

Dennis Wittrock

Systemisches Management

HOLACRACY VERSTEHEN

Kritik – Wissenschaft – Praxis

LESEPROBE

SCHÄFFER
POESCHEL

Dennis Wittrock

Holacracy verstehen

Kritik – Wissenschaft – Praxis

1. Auflage

LESEPROBE

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Holacracy® ist eine eingetragene Marke von HolacracyOne, LLC (und wird in Kürze der Holacracy Foundation übertragen).

Polarity Map® ist eine eingetragene Marke von Barry Johnson & Polarity Partnerships, LLC.

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6151-1 Bestell-Nr. 12033-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-6152-8 Bestell-Nr. 12033-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-6153-5 Bestell-Nr. 12033-0150

Dennis Wittrock

Holacracy verstehen

1. Auflage, Januar 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

© Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Spöck-Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort von Aimee Groth

»Du veränderst die Dinge nie, indem du die bestehende Realität bekämpfst. Um etwas zu ändern, erschaffe ein neues Modell, das das vorhandene Modell überflüssig macht.«

R. Buckminster Fuller

Ist es möglich, sich einer Arbeit zu widmen, die dauerhaft Energie spendet und in Übereinstimmung mit der Seele ist? Was bedeutet es für Organisationen, lebendig, wach und bereit für alles zu sein?

Das Ringen mit einer Version dieser Frage hat viele von uns zu Beginn der Web-2.0-Revolution inspiriert, sich auf eine persönliche und berufliche Suche nach neuen Arbeitsweisen zu begeben. Jedes Mal, wenn die gesellschaftliche Infrastruktur neue Formen annimmt, inspirieren führenden Innovatoren den Rest von uns zu Innenschau und Weiterentwicklung.

Im Jahr 2006 betraten die Web-2.0-Social-Media-Pioniere Twitter und Facebook beide den breiteren Markt und veränderten für immer, wie wir kommunizieren und uns in Hierarchien organisieren. Ein Jahr später führte ein wenig bekannter Entrepreneur aus Pennsylvania, Brian Robertson, eine komplementäre neue soziale Technologie namens Holacracy ein.

Brian betrachte sein Softwareunternehmen lange Zeit als Labor, um mit Modellen für persönliche und organisatorische Transformation zu experimentieren – darunter unter anderem agile Softwareentwicklung, David Allens Getting-Things-Done-Produktivitätsmethode und die integrale Theorie, ein zusammenhängendes Modell des amerikanischen Philosophen Ken Wilber, welches Stufen der menschlichen Entwicklung identifiziert. Holacracy entstand als ein System für Selbstmanagement, das die menschliche Evolution seiner Teilnehmer unterstützen sollte. Robertson positionierte Holacracy als einen Weg, sich ohne Chefs zu organisieren, eine anspruchsvolle Herausforderung für jeden, der auf der Suche nach Weiterentwicklung war.

Dank der Unterstützung der Mitglieder der integralen Gemeinschaft in den Niederlanden, Frankreich und Deutschland konnte Holacracy zunächst im europäischen Markt Fuß fassen. Dennis Wittrock gehörte zu den ersten Anwendern von Holacracy, die bereits 2006 (als Holacracy noch in der Entwicklung war) deren Wert erkannten, bevor es den Mainstream erreichte.¹

Als Robertson in den 2010er-Jahren sein Konzept Führungskräften aus dem Silicon Valley vorstellte, die interessiert daran waren, sich der Conscious-Capitalism-Bewegung anzuschließen,

1 Robertson, B. (2014, Juni). Die Geschichte von Holacracy: Die Entdeckung eines evolutionären Algorithmus. Xpreneurs Blog. Abgerufen am 1. Juni 2023, von <https://www.xpreneurs.co/blog/holacracy-8/die-geschichte-von-holacracy-507>

zog seine Betonung auf Unternehmertum und Purpose-Orientierung ikonische Web-2.0-Innovatoren wie Twitter-Mitgründer Ev Williams und den verstorbenen CEO von Zappos, Tony Hsieh, an, welcher seinen Internethandel für rund eine Milliarde Dollar an Amazon verkaufte.

Ich habe diese epische, übergreifende Geschichte als eine Journalistin erlebt, die über die Technologiekultur berichtete. Heute bin ich inoffizielle Wachstumsbeauftragte bei HolacracyOne (durch die unzähligen Rollen, die ich lebendig mache, denn mit Holacracy betriebene Organisationen verwenden keine übergreifenden Job-Titel). Im Anschluss an ein zufälliges Treffen lud Tony mich ein, eine globale Nachrichtensensation rund um sein öffentliches Experiment mit Holacracy mitzustrarten.² Es gewann an Momentum dank gleichermaßen beschwingten Partnern wie Ev William, der sich Holacracy zu eigen machte, um sein neues Start-Up, die Blog-Plattform Medium zu betreiben, und visionären Praktizierenden wie Dennis und seinen Mitstreitern beim Schweizer Beratungsunternehmen Xpreneurs.

Als ein neues Betriebssystem (OS) für Organisationen traf Holacracy einen Nerv im Zeitgeist und zog ebenso viel Kritik wie Lob auf sich, während es auf der Welle eines Überschall-Medienzyklus ritt. Die beispiellose Macht der Web-2.0-Technologien verstärkte den Aufstieg von Holacracy und trug zu den memetischen Echokammern bei, die zeitweise Polaritäten verschärften, die in Dennis' Buch hervorgehoben werden.

Passenderweise wurde meine erste Begegnung mit Dennis technisch durch die Web-2.0-Pioniere auf Twitter ermöglicht. Als meine Vor-Ort-Berichterstattung ein Schlaglicht auf die offensichtlich verwirrenden Aspekte dieser neuen sozialen Technologie warf – ob aufgrund meiner eigenen Unwissenheit, mangelnden Kontexts oder vorausschauender Beobachtungen, die konfrontierend sein konnten – sah ich Dennis' Twitter-Namen in Erwähnungen und Kommentaren auftauchen. Technisch gesehen befanden wir uns zu dieser Zeit in unterschiedlichen, sogenannten »Tribes«, doch wir beide verwendeten unsere Energien darauf, andere über die Vor- und Nachteile eines sozialen Werkzeugs aufzuklären, das versprach, die Zukunft der Arbeit zu transformieren. Da wir an unterschiedlichen Orten standen und mit unterschiedlichen kulturellen Kontexten arbeiteten, lagen manche unserer Beobachtungen im Konflikt miteinander. Im Laufe der Zeit, als ich mich als Mensch weiterentwickelte und meine Weltanschauung erweiterte, habe ich einige meiner Kritiken noch einmal aufgegriffen und überarbeitet.

In *Holacracy verstehen – Kritik, Wissenschaft, Praxis* betont Dennis die »true, but partial«-Heuristik der integralen Theorie, die von Ken Wilber bekannt gemacht wurde, welche verdeutlicht, wie zwei scheinbar widersprüchliche Beobachtungen aus einer höheren Perspektive beide wahr sein können.

2 Groth, A. (2013, 30. Dezember). Zappos is going holacratic: no job titles, no managers, no hierarchy. Quartz. Abgerufen am 4. November 2023, von <https://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy>

Sein Buch ist größtenteils eine Antwort auf eine Reihe akademischer Forschungen des deutschen Soziologen Stefan Kühl, der die offensichtlichen Nachteile von Holacracy untersuchte. Eine zentrale Prämisse in Kühls »Schattenorganisation« ist, dass Holakratie die menschliche Natur im Wesentlichen ignoriert. Er baute seine Argumentation auf, indem er einige meiner früheren Berichte zitierte, in denen ich feststellte, dass Holakratie aufgrund der Art und Weise, wie ihre formalen Prozesse (Tactical Meetings, Governance) Rolle und Seele differenziert, unnatürlich erscheint. Kühl charakterisierte dies als Teil von Holacracys »Schattenseite«.

Als Reporterin, die regelmäßig und sichtbar auf dem Campus von Zappos Geschichten schrieb, die unter seinen 1500 Mitarbeitenden gute Verbreitung fanden – seinerzeit bis dato die größte Holacracy-Einführung – wurde ich irgendwann zum Magnet für diejenigen, die mit dem System zu kämpfen hatten, was meine Wahrnehmung darüber färbte, wie ich die enthusiastischen Geschichten über seine transformativen Effekte von anderen aufnahm. Wie konnten Menschen nur so drastisch unterschiedliche Erfahrungen haben? Weil sie an unterschiedlichen Stufen in ihrem persönlichen Wachstum standen. Holacracy ist dazu designt, herausfordernd zu sein. Es ist harte Arbeit, die eigene persönliche Macht anzunehmen und die Macht und Würde der anderen aus einer seelisch verbundenen Warte heraus zu ehren. Es ist ein Muskel, den man aufbaut.

Was mir zu dieser Zeit nicht klar war, ist, dass Holacracy ein Spiegel ist. Sein elegantes Design – inklusive der Meeting-Strukturen, die sich anfangs ungenau anfühlen können – spiegelt die sogenannten Schatten der Individuen und der Organisation wider. Gemäß der Definition von Schatten des Schweizer Psychoanalytikers Carl G. Jung reflektiert Holacracy das kollektive Unbewusste, so dass es anerkannt und integriert werden kann. Man könnte Holacracy sogar mit einer Gruppentherapie vergleichen, bei der erhöhte Kreativität und Innovation die Nebenprodukte des kollektiven Wachstums sind.

Ungefähr zu der Zeit, als Holacracy an Bedeutung gewann, entwickelte sich auch die Arbeit der amerikanischen Psychologin und Stanford-Professorin Carol Dweck, die den Begriff des »Growth Mindset« prägte. Sie argumentiert, dass die erfolgreichsten Menschen von Natur aus auf persönliches Wachstum und Weiterentwicklung ausgerichtet sind, wohingegen diejenigen, die stecken bleiben oder zurückfallen, dazu neigen, ein starres Mindset zu haben. Ein Growth Mindset ist essenziell, um in einer mit Holacracy betriebenen Organisation erfolgreich zu sein.

Dies steht im Einklang mit dem, was INSEAD-Assistenzprofessor Michael Y. Lee in seiner jahrelangen Forschung über neue, selbst-gemanagte Organisationen herausgefunden hat, darunter Zappos und mehrere andere, die Holacracy nutzen. Im Artikel »Beyond the Holacracy Hype« für die Harvard Business Review und in anderen Arbeiten kam er zu dem Schluss, dass Selbststarter und Menschen mit einer unternehmerischen Neigung in mit Holacracy betriebenen Unternehmen tendenziell aufblühen. Weil die formalen Mechanismen in Holacracy darauf ausgelegt sind offenzulegen, wo Arbeit erledigt wird, ist es nicht einfach, sich in einer holokratischen Organisation zu verstecken.

