



Holakratie – Teil I: Werden im Gestalten

Wenn ein modernes Organisationsmodell immer wieder auftaucht, dann ist es die Holakratie nach Brian J. Robertson. Obwohl die Erfolge für die Holakratie sprechen, stehen viele Fragen unbeantwortet im Raum.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin bso

In den letzten Jahrzehnten waren Führungsstile und Organisationsformen einem ständigen Wandel unterworfen. Mit jeder Organisationsform kam ein neuer Führungsstil hinzu. Noch vor 40 Jahren waren die meisten Unternehmen autoritär geführt. Ob nun im Familienbesitz oder nicht: Der Patron entschied und lenkte. Die Globalisierung, Technologisierung und der Einsatz moderner Übermittlungsmedien forderten schnelle Entscheidungen, rasche Reaktionen auf Marktbedürfnisse und somit mehr und vor allem unterschiedliche Kompetenzen von der Organisation, sodass sowohl der Aufbau als auch die Wissens- und Verantwortungsverteilung angepasst wurden, um die notwendige Marktfähigkeit beizubehalten.

Denken wir dabei an Mehrlinien- und Matrixorganisationen, ist der Umschwung auf ein kooperatives, delegatives und/oder partizipatives Führungsverhalten keine Überraschung, sondern eine natürliche Konsequenz. Doch damit nicht genug. Der Markt und die Gesellschaft fordern heute dringend ein neues Denken, eine neue Haltung. Flexible Prozesse und Kundenorientierung reichen nicht mehr aus – es braucht eine sich ständig evolvierende Organisation, um mit den volatilen Rahmenbedingungen mitzuhalten. Zeit, sich mit dem Modell und dem Gedankengut der Holakratie auseinanderzusetzen.

Denken im Sinne der Holakratie

Entgegen allen vorgefassten Meinungen braucht ein holokratisches System keine grenzenlose Freiheit und Liberalität für jegliches Denken. Vielmehr ist Holakratie als definiertes Betriebssystem zu verstehen, das Rahmen und Regeln vorgibt, wie mit Kreativität und Potenzial umgegangen wird und wie Interaktionen in Spannungsmomenten gestaltet werden.

Der Begriff «Holakratie» ist aus zwei Wörtern zusammengesetzt. *Holon* (griech.) für

«Fortschritt ist unmöglich ohne Veränderung, und die, die ihre Denkhaltung nicht ändern, ändern gar nichts.»

George Bernard Shaw

eine selbstständige, ganzheitliche Entität, die gleichzeitig Teil eines übergeordneten Ganzen ist. Vergleichbar mit Körperzellen, die sowohl individuell existieren als auch Teil einer Extremität oder eines Organs sind. Ein Ganzes, bestehend aus vielen selbstständigen Teilen, wird mit dem von Arthur Koestler geprägten Begriff «Holarchie» bezeichnet. Der zweite Teil *-kratie* (griech.) bedeutet Führung. Holakratie (auch Holokratie) bedeutet somit Führung von und durch die Organisation.

Holakratie beinhaltet sowohl das Modell einer Organisation als auch, wie die Führung darin gestaltet wird.

Voraussetzungen für ein holokratisches System

Die gute Nachricht: Eine holokratische Organisation braucht keine neue Hardware – einzig Zeit, damit die Strukturen zur natürlichen Evolution gelangen. Mit Evolution in organisationaler Hinsicht meint Robertson die Wahrnehmung einer spezifischen Lücke zwischen der gegenwärtigen Realität und dem wahrgenommenen Potenzial. Gelebte Holakratie bedeutet praktisch, dass Mitarbeitende in ihrer Rolle jederzeit ihre Arbeit hinterfragen, Lücken oder Spannungen benennen, in Austausch mit anderen gehen und die bestehenden Spannungen zwischen Realität und Potenzial auflösen. Im Zentrum steht somit ein evolutionäres System, das in seinem Tun auf die volatile Gesellschaft antwortet.

Ein Umdenken zugunsten des holokratischen Systems bedingt, dass hierarchisch gewachsene Strukturen aufgebrochen werden und

ein neues Regel- und Steuerwerk – genannt Governance – implementiert wird. Diese Art von Governance funktioniert, wenn Autorität und Verantwortung auf Rollen verteilt werden.

Die Organisation kann nur gewinnen

Zu Beginn kann die Denkhaltung der Holakratie verwirrend anmuten, und gewohnte, Halt bietende Strukturen werden vermisst, noch bevor sie aufgelöst wurden.

Denken wir uns in ein System ein,

- in welchem jeder Stelleninhaber die nötige Autorität und Verantwortung besitzt,
- in welchem auf Augenhöhe interagiert und kommuniziert wird,
- in welchem Fehler als Potenziale gelten und darüber in einer entwicklungsorientierten Weise gesprochen wird,
- in welchem Mitdenken und Mitgestalten willkommene und notwendige Grundkompetenzen sind,

um sowohl der Entwicklung des Markts, der Organisation und der darin tätigen Menschen zu dienen.

In solchen Systemen können Menschen, Gesellschaft und Organisationen nur gewinnen. Effizienz und Kreativität sind dann keine Gegenpole, sondern Synergien. Bürokratie wird verringert, Ziele werden synchronisiert und Wahrungskraft den Stellen zugeordnet, welche die Aufgaben erfüllen. Im Sinne des Erfinders «soul and role»: Ich erfülle diese Arbeit, also nehme ich die Rolle in der vollen Verantwortung und Autorität wahr – sowohl für den Prozess als auch für das Ergebnis.

Reihe zur Holakratie

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe mehr zum Thema Holakratie – Teil II: Governance der Rollen und Meetings.

BUCHEMPFEHLUNG

Robertson, Brian J. (2016): *Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.*

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.