

# Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy™

von Brian J. Robertson



©2007 Brian J. Robertson



Permission to share, publish, or distribute this work is granted under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 United States license. For details or for a summary of key terms, please see <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/>.

# Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy™

von Brian J. Robertson

## **Inhalt**

Organisationsentwicklung .....	3
Die Frage präsent halten .....	3
Organisationelle Herausforderungen .....	3
Bestehende Optionen .....	4
Ein integraler Ansatz .....	5
Einführung in Holacracy™ .....	6
Was ist Holacracy? .....	6
Übersicht über Holacracy .....	7
Organisationsstruktur .....	8
Rollen und Zuständigkeiten .....	8
Organisation in Kreisen .....	10
Doppel-Verbindung .....	12
Erforderliche Organisation .....	14
Organisationelle Kontrolle .....	15
Dynamische Steuerung .....	15
Integrative Entscheidungsfindung .....	17
Individuelles Handeln .....	21
Kern-Praktiken .....	23
Leitungs-Meetings .....	23
Integrative Wahlen .....	24
Betriebs-Meetings .....	25
Zusatz-Praktiken .....	26
Gemeinsame Sprache & Bedeutung .....	27
Holacracy in der Welt .....	28
Die Rolle des Vorstands .....	28
Organisationelles Bewusstsein .....	29
Weltweite Holarchische Regierung .....	31
Zum Abschluss .....	33
Würdigungen .....	34
Über den Autor .....	36

## Organisationsentwicklung

### *Die Frage präsent halten*

Vor sechs Jahren habe ich mit zwei Kollegen Ternary Software, Inc. gegründet, um anderen Organisationen zu helfen mithilfe der hoch-effektiven „lean“-Prozesse Software auf den Markt zu bringen. Obwohl die Vision, die wir mit diesem Business verfolgten ziemlich gewöhnlich war, gründeten wir die Firma mit einer ungewöhnlichen Frage. Unsere bisherige Erfahrung in modernen Organisationen war zutiefst unbefriedigend und uns trieb das tiefe Gefühl an, dass **es einen besseren Weg geben muss**. Wir fragten uns: „Wie können wir auf eine erfüllendere, umfassendere und kraftvollere Art und Weisegemeinsam leben und arbeiten?“ Wir waren nicht auf der Suche nach noch einer kleinen Verbesserung oder neuen Technik innerhalb bestehender Modelle und Strukturen; wir suchten einen gänzlich neuen Rang der Organisation und geteilter Bedeutung, ein Rang, der die grundlegenden Regeln menschlicher Bindung neu schreiben würde. Obwohl wir keine Idee hatten was die konkrete Antwort auf unsere Frage sein könnte, verfügten wir bereits über die wichtigste Zutat, um es herauszufinden – wir hatten die Frage.

Und so wagten wir uns weiter voran in dieses auf keiner Karte verzeichnete Terrain, dabei stets die Frage als immer gegenwärtigen Imperativ präsent haltend, während wir die Firma aufbauten. Entlang des Weges stießen wir auf all die üblichen Fragen und Herausforderungen des Aufbaus einer Organisation und der Zusammenarbeit, von wie uns selber organisieren und leiten sollten, bis hin zu wie wir unsere Projekte planen und managen sollten. Doch wir weigerten uns die üblichen Lösungen hinzunehmen. Wir weigerten uns, den Schmerz eines ad-hoc Zugangs zu mildern durch Lösungen, von denen wir wussten, dass sie zwar hilfreich aber nur bruchstückhaft waren. Stattdessen hielten wir den Schmerz aus und ließen uns ganz von ihm überspülen – wir ertrugen ihn, fühlten ihn und verweilten darin. Wir wagten den Seiltanz zwischen den Polen uns vom Schmerz töten zu lassen und ihn zu früh mit den typischen Lösungen zu mildern. Und jedes Mal wo wir dieses Muster durchliefen, sobald wir schließlich den Schmerz tiefer verstanden, geschah etwas Bemerkenswertes: ein Teil unserer Antwort tauchte auf – wir fanden einen Weg die gewöhnliche organisationelle Herausforderung auf einem völlig neuen Niveau zu lösen.

Wir wiederholten diesen Prozess wieder und wieder mehrere Jahre lang. Jede Herausforderung die wir überstanden zeigte uns ein neues Stück unserer Antwort, und so webten wir es ein in ein entstehendes Geflecht einer neuen Art zusammen zu leben und zu arbeiten. Nach einer Weile wurde deutlich, dass jedes Teilstück auf alle anderen bezogen war – jeder Aspekt unser auftauchenden Organisations-Praxis wurde von allen anderen Aspekten verstärkt, was einen kraftvollen Shift des gesamten Systems gegenüber dem Gewohnten ergab.

### *Organisationelle Herausforderungen*

Nachdem wir unsere Reise angetreten hatten stießen wir sehr bald auf all die typischen Herausforderungen, denen sich eine wachsende Organisation stellen muss. Wir lernten, das wann immer zwei oder mehr Leute zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, sie sich irgendwie organisieren werden, um das zu tun – Organisation besteht bereits! Sogar bevor wir diese Organisation diskutiert oder offiziell anerkannt hatten, war sie bereits vorhanden und mit ihr kamen Fragen und Erwartungen. Fragen wie:

- Wer trifft welche Entscheidungen? Wie? Innerhalb welcher Grenzen und mit welchem Input?
- Wer wird wen beauftragen, was zu tun? Wann und wie und mit welchen Grenzen?
- Wer kümmert sich um welche Arbeit und welchen Prozessen folgen wir, um die Arbeit zu verrichten?

- Wann und wie werden wir von dem bestehenden Ablauf abweichen und wer wird das entscheiden?
- Auf welche Weise werden wir all diese Fragen überhaupt beantworten, und wie und wann werden wir die Antworten erneuern, sobald sich unsere Situation verändert?

Wir fanden auch heraus, dass es dort bereits Antworten auf diese Fragen gab, die in der Organisation angewendet wurden, sogar bevor wir sie jemals zur Diskussion gestellt hatten! Zusammen mit diesen impliziten Antworten kamen spezifischere Erwartungen, ebenfalls oftmals implizit. Zum Beispiel kann es sein, dass ich erwarte, dass meine Mitarbeiter pünktlich zu den Meetings kommen, oder dass mein Manager Coaching oder Feedback bietet, wenn das gebraucht wird, oder dass mein Assistent in der Verwaltung auf Anfrage ein Fax versendet. Immer wenn wir in einer Beziehung mit anderen sind, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, haben wir Erwartungen – das müssen wir auch, um effektiv zusammen zu arbeiten um unsere Ziele zu erreichen!

Somit brauchten wir also einen effektiven Ansatz um diese Schlüsselfragen der Organisation zu beantworten.

## ***Bestehende Optionen***

Wir begannen damit, unsere bestehenden Optionen zu betrachten. In einem modernen Unternehmen besteht auf externe Weise eine begrenzte Demokratie – die Aktionäre wählen Vorstandsmitglieder, indem sie mit ihren Anteilen abstimmen, und der Vorstand wiederum wählt per Mehrheitswahl einen Geschäftsführer. Von hier aus ist alle Entscheidungsfindung und Erwartungshaltung autokratisch, und der Geschäftsführer hat fast die oberste Macht. Normalerweise delegiert der Geschäftsführer einen Teil seiner Macht an Manager, was etwas erzeugt, das einer feudalen Hierarchie gleicht. Diese Hierarchie steuert die Organisation durch top-down, voraussagen- und kontrollieren Planung und Management. Diejenigen, die in der Hierarchie niedriger stehen, haben praktisch keine Stimme, außer von Gnaden derjenigen über ihnen, und keinen offiziellen Weg um sicher zu stellen, dass die Schlüssel-Einsichten oder die Information, die sie haben, in Pläne oder Richtlinien inkorporiert werden. Wir haben aus erster Hand sehen können, wie begrenzt dieses System sein kann – sogar unter besten Umständen tendiert es dazu unflexibel gegenüber Veränderung und schlecht gewappnet zu sein, um gekonnt in der Komplexität zu navigieren, der sich die meisten Firmen heute gegenüber sehen.

Unsere wahre Herausforderung bestand natürlich nicht darin die Schwächen des modernen Ansatzes zu erkennen, sondern darin, mit einer soliden Alternative aufzuwarten. Wir hatten einige Firmen gesehen, die versucht haben eine explizite Macht-Struktur zu überspringen, oder mit einer nur minimalistischen Version zu arbeiten. Das mag bis zu einem gewissen Punkt funktionieren, allerdings wird ohne eine explizite Macht-Struktur mit der Zeit eine implizite auftauchen. Entscheidungen müssen getroffen werden und sie werden getroffen werden, so oder so, und entsprechende soziale Normen werden sich entwickeln. Das Beste, auf das du an diesem Punkt hoffen kannst, ist irgendeine gesunde autokratische Struktur, allerdings landen die Organisationen, die diesen Ansatz verfolgen sehr oft bei etwas, das weitaus heimtückischer dominierend und wesentlich uneffektiver ist.

Also, vielleicht versuchen wir die Organisation mit Konsens zu steuern? Das ist überhaupt nicht maßstabsgerecht und die Zeit und Energie, die benötigt wird, macht es derart unpraktisch, dass das System für die meisten Entscheidungen umgangen wird. Das führt zu demselben Problem, wie keine explizite Struktur zu haben und manchmal sogar schlimmer, denn Konsens kann die Leute in einen egozentrischen Raum ziehen. Wie wäre es mit irgendeiner Form der internen Demokratie? Demokratie führt oftmals zu den selben Herausforderungen und derselben Starrheit wie Autokratie, doch mit größerem Zeitaufwand. Um es noch schlimmer zu machen – die Mehrheit weiß in den seltensten Fällen was das Beste ist, und so steckt man mit uneffektiven Entscheidungen quasi als Krönung auf den anderen Nachteilen der Autokratie fest.

Während jeder dieser Ansätze einen gewissen Nutzen hat, ist doch keiner besonders effektiv um wahre Selbstorganisation und Agilität durch das ganze Unternehmen hindurch nutzbar zu machen. Keiner davon brachte unsere Antwort, und so begannen wir Stück für Stück unseren eigenen Ansatz zu schaffen.

## ***Ein integraler Ansatz***

Zum Glück hatten wir ein paar Ideen wo wir mit der Suche nach einem besseren Weg anfangen sollten. Die Firmengründer teilten gemeinsam ein reiches psychologisches Hintergrundwissen um menschliche Unterschiede besser integrieren zu können. Die Modelle, die wir verwendeten und die Methoden, die wir praktizierten, waren ungeheuer tiefgehend – weit jenseits der üblichen Ansätze weniger holistische Modelle zu verwenden, um einfach Etiketten und Stereotypen zu verteilen. Durch unser Arbeit mit Typen auf dieser tieferen Ebene wurde uns klar, dass unterschiedliche Typen-Muster dazu neigen sich auf natürliche Weise in verschiedene Aspekte der Realität einzuschwingen. Jeder ist in Resonanz mit unterschiedlichen „Feldern“ von sehr realer Information und Wert. Und wir hatten die kraftvollen Resultate direkt erlebt, die daraus erwachsen, wenn eine Organisation lernt auch nur einige dieser Informationsfelder simultan zu nutzen und zu integrieren.

Wir versuchten noch einen Schritt weiter zu gehen – einen Weg zu finden, um den Wert, mit dem jedes einzelne Typenmuster auf natürliche Weise verbunden ist, simultan einzuspannen und zu integrieren – sogar diejenigen, die gegensätzliche oder als miteinander im Konflikt erscheinen. Als nur ein Beispiel: es gibt diejenigen, die es vorziehen so viel Information wie möglich zu integrieren um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen und dann sind da diejenigen, die es vorziehen schnelle Entscheidungen zu treffen, um in diesem Augenblick zu einem erreichbaren Ziel zu gelangen. Auf der Oberfläche sieht es so aus, also ob sie zumindest zum Teil im Konflikt miteinander liegen, und normalerweise sind sie es auch in Organisationen. Und doch sagte uns unser Bauchgefühl, dass das nicht so sein muss und dass einen Weg zu finden sie zu integrieren zu enorm gesteigerter Effektivität der Organisation führen würde – ganz zu schweigen von einer mitfühlenden und umarmenden Umgebung, in der alle Menschen jeden Typs arbeiten können.

Zusätzlich zu der Umarmung und Nutzbarmachung des Wertes, auf den sich jedes Typen-Muster einschwingt, versuchten wir außerdem eine Organisations-Umwelt zu erschaffen, die in der Lage sein sollte, auf effektive Weise mit den Innerlichkeiten von Individuen und den Kulturen innerhalb derer sie existieren zu arbeiten; mit anderen Worten, mit Emotionen, Sehnsüchten, Bestimmungen, Werten, geteilten Bedeutungen, Sprache, etc. – alle diese wunderbaren internen Dinge, die damit zu tun haben Mensch zu sein und in Beziehung zu anderen zu sein. Zudem legten wir einen starken Fokus auf die äußerlichen Verhaltensweisen, Praktiken, Systeme und Prozesse, die typischerweise in der modernen Businesswelt eher betont werden. Als wir damit begannen, die Firma über die ursprünglichen Gründer hinaus auszuweiten, brachten wir Leute an Bord, die an unterschiedlichen Stufen in ihrem Lebensverlauf waren, und wir sahen unmittelbar den Wert darin, das Beste in ihnen allen hervorzurufen. Und so wurde es eines der Ziele Menschen auf jeder Stufe, bzw. in jedem Raum individueller Entwicklung zu umarmen, und ähnliche Ziele entstanden mit der Zeit ebenfalls. Obwohl wir nicht die Sprache dafür hatten als wir die Firma gründeten, wurde uns später klar, dass wir einen ***integraleren*** Ansatz miteinander zu leben und zu arbeiten gesucht hatten, und unsere Reise sollte uns zu genau jenem Ziel führen.

## Einführung in Holacracy™

### Was ist Holacracy?

Holacracy ist kein Modell, keine Idee oder Theorie. Holacracy ist eine Praxis. Eine Praxis ist etwas, das wir üben, etwas das wir tun und etwas, das auf uns wirkt, wenn wir es tun – wie Gewichtheben, oder Meditation oder irgendeine der tausenden transformierenden Praktiken, die wir üben. Im Gegensatz zu diesen ist Holacracy eine Praxis für Organisationen, nicht für individuelle Menschen oder etwa Gruppen von Menschen. Und obwohl es nicht direkt um sie geht, ziehen sie einen Nutzen aus der Praxis und bringen sie zum Ausdruck – sie sind die Muskeln für das Hanteltraining ihrer Organisation.

Holacracy erforscht einen neuen Rang der Organisation und der Kultur, der uns erst seit kurzem zu Verfügung steht, und so ist es eine neue Praxis, eine die weiter emergiert und die uns in ein Feld bringt, das noch weitgehend unerforscht ist. Glücklicherweise haben diejenigen Organisationen, die gegenwärtig Holacracy praktizieren damit begonnen einige der Konturen dieses neuen Terrains zu kartografieren, und es gibt viel darüber zu sagen. Es geht darum in der erfüllendsten Weise miteinander zu arbeiten und zu leben, und die Organisationen und Kulturen innerhalb derer wir existieren zu der nächsten Stufe ihrer natürlichen evolutionären Reise zu entwickeln. Es geht darum alles zu umarmen, was wir bisher über menschliche Organisation und Kultur gelernt haben und gleichzeitig zu versuchen in grundlegender Weise alle Aspekte unserer gegenwärtigen Organisations- und Kultur-Normen zu transzendieren. Es geht darum, sich neu um eine in profunder Weise tiefere Ebene von Bedeutung und Fähigkeiten herum zu gliedern, so dass wir mit der zunehmende Komplexität und Ungewissheit in der heutigen Welt geschickter umgehen können, während wir immer mehr unser eigenes höchstes Potential finden und ausdrücken. Holacracy dreht sich darum miteinander in Beziehung zu treten und sich auf Arten zu organisieren, die diesen Quantensprung nachhaltig unterstützen – einen Wechsel zu einer neuen Ebene der Organisation und der Kultur, so grundlegend wie der Sprung von der alten Feudalherrschaft zu den heutigen Demokratien.

Wie so viele andere Praktiken ist es schwierig Holacracy auf kognitivem Wege vollständig zu begreifen, ohne es tatsächlich erfahren zu haben. Ich habe ziemlich viel über angemessene Ernährung und körperliche Ertüchtigung gelesen, doch zu meiner großen Bestürzung habe ich herausgefunden, dass es nicht dasselbe ist, wie es tatsächlich zu tun! Ebenso ist es mit der Praxis von Holacracy und den Erfahrungen, die es hervorbringen kann. Aber vielleicht hatten Sie bereits eine Erfahrung von etwas Tiefgehendem in der menschlichen Organisation und Kultur, oder einen Appetit auf den Geschmack davon, wie es sein mag auf tiefgreifend neue Weise miteinander zu arbeiten und zu leben? Falls ja, dann lade ich Sie dazu ein weiter zu lesen und mehr über Holacracy zu erfahren und es dann für sich selbst auszuprobieren!

