

„Holacracy“ – das Ende der Hierarchien?

Beitrag von Günther Mohr | Dezember 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Verschiedene theoretische Ansätze befassen sich damit, neuartige Strukturen in Organisationen zu implementieren. „Holacracy“ versucht, das klassische Hierarchiesystem in Unternehmen zu überwinden. **Günther Mohr**, PROFESSIO-Lehrtrainer / -Managementberater sowie erfolgreicher Buchautor, hat für uns die grundlegenden Inhalte der viel diskutierten Ansätze zusammengefasst. In der folgenden Analyse bezieht er sich auf die Bücher und die frei zugänglichen Vorträge von Brian Robertson, dem Urheber von Holacracy, sowie auf Anwenderberichte. Er stellt Holacracy in den Kontext klassischer Theorien und gibt Hinweise aus seiner langjährigen Beratungspraxis.

Was ist Holacracy im Kern? Holacracy ist ein Entwurf, Firmen mit neuen Entscheidungsprozeduren, die nicht auf einer klassischen Hierarchie aufbauen, „funktionieren“ zu lassen. Das Konzept lebt im Wesentlichen von der Struktur der Rollenbeziehungen und der Kommunikation. Holacracy ist insgesamt ein neues Management-System, das die Grundidee der Dynamik der Märkte besser abzubilden versucht. Interessanterweise ist es oft so, dass CEOs ihr Unternehmen in eine Holacracy-Firma umwandeln. Es braucht offensichtlich Menschen mit Verfügungsgewalt über Produktionsmittel und gleichzeitig weit fortgeschrittener persönlicher Entwicklung (Stichwort „Reifegrad der Persönlichkeit“).

Was ist überhaupt das Problem der klassischen Hierarchien? Dort ist nirgendwo festgelegt oder festgeschrieben, was die Hierarchie bedeutet. Implizit wird davon ausgegangen, dass der Hierarch seinem Untergebenen etwas vorgeben oder sie anweisen darf. Aber es ist nicht klar, was seine Rolle wirklich ist. Der Vorteil von Holacracy ist, dass sich ausgiebig über die Rollen Gedanken gemacht wird. Das Thema der genauen Zusammenarbeit wird offen diskutiert und geregelt. Das Interessante daran ist, dass die Phänomene der menschlichen Beziehung und Kommunikation, wie etwa die Konflikte zwischen Menschen, auch aufgrund von Interessen in Organisationen, nicht gelehrt werden.

Holacracy im Überblick

„Holacracy“ wurde vom Amerikaner Brian Robertson (2016) konzipiert. Er setzt allerdings Gedanken um, die vorher schon in den Niederlanden als „Sociocracy“ entwickelt und auch unter „Dynamic Governance“ (Buck & Villines, 2007) diskutiert wurden. Zu Beginn seines Buches „Holacracy – The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy“ bringt Robertson das Beispiel mit einer Fußballmannschaft. Sie kann blitzschnell spielen und blind kombinieren, weil jeder seine Rolle wahrnimmt. Es ginge einiges durcheinander, wenn nach der Halbzeitpause der Torwart einfach mal nach vorne ginge, um auch einmal aufs Tor zu schießen. Oder anderen Spielern der Rasen im linken Mittelfeld besser gefiele, und sie sich dort vorzugsweise aufhielten. So aber ist es oft in Organisationen. Sobald Menschen zusammenkommen und in einer Gruppe sind, neigen sie dazu, ihre eigenen, individuell gelernten Bewältigungsmuster für Gruppen zu zeigen. Sie gehen dabei auch bestimmte Phasen durch, wie es in der „Teamuhr“ von Tannenbaum, oder auch in der Entwicklung des inneren Gruppenbildes einer Person, wie es Berne beschreibt, deutlich wird. Rollen und Rollenwahrnehmung sind also wichtig für das Funktionieren und den Erfolg einer Organisation.

„Holacracy“ – das Ende der Hierarchien?

Beitrag von Günther Mohr | Dezember 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Rollen in einer Holacracy-Organisation

Der Organisationssoziologe Niklas Luhmann beschrieb die Organisation idealtypisch als ein Kommunikationssystem (Mohr, 2006). Aber nicht zwischen den persönlichen Seiten von Menschen, sondern zwischen Rollen. Robertson fokussiert auf klare Rollenbeziehungen. Insofern hat er sich sehr viel Mühe gemacht, das zu beschreiben, was sonst fälschlicherweise in Organisationen als implizit gegeben gilt. Denn häufig sind gerade die Aufgaben, Rechte und Verpflichtungen von Rollen in den Beziehungen nicht explizit, sondern werden per Gewohnheit angenommen und gelebt. Man unterstellt eine Art „common sense“ („gesunden Menschenverstand“): „Ja, wir wissen doch alle, was Führung ist“. Dieser Trugschlusskomplex ist oft ein Riesenproblem für Organisationen. Rollen und ihre Einhaltung, also Rollenstabilität, stellen einen zentralen Faktor für die Effektivität von Organisationssystemen dar. Das liegt natürlich nicht nur in der Verantwortung der Führungskräfte, sondern auch der Mitarbeiter. Führung ist eine Beziehungskonstellation und zwar eine Dreiecksbeziehung (Mohr, 2000).