Wie Dennis klarstellt, weisen traditionelle Pyramidenhierarchien eine Menge Schatten und Undurchsichtigkeit auf. Ein Teil der Genialität von Holacracy ist, dass es für größere Transparenz sorgt. Das kann zunächst unbequem sein. Für einen akademischen Forscher mag das wie ein Fehler im System erscheinen.

Es ist sehr schwierig, Holacracy zu kritisieren, ohne die Kunst selbst praktiziert und beherrscht zu haben.

Während die Welt während des memetischen Hype-Zyklus der 2010er Jahre noch Schwierigkeiten damit hatte, die revolutionäre Kraft von Holacracy vollständig zu begreifen, wurde sie für einige plötzlich zu einer vernünftigen Lösung, als Covid zuschlug. Im Jahr 2022 erklärt Forbes die Ankunft der Selbstmanagement-Revolution. Holacracys globale Reichweite dehnte sich weiter aus in Richtung Japan, Argentinien, China, Indien und darüber hinaus.

Wir stehen noch sehr am Anfang in dieser Evolution neuer Arbeitsweisen. Web-3.0-Technologien, inklusive dezentralisierter Blockchains, krepeln zusammen mit Fortschritten in KI wieder einmal unser soziales Gefüge um. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, wurde Holacracy auf Version 5.0 aktualisiert, die zugänglicher als je zuvor ist. Firmen können nun leichter entlang des Spektrums Dezentralisierung ↔ Zentralisierung oszillieren und eine bedarfsgerechte Selbstmanagement-Praxis gestalten, die zu ihrem einzigartigen kulturellen und betrieblichen Kontext passt.

In dieser umfassenden Abhandlung stellt Dennis Holacracy auf geschickte Weise in einen historischen, intellektuellen und praktischen Kontext, der hilfreich ist für jeden, der dieses faszinierende öffentliche Narrativ verfolgt hat oder der erneut in dieses Abenteuer hineingezogen wird. Sein fundiertes Verständnis von Entwicklungspsychologie und Organisationstheorie lässt Holacracy in einem frischen Licht erscheinen. Für mich liegt das Gold darin, wie er sich auf mitfühlende Weise mit den Kritikern von Holacracy beschäftigt und die Perspektiven derjenigen würdigt, die anderswo auf dem sprichwörtlichen Berg stehen, während er selbst seine Arbeit bei der Umsetzung der Praxis in führenden Firmen reflektiert.

All diejenigen, die davon träumen, in wirklich lebendigen und dynamischen Organisationen zu arbeiten – lassen Sie Dennis und dieses Buch ein Leitfaden und Begleiter auf Ihrer Reise sein.

Aimee Growth
Partner, HolacracyOne
Los Angeles, Kalifornien
November 2023

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Aimee Groth	7
Einleitung	21
1 Zum Kontext: Was ist Holacracy?	25
1.1 Was ist besonders an Holacracy?	26
1.1.1 Die Holacracy-Verfassung	26
1.1.1.1 Artikel 1: Organisationsstruktur	26
1.1.1.2 Artikel 2: Regeln der Zusammenarbeit	27
1.1.1.3 Artikel 3: Tactical Meetings	27
1.1.1.4 Artikel 4: Verteilte Befugnis	28
1.1.1.5 Artikel 5: Governance-Prozess	28
1.1.1.6 Modulare Einführung der Artikel der Verfassung	29
1.1.1.7 »Konstitutionelles Management« und »Citizenship« bei der Arbeit	29
1.1.2 Führung in Holacracy	31
1.1.3 Arbeit in Rollen	33
1.1.4 Spannungen	34
1.1.5 Exkurs: Getting Things Done (GTD) in Holacracy	34
1.2 Wie funktioniert Holacracy?	36
1.2.1 Tactical Meetings	36
1.2.1.1 Der Ablauf von Tactical Meetings	37
1.2.2 Governance Meetings	38
1.2.2.1 Der Ablauf von Governance Meetings	38
1.2.3 Gibt es in Holacracy keine Hierarchie mehr?	39
1.3 Unterschiede zwischen Holacracy und Soziokratie	40
1.3.1 Innovationen von Holacracy gegenüber der Soziokratie	41
1.3.1.1 Eine Verfassung als objektiviertes Regelset	41
1.3.1.2 Governance für den Sinn und Zweck, nicht für die Menschen	42
1.3.1.3 Differenzierung von Mensch und Rolle	42
1.3.1.4 Meeting-Formate für operative Prozesse und Governance	42
1.3.1.5 Systematische Überprüfung von Bedenken/Einwänden	43
1.3.1.6 Operative Regeln der Zusammenarbeit	43
1.3.1.7 Prozess für Tactical Meetings	44
1.3.1.8 Standardregelungen für Kreis-Leads	44
1.3.1.9 Software-Support	44
1.4 Eigene Erfahrungen mit der Praxis von Holacracy	45
2 Betrachtung der Kritikpunkte an Holacracy	49
2.1 Zur Vorgeschichte dieser Gegenkritik	50
2.1.1 Explosive Forschung: Vorsicht, die »Sozialtheoristen« kommen	50

2.2	»Hyperformalisierung«?	52
2.2.1	Spannungen müssen in konkreten Beispielen verankert sein	54
2.2.2	Formalisierung, bis der Arzt kommt?	55
2.3	»Role over Soul«?	57
2.4	»Formalitätsruinen«	60
2.5	Mitarbeitende, die sich hinter vielen Rollen verstecken?	62
2.5.1	Die Hermeneutik des Argwohns	62
2.5.2	Selbstmanagement als Gretchenfrage	63
2.5.2.1	Man bekommt zurück, was man gibt	63
2.5.2.2	Warum kann man den Menschen vertrauen? – »Because«	64
2.5.2.3	Theorie X und Theorie Y	65
2.6	Erstickung von Initiativen?	66
2.6.1	Inverse Befugnisstruktur in Holacracy	67
2.6.2	Holacracy bietet viel Freiraum – manchmal sogar mehr, als Praktizierende denken	68
2.7	»Dienst nach holakratischer Vorschrift«	73
2.8	Der »alles verzehrende Sinn und Zweck« und »Teal-Washing«	75
2.9	»Erosion der holakratischen Meetings«	76
2.9.1	Die schrittweise Aushöhlung von Governance	78
2.9.1.1	Schlecht ausgebildete Prozessmoderatoren	78
2.9.1.2	Eine allgemeine Kultur der Einwandsvermeidung	79
2.9.1.3	Unpassende Kreisstruktur	80
2.9.1.4	Spannungstaubheit und fortwirkende Gewohnheitsenergie	80
2.10	»Starrheit der holakratischen Organisationsprinzipien«	81
2.10.1	Hyperstarre Verfassung?	81
2.10.2	Hyperstarre Steuerungssoftware?	82
2.11	»Die Ausbildung von Schattenstrukturen«	83
2.11.1	Emulation einer Personenhierarchie innerhalb von Holacracy	84
2.11.2	Die Wirkung der Eigentumsverhältnisse auf die Arbeit mit Holacracy	86
2.11.2.1	Experimente mit der Rechtsform und das »For-Purpose Enterprise«	87
2.11.3	Nachbau einer Führungshierarchie in Holacracy	89
2.11.4	Macht von Menschen über Menschen in Holacracy	91
2.12	Praxisempfehlungen basierend auf den Forschungsergebnissen	93
2.12.1	Zu Missverständnissen durch die inverse Befugnisstruktur	93
2.12.2	Zur Gefahr der »Hyperformalisierung«	94
2.12.3	Zur Anhäufung von »Formalitätsruinen«	95
2.12.4	Zur Möglichkeit des Missbrauchs der größeren Freiheit	95
2.12.5	Zur Überbetonung der Bedeutung von Meetings	96
2.12.6	Zur Meeting-Erosion	97
2.12.7	Zu Schattenstrukturen in Holacracy	97
2.12.7.1	Zur Emulation einer Personenhierarchie innerhalb von Holacracy	97
2.12.7.2	Zur Wirkung der Eigentumsverhältnisse auf die Arbeit mit Holacracy	98

2.12.7.3	Zum Nachbau einer Führungshierarchie in Holacracy in größeren Organisationen	99
2.12.8	Zur mangelnden Holacracy-Praxisreife	100
2.12.9	Zu Ausweichmustern und Unterlaufen der Regeln	101
2.12.10	Zu Hype und Weltrettungsfantasien	104
2.12.11	Zur größeren Komplexität aufgrund von mehr Rollen	105
2.13	Zusammenfassung	106
2.14	Holacracy als Allheilmittel?	109
2.14.1	Modularität: nicht »ob« Holacracy, sondern »wie viel?«	110
3	Polaritätsmanagement und Holacracy	113
3.1	Polaritäten in Unternehmen: die atmende Organisation	115
3.1.1	Schlecht und gut gemanagte Polaritäten	116
3.2	Progressive und konservative Dynamiken in Organisationen	117
3.3	Holacracy negiert und umarmt einseitige Polaritäten	119
3.4	Polaritätsmanagement durch Holacracy	123
3.4.1	Disziplin/Freiheit	124
3.4.2	Agenz/Kollaboration	125
3.4.3	Transparenz/Vertraulichkeit	126
3.4.3.1	»Paradox« oder doch eher Polarität?	127
3.4.3.2	»Gotcha!«- Forschung	128
3.4.4	Formalität/Informalität	129
3.4.4.1	Arbeit für Erwachsene	130
3.4.4.2	»Ignorierung der Organisationskultur« oder Nichteinmischung?	130
3.4.4.3	Purpose als Informalität innerhalb der Formalität	131
3.4.4.4	Was Holacracy mit Bad Harzburg zu tun hat	131
3.4.4.5	Vor- und Nachteile der Informalität/Formalität-Polarität	136
3.4.5	Zuverlässigkeit/Anpassungsfähigkeit	139
3.4.5.1	»Bürokratie 2.0«?	140
3.4.6	Zentralisierung/Dezentralisierung	140
3.5	Fazit zur Arbeit mit Polaritäten in Holacracy	142
3.5.1	Empfehlungen für die Praxis	143
3.6	Ein ausgewogeneres Bild der Vor- und Nachteile von Holacracy	144
3.6.1	Positive Aspekte von Holacracy bei Kühl	146
3.6.1.1	Individuell zusammengestellter Rollenmix bzw. »Rollen-Potpourri«	146
3.6.1.2	Schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen (bottom-up)	146
3.6.1.3	Schnipsel aus dem Schneiderraum	147
3.6.1.4	Die Konkretheit und der Paketlösungscharakter von Holacracy als Betriebssystem	148
3.6.2	Wo »Schattenorganisation« ist, da muss auch »Lichtorganisation« sein	149
3.6.2.1	Positive Aspekte an Holacracy aus Studien	150