#### Warum das Markenzeichen?

*Ich werde häufig gefragt, warum Holacracy™ als Markenzeichen eingetragen ist, und die Frage wird oftmals von einer gesunden Dosis Skeptizismus oder Besorgnis begleitet. Um genau zu sein, es ist nicht nur eingetragenes Markenzeichen sondern es ist sogar eine Eintragung für ein Verfahrens-Patent auf dem Weg!*

*Mein erstes Ziel ist den Gebrauch und das Wachstum von Holacracy in der Welt zu beschleunigen, und das Markenzeichen und das Patent sind beide darauf ausgelegt dabei zu helfen. Die Absicht ist nicht den allgemeinen Gebrauch von Holacracy™ einzuschränken oder in Geld umzuwandeln – die Firma, die das Markenzeichen und die Patentrechte innehat (HolacracyOne) ist dabei eine einzigartige öffentliche Lizenzgenehmigung für Holacracy™ zu entwerfen.*

*Die Lizenz wird den Gebrauch für die Endnutzung im Grunde nach dem „open-source“ Modell gestalten, so dass Individuen und Firmen es in freier Weise praktizieren können ohne dafür zu bezahlen. Das Markenzeichen und das Patent spielen eine Rolle für diejenigen, die Holacracy™ Training oder Beratungsdienste verkaufen wollen. Für diese Nutzung wird HolacracyOne eine kleine Gebühr erheben und dem Lizenznehmer eine grundlegende Qualitätskontrolle und andere Unterstützungen zukommen lassen.*

*Der Gewinn wird HolacracyOne dabei helfen seine öffentlichen Trainings und andere Outreach-Aktivitäten fortzusetzen, und die Qualitätskontrolle und die damit verbundenen Dienstleistungen werden den Beratern dabei helfen die Praxis rasch und effektiv and ihre Klienten weiterzugeben.*

## **Übersicht über Holacracy**

Lassen Sie uns mit der Sicht aus 50.000 Meter auf die vier Hauptaspekte von Holacracy beginnen und dann in jeden einzelnen tiefer eintauchen.

### **Organisationsstruktur**

Holacracy verbindet die explizite Struktur einer Organisation mit seiner organischeren natürlichen Form, indem es künstliche Hierarchien durch eine fraktale „Holarchie“ von selbstorganisierenden Teams („Kreise“) ersetzt. Jeder Kreis ist durch eine Doppel-Verbindung mit jedem seiner Sub-Kreise verbunden, wobei ein Mitglied von jedem Kreis dazu ernannt wird mit im anderen zu sitzen, wodurch ein bidirektionaler Fluss von Information und schnellen Feedback-Schleifen erzeugt wird. Jeder Kreis steuert sich selber, indem die Rollen sichtbar gemacht werden, die nötig sind um das Ziel des Kreises zu erreichen und diese den Mitgliedern des Kreises zugewiesen werden, um sie auszufüllen.

### **Kontrolle der Organisation**

Holacracy fördert die Beweglichkeit der Organisation durch Verbesserung der Methoden zur Kontrolle von organisationellen Aktivitäten. Es hilft uns schnell und schrittweise Entscheidungen mit maximaler Information zu treffen, so dass wir unseren Weg kontinuierlich anpassen können sobald sich neue Informationen auf unserer Reise zeigen. Und wenn nicht klar ist, welche Entscheidungen und Handlungen von uns erwartet werden, dann ermutigt Holacracy uns dazu individuelle Verantwortung zu ergreifen und dabei auf unser bestes Urteil zu vertrauen, für die Folgen unseres Handelns einzustehen und dadurch der Organisation zu helfen aus dieser Erfahrung zu lernen.

### **Kern-Praktiken**

Die Kern-Praktiken von Holacracy umfassen regelmäßige Kreis-Treffen, sowohl für die Lenkung [governance] und für den Betrieb [operations]. Leitungs-Meetings helfen bei der Definition davon, wie wir zusammenarbeiten wollen – sie erleichtern die Freilegung und Verteilung der Rollen, die zur Erfüllung der Ziele des Kreises nötig sind. Betriebs-Meetings helfen dabei die Arbeit zu erledigen – sie erleichtern die effektive Planung und die Durchführung der Tagesgeschäfte des Kreises. Zusätzlich zu den Kern-Praktiken gibt es bei Holacracy Zusatz-Praktiken oder „Module“, die viele spezifische Organisations-Prozesse adressieren, von der Einstellung neuer Mitarbeiter über Finanzierung bis hin zu Projekt-Management.

### **Gemeinsame Sprache und Bedeutung**

Holacracy speist kraftvolle mentale Modelle und Konzepte in die Organisations-Kultur ein und erschafft dadurch einen Korpus kulturell geteilter Sprache und Bedeutung, der eine Ultra- Breitband-Kommunikation jenseits des Egos erleichtert.

# Organisationsstruktur

## Rollen und Zuständigkeiten

Betrachten Sie einmal ihre Erfahrung innerhalb einer Organisation – wem gegenüber müssen Sie Rechenschaft ablegen? [„who are you accountable to?“]<sup>1</sup> Das ist eine gängige Frage in vielen modernen Organisationen, doch lassen Sie uns die Frage selbst für einen Moment zerlegen. Wer zählt tatsächlich auf Sie, bzw. rechnet mit Ihnen? [“Who does actually count on you?“] Mit Sicherheit rechnet Ihr Vorgesetzter mit Ihnen, doch zählen Ihre Kollegen nicht auch auf sie? Und diejenigen, denen Sie vorstehen? Wie ist es mit Ihren Kunden? Und vielleicht Leute in ganz anderen Teilen der Organisation – zählen die nicht auch manchmal auf Sie, zumindest hinsichtlich gewisser Dinge? Müssen Sie nicht gegenüber allen Rechenschaft ablegen, zumindest in gewisser Weise?

Die Frage danach wem gegenüber man rechenschaftspflichtig ist, ist einfach nicht sehr hilfreich – viele Leute zählen auf Sie! Eine weitaus hilfreichere Frage lautet **„worauf?“** – worauf zählen Sie bei Ihnen? Wenn es hierüber kein gemeinsames Verständnis gibt, dann ist zwischenmenschlicher Streit die Folge. Wenn wir unterschiedliche Erwartungen darüber hegen, worauf wir untereinander zählen, dann führt das dazu, dass wichtige Bedürfnisse fallengelassen werden und dass sich auf beiden Seiten Frustration einstellt. Wenn es keinen klaren und überzeugenden Mechanismus gibt, um diese Fehlansrichtung auf direktem Wege miteinander in Ordnung zu bringen, dann erscheint es als ein effektiver Weg Machtpolitik zu spielen, um an diesem System vorbei zu arbeiten, und dies zieht uns immer weiter in zwischenmenschliches Drama und verschwendete Energie. Schlimmer noch – nur selten erkennen wir bewusst, dass wir eine Fehlansrichtung unserer Erwartungen haben – statt dessen erfinden wir Geschichten über einander und die Spirale dreht sich fort.

Wenn wir auf der anderen Seite einen effektiven Prozess und eine unterstützende Kultur haben, um zu klären worauf wir untereinander zählen werden, können wir die Frustration über die falsche Ausrichtung unserer Erwartungen in eine Gelegenheit für ein Lernen der Organisation und für Evolution kanalisieren. Gemauschel ist dann nicht länger hilfreich und das persönliche Drama macht einer expliziten Diskussion darüber Platz, worauf es Sinn macht untereinander zu zählen.

## Von Zuständigkeiten zu Rollen

Eine Zuständigkeit ist innerhalb von Holacracy eine spezifische Aktivität, auf die die Organisation zählt. Es beginnt in der Regel mit einem Verb in der „-ing“ -Form<sup>2</sup>, wie „tägliche meetings moderieren [facilitating]“, oder „Dokumente auf Anfrage faxen [faxing]“, oder „managen der Gesamt-Ressourcen-Zuteilung der Firma [managing]“. Wann immer eine Rechenschaft definiert wird, wird sie zugleich sofort einer Rolle zugeordnet.

### Beispiel einer Rollen-Definition

Bei Ternary Software haben wir eine Rolle „Project Manager“, rechenschaftspflichtig / zuständig für:

- Erstellen und Führen eines Projektplans
- Die Schaffung von Verträgen erleichtern
- Schreiben von Kundenrechnungen am Monatsende
- Senden einer tgl. Status e-mail an d. Projekt-Team
- Erstellen eines Rückblicks nach jeder Projektphase
- Veröffentlichen von Daten zu Betriebs-Meetings
- ...

<sup>1</sup> A.d.Ü: Der Begriff „accountability“ hat im Deutschen kein gutes Äquivalent, das sowohl den negativen Grundton aus dem Englischen (man wird zur Verantwortung gezogen, muss sich rechtfertigen), als auch das dekompositorische Wortspiel von „to count on somebody“, abgeleitet aus (ac-count-able) einfängt. Am nächsten kommt dem „Rechenschaft ablegen“ und „aufeinander zählen“. Synonyme: „verantwortlich“ oder „zuständig“. Ich habe mich für den neutral(er)en Begriff „zuständig“ entschieden.

<sup>2</sup> A.d.Ü: die englische „-ing“ Form für Verben ist die Zeitform des „present progressive“, also der „fortlaufenden Gegenwart“. Aktivitätsbeschreibung in dieser Form beziehen sich entsprechend auf regelmäßige, fortlaufend zu erledigende Aufgaben.



Bei Holacracy halten die Rollen multiple verwandte Zuständigkeiten in einem zusammenhängenden Container. Die Liste der expliziten Zuständigkeiten ist detailliert und feinkörnig, so dass wir dir „Titel-Falle“ vermeiden – die Annahme, dass wir die Erwartungen expliziert hätten, einfach indem wir einen Job-Titel oder einen Platz in der Management-Hierarchie kreieren. Oftmals verstärkt dieser Ansatz das Gemauschel und das persönliche Drama, denn nun **denken** wir, dass wir die Sachen doch geklärt hätten, doch in Wahrheit haben wir lediglich noch mehr Gelegenheiten für unbewusst angenommene, falsch ausgerichtete Erwartungen geschaffen! Bei Holacracy wird der Titel einer Rolle sekundär, bloß ein Schildchen – die Liste der expliziten Zuständigkeiten wird das wahre Fleisch, das die Rolle beschreibt.

### **Schritt für Schritt...**

Mit den detaillierten Rechenschaft / Zuständigkeiten die wir bei Holacracy verwenden, kann jegliche Rolle Dutzende von Zuständigkeiten haben, und jegliches Individuum kann multiple Rollen ausfüllen! Würden wir uns hinstellen um vorab zu definieren, was all diese sein „sollten“, dann würden wir Ratespielchen spielen – wir liefen Gefahr den Prozess zu einem abrupten Stillstand zu bringen, nur um mit einer Liste aufzuwarten, die schnell veraltet oder schlichtweg von vorneherein falsch ist. Stattdessen versucht Holacracy Zuständigkeiten im Verlaufe der Zeit zu klären, sobald tatsächlich Spannungen aufgrund unklarer impliziter Zuständigkeiten oder Konflikten zwischen den Rollen entstehen. Nicht früher und nicht später – falls aus dem Fehlen einer expliziten Zuständigkeit keine Spannungen entstehen, brauchen Sie es jetzt noch nicht explizit zu machen (dies ist übrigens ein Beispiel für dynamische Steuerung in Aktion – mehr dazu später!).

### **Die Rollen ausfüllen**

Immer wenn eine neue Rolle definiert wird, wird sie einem Mitglied der Organisation zugewiesen, um sie auszufüllen und auszuführen. Es verleiht diesem Mitglied in formaler Hinsicht die Kontrolle, das zu tun, was notwendig ist, um die Zuständigkeiten der Rolle innerhalb gewisser definierter Grenzen umzusetzen (Zuständigkeit geht immer zusammen mit Kontrolle). Es gibt zudem Anderen in der Organisation die vernünftige Erwartung, dass sie das Individuum nach einem Rechenschaftsbericht für jegliche explizite Zuständigkeit der Rolle fragen können. Dieser Bericht könnte lauten „Ich habe mich bewusst entschieden, das erst mal liegen zu lassen, weil ich andere Prioritäten gesetzt habe“, und, solange es eine bewusste Wahl ist, erfüllen sie ihre Fähigkeit Rechenschaft abzulegen [their “accountability“], bzw. ihre Zuständigkeit, wenngleich es ein Indiz dafür sein könnte, dass etwas anderes nötig ist (obwohl es oft ganz normal und völlig gesund ist – und falls es das nicht ist – nun, dann ist immer noch jemand anderes dafür zuständig sicher zu stellen, dass ein Individuum gut in seine Rolle passt, und mit dieser Zuständigkeit ist die Kontrolle und das Recht verbunden diese Zuordnung zu ändern!)

### **Rolle und Seele auseinander halten - Trennung von “Role & Soul“**

In unserer modernen Organisationskultur sind die Individuen und die Rollen, die sie ausfüllen, zum großen Teil vermischt – es ist schwierig zwischen den Emotionen zu unterscheiden, die man in Bezug auf die Leute hat, und den Emotionen, die man in Bezug auf die Rollen hat, die sie ausfüllen. Manchmal sind die Konflikte, die wir im Organisationsleben erfahren in Wirklichkeit Kollisionen der daran beteiligten Rollen, aber trotzdem verwechseln wir sie mit Kollisionen zwischen den Menschen, die diese Rollen ausfüllen. Und manches andere Mal vergessen wir völlig, dass da tatsächlich Menschen hinter den Rollen stehen, die wir ausfüllen – Menschen mit Leidenschaften, Gefühlen, Werten und Absichten. Manchmal führt unsere moderne Organisationskultur zu einer Reduktion, die jeden kaum mehr als seine Funktion erscheinen lässt, die er oder sie in der Organisation erfüllt, wodurch die Seele vollkommen auf der Strecke bleibt.

Eine Handvoll fortschrittlicherer Organisationen hat diese Gefahr und die Wichtigkeit erkannt, die menschliche Seite dieser Vermischung zu würdigen, und hat versucht die Rollen stark herunterzuspielen, oder ganz über Bord zu werfen. Doch die Wahrheit ist, dass wir trotz allem

untereinander auf gewisse Dinge zählen, wann immer wir auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Rollen und Zuständigkeiten existieren, und diese Wahrheit zu leugnen hilft uns nicht wirklich dabei über die Vermischung von Rollen und Menschen hinauszukommen.

Der Ansatz von Holacracy konzentriert sich darauf, die Individuen von den Rollen, die sie füllen, klar zu differenzieren. Etwas Erstaunliches geschieht, wenn wir diesen Prozess beginnen – wir sind in der Lage beide mehr zu verstehen und zu mehr zu würdigen, die beiden effektiver zu integrieren und sowohl der Person als auch der Rolle zu helfen sich zu entwickeln. Je klarer wir die beiden differenzieren, desto klarer leuchtet die einzigartige Seele hindurch und desto klarer sind wir in der Lage zu sehen, was von der Rolle gebraucht wird. Wir sind zudem in der Lage menschliche Probleme geschickter zu umschiffen und zu adressieren, indem wir die inhärente Perfektion des Individuums und die inhärente Perfektion der Rolle klarer sehen können – und das Chaos, das manchmal daraus folgt, wenn die beiden in der manifesten Realität nicht auf der selben Linie liegen!

## **Organisation in Kreisen**

Ein „Kreis“ bedeutet bei Holacracy ein selbst-organisierendes Team. Jeder Kreis hat ein Ziel (Zweck), und die Autorität seine eigenen Rollen und Zuständigkeiten zu vergeben. Jeder Kreis hat eine Brennweite, auf die er sich konzentriert – einige Kreise konzentrieren sich darauf spezifische Projekte umzusetzen, andere darauf eine Abteilung zu leiten, und wieder andere auf die gesamten Geschäftsoperationen. Was auch immer die Brennweite des Kreises sein mag, es gelten die selben Grundregeln.

Jeder Kreis ist ein Holon – eine vollständige, selbst-organisierende und eigenständige Einheit, und ein Teil eines größeren Kreises; z.B. kann ein ganzes Projektteam-Kreis auch Teil eines Abteilungs-Kreises sein. Wie alle Holons drückt jeder Kreis seine eigene zusammenhängende Identität aus – er hat Autonomie und organisiert sich selbst, um sein Ziel zu erreichen. Unabhängig von dem spezifischen Bereich oder der Brennweite auf die ein Kreis sich konzentriert, erschafft er seine eigenen Richtlinien und Entscheidungen, um in dieser Brennweite zu steuern („führen“), er tut oder produziert etwas („ausführen“), und er sammelt Feedback aus der Ausführung („messen“), um Anpassungen seiner Richtlinien und Entscheidungen zu steuern, was den Kreislauf in einer selbst-organisierenden Feedback-Schleife vollendet.

### **Definition von „Holon“ und „Holarchie“**

*Ein Holon ist ein Ganzes, das ebenso Teil eines größeren Ganzen ist. Der Begriff wurde von Arthur Koestler geprägt, aus dem griechischen Wort ‚holos‘, das Ganzes bedeutet und ‚on‘ das Entität heißt und dann weiter von dem integralen Philosophen Ken Wilber ausgeführt.*

*Beispiele für Holons finden sich überall. Atome, z.B., sind eigenständige Ganze und sie sind außerdem Teile von Molekülen, welche Teile von Zellen sind, welche Teile von Organismen sind, usw. In einer Firma sind spezifische Projektteams Teile einer größeren Abteilung und Abteilungen sind Teile der größeren Firma.*

*Jede Abfolge ist ein Beispiel einer Holarchie, oder einer geschachtelten Hierarchie von Holons zunehmender Ganzheit, wobei jedes größere Holon seine Sub-Holons transzendiert und einschließt. D.h. jedes größere Holon besteht aus und umfasst seine Sub-Holons, doch fügt außerdem etwas Neues als Ganzheit hinzu und kann somit nicht bloß durch die Summe seiner Teile erklärt werden.*

## Ein Beispiel

Abbildung 1 zeigt eine Darstellung einer holarchischen Kreis-Struktur für eine Software-Entwicklungs-Firma ähnlich Ternary Software. Beachten Sie, dass jeder größere Kreis seine Sub-Kreise transzendiert und einschließt, mit Ausnahme des Vorstands, der eine Art Spezialfall darstellt, den wir später diskutieren werden.

