

Factsheet - Holocracy

Altgriechisch ‚holos = vollständig, ganz‘ und ‚kratia = Herrschaft‘.

Holacracy ist eine von dem Unternehmer Brian Robertson aus Philadelphia (USA) in seiner Firma Ternary Software Corporation entwickelte Systemik, die Entscheidungsfindungen mit Transparenz und partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten, die sich auch in großen Netzwerken und vielschichtigen Unternehmen umsetzen lässt.

Holokratie intendiert, einer Organisation ein spezifisches, zentrales Regelwerk zu bieten: die „[Holacracy Constitution](#)“. Dieses Regelwerk ist unter einer offenen Lizenz verfügbar und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Die Verfassung untergliedert sich in folgende fünf Kapitel:

- Rollen füllen
- Kreisstruktur
- Governance-Prozess
- Operativer Prozess
- Adoption Matters (Angelegenheiten der Inkraftsetzung)

Die Entscheidungsfindung bildet die Basis der dynamischen Steuerung. Sie ist ein Prozess von häufigen und kleinen Kurskorrekturen an Stelle von monumentalen Grundsatzplanungen (angelehnt an das evolutionäre Prinzip der natürlichen Entwicklung). So können schwerfällige „bürokratische“ Prozesse umgangen werden, die sowohl in hierarchischen Organisationen als auch in konsensorientierten Gemeinschaften entstehen. Stattdessen wächst eine gegenwartsbezogene Handlungsfähigkeit.

Die Einführung dieser neuartigen Organisationsstruktur kann mehr Klarheit in die Arbeitsabläufe bringen, die Verantwortungsbereiche neu abstecken, Entscheidungen vereinfachen und dezentralisieren und nicht zuletzt die Kreativität und Arbeitsmoral der Mitarbeiter steigern sowie deren persönliche Entwicklung positiv unterstützen.

Trennung von Steuerungs- und operativen Treffen

Steuerung ist im holokratischen System in allen Elementen der Organisation verteilt. In den **Steuerungstreffen**, die jeder Kreis abhält, wird darüber nachgedacht und entschieden, wie man in dem Kreis zusammenarbeitet: Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse werden abgesteckt und vereinbart. Hier geht es um die Weiterentwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur: was braucht der Betrieb für einen reibungslosen Ablauf? **In Steuerungs-Meetings wird bewusst nicht über Ressourcenfragen (Geld, Zeit, Personal) entschieden.**



Die **operativen Treffen** regeln – wie in vielen Betrieben – die Aktivitäten des Tagesgeschäfts.

Ein großer Vorteil dieser Trennung ist unter anderem, dass die Art der Zusammenarbeit mit viel Sorgfalt gepflegt und zu Ende gedacht werden kann, ohne zu früh von „zu wenig Zeit, kein Geld, kein Personal“ unterbunden zu werden.

Zuständigkeiten und Rollen

Holacracy legt Wert darauf, nicht in traditionellen Organigrammen und Ämterhierarchien, sondern in Rollen und Zuständigkeiten im Betriebsablauf zu arbeiten.

Konflikte entstehen oft da, wo Zuständigkeiten oder Rollen nicht oder mangelhaft geklärt sind. Wir denken, wir wüssten, wofür eine Bürokräft, der Putzdienst, Teamleiter/in, Einkäufer/in (als Beispiel für Rollen) zuständig sind. Wir erwarten, dass sie bestimmte Dinge tun, ohne das eindeutig mit ihnen vereinbart zu haben, und ärgern uns, wenn sie es nicht tun. - Das kann einen Betrieb viel Zeit und Geld kosten und belastet oft die Arbeitsatmosphäre. - **In den Steuerungstreffen werden solche Konflikte und Spannungen für die Entwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur genutzt.**

Bestehende Zuständigkeiten und Rollen werden gemeinsam und präzise geklärt oder neue so geschaffen, dass alle für den Betrieb regelmäßig notwendigen Handlungen damit erfasst sind. Dies geschieht, bevor konkrete Personen diese annehmen oder diese ihnen vom Chef des Kreises (Leadlink), bei dem die Personal- und Budgetverantwortung liegt, zugewiesen werden.

Dynamische Steuerung

Wichtige Steuerungsentscheidungen werden in jedem Kreis mit „Integrativer Entscheidungsfindung“ getroffen, einer Entscheidungsart, bei der die Stimmen aller Beteiligten auf eine sachbezogene Weise einbezogen werden. Sie ist ausgerichtet auf brauchbare und alltagstauglich und nicht auf optimale und grundsätzliche Entscheidungen.

Entscheidungen sind jederzeit änderbar, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren. In diesem Fall kann jeder einen neuen Vorschlag einbringen. Das erleichtert die Entscheidungsfindung: Nicht die perfekte Lösung wird gesucht, sondern eine brauchbare, und nicht für immer, sondern für jetzt mit den aktuell zur Verfügung stehenden Informationen.

Die permanente Beobachtung der Praxis während des Prozesses lässt die Details erkennen, die das Vorausdenken nicht erfassen konnte.



Doppelte Verbindung (double-linking)

Um eine klare Kommunikation zwischen den verschiedenstufigen Kreisen zu gewährleisten, arbeitet Holacracy mit **double-linking**: Jeder Kreis wählt einen (oder mehrere) Vertreter in den nächsthöheren Kreis, dem er angehört (Rep-Link), und jeweils einen (oder mehrere) Vertreter in die unteren Kreise, die ihm angehören (Lead-Link). Auch das Entsenden in die Nachbar-Kreise und deren Integration kann sinnvoll sein. Diese Vertreter geben aktuelle Informationen aus dem Kreis, aus dem sie kommen, und vertreten dessen Interessen im oberen/unteren Nachbar-Kreis. **Die Vertreter/innen sind bei Entscheidungen in den Kreisen gleichberechtigt (d. h. ihre Stimme muss gehört und integriert werden).**

Auf diese Weise ist die Kommunikation und das Feedback nicht nur von „oben“ nach „unten“ wie in hierarchischen Organisationen, sondern auch von den Ausführenden zu den Planern, Managern etc., also zwischen allen Mitwirkenden gewährleistet. Es wird allen am Prozess Beteiligten gleiches Gewicht gegeben, jedenfalls auf kommunikativer Ebene. („Oft werden auch die Nutzer gefragt und ihre Wünsche berücksichtigt.“)

Quelle: Wikipedia

Links:

<https://www.srf.ch/news/wirtschaft/was-wenn-es-keine-chefs-mehr-gaebe>

<https://raidboxes.ch/holokratie-implementierung/>

<https://www.holacracy.org/constitution>