3.6.2.2	Positive Aspekte an Holacracy in der Wahrnehmung der Medien	152
3.6.2.3	Positive Aspekte an Holacracy in der Wahrnehmung der Praktizierenden	153
3.6.3	Fifty Shades of Grey	154
4	Mut zur Zumutung: Praxis und Wissenschaft im Dialog	155
4.1	»Die Leiter« als Spiegel zur Selbstreflexion	155
4.2	Die Zumutung widerstreitender Standpunkte in der Social-Media-Ära	158
4.3	Bad-Faith-Kommunikation	159
4.3.1	Der Schatten der Schattensucher: Bad-Faith-Kommunikation in »Schatten- organisation«	160
4.3.1.1	Irreführung durch Fakten/Manipulative Rahmung	160
4.3.1.2	Strohmann-Argumente	161
4.3.1.3	Vereinfachung/Abwertende Darstellungen	161
4.3.1.4	Ad-hominem-Herabsetzung	162
4.4	Zum »Denken in Reifegraden«	165
4.4.1	Die Hintergründe der Farbverwirrung – Spiral Dynamics, Wilber und Laloux	166
4.4.2	Probleme in der Verwendung von Stufenmodellen	167
4.4.2.1	Holacracy-Praxis bedarf keiner Fortschrittsnarration, um zu funktionieren	167
4.5	Praxisreifegrade – warum man Praxisexperten einbinden sollte	168
4.5.1	Reifegrade der Holacracy-Praxis	168
4.5.1.1	Gute Wissenschaft: Die drei Stränge der Erkenntnis	170
4.5.1.2	Aspekte von Holacracy-Praxisreife	171
4.6	Zu viele Variablen: Holacracy als »Glücksfall« für die Forschung?	172
4.6.1	Holacracy-Praxisreife als intervenierende Variable	173
4.7	»True but Partial« – Schritte in Richtung einer Wahrung aller Perspektiven	175
4.7.1	Recht zu haben ist der einfache Schritt	175
4.7.2	»Nicht-Ausschließung« als Prinzip integraler Theoriebildung	177
4.7.3	»Inszenierung« als Prinzip integraler Theoriebildung	177
4.7.3.1	»Inszenierung« anstelle des »Mythos des Gegebenen«	178
4.8	Der Ort, an dem Kühls Perspektive auf Holacracy wahr ist	178
4.8.1	Notwendige Parameter zur Inszenierung von Kühls Sicht auf Holacracy	179
4.8.1.1	Der kühle Blick von außen: eine Außensicht auf ein Wir	179
4.8.1.2	Ein organisationssoziologisches Forschungsparadigma	181
4.8.1.3	Hypothesen über negative Effekte von Holacracy, insbesondere »Hyper- formalisierung«	183
4.8.1.4	Eine Nichtbeachtung des Holacracy-Praxisreifegrads der teil- nehmenden Organisationen	184
4.8.1.5	Eine Hermeneutik des Argwohns	185
4.8.1.6	Eine Bad-Faith-Kommunikationsstrategie	186
4.8.1.7	Eine Präferenz für die klassische Hierarchie	187

4.8.1.8	Ein »Sportfan«-Modus	187
4.8.1.9	Zusammenfassung: ein Kochrezept für Kühls Perspektive auf Holacracy	188
4.8.2	Das Problem des Relativismus — zur Relativität von Perspektiven	189
4.8.2.1	Ist am Ende alles nur reine Ansichtssache?	190
4.8.2.2	Ein asymmetrisches Einschließungsverhältnis von Perspektiven	190
4.9	Praxisdiskurs und Wissenschaftsdiskurs als Polarität	191
4.9.1	Der Sinn und Zweck dieser Abhandlung	191
4.9.2	Aspekte der Polarität von Organisationspraxis und Organisationsforschung	192
4.9.3	Mindestanforderungen für einen produktiven Diskurs	194
4.9.4	Kritik, Antifragilität und antagonistische Synergie	195
5	Zusammenfassung und Schlusswort	197
	Danksagung	199
	Literatur- und Quellenverzeichnis	201
	Stichwortverzeichnis	207
	Über den Autor	213

Einleitung

»Und so lang du das nicht hast,
Dieses: stirb und werde,
Bist du nur ein trüber Gast
auf der dunklen Erde.«
Johann Wolfgang von Goethe

Als Menschen erzählen wir uns den ganzen lieben langen Tag Geschichten – Geschichten über uns selbst, über andere und die Welt. Alle diese Geschichten sind Konstruktionen, die die Wirklichkeit in Sprache bannen und diese repräsentieren sollen. Als solche sind sie notwendigerweise immer irgendwie falsch und unvollständig, denn wir kommen gar nicht umhin, gewisse Dinge auszuklammern, um unsere inneren Landkarten der Wirklichkeit überhaupt zeichnen zu können. Mit einem Stadtplan von Berlin *mit allen Details* – doch dafür in der *Größe* Berlins – wäre eben nicht viel gewonnen. Wir müssen daher reduzieren, eindampfen und Details weglassen, damit unsere Landkarten navigierbar und unsere Geschichten verdaulich bleiben.

Durch die Reduktion werden sie immer auch falsch. Doch deswegen *keine* Repräsentationen zu verwenden ist auch keine Lösung. Wir kommen nicht *ohne* diese Geschichten und Landkarten aus, wenn wir unserem Leben Bedeutung verleihen und erfolgreich unseren Alltag navigieren wollen.

Im Folgenden erzähle auch ich eine Geschichte. Eine Geschichte über den Tod und das Leben, über Niedergang und Aufstieg – getarnt als ein unscheinbares, leicht akademisch anmutendes Business-Buch über eine neue Art und Weise, miteinander zu arbeiten und Organisationen zu strukturieren – »Holacracy« genannt. Es ist eine Geschichte, die eng mit meiner Person verknüpft und verwoben ist. Sie dokumentiert mein inneres und äußeres Ringen mit einer konkurrierenden Erzählung – einer Erzählung, die im Grunde darauf hinausläuft, dass ich meine letzten 17 Jahre auf das falsche Pferd gesetzt und mich dabei leider heillos in der Illusion einer besseren Arbeitswelt verrannt habe. Eine Erzählung, die davon ausgeht, dass man Menschen besser nicht vertrauen sollte und dass jegliche Alternative zur klassischen Managementhierarchie letztlich doch zum Scheitern verurteilt ist. Es geht also ans Eingemachte.

Aber mal ehrlich: Wen soll dieses obskure Thema hinter dem Ofen hervorlocken, vielleicht abgesehen von ein paar idealistischen Organisationsentwicklungs-Nerds und ein paar Dutzend Organisationssoziologen? Warum soll das irgendwie wichtig sein?

Die meisten von uns verbringen einen Großteil ihrer Wachzeit auf der Arbeit. Die Geschichten, die wir uns kollektiv über diesen Teil unseres Lebens erzählen, determinieren, ob wir uns dabei als Opfer oder als Schöpfer empfinden, ob wir arbeiten »müssen« oder arbeiten »wollen«, ob

Organisationen Menschen als Objekte für Profitzwecke benutzen oder ob sie mithilfe von Menschen als Subjekten co-kreativ dafür sorgen, dass wir alle Verantwortung für einen größeren Sinn und Zweck auf diesem Planeten übernehmen.

Nun könnte man fragen: Was stört es die Eiche, wenn sich die Sau daran reibt? Wenn Holacracy so toll ist, wird das die Kritiker am Ende nicht von selbst eines Besseren belehren und verstummen lassen? Letztlich denke ich, dass das richtig ist. Und gleichzeitig macht es aus meiner Sicht trotzdem Sinn, Missverständnisse und Fehlinterpretationen über Holacracy geradezurücken – und sei es nur um des Strebens nach Wahrheit und Wahrhaftigkeit willen.

Wir leben zudem in einer Ära schrumpfender Aufmerksamkeitsspannen, in der die meisten von uns keine Zeit haben, um den Dingen tiefer auf den Grund zu gehen. Wir lagern daher unser kritisches Denken an vertrauenswürdige Institutionen wie die Wissenschaft aus. Ich schließe mich da ein. Wenn diese Institutionen aber verzerrende Geschichten produzieren – und das tun sie leider manchmal – dann ist es an der Zeit, sie zur Rede zu stellen und ihre Arbeit selbst auf den Prüfstand zu stellen. Andernfalls halten diese negativ gefärbten Geschichten womöglich andere davon ab, Holacracy *überhaupt* eine faire Chance zu geben. Basierend auf meinen persönlichen Erfahrungen mit Holacracy finde ich diesen Gedanken nur schwer erträglich. Daher dieses Buch.

Das Buch ist in vier Kapitel und ein zusammenfassendes fünftes gegliedert: In Kapitel 1 stelle ich für alle, die noch nie etwas von Holacracy gehört haben, den Kontext her: was Holacracy ist, wo es herkommt, was zentrale Elemente der Praxis sind usw. Ich kontrastiere Holacracy mit der Soziokratie und schildere meinen persönlichen Weg und meine Erfahrungen mit der Methode. Dieses Kapitel gibt einen groben Überblick und Kontext für Außenstehende in Bezug auf Holacracy, versteht sich aber nicht als eine erschöpfende Einführung.³ Im Übrigen ist Holacracy vor allem eine Praxis. Und als solche lernt man sie am besten, indem man sie selbst ausprobiert, nicht durch die Beschreibungen anderer.

In Kapitel 2 wende ich mich der *Kritik an Holacracy* im Einzelnen zu. Ich nehme dabei Bezug auf wissenschaftliche Publikationen und ergänze die Beobachtungen bzw. widerspreche der Interpretation dieser Daten, wo ich es aus der Sicht eines Holacracy-Praktikers, der sich der Wahrheit verpflichtet fühlt, für geboten halte.

Kapitel 3 führt »*Polaritätsmanagement*« nach Barry Johnson als relevante theoretische Linse zur Einordnung und Interpretation der Forschungsergebnisse ein. In diesem Kapitel argumentiere ich, dass die Praxis von Holacracy dabei hilft, typische Polaritäten in Organisationen besser zu managen. Aufgrund der ungewöhnlichen *Sowohl-als-auch*-Logik einer Arbeit mit

3 Eine etwas ausführlichere Beschreibung gebe ich in Kapitel 6 von Hollmann, J. & Daniels, K. (2016). *Anders wirtschaften: Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie* (2., aktual. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Polaritäten (anstelle einer *Entweder-oder-Logik*, die immer nur einen Pol als richtig sieht) werden häufige Missverständnisse in Bezug auf Holacracy leichter nachvollziehbar.

In Kapitel 4 geht es mir zum Abschluss darum, mithilfe der *integralen Theorie* einen erkenntnistheoretischen Gesamtrahmen bereitzustellen, in denen partielle Teilwahrheiten gewahrt und ihre Beiträge angemessen gewürdigt werden können. Ich stelle die Frage, wie es möglich ist, dass jeder aus seiner Warte (zumindest ein bisschen) Recht haben kann und wie man mithilfe eines Gesamtrahmens am Ende doch Sinn aus diesem scheinbaren Perspektivensalat machen kann. Auf diese Weise versuche ich, meinen Beitrag zu einem fruchtbareren Dialog zwischen Organisationspraktikern und Organisationsforschern zu leisten. Dafür ist genuine und wohlwollende Neugier nötig: *Verstehen zu wollen ist sogar noch wichtiger als verstanden zu werden.*

Möge die Geschichte, die ich erzähle, mehr Raum und mehr Weite schaffen, so dass im Leser⁴ eine innere Zuversicht entstehen kann, dass wir nicht *trotz*, sondern *mithilfe* von Organisationen unsere Probleme als Menschheit in den Griff bekommen können.