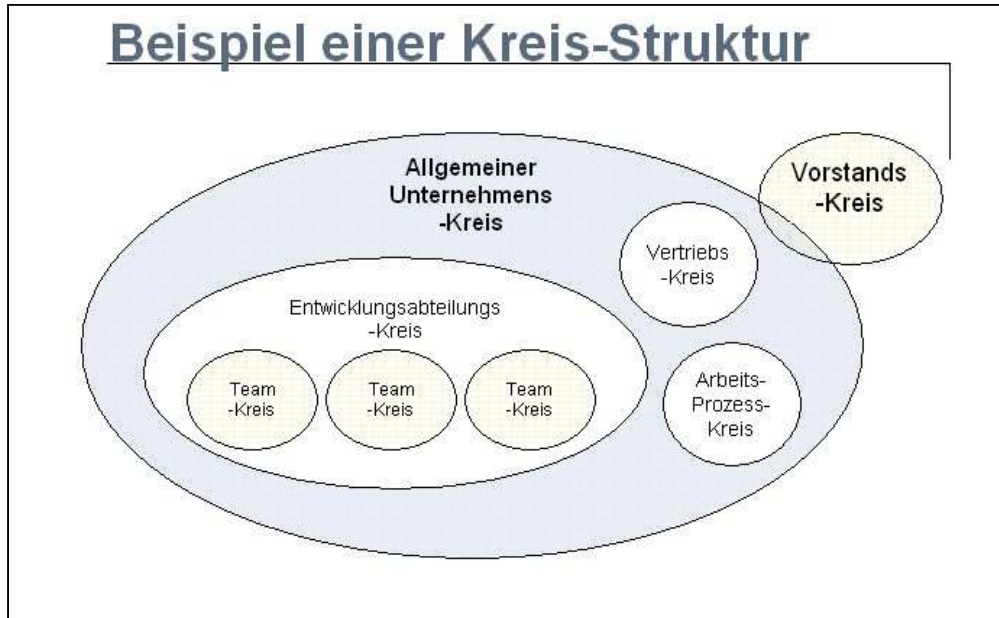


Abbildung 1: Ternarys holarchische Organisations-Diagramm

Lassen Sie uns nun eine geläufigere Darstellung desselben Organisations-Diagramms in Abbildung 2 anschauen. Holacracy macht dieses traditionelle Organisations-Diagramm nicht überflüssig, obwohl die Ansicht jetzt unvollständig ist (und es eine auf subtile Weise andere Bedeutung im kulturellen Kontext von Holacracy hat).

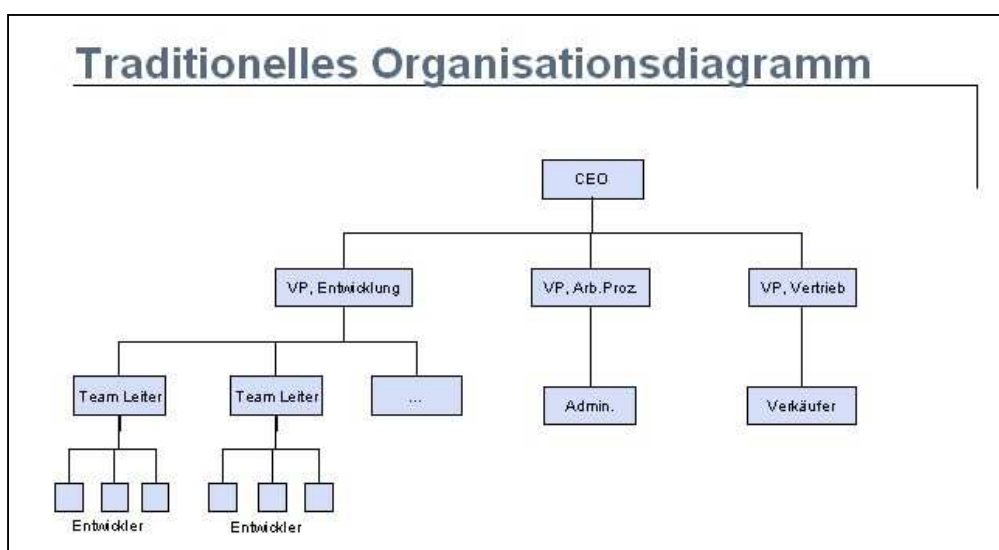


Abbildung 2: Ternarys traditionelles Organisations-Diagramm

Abbildung 3 bringt diese zwei Darstellungen der Organisation zusammen, indem die Kreis-Struktur über das herkömmliche Organisations-Diagramm gelegt wird. Das ist tatsächlich dieselbe Ansicht wie Abbildung 1, nur aus einem anderen Blickwinkel. Diese Ansicht zeigt zudem wie ein Manager als Verbindung oder Kanal zwischen einem breiteren und einem fokussierteren Kreis dient (beachten Sie, wie sich beide Kreise in der Manager-Rolle überlappen).

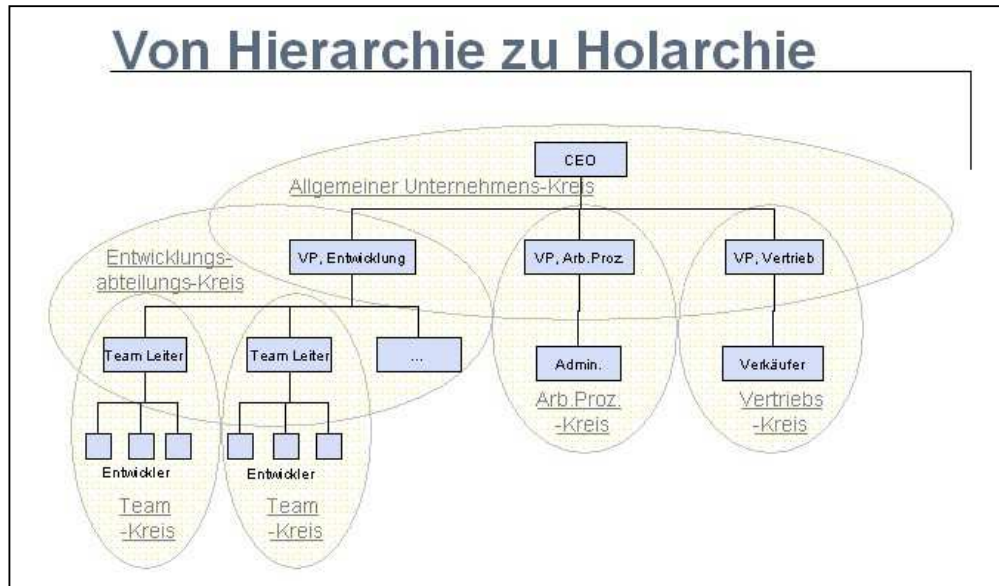


Abbildung 3: Kreis-Struktur über Ternarys traditionellem Organisations-Diagramm

Obwohl die Prozesse in und zwischen jedem selbst-organisierenden Kreis verschieden von dem sein werden, was wir gewohnt sind, beachten Sie, dass die Gesamt-Struktur der Organisation nicht sonderlich überraschend ist. Auf der breitesten Ebene bilden der Vorstand und der CEO einen Vorstands-Kreis, der die Bedürfnisse der Außenwelt in die Organisation integriert. Unterhalb dessen bilden der CEO und die Abteilungsleiter (das Exekutiv-Team) einen Allgemeinen Unternehmens-Kreis, mit einem Zuständigkeitsbereich über alle quer laufenden betrieblichen Funktionen und Domänen, mit Ausnahme der spezifischen funktionalen Bereiche, die an die Sub-Kreise der Abteilung delegiert sind (Vertriebs-Kreis, Arbeits-Prozess-Kreis und Entwicklungsabteilungs-Kreis). Eine der Abteilungen ist groß genug, um sich selbst in verschiedene Projekt-Team-Kreise zu untergliedern, von denen jeder ein unterschiedliches Set von Kundenverbindlichkeiten besitzt. Natürlich ist dies lediglich ein Beispiel für eine Firma – jede gegebene Organisation wird anders aussehen, und sogar dieselbe Organisation wird über die Zeit dramatisch entwickeln.

### **Doppel-Verbindung**

Entscheidungen und Arbeitsprozesse eines Kreises sind nicht vollkommen unabhängig von anderen. Jeder Kreis als Ganzes ist ebenso ein Teil eines umfassenderen Kreises, und teilt seine Umwelt mit den anderen Funktionen und Sub-Kreisen dieses umfassenderen Kreises. Demzufolge kann ein Kreis nicht völlig autonom sein – die Bedürfnisse anderer Kreise müssen in seinem selbst-organisierenden Prozess berücksichtigt werden. Um dies zu erreichen, werden ein Sub-Kreis und sein Super-Kreis stets von mindestens zwei Rollen (und mindestens zwei Individuen, die diese Rollen füllen) miteinander verbunden. Jeder dieser zwei Verbindungsrollen nimmt an den Leitungs- und Betriebs-Prozessen beider verbundener Kreise teil.

Einer dieser beiden Verbindungen wird von dem Super-Kreis bestimmt, um sich mit einem Sub-Kreis zu verbinden. Diese Rolle wird bei Holacracy „Führungs-Verbindung“ oder „Lead Link“ genannt, und wir können sie uns als verwandt mit dem traditionellen Manager vorstellen (obwohl es in funktionaler und kultureller Hinsicht Unterschiede gibt). Ein Lead Link ist dafür verantwortlich, das Ergebnis der Sub-Kreises mit den Bedürfnissen und Anforderungen des Super-Kreises abzustimmen.

Die andere Hälfte der Doppelverbindung wird von einem Sub-Kreis entsendet, um sich mit dem Super-Kreis zu verbinden. Dies wird bei Holacracy die Rolle der „Repräsentativ-Verbindung“, oder kurz „Rep Link“ genannt – wie der *Lead Link* bildet der *Rep Link* einen Teil der Membran zwischen zwei Kreisen. Die Rolle selbst ist ziemlich verschieden von allem, was wir in einer modernen Organisation gewohnt sind, obwohl sie entfernte Ähnlichkeit mit einem *Lead Link* hat (nur in der entgegengesetzten Richtung). Ein *Rep Link* ist dafür zuständig sicher zu stellen, dass der Super-Kreis eine förderliche Umwelt für den Sub-Kreis bereit stellt, indem er entscheidende Perspektiven des Sub-Kreises in die Leitung und den Betrieb des Super-Kreises einbringt.

Diese Doppel-Verbindung setzt sich durch die gesamte Holarchie der Organisation fort. Um das Beispiel von oben fortzuführen, Abbildung 4 zeigt die Hinzufügung von *Rep Links* auf dem Organisations-Diagramm unserer Software-Firma – jeder Kreis hat eines seiner gegenwärtigen Mitglieder dazu bestimmt außerdem als ein *Rep Link* im Super-Kreis zu fungieren (der *Lead Link* ist bereits dargestellt – als der „Manager“ im traditionellen Organisationsdiagramm).

**Rep Links in Aktion**

*Als CEO einer holokratischen Organisation liebe ich „Rep Links“ - die Repräsentativ-Verbindungen. Sie geben ein rasches Feedback aus der Perspektive von jemandem, der wirklich weiß, was „auf der Strasse los ist“, und sorgen oft für Schlüssel-Einsichten, die meine Manager und ich einfach nicht haben.*

*In einer herkömmlichen Firma ist es klug für einen CEO die Auswirkungen seiner oder ihrer Vorschläge auf niedrigeren Ebenen in der Organisation zu bedenken, und wenn etwas übersehen wird, dann wissen Sie schon wer die ganze Schuld hat! Mit Holacracy kann ich mich einfach auf meine Brennweite konzentrieren und den Rep Links vertrauen, dass sie jegliche Probleme erfassen und mir dabei helfen einen Vorschlag zu schmieden, der für alle Teile der Organisation arbeitsfähig ist.*

*Und wenn ein Rep Link etwas übersieht, dann betrachten die Leute in den Sub-Kreisen mich nicht als den Typen von oben, der ihnen etwas antut; statt dessen schauen sie auf ihren Rep Link als einen Kanal zur Verbesserung der Situation. Es ist die Zuständigkeit des Rep Links sicher zu stellen, dass die Bedürfnisse des Sub-Kreises erfüllt werden, nicht meine!*

*Rep Links helfen mir dabei mich von organisationellem Gemauschel zu befreien, und lassen mir viel mehr Zeit und Energie, die ich darauf verwenden kann, um die Organisation vorwärts zu bringen.*

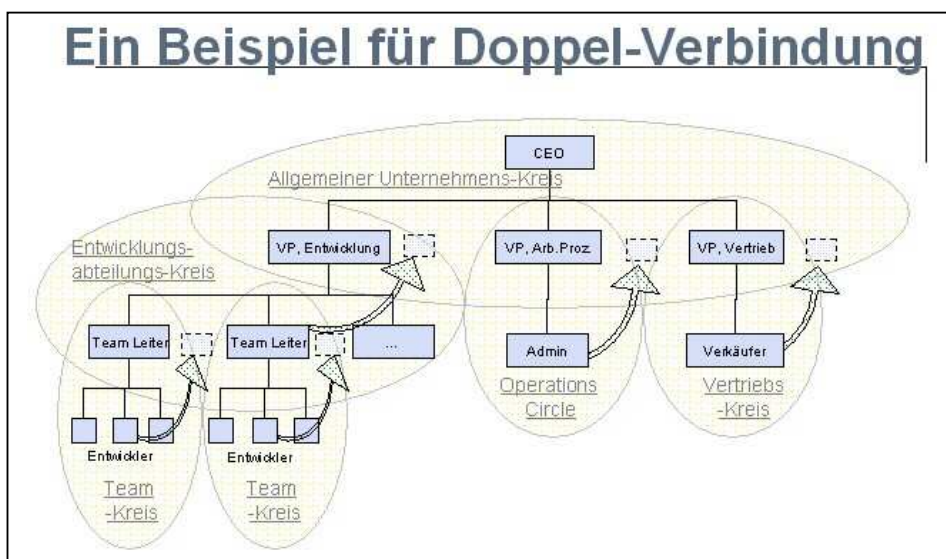


Abbildung 4: Organisations-Diagramm mit darüber gelegten Kreisen und *Rep Links*

## **Erforderliche Organisation**

Sobald eine Organisation, die Holacracy einführt, alle grundlegenden Fragen beantwortet hat, wird sie oftmals mit einer neuen Reihe von Fragen über die Struktur von Holacracy konfrontiert. Woher weiß man, welche spezifischen Kreise eine Organisation haben sollte und in wie vielen Ebenen diese organisiert sein sollten? Und woher weiß man, welche spezifischen Zuständigkeiten in der Organisation existieren sollten, welche Rolle welche Zuständigkeiten übernehmen sollte, und in welchen Kreisen welche Rollen übernommen werden sollten? Ist das entscheidend? Die Antwort ist ein kräftiges „Ja, das ist es definitiv“ – dies ist ein Problem in jeglicher Organisation, mit oder ohne Holacracy, doch mit Holacracy als Grundlage scheint sich die Fähigkeit wesentlich zu steigern eine effektive Struktur zu finden und zu nutzen.

Holacracy legt den Gedanken nahe, dass eine Organisation an jedem Punkt im Verlauf der Zeit ein natürliches Ideal oder eine „erforderliche“ Kreis-Struktur hat, die sich zeigen „möchte“. Und innerhalb der Kreis-Struktur scheinen erforderliche Rollen und Zuständigkeiten zu sein. Mit anderen Worten, die Organisation ist eine natürliche Holarchie, die im Laufe der Zeit entstanden ist und sich im Laufe der Zeit entwickelt. Diese erforderliche Struktur ist keine zufällige Entscheidung. Sie zu finden ist Detektiv-Arbeit, kein schöpferischer Akt – die Antwort existiert bereits, sie muss lediglich aufgedeckt werden. Dieser Entdeckungsprozess fühlt sich weitaus weniger wie explizite Gestaltung an und weitaus mehr wie ein Lauschen und sich Einstimmen auf das, was einem die Realität bereits versucht mitzuteilen – was sich auf natürliche Weise zeigen möchte.

Der Gewinn dieses Lauschens ist erheblich. Je genauer unsere explizite Struktur diese natürlichen Strukturen widerspiegelt, desto effektiver und vertrauenswürdiger wird die Organisation. Während wir uns mit der erforderlichen Struktur verbinden, fühlt sich die Organisation in zunehmendem Masse „natürlich“ an und Selbstorganisation wird leichter. Kreise fühlen sich zusammengehöriger an – sie haben eine gesündere Autonomie und eine klarere Identität, und ein klarer zugeschnittenes Zusammenspiel mit anderen Kreisen. Jeder Kreis vollzieht seine eigene Leitung, sein Handeln und Evaluieren viel leichter, wobei sein Super-Kreis in der Lage ist, sich entspannt auf spezifische Inputs und Outputs zu konzentrieren, anstatt auf die Details der Prozesse, die darinnen ablaufen. Rollen und Zuständigkeiten werden klarer und expliziter und es wird leichter Zuständigkeit mit Kontrolle überein zu bringen. Sich mit der erforderlichen Struktur zu verbinden erleichtert und verbessert auf dramatische Weise all das, auf das Holacracy bereits abzielt.

