öfter noch ergibt sich etwas weitaus heimtückischer Dominierendes und Ineffektiveres).

Vielleicht versucht man dann, die Organisation via **Konsens** zu betreiben. Das lässt sich jedoch überhaupt nicht auf größere Zusammenhänge übertragen. Die benötigte Zeit und Energie ist oftmals so unpraktikabel, dass das System für die meisten Entscheidungen umgangen wird, was letztlich zu denselben Problemen führt, wie eben keine explizite Struktur zu haben; manchmal sogar schlimmer, denn Konsens kann die Menschen in einen sehr narzisstischen Raum ziehen.

Wie sieht es aus mit irgendeiner Form **interner Demokratie**? Schlechte Idee – Demokratie resultiert oftmals in derselben Form von Unterdrückung und verlorenen Möglichkeiten wie Autokratie, und – schlimmer noch – die Mehrheit weiß in den seltensten Fällen, was das Beste ist. Zusätzlich zu den anderen Nachteilen von Autokratie steckt man nun auch noch in ineffektiver Entscheidungsfindung fest.

## Die vier Grundelemente von Holacracy

### 1. Organisation in Kreisen

Die wichtigsten Einheiten der Organisation sind halb-autonome, sich selbst organisierende Kreise in hierarchischer Anordnung. Jeder Kreis hat ein vorgegebenes Ziel und ist dafür verantwortlich, dieses Ziel zu erreichen. Die Mitglieder des Kreises entscheiden über die dafür notwendigen Prozesse, steuern sie und evaluieren fortlaufend die Ergebnisse.

### 2. Entscheidungsfindung

Die Mitglieder eines Kreises entscheiden durch „Konsent“ (nicht „Konsens“), d.h. die Entscheidung erfolgt nach dem Austausch relevanter Argumente dadurch, dass kein Teilnehmer mehr einen wichtigen Einwand gegen eine vorgeschlagene Vorgehensweise zu nennen weiß. Auf diese Weise ist es nicht mehr möglich Entscheidungsfindungsprozesse aus persönlichen Gründen zu blockieren. Vorgeschlagene Entscheidungen können nur durch sachlich begründete Einwände „verhindert“ werden, was bedeutet, dass der Einwand in eine modifizierte Fassung des Vorschlags integriert wird, bzw. ein neuer Vorschlag zum Konsent gebracht wird. Jeder einzelne wird direkt nach ein Einwänden gefragt, jeder einzelne darf Vorschläge einbringen. Dieses Verfahren maximiert Kreativität, Entscheidungsfähigkeit, Partizipation und Identifikation mit den getroffenen Entscheidungen. Bei Bedarf wird flexibel und kontextbezogen auf autokratische, demokratische oder konsensuelle Entscheidungspraktiken zurückgegriffen.

### 3. Doppelte Verbindung zwischen den Arbeitskreisen

Mindestens zwei Personen bilden das Scharnier zwischen einem Kreis der unteren Hierarchieebene und dem nächst höheren Kreis. Sie sind jeweils Mitglieder in beiden Kreisen, eine Person ist für die Ergebnisse des „unteren“ Kreises verantwortlich, die andere ist ein autonomer Delegierter des untergeordneten Kreises, der dessen Perspektive im übergeordneten Kreis vertritt. Die Information und Entscheidungsfähigkeit kann dadurch in organischer Weise auch optimal von unten nach oben fließen.

### 4. Besetzung der Schlüsselpositionen

Positionen von besonderer Bedeutung, wie etwa die der Verbindungsleute, werden ausschließlich durch Konsent im Anschluss an eine offene Diskussion bestimmt. Es werden Kandidaten vorgeschlagen, deren Qualitäten offen diskutiert werden. Wenn niemand mehr einen sachlichen Einwand nennen kann, ist eine Entscheidung beschlossen.

Neben den vier Kernpunkten des Modells gibt es eine ganze Reihe weiterer Bausteine, die allerdings nicht beliebig eingesetzt werden können, sondern ihre volle Wirkung erst als integriertes **Ganzes** entfalten. Entscheidungsfindung durch Konsent etwa läuft nur dann wirklich gut, wenn sie innerhalb eines Kreises mit regelmäßigem Austausch zum Thema stattfindet. Deshalb gibt es regelmäßige Meetings.

*Was soll eine aufgeklärte Organisation also tun? Viele akzeptieren das gegenwärtige Modell als das Bestmögliche und versuchen sicher zu stellen, dass ihre Diktatoren gutartig und offen für Rückmeldung von unten sind.“*

### Ein funktionierender neuer Ansatz

Mit Ternary konnte Robertson durch stetige Weiterentwicklung eines *soziokratischen Ansatzes* (nach Gerard Endenburg) schließlich eine integrale Unternehmensstruktur aufbauen, die wirklich funktioniert. Ternary gehört seit Jahren zu den wachstumsstärksten Firmen in Philadelphia und wurde außerdem mit einem Preis für das demokratischste Unternehmen ausgezeichnet. Robertson nennt sein Modell Holacracy (siehe Kasten links).

Bemerkenswert bei dieser Form der Unternehmensorganisation sind die **Transparenz** in der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die weitgehende **Selbstbestimmtheit** der einzelnen Kreise, die schnelle **Entscheidungsfähigkeit** sowie die **organische Struktur**, die den Erfordernissen des Unternehmens angemessen ist.

Kurz: ein zukunftsfähiges Modell.

Um andere Firmen bei der Einführung dieser neuartigen Organisationsform zu unterstützen, die das Potential der Mitarbeiter zu alloseitigem Gewinn entfaltet und nutzt, hat er zusammen mit Tom Thomison die Beratungsfirma Holacracy One ([www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)) gegründet. Die beiden touren seit einiger Zeit regelmäßig durch die USA und Europa, um Holacracy vorzustellen. Im Winter 2007 kommen sie nach Deutschland, um hier das Erfolgsmodell in Vorträgen und Workshops zu präsentieren.

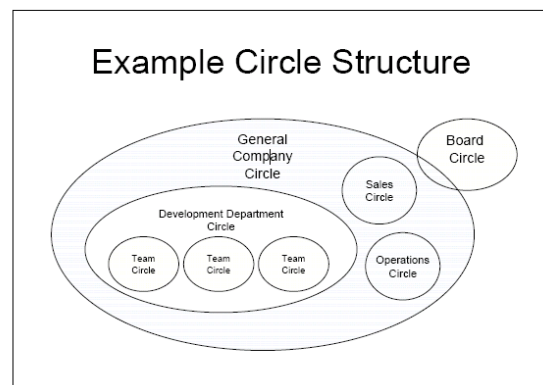


Abbildung: Organisation in halbautonomen Kreisen

### Zum Weiterlesen:

Eine umfassende Einführung in Holacracy finden Sie unter [www.holacracy.org/downloads/HolacracyIntro2007-06.pdf](http://www.holacracy.org/downloads/HolacracyIntro2007-06.pdf)