Dennis Wittrock, Oktober 2023

4 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

1 Zum Kontext: Was ist Holacracy?

Holacracy, zu Deutsch »Holokratie« (oder manchmal fälschlich auch »Holocracy« oder »Holokratie«), ist eine neuartige Methode des Selbstmanagements bzw. der Selbstorganisation, die eine echte Alternative zur konventionellen Managementhierarchie darstellt. Holacracy beschreibt eine organisationale Praxis, welche die Entscheidungsbefugnis dezentral an Untereinheiten der Organisation – Kreise und Rollen – verteilt. Dadurch ermöglicht es die Selbstorganisation auf Teamebene und echtes Empowerment der Mitarbeitenden.

Auf diese Weise ersetzt Holacracy das klassische Managementsystem mit seinen schwerfälligen Entscheidungskaskaden über mehrere Managementebenen hinweg, wodurch Entscheidungsprozesse dramatisch beschleunigt werden und die Agilität und Responsivität des Unternehmens zunehmen. Gleichzeitig erlaubt Holacracy allen Mitarbeitenden, durch klare Prozesse die Strukturen und Regeln der Organisation kontinuierlich in kleinen Schritten weiterzuentwickeln, wodurch diese stets wandlungsfähig und relevant bleiben.

Als »organisationales Betriebssystem«, basierend auf einer expliziten Verfassung als Regel-Set, stellt Holacracy eine universelle Plattform für Selbstmanagement von Organisationen dar, welche hochgradig flexibel und anpassbar ist, während sie gleichzeitig praxisbewährte Lösungen für die üblichen Standardprobleme von Organisationen bietet.

Wurzeln und Einflüsse von Holacracy

Holacracy wurde seit 2001 durch den US-Amerikaner Brian Robertson und seinen Kollegen in seiner damaligen Softwarefirma »Ternary« im Versuch-und-Irrtum-Modus entwickelt und verbindet die Einflüsse zahlreicher Modelle und Praktiken auf neue Weise. Eingeflossen sind nach Robertsons Aussage die Arbeiten von Jim Collins, Peter Senge, Barry Oshry, Patrick Lencioni, Linda Berens, Agile Softwareentwicklung, die Schriften und Lehren von Kent Beck, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Mike Cohn und Mary Poppendieck sowie David Allens *Getting-Things-Done*-Methode (»GTD«).

Ab 2004 stieß Robertson auf Gerard Endenburgs Arbeit und die Soziokratie, aus der viele entscheidende Elemente, wie die Organisation in Kreisen, die Doppelverbindung zwischen Kreisen sowie viele Aspekte des Konsent-Entscheidens in Holacracy eingeflossen sind. Später kamen Ken Wilbers Ideen über Holarchien und Elliot Jaques' Modell der erforderlichen Organisation hinzu. Ab 2007 gründete er die Beratungsfirma *HolacracyOne* und formalisierte die Praxis in Form der »Holacracy-Verfassung«.⁵

5 Siehe dazu auch Robertson, B. (2014, Juni). Die Geschichte von Holacracy: Die Entdeckung eines evolutionären Algorithmus. Xpreneurs Blog. Abgerufen am 1. Juni 2023, von <https://www.xpreneurs.co/blog/holacracy-8/die-geschichte-von-holacracy-507>

1.1 Was ist besonders an Holacracy?

Holacracy strukturiert eine Organisation anhand ihres übergreifenden Sinn und Zwecks (Purpose)⁶. Die Arbeit der Organisation wird organisch in Rollen und Sub-Kreise gegliedert, deren Sinn und Zweck jeweils auf den übergreifenden Sinn und Zweck einzahlt. Jeder Kreis und jede Rolle hat ein hohes Maß an Autonomie und darf seinen Sinn und Zweck und seine spezifischen Verantwortlichkeiten selbst interpretieren und selbstorganisiert zum Ausdruck bringen.

Eine weitere Besonderheit von Holacracy ist die *inverse Befugnisstruktur* im Vergleich zu klassischen Organisationen. In der klassischen Organisation ist tendenziell alles verboten, was nicht explizit erlaubt ist: Bevor man handelt, benötigt man erst die Erlaubnis von seinen Vorgesetzten. In Holacracy ist es dagegen erlaubt, alles zu tun, was nicht durch die Regeln der Verfassung oder selbst geschaffene Regeln der Organisation explizit verboten worden ist.⁷ Dank dieses systemischen Vorschussvertrauens muss man unter Holacracy nicht erst fragen, bevor man handeln darf, was die Schnelligkeit der Entscheidungen dramatisch erhöht und selbstbestimmtes Handeln und Eigeninitiative fördert. Die Befugnis zu handeln, ist wahrhaft dezentralisiert und über die Organisation verteilt.

In Holacracy wird unterschieden zwischen der Arbeit im operativen Tagesgeschäft, »Operations«, und der Arbeit an der Struktur, »Governance«. Das erstere ist die Arbeit *in* der Organisation und das letztere die Arbeit *an* der Organisation. Beide folgen jeweils einem expliziten Regelset, das durch die Holacracy-Verfassung definiert ist.

1.1.1 Die Holacracy-Verfassung

Die Holacracy-Verfassung ist das Dokument, das die grundlegenden strukturellen Elemente einer holarchischen Organisation definiert und die Regeln und Prozesse von Holacracy darlegt. Es definiert die Struktur, die Regeln der Zusammenarbeit, die Entscheidungsbefugnisse und die Governance der Organisation. Die Verfassung besteht aus **fünf Artikeln**. Im Folgenden eine kurze Übersicht der wichtigsten Inhalte und wofür sie nützlich sind.

1.1.1.1 Artikel 1: Organisationsstruktur

Artikel 1 dient als Fundament für alle weiteren Artikel, um eine flexible, skalierbare Rollenstruktur zu schaffen, anhand derer die Arbeit organisiert werden kann.

6 »Sinn und Zweck« ist die Übersetzung für »purpose«. Konsistent mit der Verwendungsweise in der Holacracy-Verfassung schreibe ich diese Wendung im Genitiv so: »eines Sinn und Zwecks«.

7 In Kapitel 2 gehe ich näher auf die inverse Befugnisstruktur in Holacracy ein.

In diesem Artikel werden die grundlegenden Strukturelemente von Holacracy, nämlich Rollen und Kreise, sowie grundlegende Verantwortlichkeiten von Rollen-Leads definiert. Ferner werden die Befugnisse systemtragender Rollen (Kreis-Lead, Prozessmoderator, Kreis-Sekretär) beschrieben, die jeder Kreis benötigt.

1.1.1.2 Artikel 2: Regeln der Zusammenarbeit

Artikel 2 ersetzt die üblichen vagen, impliziten Normen der Zusammenarbeit durch Regeln, die auf bewährten Praktiken beruhen. Er definiert verschiedene Pflichten, die alle Rolleninhaber (»Rollen-Leads«) gegenüber anderen Rollen haben, und schafft dadurch Klarheit, Konsistenz und Augenhöhe.

Pflicht zur Transparenz ermöglicht es, Informationen darüber einzuholen, woran die Kollegen gerade arbeiten. Die *Pflicht zur Verarbeitung* (»processing«) beschreibt allgemeine Regeln darüber, was man von Kollegen hinsichtlich der Bearbeitung von Anfragen erwarten kann. Die *Pflicht zur Priorisierung* beschreibt Regeln zur Priorisierung des Arbeitsflusses, so dass die Autonomie des Rollen-Leads, aber auch die Bedürfnisse des Kreises und der größeren Organisation in Balance bleiben.

Der Aspekt *Beziehungsvereinbarungen* schließlich schafft eine Konvention darüber, wie Erwartungen, die an Menschen und nicht an Rollen gerichtet sind, bei Bedarf explizit geregelt werden können.

1.1.1.3 Artikel 3: Tactical Meetings

In den meisten Organisationen laufen Meetings eher suboptimal. Daher installiert die Verfassung in Artikel 3 einen hochgradig effizienten Prozess für jedes Team, um sich in Bezug auf das Tagesgeschäft abstimmen zu können. In diesem Meeting stützt man sich auf die Erwartungen an die Rollen der Organisation, die man zuvor mithilfe von Artikel 1 definiert hat.

In der sogenannten »Präambel« des Tactical Meetings verschafft sich das Team mithilfe von Checklisten, Kennzahlen und Berichten über Projektfortschritte schnell einen Überblick über die aktuellen Daten, die die Arbeit des Kreises betreffen – jedoch ohne schon in Diskussionen abzudriften.

Der von einem Prozessmoderator geleitete Prozess hat eine offene Agenda, die an Ort und Stelle erstellt wird, was jedem Teammitglied ermöglicht, jederzeit eigene Themen einzubringen. Dadurch, dass jeweils nur ein Agendapunkt nacheinander bearbeitet wird, ermöglichen die Regeln von Artikel 3, dass die Zeit effizient genutzt wird, so dass jedes Anliegen in der zur Verfügung stehenden Zeit Raum bekommt und die anfragende Person jeweils bekommt, was sie braucht, um in ihren Rollen autonom weiterarbeiten zu können.

1.1.1.4 Artikel 4: Verteilte Befugnis

Der vierte Artikel definiert die Grenzen der Befugnis, autonom in Rollen zu handeln. Dadurch eliminiert er die Unsicherheit, die durch Unklarheit darüber entsteht, ob ein Rollen-Lead eine bestimmte Entscheidung treffen und die damit verbundene Handlung ausführen darf oder nicht: Befreiung durch Begrenzung.

Artikel 4 verleiht die *Befugnis zum Handeln*, die *Befugnis der Interpretation* der Governance-Aufzeichnungen und der Verfassung selbst sowie die *Befugnis zu »individueller Initiative«*, mit der Erlaubnis, in definierten Ausnahmesituationen die Regeln brechen zu können, wenn es die Situation erfordert.

Befugnis zum Handeln ermächtigt den Rollen-Lead, seine Rolle zu führen und alles zu tun, was er für sinnvoll hält, um den Sinn und Zweck oder die Verantwortlichkeiten seiner Rolle zum Ausdruck zu bringen – solange er dabei die expliziten Einschränkungen beachtet, die in der Verfassung oder in den eigenen Governance-Aufzeichnungen der Organisation definiert sind.