## Organisationelle Kontrolle

Einer der grundlegendsten Paradigmenwechsel von Holacracy ist ein Ansatz zur Aufrechterhaltung der organisationellen Kontrolle. Dieser Shift durchdringt alles an Holacracy und das Verständnis anderer Praktiken erfordert oftmals, sie innerhalb dieses Kontexts zu betrachten.

### *Dynamische Steuerung*

#### **Wie Fahrrad fahren...**

Ein Großteil moderner Entscheidungsfindung und Management basiert auf dem Versuch, den besten Weg im Voraus zu ermitteln, um ein gegebenes Ziel zu erreichen (voraussagen), und dann zu planen und zu managen, um diesem Pfad zu folgen (kontrollieren). Es ist wie Fahrrad fahren, indem man auf sein Ziel in der Entfernung zeigt, den Lenker festhält und sich dann die Seele aus dem Leib strampelt. Sogar wenn man es hinbekommt das Fahrrad auf der gesamten Strecke aufrecht zu halten, ist es wahrscheinlich, dass man sein Ziel nicht erreicht.

Wenn man sich dagegen jemanden anschaut, der tatsächlich Fahrrad fährt, dann gibt es da eine leichte Wiege-Bewegung. Der Fahrer bekommt kontinuierlich Feedback, indem er neue Informationen über seinen gegenwärtigen Zustand und seine Umwelt aufnimmt, und er macht kontinuierlich minimale Korrekturen in vielen Dimensionen (Ziel, Geschwindigkeit, Balance, etc.). Dieses Wiegen ist das Resultat davon, dass der Fahrer ein dynamisches Gleichgewicht aufrechterhält, während er sich auf sein Ziel zu bewegt – indem er schnelles Feedback aufnimmt, um innerhalb der Grenzen der vielen Aspekte seines Systems zu bleiben. Statt eine Menge Zeit und Energie damit zu verschwenden den genau „richtigen“ Weg von Beginn an vorauszusagen, hält er statt dessen sein Ziel im Geist, bleibt gegenwärtig im Moment und findet den natürlichsten Pfad zu seinem Ziel, während er fährt.

Für Organisationen bringt es viele Vorteile kontinuierlicher schrittweiser Adaption auf Basis realer Daten anstelle einer detaillierten Vorab-Analyse und Vorhersage den Vorzug zu geben. Dies kann beinhalten: bedeutende Gewinne an Effizienz, höhere Qualität, mehr Beweglichkeit, erhöhte Fähigkeit aus Ideen und verändernden Marktbedingungen Kapital zu schlagen, und – ironischerweise – weitaus größere Kontrolle. Und der dynamische Ansatz erreicht diese geschäftlichen Vorteile, während er menschliche und soziale Bedürfnisse auf einer Ebene weit jenseits des traditionellen Ansatzes erfüllt.

Es ist wichtig zu verstehen, dass das Voraussagen-und-Kontrollieren-Modell zu transzendieren ganz und gar nicht mit „nicht Voraussagen“ gleichzusetzen ist, genau so wenig wie Fahrradfahren mit einem Prozess des „nicht Lenkens“ gleichzusetzen ist. Es geht darum sich auf ein angemessenes Telos (Ziel) einzustimmen und vollkommen präsent im Hier und Jetzt zu sein, und alles was sich zeigt kontinuierlich in einem Zustand des Flow zu lenken. Um dies durch eine gesamte Organisation hindurch zu tun, braucht es eine Struktur, die das ermöglicht und einen disziplinierten Prozess der kontinuierlichen Aufnahme von Feedback und Adaption– über viele Menschen und viele halb-autonome Teams hinweg. Diese auftauchende Welle der Realität zu reiten ist ein extrem schwieriges Geschäft – das zu tun, ohne von der Strömung weggewaschen zu werden, erfordert einen völlig neuen Ansatz der organisationellen Steuerung und das kulturelle Umfeld um es zu unterstützen!

#### **Gegenwarts- Bewusstsein**

*Wenn dynamische Steuerung gut gemacht wird, dann ermöglichen wir der Organisation im Bewusstsein des gegenwärtigen Moments zu ruhen und entschieden zu handeln in Bezug auf was auch immer in diesem Augenblick auftauchen mag – wie ein Meister der Kampfkunst oder ein erfahrener Zen-Mönch. Die gesamten Vorteile und die Anmut, die Individuen aus dem Gegenwarts-Bewusstsein beziehen, stehen unseren Organisationen ebenfalls zur Verfügung. Und wenn die Organisation aus diesem Flow-Zustand heraus agiert, kann der Widerhall-Effekt auf die Menschen, die in ihr arbeiten tatsächlich extrem kraftvoll sein*

## Regeln der Dynamischen Steuerung

Es gibt drei Grundregeln für effektive dynamische Steuerung:

1. Jeder Punkt kann jederzeit revidiert werden, sobald sich neue Information zeigt – steuere kontinuierlich, wann immer es nötig ist.
2. Das Ziel an jedem gegebenen Zeitpunkt ist eine Entscheidung *zum Weiterarbeiten* zu finden, nicht die „beste“ Entscheidung – gelange rasch zu kleinen Entscheidungen zum Weiterarbeiten und lasse die beste Entscheidung im Verlaufe der Zeit entstehen.
3. Das Entscheidende sind gegenwärtige Spannungen – vermeide es auf Grundlage vorausgesagter Spannungen zu handeln und verschiebe Entscheidungen auf den letztmöglich verantwortbaren Moment.

### Feedback

*Rasches Feedback ist entscheidend für dynamische Steuerung – es ist schwierig ein Fahrrad mit geschlossenen Augen dynamisch zu steuern! Feedback erlaubt unseren Plänen zu Beginn der Reise unvollkommen zu sein – und ziemlich gut am Ende. Es gibt uns die Daten, die wir benötigen, um unsere geplante*

*Route dem tatsächlich vorgefundenen Terrain anzupassen, anstatt blind drauf los zu trotten mit nichts weiter als einer Karte eines vermeintlichen Terrains in Händen.*

Entscheidend sowohl für Holacracy als Ganzes und für dynamische Steuerung im Besonderen ist die Regel, *dass jeder Punkt jederzeit revidiert werden kann*. Dynamische Steuerung erfordert, dass wir im Angesicht des Ziels des Kreises und der verfügbaren Fakten schnelle Entscheidungen treffen, und das Wissen, dass wir den Punkt jederzeit später wieder revidieren können, sobald sich neue Information zeigt, hilft uns zu verhindern, dass wir uns in vorausgesagten Ängsten festfahren, bzw. bei dem Versuch alles von vorneherein auf die Reihe zu bekommen (vgl. Regel #3). Dies hilft uns, die Verschwendung von Energie und Zeit durch die Spekulation darüber, was geschehen „könnte“, zu verhindern und lässt uns statt dessen sofort adaptieren, sobald uns die Wirklichkeit sagt, was tatsächlich geschieht. Dies führt zudem zu viel weniger Quälerei in Bezug auf die „perfekte“ Entscheidung, und erleichtert es einfach mal etwas auszuprobieren und zu schauen was passiert – wohl wissend, dass wir den Kurs jederzeit verändern können.

### Fehler und Versagen

*Ich spreche oft über das Versagen als ein Schlüsselprinzip hinter dynamischer Steuerung und gebe den Rat „Wenn du nicht weißt, was du tun sollst um Erfolg zu haben, dann tue einfach etwas um zu versagen“. Von einer Ebene aus ist ein „Fehler“ bloß neue Information und eine Gelegenheit, um im größeren Bild dazuzulernen und erfolgreich zu sein.*

*Ebenso drückte es Thomas Edison auf berühmte Weise aus, als er von seinen frühen Experimenten sagte, dass er nicht versagt, sondern bloß tausend Arten kennen gelernt hat, wie man eine Glühbirne nicht macht. Anstatt Zeit und Energie darauf zu verschwenden es „von Anfang an richtig zu machen“ war es ihm wichtiger anzufangen, schnell zu scheitern und schnell aus den Fehlern zu lernen. In dieser Größenordnung schnell zu versagen half ihm dabei rascher im großen und ganzen erfolgreich zu sein.*

Regel #2 ist hier ebenfalls entscheidend: Unser Ziel in jedem gegebenen Augenblick ist nicht die bestmögliche Entscheidung, sondern lediglich eine zum Weiterarbeiten zu finden – die beste Entscheidung ist nicht die, die wir am Anfang voraussagen, sondern die, die im Laufe der Zeit in der Realität auftaucht. Dynamische Steuerung hilft uns schnell mit etwas Gangbaren anzufangen, und dann zu großartigen Entscheidungen zu gelangen, indem man der Realität lauscht und kontinuierlich adaptiert, sobald neue Informationen auftauchen. Die Vermeidung der Falle, die „beste“ Entscheidung zu Anfang finden zu müssen, befreit einen Kreis dazu sich rasch von der Planung einer Entscheidung zum Test in der Realität und zur Integration des daraus entstehenden Feedbacks zu bewegen.

Wenn man sie zusammen praktiziert, beseitigen die Regeln der dynamischen Steuerung eine Menge Angst in Bezug auf die Entscheidungsfindung, und das ist der Schlüssel um die Beweglichkeit der Organisation anzukurbeln, während man zugleich weitaus weniger Zeit in Entscheidungsprozessen verbringt. In der Tat, dynamische Steuerung führt zu weniger Zeit in der



Entscheidungsfindung, nicht zu mehr! Die Zukunft vorhersagen ist furchterregend. Wenn man mit den Ergebnissen seiner Vorhersage hängen bleibt, wie wir das oftmals im modernen Organisationsleben tun, dann ist diese Angst sogar sinnvoll. Wenn du das Fahrrad nur einmal zu Anfang lenken kannst, dann solltest du verdammt noch mal Angst vor dieser Fahrt haben, und ziemlich viel Zeit vorab damit verbringen den richtigen Weg voraus zu sagen! Und sogar wenn du den ganzen Weg über lenken kannst – wenn dieser Prozess soviel Zeit und Energie kostet, dann vergiss die schnelle Anpassung für die Gelegenheiten, die entlang des Weges auftauchen – du kannst von Glück sagen, wenn du heile an deinem Ziel ankommst.

Dagegen ist es nicht sonderlich furchterregend ein Ziel im Geiste zu behalten während man vollständig und kontinuierlich in der Gegenwart lebt – und in dem Maße wie wir das können, wird die Angst immer weniger hilfreich. Dynamische Steuerung versichert einen darin einfach etwas zu versuchen und schwierige Punkte zu revidieren, wann immer potentielle Ängste anfangen sich tatsächlich zu manifestieren. Während viele individuelle transformative Praktiken darauf abzielen Individuen zu helfen, aus einem Raum jenseits der Angst heraus zu handeln, verschiebt Holacracy den grundlegenden Kontext zu einem solchen, der den Grad reduziert in dem Angst überhaupt entsteht. Dies erleichtert hilfreichere und erfüllendere emotionale Reaktionen gegenüber dem Prozess und den Ergebnissen der Entscheidungsfindung und erlaubt uns Gelegenheiten in unserer Umgebung zu ergreifen, die wir sonst womöglich verpassen würden.

### **Voraussagen-und-Kontrollieren integrieren**

Beachten Sie schließlich, dass es Zeiten gibt, in denen voraussagende Steuerung Sinn macht. Zukünftige Möglichkeiten in die Entscheidungsfindung der Gegenwart zu integrieren macht Sinn, wenn sowohl die Wahrscheinlichkeit einer kostspieligen Eventualität unbequem hoch ist, als auch, wenn wir später nicht mehr auf sichere Weise adaptieren können, sobald wir mehr Informationen für unsere Arbeit haben – mit anderen Worten: wenn wir auf ein bestimmtes Gleis festgelegt sein werden, ohne die Möglichkeit zu steuern und es eine große Entscheidung ist! Wenn wir einen teuren Mietvertrag über zehn Jahre für unsere Büro-Räumlichkeiten unterschreiben müssen und wir nicht in der Lage sein werden zu wechseln oder den Vertrag neu zu verhandeln, dann sollten wir lieber ein wenig voraussagen!

Das ist allerdings nicht die ganze Geschichte. Oftmals können wir das, was sonst eine Situation wäre, die voraussagende Entscheidungsfindung erfordert, in eine solche verwandeln, die dynamische Steuerung erlaubt, einfach indem wir einen Weg finden, um Feedback und Steuerungspunkte entlang des Weges einzubauen. Bei Ternary z.B. sind unsere Prozesse und Verträge mit Kunden und Zwischenhändlern absichtlich darauf ausgelegt dynamische Steuerung zu erlauben und zu nutzen. Der Schlüssel ist unter anderen Umständen große Verpflichtungen herunter zu brechen, so dass wir jetzt eine schnellere Entscheidung treffen können und die nächste kleine Entscheidung bis zum letztmöglich verantwortbaren Moment aufschieben können. Wir müssen außerdem sicher stellen, dass wir auf effektive Weise messen was passiert, um die Daten zu gewinnen, die wir benötigen, um vor unserer nächsten Verpflichtung dynamisch zu steuern. Dies kann natürlich eine ziemliche Herausforderung sein und es ist nicht immer praktisch; wenn es die Situation erfordert, ist das dynamischste was man tun kann manchmal ein Voraussagen-und-Kontrollieren Modell zu verwenden. In diesem Sinne fügt dynamische Steuerung den Voraussagen-und-Kontrollieren Methoden etwas hinzu und schließt die Methoden vorhersagender Steuerung dennoch vollkommen ein – es ist ein breiteres, umfassenderes Paradigma.

### ***Integrative Entscheidungsfindung***

Stellen Sie sich vor ein Flugzeug zu fliegen und eines der wichtigsten Instrumente zu ignorieren: „Also, die Geschwindigkeitsanzeige und der Höhenmesser sagen, dass alles in Ordnung ist, somit ist die Tankstandsanzeige überstimmt!“ Natürlich macht das keinen Sinn – wir alle wissen, dass die Tankstandsanzeige auf ein anderes Feld von Informationen eingestellt ist als die anderen – und

dennoch sehen wir, wie dieses Muster wieder und wieder in modernen Organisationen abläuft. Es ist leicht zu vergessen, dass Menschen, wie die Instrumente in unserem Flugzeug, oftmals auf sehr verschiedene Felder oder Typen von Informationen eingestimmt sind. Doch wenn wir genauer hinschauen, finden wir oftmals einen Wert oder eine Kern-Wahrheit in jeglichem, das ein jeglicher wahrnimmt – wie der integrale Philosoph Ken Wilber sagte, „Niemand ist clever genug, um 100% daneben zu liegen.“

Die Geschwindigkeit und die Anforderungen des modernen Organisationslebens mal vorausgesetzt, ist es nicht überraschend, dass wir oftmals daran scheitern die wichtigsten Perspektiven anderer zu integrieren. Doch wenn wir einen effektiven und schnellen Prozess finden können, um diejenigen Perspektiven zusammenzubringen und zu integrieren, die wirklich wichtig wären zu integrieren, können wir ein vollständigeres Bild unserer gegenwärtigen Realität zeichnen. Und ein besseres Bild ermöglicht entschiedeneres Handeln, das mehr Bedürfnisse und mehr Einschränkungen der Situation berücksichtigt, in der wir uns befinden – wir vermeiden die Gefahr, die Tankstandsanzeige genau zur falschen Zeit zu ignorieren!

Holacracy hält ein Werkzeug für genau diese Art zügiger Integration von wichtigen Perspektiven bereit: Integrative Entscheidungsfindung. Dieser schnelle Entscheidungsfindungsprozess integriert auf systematische Weise den Kernwert oder die Kernwahrheit in jeder hervorgebrachten Perspektive, während er im Fokus des gegenwärtigen Augenblicks geerdet bleibt, was durch dynamische Steuerung gewährleistet wird. Während jede wichtige Perspektive integriert wird, taucht eine Entscheidung zum Weiterarbeiten auf. Wir wissen, dass wir diesen integrierten Zustand erreicht haben, wenn jedes Mitglied des Kreises, das die Entscheidung trifft, keinen „Einwand“ dagegen sieht mit der vorgeschlagenen Entscheidung weiterzumachen, zumindest für diesen Moment. Ein „Einwand“ wird definiert als ein greifbarer Grund in der Gegenwart, weshalb die vorgeschlagene Entscheidung jetzt nicht gangbar ist – warum sie außerhalb der Toleranzgrenzen irgendeines Aspektes des Systems liegt. Deshalb gehören die Einwände dem Kreis – sie sind nicht die persönlichen Einwände der Individuen. Solange weiterhin Einwände auftauchen, geht der Prozess damit weiter die vorgeschlagene Entscheidung durch die Integration der Kernwahrheiten jeder Perspektive zu verfeinern.

### **Prozess der integrativen Entscheidungsfindung (Kurzformat)**

*Es gibt verschiedene Formate für die Moderation von integrativer Entscheidungsfindung. Das folgende beschreibt den „Kurzformat“-Prozess, der angewendet wird, wenn ein Mitglied des Kreises sowohl eine Spannung aufzulösen hat als auch einen spezifischen Vorschlag anbieten kann als einen Ausgangspunkt für die Integration:*

**Vorstellung des Vorschlags:** *Der Vorschlagende nennt die aufzulösende Spannung und einen möglichen Vorschlag, um diese zu adressieren. Klärungsfragen sind nur erlaubt zum Zwecke des Verständnisses dessen, was vorgeschlagen wird. Diskussionen und Reaktionen werden vom Moderator [A.d.Ü: engl. ‚Facilitator‘, für das es kein passendes deutsches Äquivalent gibt] sofort abgeschnitten, insbesondere Reaktionen, die als Fragen getarnt sind (z.B. „Meinst du nicht, dass uns das in Schwierigkeiten bringen wird?“)*

**Reaktions-Runde:** *Der Moderator fragt nacheinander jede Person nach einer schnellen Bauch-Reaktion in Bezug auf den Vorschlag (z.B. „Klingt großartig“, „Ich mache mir wirklich Sorgen über X“, etc.) Diskussion oder Überkreuz-Gespräche jeglicher Art werden vom Moderator rücksichtslos abgeschnitten – dies ist ein heiliger Raum für jede Person, um ihre Reaktionen zu bemerken, mitzuteilen und sich von ihnen zu lösen, ohne um sich den möglichen Effekt der Mitteilung sorgen zu müssen.*

**Verbessern oder Klären:** *Der Vorschlagende bekommt, nachdem er den Reaktionen zugehört hat, eine Gelegenheit um jeglichen Aspekt seines Vorschlags, von dem er meint, dass er Klärung bedarf, zu klären oder den Vorschlag basierend auf den Reaktionen in minimaler Weise zu verbessern (es sollten nur triviale Verbesserungen in dieser Phase versucht werden, auch wenn bereits auf klare Mängel hingewiesen wurde). Diskussionen werden vom Moderator abgeschnitten.*

**Einwands-Runde:** *Der Moderator fragt nacheinander jeder Person, ob sie irgendwelche Einwände gegen den Vorschlag, so wie er formuliert wurde, sieht. Einwände werden kurz genannt ohne Diskussionen oder Fragen; der Moderator listet alle Einwände auf der Tafel auf und schneidet jegliche Art von Diskussion in dieser Phase ab. Wenn die Einwands-Runde ohne sich zeigende Einwände ausgeht ist die Entscheidung gefunden und der Prozess endet.*

**Integration:** *Wenn Einwände auftauchen, tritt die Gruppen am Ende der Einwandsrunde in einen offenen Dialog ein, um die Kernwahrheit jedes Einwands in einen verbesserten Vorschlag zu integrieren. Sobald sich ein verbesserter Vorschlag zeigt, der funktionieren könnte, unterbricht der Moderator das Gespräch, nennt den verbesserten Vorschlag und geht zurück zu einer Einwands-Runde.*

## **Jenseits von Konsens**

Integrative Entscheidungsfindung anzuwenden ist ganz und gar nicht dasselbe wie einen Konsens zu suchen – tatsächlich sind beide Prozesse kaum vergleichbar! Der Konsens-Prozess fragt typischerweise ob die Leute „für“ oder „gegen“ einen Vorschlag sind, oder vielleicht, ob jemand ihn „blockiert“. Integrative Entscheidungsfindung hingegen konzentriert sich überhaupt nicht auf persönliche Unterstützung irgendeiner Art – es steht komplett orthogonal dazu. Ein „Einwand“ ist weder eine Aussage darüber, dass jemand eine Entscheidung nicht unterstützen wird, noch ist „kein Einwand“ eine Aussage darüber, dass jemand „dafür“ ist. Es ist einfach eine Aussage darüber, ob jemand irgend etwas sieht, das sich außerhalb der Toleranzgrenzen irgendeines der Aspekte des Systems befindet.

Das ist ein entscheidender Unterschied – jemanden zu fragen, ob er „für“ oder „gegen“ etwas ist tendiert dazu ihn in einen egozentrischen oder sehr persönlichen Raum zu bringen. Integrative Entscheidungsfindung bittet ihn aus einem unpersönlicheren (oder transpersonalen) Raum darüber zu sprechen, was für ein gemeinsames Ziel tatsächlich gebraucht wird und zum Weiterarbeiten reicht. Der Prozess erkennt jegliche aufsteigende Emotion in uns an und achtet sie, und hilft uns dann darüber hinaus zu gehen – sie in Objekte in unserem Gewahrsein zu verwandeln, in Dinge, die wir haben statt dass sie uns haben. Sobald wir nicht länger in ihrer Ladung fest hängen, können wir unsere persönlichen Emotionen als Hinweise dafür verwenden, weshalb eine vorgeschlagene Entscheidung möglicherweise wirklich außerhalb einer entscheidenden Toleranzgrenze des System liegen mag. Persönliche Emotionen werden zu Quellen wertvoller Information, doch sind nicht Entscheidungsfindungskriterien in sich selbst.

Das verlagert die Aufmerksamkeit von der Persönlichkeit und den Emotionen zu dem Problem selbst und zu den Zielen der Organisation. Es erzielt den Wert eines Konsens-basierten Ansatzes ohne dessen Ballast durch die Erkenntnis, dass der beste Weg zur besten Entscheidung zu gelangen darin besteht kontinuierlich zuzuhören und die gegenwärtigen Perspektiven zu integrieren, die von den beteiligten Individuen eingebracht werden. Niemandes Stimme wird niedergemacht und doch wird die Dominanz der Egos nicht zugelassen. Der Prozess der integrativen Entscheidungsfindung hilft den Menschen sich in einem Zustand jenseits von Angst und Ego zu begegnen und zu interagieren; eine Gruppe, die darin involviert ist fühlt sich eindeutig anders an und erzeugt gewöhnlich weitaus bessere Resultate.

Mit integrativer Entscheidungsfindung fühlt es sich oft so an, als ob die Menschen, die in dem Prozess involviert sind, nicht wirklich per se Entscheidungen treffen. Sie halten einen Raum und lauschen der Realität, und erlauben der kreativen Kraft der Evolution selbst die Entscheidungen zu treffen – durch sie, nicht von ihnen. Diese Unterschiede sind alle sehr schwierig zu beschreiben und vielleicht schwer zu glauben, dennoch ist dies die beste Interpretation meiner Erfahrung mit integrativer Entscheidungsfindung aus der ersten Person-Sicht, und andere erfahrene Praktizierende mit denen ich gesprochen habe, schildern ähnliche Interpretationen.

## **Der Feind von gut genug**

Ich werde oftmals gefragt was passiert, wenn jemand nicht versteht warum eine vorgeschlagene Entscheidung Sinn macht oder wie sie ein Problem adressiert. Wie erleichtert Holacracy ihr Verstehen, so dass die Entscheidung voran kommen kann? Und, eine verwandte Frage, wie erleichtert Holacracy das Auftauchen der besseren Entscheidung, wenn die Menschen sich uneinig sind darüber welche Form sie annehmen sollte? Die einfache Antwort lautet: gar nicht. Holacracy setzt eine sehr andere Schwelle für Entscheidungsfindung an, eine, die von Anfang an gar keinen Raum für diese Art von Konflikt eröffnet.

Wie bereits früher diskutiert, ist die Schwelle der Entscheidungsfindung für Holacracy lediglich die Freilegung einer „Entscheidung zum Weiterarbeiten“. Eine organisationelle Dysfunktion entsteht, wann immer irgendein Teil der Organisation einen Mangel an ausreichender Kontrolle hat, um seinen eigenen effektiven Betrieb sicher zu stellen (wenn ihm „erforderliche Kontrolle“ fehlt). Also ist eine

„Entscheidung zum Weiterarbeiten“ lediglich eine, die unsere Fähigkeit aufrecht erhält die Organisation effektiv zu kontrollieren. Das erlaubt uns in Gänze das schwierige und verschwenderische Geschäft zu umgehen unter den Teilnehmern ein gemeinsames Verständnis über die „bessere“ oder die „beste“ Entscheidung zu finden. Holacracy sucht keine Entscheidung, die alle Perspektiven vollständig einbezieht, sondern bloß eine Entscheidung, die die minimal notwendigen Perspektiven einbezieht, die wir benötigen, um die erforderliche Kontrolle aufrecht zu erhalten oder wieder herzustellen.

Zurück zu den Ausgangsfragen oben: es gibt keine Notwendigkeit für jeden Anwesenden alle Aspekte einer Entscheidung zu verstehen oder gar warum sie Sinn macht. Sie müssen lediglich Zuversicht haben, dass die Entscheidung keinen Teil der Fähigkeiten der Organisation effektiv zu funktionieren untergraben wird – die Fähigkeit sich selbst zu kontrollieren. Es gibt selten einen Bedarf, dass irgendjemand von irgendetwas überzeugt ist, denn das Ziel besteht nicht darin die „beste“ Entscheidung zu finden.

Praktisch gesprochen: wenn viele gangbare Optionen existieren ist die bessere Entscheidung oftmals die, die schneller getroffen wird. Schnellere Entscheidungsfindung bedeutet, dass mehr Entscheidungen getroffen werden können, mehr Ansätze können probiert werden, und es kann mehr darüber gelernt werden, was wirklich funktioniert und was wirklich nicht geht. Lediglich eine Entscheidung zum Weiterarbeiten zu fordern kann gesehen werden als „Herabsetzung der Messlatte“ in Bezug auf die Entscheidungsfindung, doch genauer betrachtet bedeutet es eine „Erhöhung der Messlatte“ in Bezug auf eine Verlangsamung oder Blockierung des Entscheidungsfindungsprozesses. Wir verbessern die Qualität kontinuierlich, indem wir uns erlauben auf schnelle Weise aus unserer Erfahrung zu lernen.

## Ein Wechsel des Gesamt-Systems

Holacracy ist ein Wechsel des Gesamt-Systems im Vergleich damit, was wir in der menschlichen Organisation und Kultur gewohnt sind, und es kann sehr schwierig zu verstehen sein, indem man sich irgendeinen Teil-Aspekt davon ansieht. Jeder Teil-Aspekt verstärkt die anderen und wird von ihnen verstärkt. Wenn wir einfach nur Integrative Entscheidungsfindung zu menschlichen Organisationen hinzufügen würden, wie wir sie heute gewohnt sind, dann könnten wir leicht bei einer Verlangsamung landen, oder bei einer Blockade durch zukunftsorientierte Spannungen.

Es liegt eine gewisse Schwierigkeit darin integrative Entscheidungsfindung ohne dynamische Steuerung zu nutzen. Es ist schwer auf dynamische Weise zu steuern, ohne die klare Sicht der Realität, die aus der raschen Integration von Schlüssel-Daten entsteht. Und es ist schwer ganz schnell alle notwendigen Perspektiven zu integrieren, wenn du aus dem Gewahrsein des gegenwärtigen Augenblicks heraus fällst und versuchst jede Angst darüber, was in der Zukunft passieren „könnte“, zu integrieren. Doch wenn wir unsere integrative Entscheidungen auf dynamische Weise steuern,

### **Den evolutionären Impuls reiten**

*Holacracy wehrt sich ausdrücklich gegen Versuche jederzeit alle Perspektiven vollständig zu integrieren, und doch endet das am Ende darin, dass es mehr integriert als irgend ein anderer Prozess, den ich gesehen habe. Bedenke, dass es nicht wirklich möglich ist einen Schritt zurückzutreten und alle Perspektiven zu integrieren, egal wie viel du integrierst, es gibt immer noch mehr zu integrieren, und mehr Wirklichkeit, die fortwährend um dich herum auftaucht. - „Schildkröten nach oben und nach unten“, endlos.*

*Perspektiven integrieren ist ein Prozess evolutionärer Art, der sich durch die Zeit hindurch entfaltet, nicht etwas für das wir Abstand nehmen und an irgendeinem Zeitpunkt „tun“. Was wir also tun können ist **integrierend sein**, wir können ein Agent des natürlichen evolutionären Impulses im Herzen der Wirklichkeit werden, indem wir den sich zeigenden Moment hier und jetzt reiten und integrieren, was tatsächlich in diesem gegenwärtigen Moment auftaucht.*

*Bei Holacracy streben wir danach, dasjenige zu integrieren, was integriert werden muss, sobald es Integration bedarf – nicht mehr, nicht weniger, nicht früher, nicht später. Je mehr wir die Disziplin und das Geschick entwickeln können, das zu tun, umso mehr*

*Wert können wir in unsere Realität integrieren. Es geht nicht darum zu versuchen alles sofort zu integrieren; es geht darum einen größeren Wert in unsere morgige Realität zu integrieren, als wir gestern hatten, während wir die innewohnende Vollkommenheit des gegenwärtigen Moments und des evolutionären Prozesses anerkennen, wo auch immer wir in jeglichem Augenblick sein mögen.*

verstärkt jeder Aspekt den anderen. Ihr gemeinsamer Effekt ist sogar noch größer, wenn sie noch von wiederum anderen Aspekten von Holacracy unterstützt werden – somit, ein Wechsel des Gesamt-Systems.

## **Autokratie integrieren**

Trotz seiner Stärke werden die meisten Entscheidungen in einer Holokratischen Organisation nicht direkt durch den Prozess der integrativen Entscheidungsfindung getroffen. Die meisten Entscheidungen, denen wir von Tag zu Tag begegnen sind relativ einfach und werden am effektivsten von einer Person auf autokratische Weise getroffen. Dennoch, es ist eine Regel von Holacracy, dass die Leitungs-Entscheidung darüber, jemandem autokratische Kontrolle über gewisse betriebliche Entscheidungen zu geben, immer via integrativer Entscheidungsfindung getroffen wird. Das heißt, dass die Definition von Rollen und Zuständigkeiten und die Art der Kontrolle, die mit ihnen einhergeht, durch integrative Entscheidungsfindung erfolgt. In der Tat ist es so, dass automatisch einer jeglichen Zuweisung von Zuständigkeit auch eine autokratische Kontrolle in Bezug auf diese spezifische Frage eingeräumt wird, es sei denn, es existiert eine andere Zuständigkeit, die diese Kontrolle einschränkt, etwa eine Zuständigkeit andere Perspektiven zu integrieren, bevor man eine Entscheidung fällt. Auf diese Weise umfasst und integriert die integrative Entscheidungsfindung andere Stile der Entscheidungsfindung, obwohl die Delegation von Autorität selbst jederzeit via integrativer Entscheidungsfindung revidiert werden kann, sobald sich neue Informationen zeigen.

Wir würden z.B. nicht wollen, dass unsere Büro-Managerin jedes Mal ein Meeting einberuft, weil sie mehr Bleistifte einkaufen möchte, also nutzen wir statt dessen den Prozess der integrativen Entscheidungsfindung, um eine Rolle mit der Zuständigkeit und autokratischen Kontrolle zu schaffen, die Entscheidungen darüber trifft, wie die Arbeit im Büro in betrieblicher Hinsicht aufrecht zu erhalten ist, innerhalb gewisser Grenzen für den Einkauf. Sollte sich diese Autorität jemals zu breit, oder die Grenzen zu restriktiv erweisen, würde die Richtlinie mit Hilfe des integrativen Entscheidungsfindungs-Prozesses revidiert werden, und der Kreis würde allmählich adaptieren.

## **Individuelles Handeln**

Völlig gleich wie detailliert und verfeinert wir unsere Rollen und Zuständigkeiten geschaffen haben, wird es Fälle geben, bei denen Aktionen erforderlich sind, die außerhalb unserer Rollendefinitionen liegen, und somit außerhalb unserer offiziellen Autorität. Tatsächlich ist es zu Beginn der Praxis von Holacracy wahrscheinlich, dass das meiste, das wir tun außerhalb der Grenzen der definierten Zuständigkeiten fällt, zumal Holacracy uns ermutigt die Rollen mit der Zeit zu entwickeln, statt auf vorhersagende Weise zu raten, wie sie sein sollten. Manchmal ist die Handlung, von der wir glauben, dass sie nötig ist, nicht nur außerhalb definierter Zuständigkeiten, sondern tatsächlich gegen sie, so dass es der kompletten Ignorierung einer Zuständigkeit bedarf, um die Aktion durchzuführen.

Was tun wir also wenn unser bestes Urteil uns rät außerhalb unserer Autorität oder gegen eine etablierte Richtlinie zu handeln? Wir tun, was Menschen normalerweise tun – wir bedenken die Informationen, die wir haben, einschließlich was wir über die existierenden Zuständigkeiten oder ihr Fehlen wissen, und wir nutzen unser bestes, uns verfügbares Urteil, um eine Entscheidung über die erforderliche Handlung zu treffen. Oder, wie Holacracy es formuliert, wir ergreifen individuelles Handeln.

Individuelles Handeln rät uns genau das zu tun, von dem wir normalerweise hoffen, dass es Menschen ohnehin tun: Bedenke die verfügbare Information, nutze das beste Urteil deines höchsten Selbst und ergreife welche Handlung auch immer, von der du glaubst, dass sie am besten für die Ziele des Kreises ist. Und wenn die Handlung außerhalb der Grenzen fällt oder sogar gegen bestehende Zuständigkeiten ist, sei darauf vorbereitet, dir selbst aus dem Weg zu gehen, um „das Gleichgewicht wieder herzustellen“, verursacht durch jeglichen Schaden oder Ungerechtigkeit, mit Hilfe eines wiederherstellenden Systems von Gerechtigkeit im Gegensatz zu einem bestrafenden. Und bringe

schließlich das wahrgenommene Bedürfnis für solches Handeln in einem Leitungs-Meeting auf, so dass der Kreis aus dieser Fallstudie lernen kann, indem Rollen und Zuständigkeiten entwickelt werden, um die Notwendigkeit dafür für das nächste Mal zu transzendieren – auf diese Weise treibt individuelles Handeln die organisationelle Evolution voran.