Befugnis der Interpretation bekräftigt das individuelle Urteilsvermögen des einzelnen Rollen-Leads zur Auslegung der eigenen Rollendefinition und entlastet dadurch die Kreis-Leads bzw. ehemalige Führungskräfte, dies für die Rolle zu leisten. Stattdessen geschieht die Auslegung auf dezentralisierte Art und Weise.

Befugnis zu »individueller Initiative« anerkennt, dass Regeln und Richtlinien in Notfällen manchmal im Weg stehen, und ermächtigt einen Rollen-Lead – innerhalb definierter Leitplanken – jederzeit dasjenige für die Organisation zu tun, was nicht erst auf explizite Erlaubnis von anderen Rollen warten kann, wenn in dringenden Fällen Schaden von der Organisation abgewendet werden soll.

1.1.1.5 Artikel 5: Governance-Prozess

Artikel 5 beantwortet die Frage, wie sich die selbst gegebene Organisationsstruktur über die Zeit graduell auf dezentrale Weise mit der Organisation mitentwickeln kann. Der dafür verwendete Governance-Prozess wird in jedem Kreis benutzt und *gibt jedem Rollen-Lead die Möglichkeit, Verbesserungen an der Struktur vorzuschlagen* – nicht bloß »den Managern« an der Spitze der Organisation. Der Artikel definiert den *Prozess der integrativen Entscheidungsfindung*, der in moderierten Governance-Meetings verwendet wird, sowie einen *Prozess zur Testung von Sicherheitsbedenken* gegen Vorschläge, damit Veränderungen keinen Rückschritt für die Organisation bedeuten.

Wenn *jeder selbst Verbesserungsideen vorschlagen* und durch den Prozess verarbeiten kann, entlastet das ehemalige Führungskräfte, sich zu allen Ideen verhalten zu müssen. Zudem kann die kollektive Intelligenz der Gruppe stärker in die Veränderung einfließen.

Der *Prozess der integrativen Entscheidungsfindung* stellt einen disziplinierten Gesprächsrahmen bereit, in dem jeder zu Wort kommen und gehört werden kann, und führt langsam, aber stetig und zuverlässig zu Ergebnissen, die die entscheidenden Perspektiven integrieren. Dadurch können fruchtlose Endlosdiskussionen und hitzige Debatten, in denen einander nicht zugehört wird, vermieden werden. Der darin enthaltene *Prozess zur Testung von Sicherheitsbedenken* ermöglicht mithilfe klarer Testkriterien, nur diejenigen Argumente auszusortieren, die gewichtige Einwände darstellen und deren Vernachlässigung zu einem Schaden für die Organisation führen würde.

Die *dezentrale Natur des Governance-Prozesses* auf jeder Ebene der Organisation führt dazu, dass organisationales Lernen wesentlich schneller und effizienter stattfinden kann und es mehr Perspektiven aus allen Rollen mit einbezieht, als dies durch eine zentralistische Steuerung von der Spitze der Organisationspyramide aus möglich wäre.

1.1.1.6 Modulare Einführung der Artikel der Verfassung

Bei der Einführung von Holacracy ratifiziert eine mit formaler Macht ausgestattete Instanz (Eigentümer, Geschäftsführung, Vorstand, Abteilungsleitung o. ä.) diese Verfassung und überträgt damit die persönliche Macht in ein transparentes und für alle gleichermaßen gültiges Regelwerk für Zusammenarbeit. Dies ist der Beginn für einen tiefgreifenden Machtwechsel (»Power Shift«) unter den Beteiligten hin zu einer Arbeit auf Augenhöhe mit gleichen Rechten und Pflichten gemäß Verfassung.

Dabei kann Holacracy seit dem Erscheinen der Verfassung in der Version 5.0 auch auf modulare Weise Artikel für Artikel eingeführt werden. Voraussetzung für die Annahme eines jeglichen Artikels ist die Annahme von Artikel 1, welcher grundlegende Konstrukte wie Rollen und Kreise definiert. Darüber hinaus können weitere Module, d. h. Artikel, in beliebiger Reihenfolge je nach Bedarf herangezogen werden, z. B. Artikel 3 – »Tactical Meetings«, wenn die Organisation ihre Meeting-Prozesse verbessern möchte, Artikel 2, um die allgemeinen Regeln der Zusammenarbeit im Tagesgeschäft zu klären, usw.

1.1.1.7 »Konstitutionelles Management« und »Citizenship« bei der Arbeit

Der französische Holacracy Master Coach Bernard Marie Chiquet prägte 2019 den Begriff des »konstitutionellen Managements« (»management constitutionnel«) – quasi eine gänzlich neue Spezies von Management, als deren ersten reifen Ausdruck er Holacracy sah:

»Konstitutionelles Management ist nichts anderes als ein Managementsystem, in dem die Machthaber, meist die Führungskräfte, eine Verfassung für die Organisation verabschieden, die die Art und Weise der Machtausübung durch Regeln und Prozesse regelt, die für alle gelten, auch für sie selbst. Dieses System ermöglicht den Übergang von einer hierarchischen Macht zu einer verfassungsmäßigen Macht, die Gesetze erlässt, das

heißt, sie richtet sich nach den in der gewählten Verfassung festgelegten Rechtsregeln und verteilt diese. Jeder wird entsprechend seiner Rolle zum Inhaber bestimmter Befugnisse, die durch Richtlinien, die alle verpflichten, umrahmt und begrenzt werden.«⁸

Wenn der klassische Chef – analog zu einem Monarchen, der eine nationale Verfassung ratifiziert – einwilligt, sich durch die Regeln der Holacracy-Verfassung binden zu lassen, müssen auf der anderen Seite die Mitarbeitenden, die bisher nur ausführende Untertanen waren, ebenfalls neue Qualitäten als »Bürger: in dieser neuen ›organisationalen Staatsordnung‹ entwickeln. Es ist analog dazu sehr passend, dass der niederländische Holacracy Master Coach Diederick Janse die Gelegenheit und den Bedarf sieht, eine Fähigkeit, die er »Citizenship«, also Bürgerschaft nennt, vermehrt in die Organisationen zu bringen.

»Citizenship in und Citizenship von Organisationen

Citizenship ist die Bereitschaft und Fähigkeit, an einer Gemeinschaft teilzunehmen und dazu beizutragen. Wir verbinden den Begriff üblicherweise mit dem Staat, den Wahlen und unserem Pass. Warum ihn also auf diese neue Weise verwenden? Warum nicht die vorhandene Sprache des Mitarbeiter-Engagements, der Teilnahme oder der persönlichen Führung verwenden?

Ich habe das Gefühl, dass Citizenship ein mächtigeres Konzept ist. Es lädt uns ein, Organisationen als Gemeinschaften zu sehen: solche, die uns prägen, die wir aber auch zusammen gestalten. Citizenship ist mehr als Führung. Es geht um Zugehörigkeit. Es ersetzt das autonome Individuum (wie den gepriesenen »Leader«) durch die differenziertere Geschichte eines Community-Mitglieds. Und im besten Fall ist Citizenship inklusiv. Sie erkennt, dass jeder eine Stimme und eine Rolle hat, anstatt nur wenigen Exklusiven die Macht zu geben.«⁹

Für die allermeisten Organisationen – selbst solche, die bereits Holacracy praktizieren – mag beides viel zu weit führen: sowohl die Neuinterpretation der Organisation als Community, in der man sich im Sinne von »Citizenship« engagieren und jenseits seiner Organisationsrollen als Mitglied auch menschlich zugehörig fühlen kann, als auch die Betrachtung der Organisation als Teil einer größeren Gemeinschaft von Organisationen, die einen Impact auf die Welt als Ganzes hat. Doch durch Holacracy ist diese Vision wesentlich konkreter geworden.

In einer Demokratie macht zwar auch nicht jeder von seinem Recht als Staatsbürger Gebrauch, sich in der »Governance« des Staates zu engagieren, d. h. wählen oder abstimmen zu gehen oder sich für ein politisches Amt zu bewerben. Und dennoch ist es gut, dass all dies möglich ist.

8 Siehe Chiquet (2020, 6. Januar). Libérer la puissance des collaborateurs grâce au management constitutionnel. Harvard Business Review France. 4. Absatz, eigene Übersetzung. Abgerufen am 28. Mai 2023, von <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/01/28925-liberer-la-puissance-des-collaborateurs-grace-au-management-constitutionnel/>

9 Janse, D. (2023, 17. Mai). How Citizenship is at the Heart of Self-Governance. Corporate Rebels. Eigene Übersetzung. Abgerufen am 28. Mai 2023, von <https://www.corporate-rebels.com/blog/citizenship-heart-of-self-governance>

Ebenso ist es auch in Holacracy. Nicht jeder macht im selben Maße von den Einflussmöglichkeiten des Governance-Prozesses Gebrauch. Und doch steht durch die Regeln der Verfassung die Tür dafür jederzeit offen. Nur hindurchgehen muss man selbst.

Wie man leicht an der aktuellen Versionsnummer im Titel, »v5.0«, erkennen kann, ist die Verfassung ein lebendiges Dokument, das (mittlerweile) von der breiteren Gemeinschaft der Holacracy-Praktizierenden weiterentwickelt wird.¹⁰ Somit fließt die kollektive Weisheit aus tausenden praktischen Experimenten und Erfahrungen der Community auf dezentrale Weise kontinuierlich in die Verbesserung des Quellcodes der Holacracy-Praxis ein. Auch darin kann man bereits Ansätze eines Citizenship-Engagements erkennen: ein internationaler Diskurs analog zu den Ideen der Verfassung der Vereinigten Staaten, welche seinerzeit jenseits des Atlantiks die Französische Revolution inspirierten.

1.1.2 Führung in Holacracy

In der Presse ist oft zu lesen: »Holacracy schafft die Manager ab«. Das gilt zwar für die *Stelle* bzw. *Position* des Managers, man muss aber gleichzeitig festhalten, dass *Führung weiterhin wichtig für die Organisation* bleibt – sie wird nur anders realisiert in Holacracy. Führung ist stärker verteilt. Jeder führt seine Rolle. Oder in der Terminologie der Verfassung v5.0: Jeder ist ein »Rollen-Lead«. Und dann gibt es noch Rollen, die gleichzeitig eigene Kreise sind bzw. haben. Diese sind dann »Kreis-Leads« (v5.0) für ihren Kreis, bzw. »Lead Links« in der Sprachregelung der früheren Version der Verfassung (v4.1). Sie verantworten gegenüber dem Super-Kreis die Ergebnisse ihres Sub-Kreises, der wiederum eigene Rollen haben kann, die von anderen Personen gefüllt werden.

Kreise in Holacracy

Ein »Super-Kreis« ist ein übergeordneter Kreis, der mehrere Rollen und »Sub-Kreise« enthalten kann. Die Begriffe sind relativ zum Standpunkt des Beobachters zu verstehen. Der äußerste bzw. höchste Kreis ist der sogenannte »Ankerkreis«. Er hat selbst keinen Super-Kreis und enthält alle Rollen und Sub-Kreise.