Individuelles Handeln als eine Praxis innerhalb der Organisation zu erwarten hat einen tiefen Effekt auf die Organisationskultur. Es hilft uns dabei nicht in Schuldfragen, Negativität und „hätte sollen“- Formulierungen stecken zu bleiben, mit denen ansonsten in modernen Organisationen um sich geworfen wird. All dies sind verständliche Emotionen, die mit Fakten über die Realität verwechselt werden – sie werden zu einem Widerstand gegenüber dem, was bereits geschehen ist und nicht verändert werden kann. In Widerstand gegenüber der Vergangenheit zu treten blockiert uns dabei die Gegenwart als den perfekten Moment anzuerkennen die sie ist und unsere Energie auf die Frage zu verlagern, wie wir effektiv vorankommen. Individuelles Handeln zu erwarten hilft uns dabei von Schuldzuweisungen und Angst vor Schuldzuweisungen dazu überzugehen in der Gegenwart zu leben und der Zukunft gemeinsam mutig zu begegnen.

## Kern-Praktiken

### Leitungs-Meetings

Die Mitglieder eines Kreises treffen sich regelmäßig, um die Leitung des Kreises zu etablieren und zu entwickeln. Leitungs-Meetings konzentrieren sich darauf die generellen Rollen freizulegen, die nötig sind, um die Ziele des Kreises zu erreichen, zusammen mit den spezifischen Zuständigkeiten und der Kontrolle die für jede Rolle erforderlich sind, und dann diese Rollen an Mitglieder des Kreises zu vergeben. Die Teilnahme steht allen Mitgliedern des Kreises offen, einschließlich der Repräsentativ-Verbindungen, die aus den Sub-Kreisen für diesen Kreis gewählt worden sind. Diese Meetings werden typischerweise mindestens einmal im Monat für die meisten Kreise abgehalten, manchmal auch öfter.

Der Fokus eines Leitungs-Meetings ist die Leitung, nicht die betrieblichen Vorgänge. In ihnen geht es darum das Muster und die Struktur der Organisation zu entwickeln – zu definieren, wie wir zusammenarbeiten werden – und nicht um die Durchführung spezifischer Geschäfte oder darum Entscheidungen über spezifische Probleme zu treffen. Das heißt nicht, dass wir jegliche Erwähnung von betrieblichen Fragen vermeiden – im Geiste dynamischer Steuerung sind Vorschläge zur Leitung typischerweise durch spezifische betriebliche Bedürfnisse oder Ereignisse inspiriert. Immer wenn etwas nicht so gut lief wie wir es gern gehabt hätten, gibt es oftmals zusätzliche erforderliche Rollen oder Zuständigkeiten, die darauf warten in einem Leitungs-Meeting freigelegt zu werden. Auf ähnliche Weise ist, immer wenn nicht klar ist, wer welche spezifische Entscheidung trifft und wie, wahrscheinlich gerade wieder eine hilfreiche Klärung von Rollen und Zuständigkeiten bereit das Licht der Welt zu erblicken (zur Erinnerung, Kontrolle geht Hand in Hand mit Zuständigkeit).

Dennoch, der Schlüssel für effektive Leitungs-Meetings liegt darin den Fokus kontinuierlich zurück zu Rollen und Zuständigkeiten zu lenken. Ohne einen starken Fokus und einen klaren Raum, der für die Leitung gehalten wird, ist es leicht für eine Organisation sich so stark in den alltäglichen Arbeiten zu verlieren, dass Leitung einfach nicht vorkommt und regelmäßige Leitungs-Meetings sind entscheidend für eine effektive Praxis von Holacracy.

#### Agenda für Leitungs-Meetings

*Das folgende ist eine Agenda-Vorlage für ein typisches Leitungs-Meeting:*

**Check-in-Runde:** Das Check-in ist eine kurze Runde, wobei jede Person einen kurzen Bericht über ihren gegenwärtigen geistigen und emotionalen Zustand gibt, um für die anderen einen emotionalen Kontext im Meeting herzustellen und dem Sprecher zu helfen jegliche festgehaltenen Spannungen loszulassen. Der Moderator unterbindet Diskussionen oder Reaktionen zu den Check-ins von anderen. Beispiel: „Ich bin ein bisschen gestresst von dem Projekt, an dem ich heute arbeite, doch ich habe mich auf dieses Meeting gefreut.“

**Administrative Belange:** Der Moderator fragt kurz nach Einwänden zu den Aufzeichnungen des letzten Meetings und betont deutlich die verfügbare Zeit für dieses Meeting.

**Agenda-Erstellung:** Der Moderator ruft die Punkte der Agenda für das Meeting an Ort und Stelle ab (Agenda-Punkte werden niemals von früheren Meetings übertragen!). Die Teilnehmer nennen die Agenda-Punkte kurz als einfachen Titel und der Moderator notiert sie am Flipchart. Sobald alle Agenda-Punkte aufgelistet sind, schlägt der Moderator eine Reihenfolge vor, in der sie behandelt werden, und integriert zügig mögliche Einwände gegen die Reihenfolge.

**Spezifische Punkte:** Die Gruppe geht durchläuft alle Punkte der Agenda bis die Meeting-Zeit ausläuft, oder bis alle Punkte geklärt sind. Für jeden Agenda-Punkt wird einer der integrativen Entscheidungsfindungsprozesse benutzt (z.B. Kurzformat, Langformat oder Wahl-Format). Der Schriftführer erfasst alle Entscheidungen (nur die letztendlichen Beschlüsse) im Meeting-Protokoll und in den gesamten zusammengestellten Aufzeichnungen der Rollen und Zuständigkeiten des Kreises.

**Abschluss-Runde:** Den Abschluss bildet eine kurze Runde, in der jede Person die Effektivität des Meetings kommentiert und darüber reflektiert, dem Moderator und anderen Feedback über den Meeting-Prozess selbst gibt. Der Moderator unterbindet die Diskussion oder Reaktionen auf die Abschluss-Kommentare von anderen. Beispiel: „Wir sind durch Diskussionen mehrmals vom Prozess abgekommen und es wäre hilfreich, wenn der Moderator das beim nächsten Mal schneller abschneiden würde.“

## **Integrative Wahlen**

Es gibt mehrere Schlüssel-Rollen, die in jedem Kreis gefüllt werden müssen: eine Repräsentativ-Verbindung zu dem übergeordneten Kreis, ein Moderator für die Durchführung der Kreis-Meetings und um sicherzustellen, dass die Gruppe sich an den Prozess hält, sowie ein Schriftführer oder Sekretär, um Entscheidungen festzuhalten und eine zusammengestellte Gesamtliste aller Rollen und Zuständigkeiten des Kreises zu führen. Die Mitglieder des Kreises werden in jede dieser Schlüsselrollen gewählt mit Hilfe von Holacracy's integrativen Wahl-Prozess, welcher versucht die kollektive Intelligenz der Gruppe anzuzapfen, um zu einer optimalen Besetzung für jede Rolle zu gelangen. Zusätzlich kann der Kreis sich dafür entscheiden diesen Prozess auch für andere Rollen zu benutzen – er ist immer dann hilfreich, wenn die optimale Besetzung für eine Rolle nicht sofort offensichtlich ist.

### **Prozess der Integrativen Wahlen**

Das Folgende ist eine Vorlage für den Prozess der Integrativen Wahlen:

**Beschreibe die Rolle:** Der Moderator verkündet die Rolle, für die die Wahl angesetzt ist, sowie die Zuständigkeiten dieser Rolle.

**Ausfüllen der Stimmzettel:** Jedes Mitglied füllt einen Stimmzettel aus, ohne jegliche Vorab-Diskussion oder Kommentar. Der Stimmzettel hat die Form "(Name des Nominierenden) nominiert (Name des Nominierten)". Jeder muss exakt eine Person nominieren – niemand darf sich enthalten, oder mehr als eine Person nominieren. Der Moderator sammelt alle Stimmzettel.

**Verlesen der Stimmzettel:** Der Moderator liest jeden Stimmzettel laut vor und fragt den Nominierenden, warum er oder sie die Person auf seinem/ihrem Stimmzettel nominiert hat. Jede Person gibt ein kurzes Statement darüber ab, warum die Person, die sie nominiert hat, die optimale Besetzung für die Rolle sein könnte.

**Änderung der Nominierung:** Der Moderator fragt jede Person nacheinander einzeln, ob er oder sie seine oder ihre Nominierung verändern möchte, basierend auf der Information, die die vorige Runde zum Vorschein gebracht hat. Veränderte Nominierungen werden notiert und es wird eine Gesamtauszählung vorgenommen.

**Vorschlag:** Der Moderator schlägt jemanden vor die Rolle auszufüllen, auf Grundlage der Informationen, die während des Prozesses an die Oberfläche gebracht wurden (insbesondere die Gesamtzahl der Nominierungen zählt). Der Moderator kann vorher einen Raum für Diskussion eröffnen, falls nötig, wenngleich es gewöhnlich am besten ist einfach jemanden zum Vorschlagen auszuwählen und ohne Diskussion fortzufahren.

**Einwands-Runde:** Dies ist identisch mit der Einwands-Runde für den generellen Prozess integrativer Entscheidungsfindung, der Nominierte wird allerdings zuletzt gefragt. Wenn Einwände auftauchen, kann der Moderator entweder in den Dialog einsteigen, um sie zu integrieren, oder schlichtweg einen anderen Nominierten für die Rolle vorschlagen und die Einwands-Runde wiederholen.



## **Betriebs-Meetings**

Die Mitglieder eines Kreises treffen sich regelmäßig in Betriebs-Meetings um die effektive Ausführung des Tagesgeschäfts zu fördern. Betriebs-Meetings drehen sich um das spezifische Geschäft einer Organisation – sie sind ein Forum für den Austausch relevanter Information und um spezifische Entscheidungen zu treffen, die die Integration multipler Rollen des Kreises erfordern. Alle Mitglieder des Kreises sind zu Betriebs-Meetings eingeladen, wenngleich die *Rep-Links* (Repräsentativ-Verbindungen) oftmals nur unregelmäßig auftauchen und/oder schnell wieder verschwinden, wenn die Themen keine Relevanz für ihren Fokus der Aufmerksamkeit haben.

Es gibt unterschiedliche Typen von Betriebs-Meetings, mit unterschiedlichen Rhythmen oder unterschiedlichem Puls, von schnellen täglichen Meetings bis hin zu jährlichen auswärtigen Sitzung zum Anlass des Rückblicks. Es folgt eine kurze Beschreibung von allen betrieblichen Meeting-Typen.

### **Tägliche Stand-Up Meetings**

Tägliche Stand-Up-Meetings dauern 5-10 Minuten, gewöhnlich zu Beginn jedes Arbeitstages. Sie dienen als schneller Integrationspunkt und zur Koordination für den Tag, und konzentrieren sich gewöhnlich auf das, was jeder Teilnehmer am Vortag getan hat, was sie für heute geplant haben, und welche Integrationspunkte als Ergebnis daraus entstehen. Die tägliche Natur dieser Meetings führt dazu, dass sie nicht immer praktisch sind, doch wenn sie es sind, können sie überraschend hilfreiche Zeiteinsparungen und Effizienz-Booster sein.

### **Taktik-Meetings**

Taktische Meetings werden typischerweise einmal pro Woche abgehalten, obwohl die erforderliche Frequenz von Organisation zu Organisation und von Kreis zu Kreis variiert. Diese Meetings sind dazu da, um aktuelle, für den Kreis relevante Daten zu sammeln (die Daten, die für effektive dynamische Steuerung erforderlich sind), und um Informationen in Bezug auf spezifische taktische Probleme zu integrieren, die der Kreis gerade hat. Das Ergebnis eines taktischen Meetings ist eine Liste von Handlungs-Punkten [action-items], die der Schriftführer aufzeichnet und den Mitgliedern des Kreises zukommen lässt.

#### **Agenda für Taktik-Meetings**

**Check-in:** Identisch mit dem Check-in-Runde des Leitungs-Meetings.

**Blitzlicht Runde:** Einer nach dem anderen, nennt jeder der Teilnehmer, woran sie in der nächsten Woche planen zu arbeiten, ohne Diskussion. Jede Person hat maximal 60 Sekunden, und der Moderator schneidet jeden ab, der die Zeit überschreitet.

**Daten-Überblick:** Jedes Kreis-Mitglied mit Zuständigkeit für die Bereitstellung von Daten stellt diese Daten vor. Klärende Fragen und kleinere Kommentare sind erlaubt, obwohl der Moderator jede bedeutsame Diskussion begrenzen wird – falls es notwendig sein sollte, füge einen Punkt auf der Agenda dafür hinzu und belasse es in dieser Phase dabei die Daten hervorzubringen.

**Agenda-Erstellung:** Identisch mit der Agenda-Erstellung für das Leitungs-Meeting (abermals, die Agenda für Taktik-Meetings wird immer an Ort und Stelle zusammengestellt, ohne Übertrag der Punkte von vorigen Meetings).

**Spezifische Punkte:** Die Gruppe durchläuft jeden Punkt der Agenda mit dem Ziel die gesamte Agenda vor dem Ablauf der Zeit zu erfüllen (dies sind Meetings die rasch voranschreiten). Typischerweise ist jeder Punkt eine kurze freie Diskussion – Taktik-Meetings machen keinen Gebrauch von dem integrativen Entscheidungsfindungsprozess, es sei denn jemand hat eine explizite Zuständigkeit die Perspektiven in Bezug auf einen bestimmten Punkt zu integrieren, bevor er handeln kann.

**Abschluss-Runde:** Identisch mit der Leitungs-Meeting Abschluss-Runde.

## **Strategische Meetings**

Strategische Meetings werden gewöhnlich monatlich, vierteljährlich oder jährlich abgehalten, abhängig von der Organisation und dem Kreis. In welchem Abstand auch immer, strategische Meetings konzentrieren sich auf die „großen“ Probleme, denen ein Kreis sich gegenüber sieht. Sie sind eine Zeit, um einen Schritt zurückzutreten und auf kreative Weise das große Bild zu analysieren. Das Format strategischer Meetings kann variieren, und im Gegensatz zu Leitungs- oder Taktik-Meetings werden die Agenda-Punkte vorher entschieden, um jedem Zeit zu geben vor dem Meeting darüber zu reflektieren oder Recherchen zu betreiben. Die Zahl der Punkte auf der Agenda ist gewöhnlich auf bloß ein oder zwei begrenzt, selbst für eine strategisches Meeting, das einen ganzen Tag dauert – es geht hier darum tief einzutauchen in die wichtigsten Fragen, die den Kreis betreffen.

## **Meetings zu Spezialfragen**

Meetings zu Spezialfragen sind dafür da, um ein spezifisches Thema oder Agenda-Punkt zu adressieren – sie kommen wahrscheinlich dem am Nächsten, was die meisten von uns mit einem „normalen Meeting“ in einer traditionellen Organisation verbinden. Diese Meetings entstehen oftmals, wenn innerhalb eines Taktik-Meetings etwas aufkommt, das zu groß ist, um es in ein Taktik-Meeting zu stecken, es jedoch ebenfalls unangemessen ist, es aufzuschieben für eine mögliche Behandlung im nächsten strategischen Meeting. Das Format eines Spezial-Meetings hängt von der Natur des Themas ab – alles von freiem Dialog bis hin zu den längeren integrativen Entscheidungsfindungs-Formaten kann gut funktionieren.

## **Zusatz-Praktiken**

Holacracy beinhaltet neben den oben beschriebenen Kern-Praktiken viele Zusatz-Praktiken oder „Module“, die zahlreiche Funktionen und Aspekte menschlicher Organisation abdecken. Dies umfasst Module für strategische Planung, Budgetplanung, Kompensation, Projekt-Management, Personal-Entwicklung, Einstellung und Kündigung, Teambildung, Retrospektiven und vieles mehr. All diese sprengen den Rahmen für diesen einführenden Artikel, doch sobald eine Organisation die Kern-Elemente von Holacracy angenommen hat, werden diese Zusatz-Module zunehmend wichtiger, um das Beste aus der Praxis herauszuholen!

## Gemeinsame Sprache & Bedeutung

Holacracy speist kraftvolle geistige Modelle und Konzepte in die Organisationskultur, wodurch ein Korpus von kulturell geteilter Sprache und Bedeutung geschaffen wird, welcher eine Kommunikation mit ultra-hoher Bandbreite jenseits des Egos ermöglicht. Wie bei den meisten Praktiken ist die Absicht von Holacracy nicht die Wahrheit dieser Modelle und Theorien zu behaupten oder sie zu beweisen – Holacracy selbst ist kein Modell oder eine Theorie, es ist schlichtweg eine Praxis. Es ist eher so, dass sie gebraucht werden, weil ihr Gebrauch den Wert, der aus der tatsächliche Praxis gewonnen wird, zu erhöhen scheint. Sie können uns darin anleiten, wie wir unsere Praxis verbessern können, oder sie mögen uns dabei helfen, die direkten Erfahrungen, die aus der Praxis resultieren, effektiver zu interpretieren und umzusetzen.

Die Modell-Bestandteile die von Holacracy eingesetzt werden beinhalten Typen-Modelle, Entwicklungs-Modelle, Modelle über organisationellen Räume, integrale Theorie, Modelle über Team-Dynamiken, und vieles mehr. Allein eine Übersicht bereitzustellen über jedes von Holacracys Schlüssel- Modellen und der Sprache und kulturellen Bedeutung, die daraus resultiert, ist ein Thema für einen ganz eigenen Artikel und überschreitet die Grenzen dieser Einführung. Ich habe jedoch versucht während dieses Artikels einige flüchtige Einblicke in Holacracys kulturelle Strömungen zu geben und ich hoffe, dass die Lektüre zumindest einen anfänglichen Geschmack hinterlässt. Ich möchte nur andeuten, dass Holacracy auf der kulturellen Seite ebenfalls ziemlich tief ist – die Kultur, die die Praxis hervorbringt ist auf ebenso profunde Weise von unserer modernen Norm verschieden wie Holacracys Struktur und dynamische Steuerung von unserem heutigen Top-Down Voraussagen-und-Kontrollieren-Paradigma verschieden ist.

## Holacracy in der Welt

Bis zu diesem Punkt habe ich mich darauf konzentriert, die Praxis und die Resultate von Holacracy innerhalb einer einzelnen Organisation zu beschreiben. Bevor wir abschließen, möchte ich meine Perspektive darüber teilen, was Holacracy in der breiteren Welt bedeuten könnte – wie die Praxis sich jenseits einer Einzelorganisation manifestieren kann und einer Welt, die etwas Hilfe braucht, möglicherweise einen Weg nach vorn bieten könnte.

### Die Rolle des Vorstands

Um die Verbindung zwischen einer Einzelorganisation und der breiteren Welt zu erörtern, müssen wir zunächst den einzigartigen Zweck eines „Vorstands-Kreises“, Holacracys Version eines traditionellen Aufsichtsrates, diskutieren. Jede individuelle Organisation hat einen Vorstands-Kreis an der Außengrenze seiner Holarchie (vgl. Abb.1 weiter oben). Ein Vorstands-Kreis sieht in vielerlei Hinsicht wie andere Kreise aus – er hält Leitungs-Meetings, wobei er integrative Entscheidungsfindung nutzt, und hat eine Doppel-Verbindung mit dem umfassendsten „normalen“ Einzelkreis innerhalb der Organisation, derjenige, der den Betrieb der gesamten Organisation überblickt (normalerweise wird er „General-Kreis“ oder „Allgemeiner Unternehmens-Kreis“ genannt, ähnlich einem Geschäftsführungs-Team). Der Geschäftsführer (CEO) ist der *Lead Link* (die „Führungs-Verbindung“) des Aufsichtsrates für den allgemeinen Unternehmenskreis, ein *Rep Link* („Repräsentativ-Verbindung“) wird aus dem allgemeinen Unternehmens-Kreis für den Aufsichtsrat gewählt.

Trotz der Ähnlichkeiten gibt es einige entscheidende Unterschiede. Andere Kreise repräsentieren tatsächliche Ebenen der natürlichen („erforderlichen“) Holarchie, die innerhalb der Organisation emergiert sind. Das gilt für den am stärksten fokussierten Kreis ganz hinauf bis zum allgemeinen Kreis, der das breiteste gegenwärtig existierende Holon repräsentiert. Der Vorstands-Kreis repräsentiert demnach keine tatsächliche Ebene der Fokussierung innerhalb des Unternehmens – der allgemeine Unternehmens-Kreis schließt bereits die gesamte existierende Organisation ein und transzendiert sie. Stattdessen dient der Vorstand einem einzigartigen Zweck: den evolutionären Impuls der Organisation entdecken zu helfen und ihn zu manifestieren – als die Stimme des „höheren Selbst“ der Organisation zu handeln, und die Organisation in Richtung ihres einzigartigen Telos, oder „Lebenszwecks“ anzuspornen.

### Die Struktur des Vorstands

Herkömmlicherweise vertritt der Vorstand die ökonomischen Interessen der Aktionäre (innerhalb einer *For-Profit* Entität), oder den sozialen Zweck einer Organisation (in einer *Non-Profit* Entität). Dass alle Organisationen sowohl soziale als auch ökonomische Bedürfnisse haben, ebenso wie sie soziale und ökonomische Auswirkungen auf die Welt um sie herum haben, bedeutet eine große Herausforderung für den traditionellen Ansatz. Sobald die Interessen der einen Seite die anderen dominieren, riskieren wir ein wichtiges Bedürfnis zu verpassen und den Gesamtfortschritt zu limitieren. Um wahrhaft auf

#### Warum Business?

*Die Business-Welt ist oftmals der letzte Ort an den Menschen schauen, um massive soziale Veränderung herbeizuführen, doch Business treibt die Wirtschaft, die Regierung und die Bildung an und übt eine immense Macht in der heutigen Welt aus. Heute sind über die Hälfte der hundert größten Ökonomien weltweit Korporationen – eine Art von Entität die vor ein paar hundert Jahren nicht existierte. Die meisten Menschen verbringen einen massiven Prozentsatz ihrer wachsbewussten Zeit eingebunden in irgendeine Art Business; es ist das Behältnis für die einen großen Teil der Kultur in der wir existieren und hat eine dramatische Auswirkung auf unser Leben und unsere persönliche Entwicklung. Business ist der erste Typus einer wirklich globalen sozialen Organisation, die in der Welt auftaucht – es überschreitet geopolitische und ethnische Grenzen, und hat das reale Potential unsere Welt in einer wahrhaft globalen Kommunion zu vereinen. Nichts davon soll die Gräuel, die im Namen des Business verübt worden sind – und derer gab es zahlreiche – ignorieren oder entschuldigen. Wenn wir die frühen Nationalstaaten über Bord geworfen, sobald wir ihre Schattenseiten gesehen hätten, würden wir immer noch in Stämmen leben, mit unseren Nachbarn Krieg führen und sie versklaven. Es ist notwendig, dass wir uns vorwärts bewegen, nicht rückwärts und das bedeutet die Business-Welt zu umarmen und ihr zu helfen sich zu entwickeln.*

nachhaltige Weise zu wachsen und zu gedeihen, muss die Organisation gut mit allen Aspekten der breiteren Umwelt der Organisation integriert sein – sozial, ökonomisch und auf andere Weisen.

Bei Holacracy umfasst der Vorstand Rollen, die die verschiedenen Bedürfnisse der breiteren Umwelt umfassen, innerhalb derer die Organisation existiert. Die genauen Rollen hängen größtenteils von der Art der Organisation ab; sie mögen eine Rolle mit einschließen, die die soziale Umgebung vertritt, eine weitere, die die Industrie vertritt, innerhalb derer die Organisation arbeitet, vielleicht jemanden, der die lokale Gemeinschaft oder geographische Region vertritt, innerhalb derer die Organisation arbeitet, und ein weiterer, der die ökonomische Umwelt vertritt (einschließlich der Bedürfnisse von Investoren, wobei dies nun nur eine Komponente der Entdeckung des Pfades für die Organisation ist, nicht die einzige treibende Kraft). Welche anderen Rollen auch existieren mögen, es gibt zudem immer auch den gewählten Repräsentanten aus dem Allgemeinen Unternehmenskreis für den Vorstand, der dort ist, um zu repräsentieren, was die Organisation gerade ist, einschließlich ihrer Rolle als eine Art Heimat für die Menschen, die in ihr arbeiten.

Mit all diesen verschiedenen Rollen wird der Prozess des Vorstands einer der kontinuierlichen Integration der Bedürfnisse und Ziele jeder dieser Kontexte, um herauszufinden, was die Welt möchte, dass aus der Organisation werde – um den eigenen freien Willen der Organisation zu entfesseln.

### **Integration von For- & Non-Profit**

*Holacracy integriert die meisten Unterschied zwischen For- und Non-Profit-Unternehmen auf effektive Weise. Statt eines riesigen Unterschieds in Bezug auf Zweck und Steuerung wird der Unterschied ein relativ kleiner, der besagt, ob eine Organisation eine Partnerschaft mit Investoren eingeht, um ihre Gesamtziele zu erreichen oder nicht (natürlich bleiben steuerliche Unterschiede noch immer bestehen, zumindest bis unser Steuersystem sich an Holacracy gewöhnt hat!)*

*Es ist nicht weiter von Belang über die "Besitzer" einer Organisation zu sprechen – genauso, wie es belanglos ist zu diskutieren, wer dich oder mich besitzt – wir haben mit Sicherheit ökonomische Verpflichtungen in Bezug auf die verschiedenen finanziellen Institutionen mit denen wir Geschäfte machen, doch wir werden nicht von ihnen besessen, gefesselt durch ihr alleiniges autokratisches Dekret! Noch wollten sie das – die Geschichte hat gezeigt, dass sich auf Sklaverei zu verlassen ökonomisch nicht so vorteilhaft ist, wie einen beiderseitig nutzbringenden Vertrag mit einem freien Individuum zu schließen.*

*Mit Holacracy wird die Organisation befreit um sich selbst zu führen, ihren einzigartigen Zweck und ihre höhere Berufung zu finden und zu verfolgen – und ökonomische Erträge zu generieren für diejenigen, die notwendige Ressourcen entlang des Weges beisteuern.*

## **Organisationelles Bewusstsein**

Eine neuartige Praxis auszuüben ruft manchmal direkte Erfahrungen hervor, die helfen unser geistiges Modell der Realität zu erweitern und neue Theorien hervorzubringen, um Erfahrungen zu erklären, die innerhalb der bestehenden Modelle keinen Platz finden. Wir werden gleich in einen dieser Fälle eintauchen; falls das für Ihren Geschmack zu esoterisch wird, springen Sie direkt zu der Sektion, die mit „Weltweite Holarchische Regierung“ betitelt ist. Für den Rest dieser Sektion werde ich meine beste Interpretation einer wiederkehrenden Erfahrung die ich gemacht habe anbieten; es ist eine Interpretation, die ich mit anderen erfahrenen Praktizierenden von Holacracy verglichen habe, und bis jetzt stimmt das auch mit ihren Interpretationen überein. Ich hoffe, dass bald viele andere eine Gelegenheit haben werden Holacracy zu praktizieren, und dabei helfen unsere kollektive Interpretation dieses Phänomens voran zu bringen - dessen, was wir organisationelles Bewusstsein nennen.

Aus der Wurzel „Holarchie“ bedeutet Holacracy wortwörtlich die Herrschaft der organisationellen Holarchie selbst – nicht Herrschaft der Menschen innerhalb der Organisation oder derer, die die Organisation „besitzen“, sondern der Entität selbst, durch ihren eigenen „freien Willen“. Wie ich schon zuvor habe anklängen lassen, scheint Holacracy die Emergenz eines natürlichen Bewusstseins für die Organisation zu befördern, erlaubt ihr sich selbst in Richtung ihres eigenen natürlichen Telos zu lenken und sich um ihrer natürlichen Ordnung gemäß zu formen. Dieser organisationelle „Wille“ fühlt sich klar verschieden von dem Willen der Menschen an, die mit der Organisation assoziiert sind – genau wie die Organisation fortbesteht, sogar wenn die Individuen kommen und gehen, so ist es auch mit diesem

Bewusstsein. Seine subtile Stimme ist gewöhnlich verdeckt von einer Kakophonie des menschlichen Egos, obwohl sie manchmal vernommen werden kann, wenn Menschen in einem transpersonalen Raum zusammenkommen – ein Raum jenseits von Ego, jenseits von Angst, jenseits von Hoffnung, und jenseits von Gier – um die Emergenz von was auch immer jetzt auftauchen muss aufzuspüren und zu fördern. Wenn es gut praktiziert wird erlaubt es Holacracy diesem transpersonalen Raum sich häufig und mühelos in unseren Organisationen zu zeigen.

## Die organisationelle Holarchie

Lassen Sie uns mal einen Schritt zurücktreten und überlegen auf welche Holarchie wir uns tatsächlich beziehen, wenn wir sagen „Herrschaft der Holarchie“. Ein geläufiger theoretischer Fehler ist zu denken, dass es eine Holarchie gibt, die ungefähr so geht: Atome zu Molekülen zu Zellen zu Organen zu Menschen zu Teams zu Abteilungen zu Firmen (vergeben Sie mir, wenn ich hier der Kürze halber ein paar Schritte ausgelassen habe). Das Problem ist, dass wir Holarchien übersprungen haben – Teams, Abteilungen und Firmen sind Holons in ihrer eigenen separaten Holarchie, unabhängig von den involvierten Menschen. Menschen können für eine Weile Mitglieder eines Teams werden, doch sie sind nicht seine Teile. Also haben wir zwei Holarchien hier – die eines individuellen Menschen und die einer individuellen Organisation. Die Holarchie der Organisation geht von Zuständigkeiten zu Rollen zu Kreisen zu breiteren Kreisen und irgendwann zur organisationellen Gesamt-Entität. Diese Holarchie hat nichts mit den darin involvierten Menschen zu tun – sie arbeiten lediglich eine Weile darin – und sie als eine Holarchie zusammenzuwerfen führt zu allerlei Problemen.

Also sind Zuständigkeiten, Rollen und Kreise Holons innerhalb unserer organisationellen Holarchie, und all diese beziehen sich auf Holons, die unabhängig und strukturell ohne Bezug zu den Menschen sind, die sich möglicherweise in sie hinein verbinden. Und wenn wir uns auf sie nicht im Sinne einer explizit zur Schau getragenen Struktur, sondern im Sinne der „erforderlichen“ Struktur darunter beziehen (welche mit der expliziten Struktur übereinstimmen mag oder nicht), dann beziehen wir uns jetzt auf natürlich emergierende individuelle Holons, nicht bloß Artefakte menschlicher Schöpfung. Weil diese erforderlichen strukturellen Elemente alle in einer Holarchie verschachtelt sind, die über die Zeit entstanden ist, haben wir nun eine eigenständige, natürliche individuelle Holarchie, unabhängig von seiner Rolle als soziale Gruppe für Menschen. (Für Leser, die mit der Integralen Bewegung und den damit assoziierten Modellen vertraut sind: in integraler Sprache gesprochen haben wir nun zwei **obere** Quadranten für die individuelle Organisation identifiziert, welche als Container dienen für – doch nicht das gleiche sind wie – die **unteren** zwei Quadranten der menschlichen Erfahrung.)

## Das Organisations-Ich

Wenn ich von Organisations-Bewusstsein spreche, beziehe ich mich auf ein Bewusstsein, das von der individuellen Organisation zu stammen scheint und nicht von der kollektiven menschlichen Kultur oder sozialen Systemen, innerhalb derer sie agiert. Dieses Bewusstsein, der eigene freie Wille der Organisation, wird durch die effektive Praxis von Holacracy befreit und es wird eine „dominante Monade“ für die organisationelle Holarchie (und ganz und gar nicht für die individuellen Teilnehmer, die mit dieser Holarchie verbunden sind). Wenn zum Beispiel der Vorstands-Kreis sich entscheidet das Geschäft zu verändern in dem die Organisation ist, werden all die Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der organisationellen Holarchie sich verändern, um diesen Willen zu folgen, ebenso wie die Zellen in deinem Körper kaum eine andere Wahl haben als mit dir zu gehen, wenn dein Wille sich entschließt quer durch den Raum zu laufen. Gleichzeitig sind die menschlichen Mitglieder nicht an diesen organisationellen Willen gebunden – sie haben ihr eigenes Bewusstsein und treffen ihre eigenen Entscheidungen und können sich immer entscheiden die Organisation zu verlassen, wenn die Veränderung der Rollen und Zuständigkeiten nicht für sie passt. Doch was auch immer die Mitglieder entscheiden, die erforderliche Holarchie für die Organisation hat sich verändert – durch den Willen der Organisation.

Diese Erkenntnis hilft uns zu verstehen, dass der Zweck oder das Telos einer Organisation weder explizit von ihren Mitgliedern geschaffen wird, noch eine Ansammlung der eigenen individuellen Zwecke der Mitglieder ist. In einer gesunden Organisation fahren die Mitglieder in vielerlei Hinsicht einfach bloß mit, während die Organisations-Entität selbst danach strebt ihren eigenen Zweck zu verkörpern (häufiger findet man in der heutigen Welt, dass eines oder mehrere Mitglieder den eigenen Willen der Organisation dominieren und ihn im Prozess vollständig verdunkeln). Den Willen einer Organisation zu erspüren ist ein sehr subtiles Geschäft, doch er kann unter den richtigen Umständen auf direkte und greifbare Weise von Menschen mit einem dafür entwickelten Sinn wahrgenommen und von qualifizierten Mitpraktizierenden bestätigt werden.

Das ist nicht nur die beste Interpretation, die ich für meine und die Erfahrung anderer gefunden habe, sie ist außerdem extrem praktisch. Sie hilft uns zu vermeiden von der reinen Konsens-Suche-Hölle gelähmt zu werden, die daraus resultiert, dass wir entscheiden, dass die Vision einer Organisation doch eigentlich irgendeine Art Summe der persönlichen Visionen der Mitglieder sein sollte. Und sie stellt sicher, dass wir die Dominierung und die Ego-Falle vermeiden, die daraus resultiert zu denken, dass ein kleiner Teil der Mitglieder oder bloß ein Individuum über die Vision der Organisation entscheiden oder sie ihr einflößen sollte. Und ich spreche nicht bloß über die Lähmung oder Dominierung der Mitglieder – den eigenen Willen der Organisation aus Lähmung und Dominierung zu befreien öffnet die Tür für mehr Möglichkeiten als ich in der Lage bin zu begreifen. Ich vermute, dass uns gerade in diesem Augenblick ein gänzlich neuer Rang der Organisation verfügbar wird.