Kreis-Leads in Holacracy sind keine Manager im klassischen Sinne. Sie haben keine disziplinarischen Aufgaben, sondern einen rein fachlichen Fokus. Für alle disziplinarischen Aspekte, wie z. B. die Übernahme der gesetzlichen Fürsorgepflicht, der Rekrutierung, Gehaltseinstufungen oder Trennung von Mitarbeitenden, schaffen sich Unternehmen in Holacracy gesonderte Rollen oder Prozesse, um diese abzubilden. Diese Trennung kann eine Entlastung sein für ehemalige Führungskräfte, die eine der beiden Seiten (menschliche oder fachliche Führung) besser beherrschen, da sie nun eine Rolle entsprechend ihren Fähigkeiten finden können, ohne dass angenommen wird, dass sie *beides* gut beherrschen, was selten ist.

¹⁰ HolacracyOne (o. D.). Holacracy Constitution. GitHub.

Kreis-Leads dürfen anderen Rollen keine Befehle geben, sondern müssen Arbeit von den jeweiligen Rollen anfragen, welche zum Sinn und Zweck bzw. den Verantwortlichkeiten der angefragten Rolle passt – wie alle anderen Rollen auch. Sie dürfen allerdings die von den Rollen-Leads angenommene Arbeit im Sinne der Erreichung der Ziele des Kreises für sie priorisieren bzw. eine entsprechende Strategie festlegen, an der sich die anderen Rollen ausrichten müssen.

Kreis-Leads haben zudem standardmäßig die Kontrolle über die Besetzung der Rollen ihres Kreises mit passenden Menschen sowie die Kontrolle über die Freigabe der Ressourcen des Kreises. (Allerdings wird die Dynamik dieser Ressourcen-Kontrolle in v5.0 der Verfassung umgekehrt. Jede Rolle darf hier eine Ausgabe-Intention äußern, die automatisch freigegeben wird, wenn niemand innerhalb einer bestimmten Zeit Bedenken dagegen vorbringt. Kreis-Leads dürfen die Ausgabe stoppen, doch dafür müssen sie aktiv werden, nicht umgekehrt.)

Ein weiterer Unterschied ist, dass »Kreis-Lead« bzw. »Lead Link« sein kein Vollzeitjob ist, wie das beim klassischen Manager der Fall ist. Es ist nur eine weitere Rolle und sollte in der Regel nicht mehr als 10% der Arbeitszeit umfassen. Den Rest der Zeit sollte die Person in ihren anderen Rollen verbringen und andere Arbeit tun. Tut sie regelmäßig mehr, als durch die Verantwortlichkeiten der Lead-Link-Rolle spezifiziert wird, so sollten diese regelmäßigen Aktivitäten durch den Governance-Prozess in einer eigenen Rolle außerhalb der Lead-Link-Rolle dokumentiert werden. Man darf einer einzelnen Lead-Link-Rolle keine zusätzlichen Verantwortlichkeiten hinzufügen, man darf sie aber durch Governance weiter dekonstruieren – durch die Dezentralisierung ihrer Verantwortlichkeiten und Domänen in andere Rollen oder Prozesse.¹¹

Wer früher Abteilungsleiter oder Führungskraft war, wird erfahrungsgemäß oft Kreis-Lead in Holacracy. Er ist dann aber eher »Gärtner« seines Kreises, nicht »General«, d. h. er kommandiert Leute nicht herum, sondern sorgt dafür, dass die Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, die den Kreis an der Erfüllung seines Sinn und Zwecks hindern.

Ehemalige Führungskräfte müssen in Holacracy ihre Fähigkeiten unter den veränderten Vorzeichen einer verteilten Befugnisstruktur neu interpretieren und einen Weg finden, wie sie der Organisation auf neue Weise dienen können. Coaching von außen kann bei diesem Umlernprozess sehr wertvoll sein.

11 Es gibt Unterschiede zwischen »Kreis-Lead«-Rolle, nach Verfassung v5.0, und »Lead-Link«-Rolle, nach Verfassung v4.1. In der alten Version (4.1) hat die Lead-Link-Rolle klar definierte Verantwortlichkeiten, die im Appendix aufgelistet sind. Diese können nicht ergänzt werden, sie können der Rolle aber entzogen und verteilt werden. Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse der »Kreis-Lead«-Rolle in Verfassung v5.0 werden zwar beschrieben, doch nicht mehr im Anhang als explizite Liste aufgeführt. Stattdessen wird eher betont, dass der Kreis-Lead den gesamten Sinn und Zweck des Kreises hält. Die Kreis-Lead-Rolle darf jetzt auch unter bestimmten Bedingungen um neue Verantwortlichkeiten erweitert werden.

1.1.3 Arbeit in Rollen

In Holacracy hat jede Rolle einen Sinn und Zweck, der zum umfassenderen Sinn und Zweck des Kreises beiträgt, in dem sie enthalten ist. Normalerweise umfasst eine Rollenbeschreibung auch eine Liste von Verantwortlichkeiten, welche wiederkehrende Tätigkeiten sind, die man explizit von der Rolle erwarten kann. Optional kann einer Rolle zusätzlich die Treuhandschaft für Domänen übergeben werden, welche eigens »eingezäunte« Bereiche darstellen, auf die nur nach Rücksprache mit dem Domäneninhaber zugegriffen werden darf.

Die Unterscheidung von »role and soul«, bzw. von Rolle und Mensch ist zentral in Holacracy. Menschen »sind« nicht ihre Positionen, stattdessen »füllen sie die Rollen« der Organisation und erwecken sie damit zum Leben. Die Rollen und Kreise sind die Konstrukte der Organisation und gehören ihr. Die Menschen hingegen gehören nicht der Organisation, sie gehören sich selbst. Sie sind »Partner« der Organisation, nicht »Teile« der Organisation (*»partners, not parts«*). In Holacracy übt die Organisation keinen Zwang auf die Partner aus. Jeder kann jederzeit Rollen übernehmen und auch wieder ablegen. Niemand muss Rollen annehmen, die er nicht füllen möchte.

Hierin zeigt sich schon, dass es entscheidende Unterschiede zwischen klassischen Stellenbeschreibungen und Rollen in Holacracy gibt. Rollen sind wesentlich leichtgewichtiger und in der Regel kleiner als klassische »Stellen«. Somit ist es möglich und normal, dass Partner mehrere Rollen gleichzeitig ausüben, oft auch in mehreren Kreisen der Organisation. Die Gleichung »ein Mensch = eine Stelle« gilt in Holacracy nicht mehr. Auf der anderen Seite können aber auch mehrere Partner dieselbe Rolle füllen. Man spricht dann von einer mehrfach besetzten Rolle.

Durch die Differenzierung von Mensch und Rolle wird ihre teilweise problematische Fusion beendet. Menschen »kleben« weniger an statusbehafteten Titeln und Positionen als in klassischen Organisationen und haben im Gegenzug mehr Freiheit, ihr komplettes Spektrum an Fähigkeiten in fluider Weise über mehrere Rollen zu verteilen. Dies bietet komplett neue Möglichkeiten der Gestaltung der eigenen Arbeitskarriere.

Die Differenzierung von Mensch und Organisation drückt sich auch darin aus, dass man bei der Strukturierung der Organisation zunächst von der Seite der Arbeit her denkt. Man erschafft nicht eine Stelle, die auf einen Menschen zugeschnitten ist, sondern man erschafft primär eine Rolle, weil sie notwendig ist, um die Arbeit der Organisation zu erledigen. Welcher Partner die Rolle letztlich füllen wird, ist eine nachgelagerte Überlegung.

Analog dazu beginnt man nicht mit einer Gruppe von Menschen, die ein Team bilden sollen, sondern man bildet einen Kreis, damit sich bestimmte Rollen hinsichtlich ihrer Arbeit besser synchronisieren können. Dass die Menschen in einem Kreis zu einem »Team« zusammenwachsen, ist allenfalls ein nachgelagerter Effekt. Der Ausgangspunkt ist immer der Sinn und Zweck der Organisation und wie er durch die Arbeit zum Ausdruck gebracht werden kann.

1.1.4 Spannungen

Eine »Spannung« bezeichnet in Holacracy die Lücke zwischen einem Ist-Zustand und einem Soll-Zustand. Je größer der Abstand zwischen beiden, desto größer ist die Spannung – wie bei einem Gummiband, das man immer weiter auseinanderzieht. Wenn man in Holacracy eine Rolle füllt, so dient der Mensch in der Rolle als eine Art »Sensor« für die Organisation, indem er ihr seine Sinne zur Verfügung stellt. Er erspürt im Sinne der Organisation Spannungen und hat die Pflicht, sie zu erfassen und für seine Rollen zu lösen. Sowohl »Probleme« als auch »Chancen« können Spannungen darstellen. Ob das Glas nun »halb leer« oder »halb voll« ist, ist für Holacracy irrelevant – der *Abstand* zwischen »Ist« und »Soll« bildet den Kern der Spannung.

Diese Spannungen dienen der Organisation als Information in Bezug darauf, ob sie sich in Richtung ihres Sinn und Zwecks bewegt oder nicht. Gleichzeitig sind sie Treibstoff für Handlung und Veränderung. Sie sind somit entgegen der landläufigen Assoziation nichts per se etwas Schlechtes, eher etwas Gutes, gar Lebensnotwendiges. Ein Merkmal lebender Systeme ist es, dass sie kontinuierlich auf Umweltreize in Form von Spannungen reagieren. Solange die Organisation Spannungen verarbeitet, bedeutet es, dass sie lebendig ist. Ein komplett spannungsfreier Zustand hieße demnach, dass die Organisation bereits *tot* ist. Das kann also nicht das Ziel sein.

Menschen spüren alle möglichen Arten von Spannungen: Spannungen für ihre Rollen, Spannungen in Bezug auf die Struktur der Erwartungen, persönliche Spannungen oder zwischenmenschliche Spannungen. Für die ersteren beiden bietet Holacracy Meeting-Formate zur Lösung an, für die letzteren beiden bedarf es eigener Formate und Lösungen. So oder so: Die Arbeit in Holacracy lädt dazu ein, eine Differenzierung zwischen menschlichen und organisationalen Spannungen vorzunehmen (vgl. Kap. 2.3).

Wenn die Lernreise gut verläuft, kommt man von *unbewusster Fusion* von Rolle und Mensch hin zu einer *bewussten Differenzierung* und schließlich zu einer *bewussten Integration* der beiden Elemente im Bewusstsein der Mitarbeiter und der Kultur im Ganzen.

1.1.5 Exkurs: Getting Things Done (GTD) in Holacracy

GTD von David Allen¹² ist eine *individuelle* Selbstmanagement-Methode zur Organisation des eigenen Arbeitsflusses. Sie ermöglicht es, ein verlässliches System aufzubauen, in welchem man alle seine Aufgaben erfassen, organisieren und dynamisch priorisieren kann. Der Nutzer kann alle seine »losen Enden«, ob beruflicher oder privater Natur, an *einem* zentralen Ort wiederfinden und überblicken. Das hat die Wirkung, dass er sich selbst davon entlastet, sich auf stressvolle Weise ständig ungewollt an offene Aufgaben erinnern zu müssen, und sich stattdessen auf die aktuell wichtigen Dinge fokussieren und sie abarbeiten kann. Eine wichtige Einsicht

12 Allen, D. (2015). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin.

Allens war, dass nur durch den kompletten Überblick, den ein aktuell gehaltenes, verlässliches System ermöglicht, das *bewusste Nicht-Tun* von Aufgaben überhaupt auf entspannte Weise (ohne latente Reue) geschehen kann.

Holacracy (als *kollektive* Selbstmanagement-Methode) integriert zentrale Elemente aus dem GTD-System, z. B. die Definition von »Projekten« und »nächsten Schritte«. Ein *Projekt* im Sinne von GTD wird definiert als jedes angestrebte Ergebnis, das mehr als einen nächsten physischen Schritt benötigt, z. B. »Steuerklärung ist angefertigt«. Projekte selbst kann man daher nicht *tun*, man kann nur auf sie hinarbeiten. Dafür wären z. B. als *nächste Schritte* Dinge nötig wie, »Belege sortieren«, »Ausgangsrechnungen ausdrucken«, »Steuerberater anrufen«, usw., die dann dem Projekt zugeordnet werden und es konkret voranbringen. GTD beseitigt Blockaden im Denken, indem es *die nötige Denkarbeit* der *Definition* ausführbarer, nächster Schritte im Arbeitsprozess *vorlagert* und diese klar von abstrakteren Arbeitsergebnissen (Projekten) differenziert. Auf diese Weise können die nächsten Schritte leicht aus dem System entnommen und abgearbeitet werden.

Die »Regeln der Zusammenarbeit« (Artikel 2 der Verfassung) von Holacracy erfordern daher im Sinne der GTD-Methode, dass jeder Rollen-Lead sowohl eine Liste aller seiner aktuellen Projekte in einem verlässlichen System *außerhalb* seines eigenen Kopfes pflegt als auch für jedes Projekt mindestens einen »nächsten Schritt« definiert.

Wie wichtig das GTD-Modell als Katalysator und Messlatte für die Evolution von Holacracy war, reflektiert Brian Robertson mit den folgenden Worten:

»Ein weiterer Meilenstein, der in Version 3.0 [der Verfassung] erreicht wurde, war die tiefe Integration von Holacracys Befugnisstruktur mit den operativen Kernkonzepten und Einsichten aus David Allens *Getting Things Done* (GTD) Methode. Zu dieser Zeit war ich bereits seit mehreren Jahren selber ein GTD-Praktizierender, und die exquisite Klarheit und Reinheit, mit der David die Methode erfasste und vermittelte, waren eine riesige Inspiration und ein Wegweiser in meiner eigenen Arbeit lange vor diesem Punkt. GTD erschien auf tiefgründige Weise »natürlich« – eine unvermeidliche Entdeckung der effektivsten Weise, die Welt zu prozessieren, zu organisieren und auf sie zu antworten, unter den Gegebenheiten des menschlichen Geistes und Bewusstseins. Es war ein empirisch entdecktes System und Set von nützlichen Unterscheidungen, nicht bloß eine Kreation des Verstandes, die einem spezifischen mentalen Modell oder Wertesystem entsprang. Das war genau das, was ich versuchte mit Holacracy zu entdecken, und ich glaube, es war eine disziplinierte GTD-Praxis, die mir den ersten Geschmack davon vermittelte, wie sich eine solche Methode anfühlt, und eine Messlatte, um Holacracys Entwicklung daran zu messen.«¹³

13 Robertson, B. (2014, Juni). Die Geschichte von Holacracy: Die Entdeckung eines evolutionären Algorithmus. Xpreneurs Blog. Abgerufen am 1. Juni 2023, von <https://www.xpreneurs.co/blog/holacracy-8/die-geschichte-von-holacracy-507>

1.2 Wie funktioniert Holacracy?

Die Holacracy-Verfassung definiert die grundlegenden Prozesse der Zusammenarbeit und die Erwartungen, die man an alle Partner richten kann, ihre operativen Pflichten. Dies umfasst die Pflicht, Spannungen für seine Rollen zu verarbeiten, Projekte und Aktionen nachzuhalten und relativ zu priorisieren, sowie Transparenzpflichten gegenüber anderen Partnern. Zudem kann jede Rolle von jeder anderen Rolle Arbeit in Form von Projekten oder nächsten Schritten anfragen. Fallen diese gemäß Sinn und Zweck oder Verantwortlichkeiten in den Zuständigkeitsbereich einer Rolle, muss deren Rollen-Lead sie annehmen und verfolgen, darf aber selbst entscheiden, wann und mit welchem Aufwand er sie erledigt. Gleichzeitig haben die Partner die Befugnis, alles zu tun, was nach ihrer Auffassung den Sinn und Zweck ihrer Rollen oder deren Verantwortlichkeiten zum Ausdruck bringt – solange es nicht die Regeln der Verfassung oder interne Richtlinien oder Domänen verletzt.

Die Mitglieder eines Kreises synchronisieren die Arbeit ihrer Rollen in den Tactical Meetings des Kreises. Sind Anpassungen an den Strukturen wie Rollen, Kreisen und Richtlinien nötig, so können die Partner diese als Vorschläge in Governance Meetings einbringen und so dabei helfen, die Organisation schrittweise weiterzuentwickeln.

Holacracy hat das Prinzip der dynamischen Steuerung bzw. einer agilen Vorgehensweise in seinen Prozessen integriert. Es wird in Meetings immer nur *eine* Spannung zu einer Zeit bearbeitet. Die Governance-Struktur der Rollen und Kreise wird in kleinen Schritten über die Zeit evolutionär weiterentwickelt. Jede Rolle hat durch die inverse Befugnisstruktur (s. o.) und die Regeln der Verfassung bereits von Grund auf die Erlaubnis, zu handeln und neue Initiativen auszuprobieren, ohne erst Erlaubnis einholen oder eine weitreichende Planung betreiben zu müssen. »Empowerment« wird dadurch überflüssig — es ist bereits in die Regeln eingebacken.

1.2.1 Tactical Meetings

Das Tactical Meeting ist ein Standard-Meeting-Format, welches jeder Kreis gemäß der Verfassung regelmäßig durchführt (normalerweise wöchentlich, etwa 60 Minuten). Es dient dazu, das Team schnell in Bezug auf die operative Arbeit zu synchronisieren, indem zunächst entscheidende Informationen sichtbar gemacht werden und danach alle offenen Themen des Tagesgeschäfts besprochen werden.

Dieses Meeting hat nicht den Anspruch, alle Fragen im Detail zu klären, sondern lediglich rasch Blockaden aus dem Weg zu räumen, die uns daran hindern, autonom die Arbeit unserer Rollen zu erledigen. Es leistet die Art von »Meta-Arbeit«, die einem Team hilft, zu definieren, was die noch offene Arbeit überhaupt ist (*Projekte* und *nächste Schritte*) und welche Rolle sich darum kümmern wird.

In den meisten Fällen können Rollen ihre Arbeit einfach autonom abarbeiten. Falls nicht, dann müssen sie sich abstimmen und synchronisieren. Dafür kann man in Holacracy auf das regelmäßige Tactical Meeting des Kreises zurückgreifen. Es ist aber wichtig zu betonen, dass alles, was man im Tactical Meeting tun kann (Projekte oder nächste Schritte anfragen, Informationen einholen oder teilen, Spannungen für Governance festhalten) jederzeit auch *außerhalb* von Tactical Meetings tun kann. Tactical Meetings sind lediglich eine bequeme Gelegenheit dafür und geben dem Team durch ihre Regelmäßigkeit einen operativen Herzschlag. Doch die meiste Arbeit in Holacracy geschieht *außerhalb* von Meetings.

1.2.1.1 Der Ablauf von Tactical Meetings

Tactical Meetings beginnen mit einer *Check-in-Runde*, bei der jedes Kreismitglied sagt, was es sagen möchte, um Ablenkungen bewusst zu machen und ganz im Meeting anzukommen. Danach überprüft der Kreis *Checklisten* von Aktionen, die für den Kreis relevant sind. Es folgt eine *Durchsicht von Kennzahlen*, die die Gesundheit des Kreises widerspiegeln. Danach werden die aktuellen *Projektfortschritte* von den Rollen des Kreises berichtet. Bei der folgenden *Erstellung der Agenda* sammeln die Teilnehmer ihre mitgebrachten Spannungen mit ein bis zwei Worten als Platzhalter. Der Kreis-Sekretär erfasst die Punkte auf Zuruf.

Während der *Bearbeitung der Agenda* fragt der Prozessmoderator für jeden Agenda-Punkt »Was brauchst du?« Nach einer kurzen Diskussion werden in der Regel Projekte und nächste Schritte erfasst und an die passenden Rollen verteilt. Wenn der Spannungsinhaber die nötige Klarheit über das weitere Vorgehen gewonnen hat (der Moderator prüft nach, indem er fragt »Hast du alles, was du brauchst?«), wird zügig die nächste Spannung verarbeitet. Der Prozessmoderator achtet darauf, dass jede Spannung auf der Agenda behandelt wird. Wenn alle Spannungen abgearbeitet worden sind, schließt der Kreis mit einer Abschlussrunde, bei der die Partner nacheinander kurz über das Meeting reflektieren und dazu ein Abschlusssstatement teilen können.¹⁴

Tactical Meetings sind schnell und effizient, weil Detaildiskussionen konsequent ausgelagert werden und die Arbeit lediglich auf der Meta-Ebene definiert wird. Was muss getan werden und welche Rolle kümmert sich darum? Sobald diese Klarheit besteht, geht es weiter. Weil keine vagen »Themen« besprochen werden, sondern nur konkrete Spannungen, kann ein Punkt definitiv als geschlossen betrachtet werden, sobald sein »Sensor«, bzw. Spannungsinhaber ihn für sich als geklärt betrachtet und nach eigenem Ermessen alles hat, was er dazu von den anderen brauchte. Jeglicher »Gesprächsrest« ist lediglich eine *neue* Spannung einer anderen Person, die dynamisch als eigener Agendapunkt erfasst und auf dieselbe Weise bearbeitet werden kann (was sich aber oft als nicht nötig herausstellt).