## ***Weltweite Holarchische Regierung***

Ein Unternehmen ist eine halb-autonomes Holon, genau wie alle Sub-Holons innerhalb des Unternehmens (Abteilungen, Projekt-Teams, etc.). Damit eine Holarchie gesund bleibt, brauchen alle Holons eine klare Autonomie als ein Ganzes und Verantwortlichkeiten als ein Teil von etwas Größerem. Unser gegenwärtiges Modell der Regierung von Unternehmen drängt die Firmen in Richtung ungesunder Agenz – sie werden ermutigt ihre Verantwortlichkeiten der Kommunion mit der breiteren Welt zu ignorieren. Wir sehen die Auswirkung dessen ständig, wann immer Unternehmen sich auf ihr eigenes Wachstum und Profite konzentrieren, während sie die Auswirkungen auf die Umwelt oder die Welt um sie herum ignorieren. Es kann verführerisch sein all das den ignoranten oder selbstsüchtigen Führungskräften anzukreiden, das ist allerdings nicht ganz fair. Unsere gegenwärtigen Organisations- und Regierungssysteme sind auf Weisen ausgelegt, die in Richtung dieser ungesunden Agenz drängen – es ist extrem schwierig im gegenwärtigen Modell gegen dieses Momentum anzuarbeiten, geschweige denn völlig wach dafür zu werden. Lassen Sie uns erkunden, wie diese Dynamiken sich in einer Welt verändern könnten, die Holacracy praktiziert.

## **Das Organisations-Wir**

Wenn eine organisationelle Entität ein eigenständiges Individuum ist, können multiple Organisationen zusammenkommen und ihre eigene kollektive Kultur und eigene Prozesse bilden? Wenn sie es tun, werden wir eine noch breiter individuelle Organisations-Entität emergieren sehen? Ich denke die Antwort auf beide Fragen ist ein klares Ja – wann immer multiple Entitäten auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten haben wir Organisation. Ebenso wie Menschen Mitglieder einer Firma werden, können auch individuelles Firmen Mitglieder von breiteren Organisationen werden, so wie solche, die eine Industrie oder einen sozialen Zweck oder eine geographische Region repräsentieren. Natürlich kann jede dieser breiteren Entitäten Holacracy praktizieren, um ihren eigenen individuellen Telos und ihr Selbst-Gewahrsein anzuzapfen.

Sobald diese Organisationen von Organisationen emergieren, können individuelle Firmen Mitglieder davon werden und sich handfest in sie hinein verbinden, um bei der Steuerung ihrer Regierung und ihres Betriebs zu helfen, und sie können der individuellen Firma helfen, sich mit ihren Bedürfnissen und Zielen zu verbinden. Dies geschieht vermittelt einer cross-organisationellen Doppel-Verbindung, wobei der Vorstand der individuellen Firma sich mit einem entsprechenden Kreis angemessener

Fokussierungsbreite innerhalb der größeren Entität verbindet. Das bedeutet, dass der Vorstands-Kreis der individuellen Firma seine Mitglieder nicht weiterhin selber bestimmen muss – stattdessen wird er einfach eine Doppel-Verbindung mit einer breiteren Organisation etablieren, die seine Industrie repräsentiert, eine weitere seinen spezifischen sozialen Zweck, etc. Jede breitere Organisation wird eines seiner Mitglieder bestimmen, um im Vorstand der individuellen Organisation zu sitzen, was die eine Hälfte der Doppel-Verbindung bildet. Der Vorstand wiederum wird eines seiner Mitglieder – vielleicht den Geschäftsführer – wählen, um die Stimme des Firmenkontexts in die Entscheidungsfindung der breiteren Organisation zu tragen, was die Doppel-Verbindung vervollständigt. Der Vorstand wird ein Brennpunkt für die Integration der Bedürfnisse und Ziele aller großen Umwelten innerhalb derer die Firma arbeitet, doch jetzt ist es extrem handfest und die Hinzufügung eines *Rep Links* (Repräsentativ-Glied) sorgt für einen Feedback-Kanal der in der heutigen Welt kaum existiert.

### **Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Welt**

Mit dem Blick auf die Zukunft glaube ich, dass diese Struktur das Potential hat die menschliche Gesellschaft auf profunde Weise voran zu bringen. In dem Maße wie dieses Netz der Organisation wächst, kann es eine verteilte, jedoch integrierte Kapazität bereitstellen, um unsere gemeinsamen Ressourcen zu verwalten und uns in Richtung einer globaleren Kommunion zu bewegen. Auf radikale Weise verwandelt es Regierung von etwas, das „im großen Maßstab“ geschieht – gemäß dem Design des Industriezeitalters – in etwas, das überall das gesamte System hindurch und durch jeden geschieht, auf der Ebene der Fokussierung auf der sie arbeiten, während es die Fähigkeit verbessert, als koordiniertes und zusammenhängendes Ganzes zu agieren, falls nötig. Das könnte uns dabei helfen viele der massiven geopolitischen und ökologischen Herausforderungen zu transzendieren mit denen wir zur Zeit ringen – viele von ihnen lösen sich einfach auf und andere können zumindest adressiert werden mit einem solchen System im Hintergrund.

Besser noch, dieses weltweite holarchische Netz wird einfach über den Regierungen und Rechtssystemen errichtet, die bereits existieren. Das bedeutet, dass es Schritt für Schritt emergieren kann, in seinem eigenen Tempo, bis ein neues Netz integrativer Regierung die Welt umspannt, welches jedes Holon auf jeder Ebene der Fokussierung ehrt und ihm angemessene Rechte und Pflichten zugesteht. Was dies für die Individuen bedeuten könnte, die innerhalb dieser Holarchien leben und arbeiten ist ebenfalls ziemlich tiefgehend. Alles in Allem denke ich, dass hier das Potential für individuelle und soziale Transformation im globalen Maßstab wahrhaft atemberaubend ist.



## Zum Abschluss

Alle großartigen Prognosen mal beiseite ist festzustellen, dass Holacracy noch einen weiten Weg vor sich hat, bevor wir in der Lage sein werden moderne Regierungsparadigmen in Rente zu schicken und unseren Geschichtsbüchern zu übergeben! Zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Schrift ist nur wenig mehr als ein Jahr vergangen, seitdem eine frühere Version von Holacracy zum ersten Mal außerhalb der Wände von Ternary Software veröffentlicht worden ist. Die Praxis selbst entwickelt sich ebenfalls und dies ist der erste Artikel, der beginnt die kürzlichen Entwicklungen einzufangen (was wir „Evolution 2“ oder „E2“ nennen), und selbst dieser Artikel kratzt nur an der Oberfläche vieler Aspekte der Praxis. Es ist außerdem extrem früh in der Verbreitung von Holacracy jenseits von Ternary Software – ich kann die Organisationen die Holacracy gründlich praktizieren an einer Hand abzählen, und uns fehlen immer noch detaillierte Fallstudien und harte Fakten in Bezug auf die Resultate. Wenn sich Holacracy in mehreren Typen von Organisationen verbreitet, werden wir auf große Herausforderungen treffen, denen wir bisher nicht ausgesetzt waren, und die Praxis wird sich weiterentwickeln müssen, um einige von ihnen zu beantworten.

Obwohl es noch recht neu ist, wächst das Interesse an Holacracy rapide – ich habe aufgehört die Organisationen zu zählen, die es zur Zeit aktiv erkunden oder sich in frühen Phasen der Anwendung von Holacracy befinden, und die Liste umfasst *For-Profit* Unternehmen, sowohl öffentliche als auch private, bis hin zu *Non-Profit* Organisationen, religiösen Institutionen und Regierungsorganisationen. Wir beginnen gerade erst damit die Daten und die Fall-Studien von diesen frühen Anwendern zu generieren, die wir brauchen, um die handfesten Resultate der Praxis in Organisationen jenseits von Ternary Software besser zu verstehen. Ich hoffe, dass die Daten, die wir jetzt erheben viele der Aussagen unterstützen helfen werden, die wir gerne stärker vertreten würden, gegründet auf unsere Beobachtung und Schlüsse bisher. Und wenn die Geschwindigkeit von Holacracs Wachstum in der Welt und die virenähnliche Verbreitung, die wir bisher gesehen haben so weiter geht, dann könnte all das weitaus schneller geschehen, als ich ursprünglich gedacht hatte!

Aber eines weiß ich gewiss – während die Holacracy Bewegung an Momentum gewinnt und sich jenseits einzelner Organisationen ausbreitet, werden die Pioniere an der Vorfront dieser nächsten soziokulturellen Evolution neuen Herausforderungen und schwierigen Problemen begegnen; solche für die noch keine Antworten existieren. Glücklicherweise müssen wir nicht all die Antworten vorher haben; wir müssen einfach die Frage halten und in Geist, Körper und Seele gegenwärtig bleiben. Dann geht es nicht darum die richtigen Antworten zu erzeugen, sondern vielmehr darum darauf zu lauschen, was sie bereits sind. Und es ist erstaunlich was auftaucht, sobald wir uns selber aus dem Weg gehen und wirklich anfangen zuzuhören.

### Über HolacracyOne

*Diejenigen von uns, die gegenwärtig Holacracy praktizieren, unterstützen diese flügge werdende Bewegung so gut wir können und suchen nach Anderen, die Interesse haben mitzumachen und beizutragen.*

*Zu diesem Zweck habe ich kürzlich zusammen mit mehreren Kollegen HolacracyOne gegründet, um dabei zu helfen die Praxis zu verbreiten und andere zu unterstützen mehr über Holacracy zu lernen. Wir haben damit begonnen Menschen in halbtägigen Seminaren in der ganzen Welt in Holacracy einzuführen und tiefere mehrtägige Workshops abzuhalten, um Menschen zu helfen, mehr zu lernen.*

*Wir suchen zudem aktiv nach Organisationen, die Interesse haben Holacracy anzuwenden und nach Beratern, die Interesse haben diesen Organisationen zu dienen und Holacracy ihrem existierenden Kundenstamm nahe zu bringen.*

*Wenn Sie Interesse haben in irgendeiner Form involviert zu sein, würden wir sehr gerne von Ihnen hören – Sie finden mehr unter [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org). Vielleicht möchten Sie sich auch für unsere mailing-Liste anmelden, falls Sie wünschen, dass auch wir mit Ihnen in Verbindung bleiben. Auf der Webseite finden Sie Links zu anderen Holacracy-bezogenen Artikeln und Audio-Aufnahmen, sowie eine Liste der aktuellen Holacracy Seminare und Workshops.*

## Würdigungen

Obwohl Holacracy als Ganzes eine relativ neue Praxis ist, ist sie als eine Integration und Erweiterung vieler existierender Praktiken und unterstützenden Modelle entstanden. Es wäre umständlich hier jeden Einfluss aufzulisten, doch ich würde gerne wenigstens einigen der bedeutenderen Hintergrund-Elemente Anerkennung zuteil werden lassen, die zur Entwicklung von Holacracy beigetragen haben.

In der Praxis von Holacracy beziehen wir uns auf Typen-Modelle und diejenigen, die entscheidend für die Entwicklung der Praxis überhaupt waren, sind jene, die von Dr. Linda Berens von Interstrength Associates gelehrt werden. Sie umfassen Berens Theorie der Temperamente (ein große Verfeinerung von David Keirseys Theorie der Temperamente und zwei Jahrtausenden von verwandter Theorie und Forschung), Berens Interaction-Styles (ein Modell, das Modelle wie DiSC und Social Styles transzendiert und einschließt), Cognitive Processes (eine Weiterentwicklung der ursprünglichen Arbeit von C.G. Jung über „functions in their attitudes“, und die 16 Typen (die selben 16 Typen, die durch den Myers-Briggs Type Indicator, oder MBTI, gemessen werden). Mehr Informationen über jeden können unter [www.16types.com](http://www.16types.com) gefunden werden – beachten Sie die Seitenleiste links auf der Homepage, betitelt mit „Learn and Explore“.

Mehrere Schlüsselaspekte von Holacracy stellen eine Verfeinerung und Erweiterung von Soziokratie dar, ein organisationelles Regierungssystem, das ursprünglich 1945 in den Niederlanden erdacht wurde als Weg die egalitären Prinzipien der Quäker innerhalb säkularer Organisationen zu adaptieren. Soziokratie wurde in den 1960er Jahren für die Verwendung in Firmen verfeinert durch Gerard Endenburg, einem holländischen Elektro-Ingenieur, der das Modell mit Prinzipien aus der Kybernetik – der Wissenschaft von Steuerung und Kontrolle [dt.: Steuerungstechnik, A.d.Ü.] – verbesserte und es mit Erfolg nutzte, um die Firma Endenburg Elektrotechnik zu managen. Die Methode hat sich seitdem in vielen Organisationen in ganz Holland und darüber hinaus verbreitet.

Viele Erkenntnisse und Praktiken zum Thema erforderliche Organisationsstruktur und –Management stammen aus Elliot Jaques Arbeit über „requisite organization“. Viele der betrieblichen Meeting-Praktiken von Holacracy wurden informiert durch Patrick Lencionis Buch „Death by Meeting“.

Unsere Fähigkeit das Terrain zu interpretieren und zu beschreiben, das Holacracy erkundet, sowie die Prinzipien hinter der Praxis, kommt aus der Arbeit mit Ken Wilbes Integraler Philosophie, einschließlich der Sprache, die wir jetzt in Bezug auf Holons und Holarchien benutzen. Anthony Moquin, Alexia Bowers und Gareth Powell waren ebenfalls alle maßgeblich an der Entwicklung und Artikulation von Schlüsselaspekten von Holacracy beteiligt, sogar jenseits ihrer tagtäglichen Partizipation bei Ternary Software.

Barry Oshrys Forschungen und Modelle in Bezug auf organisationelle Räume und Macht waren wichtig in der Entwicklung von Holacracy und durchdringen die kulturellen Aspekte der Praxis. Die Arbeiten vieler Menschen im Umfeld der Agile Software-Entwicklung war entscheidend für die Entwicklung von Holacracy, vielleicht am meisten Kent Becks Arbeit über Extreme Programming. Susanne Cook-Greuters gründliche Forschung und elaborierte Präsentation der Ego-Entwicklung stellt ein Schlüssel Modell für den Gebrauch zusammen mit Holacracy dar. Und Peter Senges Schriften über lernende Organisationen sorgten ebenfalls für viele wichtige Einsichten und einige entscheidende Sprachtools.

Die Arbeiten zahlreicher anderer Autoren, Praktizierender und Forscher haben ebenfalls dazu beigetragen und ich hoffe, dass ich irgendwann eine komplette Liste liefern kann – das obige ist eine kurze Zusammenstellung. Und nun würde ich gerne schließen, indem ich eine andere Gruppe von Menschen würdige, diejenigen die am Entscheidenden für die Entwicklung von Holacracy waren – die Belegschaft von Ternary Software, die bereitwillig an einem anstrengendem und manchmal schmerzhaften Experiment teilgenommen hat, um einen besseren Weg zu finden. Ihr Mut, ihre Intelligenz, Hoffnung, Angst, Frustration, Vision und Menschlichkeit haben gerade die richtigen Bedingungen geschaffen für das Auftauchen von etwas wahrhaft Unglaublichen, und ihre aktive

Teilnahme und prägnante Infragestellung wirkt fort in seiner weiteren Evolution. Sie sind wirklich eine bemerkenswerte Gruppe und mit ihnen zu arbeiten war die höchste Ehre und eines der tiefsten Privilegien meines Lebens.

## Über den Autor

Brian Robertson dient als Vorstandsmitglied und Trainer für die Holacracy Trainings- und Lizenzierungsfirma HolacracyOne, zusätzlich zu seinem Fulltime-Job als CEO des Holacracy-Pioniers Ternary Software. Ternary ist eine preisgekrönter Dienstleister für Outsource Software Entwicklung und für Prozess Beratungs-Dienstleistungen mit einem Fokus darauf, Klienten zu helfen die Vorzüge des „lean“-Denkens in Software-Entwicklung und Lieferung zu nutzen. Die Firma war drei aufeinander folgende Jahre unter den 50 am schnellsten wachsenden, privaten Firmen in der Philadelphia-Region, zusätzlich zu einer Anerkennung als einer der „demokratischsten“ Arbeitsplätze und einer der besten Arbeitgeber der Region. Brian Robertson ist zudem international bekannt für seine Pionierarbeit mit Holacracy bei Ternary Software und für die Weitergabe dieser Lernerfahrungen an andere. Er lehrt und spricht oft auf Konferenzen, hin und wieder als Hauptvortragender und seine veröffentlichten Schriften sind in mehrere Sprachen übersetzt worden. Bevor er Ternary Software gegründet hat, umfasste sein Hintergrund in Software und organisationaler Führung viele Rollen und war ihm für den größten Teil seines Lebens eine Leidenschaft; im Alter von sechs Jahren begann er das Programmieren und eröffnete sein erste Software-bezogenes Business im Alter von zwölf.



Er kann per Email unter folgender Adresse erreicht werden: brian [at] ternarysoftware.com.

Weitere Informationen über Ternary Software gibt es unter <http://www.ternarysoftware.com>, and weitere Informationen über Holacracy und HolacracyOne unter <http://www.holacracy.org>.

### **Deutsche Übersetzung - Stand: 04.01.2009**

**Übersetzer:** Dennis Wittrock, dennis.wittrock [at] yahoo.de, <http://www.integral-con-text.de>  
Feedback zur Verfeinerung der Übersetzung ist willkommen.

**Sponsor:** Hans-Gerd Staschewski, info [at] staschewski.de , <http://www.staschewski.de>