14 Siehe Xpreneurs. (2022). Tactical Meeting Moderationskarte (PDF): Version DE-2.0. Abgerufen am 13. August 2023, von <https://www.xpreneurs.co/holacracy-tactical-meetings>

1.2.2 Governance Meetings

Holacracy ist ein System verteilter Befugnisse. Daher ist auch die Befugnis, die eigene Struktur zu verändern, über die gesamte Organisation verteilt, weshalb *jeder Kreis* auf jeder Ebene seine eigenen Governance Meetings abhält. Jedes Kreismitglied, das eine Rolle in diesem Kreis ausübt, darf daran teilnehmen. In Governance Meetings ist es möglich:

- Rollen des Kreises zu erschaffen, anzupassen oder zu entfernen
- Richtlinien des Kreises zu erschaffen, anzupassen oder zu entfernen
- durch Wahlen die gewählten Rollen des Kreises zu besetzen (Prozessmoderator, Kreis-Sekretär und Kreis-Rep)

Laut Holacracy-Verfassung muss jeder Kreis regelmäßig Governance Meetings und Tactical Meetings durchführen. Die meisten Kreise halten im Durchschnitt ein oder zwei Mal pro Monat ein Governance Meeting ab. Die Rolle »Kreis-Sekretär« darf den Takt festlegen.

1.2.2.1 Der Ablauf von Governance Meetings

Der Rahmen eines Governance Meetings besteht aus einer Check-in-Runde, der dynamischen Erstellung der Agenda, der Bearbeitung der Agenda und einer Abschlussrunde. Für die Bearbeitung der einzelnen Agendapunkte kommt jeweils der *Prozess der integrativen Entscheidungsfindung* zum Einsatz, der aus mehreren klar umrissenen Schritten besteht und vom gewählten Prozessmoderator (Facilitator) des Kreises angeleitet wird:

Im Schritt **Vorschlag vorstellen** beschreibt der Agendapunktinhaber zunächst seine ursprüngliche Spannung, welche Rolle diese betrifft und wie sie sich konkret gezeigt hat. Daraufhin präsentiert er entweder einen Vorschlag zur Lösung seiner Spannung oder lässt sich in einer offenen Diskussion bei der Erstellung eines solchen helfen.

Sobald ein Vorschlag in Rohform etabliert und notiert worden ist, hat im nächsten Schritt, **Verständnisfragen**, jedes Kreismitglied die Gelegenheit, Fragen dazu zu stellen. Der Vorschlagende kann antworten, muss es aber nicht, da der Anspruch nicht ist, dass der Vorschlag perfekt durchdacht sein muss. Er soll an dieser Stelle lediglich potenziell die Spannung des Vorschlagenden lösen.

Sobald die Fragen abgeebbt sind, fragt der Prozessmoderator in der **Reaktionsrunde** nacheinander alle anderen Kreismitglieder nach ihrer Reaktion auf den Vorschlag. Hier sind alle Arten von Äußerungen erlaubt, nur Diskussionen zwischen Kreismitgliedern sind untersagt. Im nächsten Schritt, **Gelegenheit zur Klärung**, kann der Vorschlagende selbst noch auf das Gehörte reagieren und darf optional seinen Vorschlag modifizieren, doch nur, wenn es ihm nützlich erscheint, um seine Spannung besser zu lösen.

Nun geht es in die **Einwandrunde** oder auch »*Sicherheitsprüfung des Vorschlags*«. Hier fragt der Prozessmoderator reihum jeden, ob er oder sie irgendein Bedenken in Bezug auf den Vorschlag hat. Falls das der Fall ist, erforscht er dieses gemeinsam mit dem Bedenkenträger mithilfe von Testfragen. Diese klären, ob der Vorschlag wirklich einen *Schaden* für die Organisation verursacht und ob das Bedenken gemäß holakratischer Kriterien als *Einwand* gilt, der integriert werden muss, oder ob es an dieser Stelle als irrelevant verworfen werden kann. Sind keine Einwände zu integrieren, so gilt der Vorschlag automatisch bereits an dieser Stelle als angenommen.

Wurden hingegen Einwände erfasst, so geht es in den Schritt der **Integration** weiter. Die Integration ist eine offene Diskussion, die das Ziel hat, den Vorschlag schrittweise so anzupassen, dass der jeweilige Einwand aufgelöst wird, wobei der Vorschlag immer noch die ursprüngliche Spannung des Vorschlagenden löst. Alle Kreismitglieder dürfen helfen. Nachdem die Einwände nacheinander integriert worden sind, geht der modifizierte Vorschlag nochmals zurück zur Sicherheitsprüfung. Sobald keine Einwände mehr auftreten, gilt der Vorschlag als angenommen.¹⁵

1.2.3 Gibt es in Holacracy keine Hierarchie mehr?

Holacracy ist »holarchisch« strukturiert. Eine Holarchie bezeichnet nach Arthur Koestler eine Hierarchie von Holons. »Holons« sind »Teil-Ganze«, d. h. Ganze, die zugleich Teile von größeren Ganzen sind, usw., man denke z. B. an russische Puppen oder die Sequenz *Atome – Moleküle – Zellen – Organe*. Holacracy imitiert diese natürlich vorkommenden, ineinander geschachtelten Strukturen, indem sie »Bündel von sinnhaft zusammengehöriger Arbeit« als Holons in Form von Rollen und Kreisen abbildet und diese über eine Holarchie zueinander in eine Beziehung setzt. Wenn die Organisation wächst, differenziert sie sich immer weiter aus, indem sie nach Bedarf Sub-Kreise und Sub-Sub-Kreise usw. bildet. Die Struktur ist also fraktal und daher beliebig skalierbar.

Als Holacracy-Organigramm kann man sich also eine Holarchie vorstellen, in welcher Rollen und Kreise gemäß ihrem Sinn und Zweck ineinander verschachtelt sind. Es gibt also entgegen populärer Annahmen sehr wohl Hierarchie in Holacracy, nämlich eine Hierarchie – genauer gesagt eine »Holarchie« – von Kreisen und Rollen. Es ist eine Hierarchie von Arbeitsfunktionen, die benötigt werden, um den Sinn und Zweck der Organisation auszudrücken.

Diese Holarchie ist allerdings verschieden von einer *Personenhierarchie*, wie wir sie aus klassischen Organisationen kennen. Es ist keine Dominanzhierarchie, sondern eine Hierarchie der Ganzheit – bezogen auf den Umfang der jeweiligen Rolle bzw. des Kreises. Weiterhin gibt es naturgemäß auch Kompetenzhierarchien, d. h. Menschen sind in bestimmten Fähigkeiten kom-

15 Siehe Xpreneurs (2021a). Governance Meeting Moderationskarte (PDF): Version DE-2.0. Abgerufen am 13. August 2023, von <https://www.xpreneurs.co/holacracy-governance-meetings>

petenter als andere und ihr Urteil genießt daher ein höheres Ansehen und hat mehr Einfluss. Ihr Erfahrungs- oder Kompetenzvorsprung ist dabei natürlich ein relevanter Faktor, den die Kollegen in ihre Abwägung mit einbeziehen. Doch selbst diese Menschen dürfen in Holacracy anderen Menschen keine Anweisungen erteilen, sondern müssen auf den »zwanglosen Zwang« des besseren Arguments vertrauen.

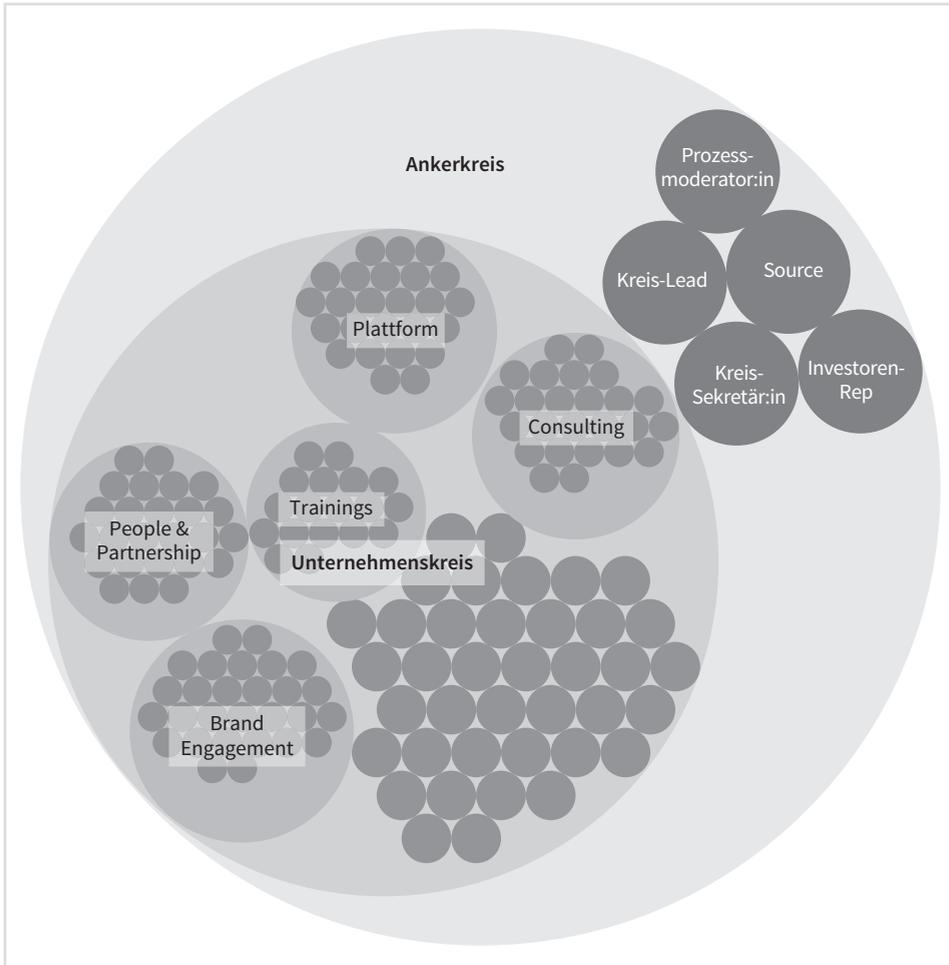


Abbildung 1 – Ein holokratisches Organigramm

1.3 Unterschiede zwischen Holacracy und Soziokratie

Die Soziokratie wurde Mitte des 20. Jahrhunderts von den Reformpädagogen Kees Boeke und Beatrice Cadbury geprägt und dann durch Gerard Endenburg in der »Soziokratischen Kreismethode« weiterentwickelt und in seinem Elektrotechnikunternehmen angewendet.

Über den Autor



Dennis Wittrock, M.A., ist zertifizierter Holacracy® Master Coach bei *Xpreneurs* sowie Partner bei *encode.org*, einer holakratisch organisierten Beratungsfirma, die rechtliche, soziale und finanzielle Grundlagen für Selbstorganisation legt. Er hat Erfahrung mit der Praxis und Einführung von Holacracy in unterschiedlichen Kontexten – vom DAX-Konzern, KMU, Start-up bis hin zur Non-Profit-Organisation. Zuvor war er aktiv als Gründer und Co-Direktor der *Integral European Conference* (2014–2016) und als langjähriger Geschäftsführer des Integralen Forums e.V. Er hat einen Magistertitel in Philosophie von der Universität Bremen und lebt in Weyhe. Web: <https://denniswittrock.com/>