Das Holacracy-System und die Holacracy-Constitution

Holacracy hat dazu eine Constitution (eine Musterverfassung) erarbeitet, die auch immer wieder überarbeitet wird und im Internet veröffentlicht ist. Es ist das Dokument der Kernregeln, Strukturen und Prozesse des Holacracy-Systems zur Steuerung und zum Managen einer Organisation. So beginnt die „Constitution 4.1“, mit der Definition der Rolle („Article I - Energizing Roles“).

Eine Rolle wird definiert durch drei Aspekte:

- einen Zweck („purpose“),
- einen oder mehrere Zuständigkeitsbereiche („domains“)
- und Rechenschaftspflichten („accountabilities“).

Die erste Verantwortung und Aufgabe in einer Rolle ist, den Zweck der Rolle aktiv einzubringen, ihre Zuständigkeit wahrzunehmen und damit zusammenhängend die Bewältigung von Spannungen („tensions“) zu klären, die erfahrungsgemäß entstehen. Der Zweck der Rolle („Purpose of the role“): beantwortet die Frage, warum es die Rolle gibt („Why does it exist?“). Der zweite Aspekt wird im Englischen mit „Accountability“, einer Art „Rechenschaftspflicht“ bezeichnet. Darin stecken Haftung, Verantwortung und Rechenschaft. Die klare Rolle soll das Antihierarchische verkörpern („You’re the leader in your role“).

Kreise (circles)

Rollen werden zu Kreisen („circles“), wenn eine Person eine Rolle nicht mehr allein ausfüllen kann. Die Kreise erhalten dann auch bestimmte Rollen, die die innere Struktur und die Außenvertretung darstellen. Zuerst war ich verwirrt, dass der Kreis als Rolle definiert wird. Dies macht aber Sinn, insofern der Kreis eine Rollenaufgabe für alle hat.

Besondere Rollen

Ein Beispiel für spezielle Rollen ist die **lead-link-Rolle**: Sie vertritt den Kreis und schützt die Grenzen des Kreises. Wenn jemand sich da unbefugt hineinbegibt, werden ihm die Grenzen gezeigt. Das heißt, die lead-link-Rolle schützt die Membran und beobachtet, wie etwas, das von außen kommt, vom Kreis („circle“) und seinen Rollen aufgenommen werden kann.

„Holacracy“ – das Ende der Hierarchien?

Beitrag von Günther Mohr | Dezember 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Die Rolle des lead-links in der Holacracy ist im Gegensatz zur klassischen Führungskraft auch nicht, die Mitarbeiter adäquat und mit ihren Talenten etc. einzusetzen. Das bleibt Aufgabe der Mitarbeiter selbst. Eine weitere bedeutsame Rolle ist die des **Facilitators**. Der spielt im Prozess der Behebung von Spannungen („tensions“) eine wichtige Rolle.

Meetings

Die Steuerung und Entwicklung der Organisation geschieht sehr stark durch bestimmte Meetings. Es gibt „governance meetings“, bei denen es um die Definition der Rollen geht und „tactical meetings“, bei denen es um das Alltagsgeschäft geht.

Tensions in Meetings

Nach dem Check-in, was eher eine allgemeine momentane Befindlichkeitsäußerung bedeutet, folgt die Aufstellung der Agenda. Es wird gefragt, wer eine „tension“ hat, die er hier gerne voranbringen („to process“) möchte. Dazu kann jeder seine „tensions“, hier definiert als Lücken zwischen aktueller Wirklichkeit und potenzieller, einbringen. Er muss allerdings ein „proposal“, d.h. einen Vorschlag machen. Klagen allein geht nicht. Danach gibt es zunächst Verständnisfragen zur tension und zum proposal.

Die Phase der objections bei Vorschlägen zur Lösung von tensions ist sehr interessant. Wichtig sei in dieser Phase, dass der Facilitator für die Einhaltung der Regeln sorgt. Das Bemühen ist, in dieser Phase ein nicht so seltenes Anreichern mit anderen Spannungen zu vermeiden. Es gilt dazu immer einen Vorschlag zu machen („I want to propose that ...“). Und Vorschläge und auch spätere Änderungsvorschläge zum Vorschlag müssen sich auf die ursprüngliche Spannung beziehen. Einwände müssen bestimmte Kriterien erfüllen. Würde der Vorschlag einen Schaden oder eine Verschlechterung bringen, oder das Geschäft zurückwerfen? (Does it cause harm? Does it drive us backwards?) Und ist er praktikabel und umsetzbar? („Is it workable?“). Es kann aber auch sein, dass es keine Gegenstellungnahme gibt („no objection“). Der Facilitator muss prüfen, ob die Gegenstellungnahme den Kriterien gerecht wird. Wenn der Governance-Prozess in einer Holacracy-Organisation länger läuft, wird sich auf der Rollenebene das entwickeln, was im klassischen Modell auf der persönlichen Ebene passiert, nämlich ein Bewusstsein über das, was dem anderen wichtig ist. Es ist allerdings fokussiert auf die Rollenebene. Die persönliche Ebene bleibt im Hintergrund, vielleicht unterschwellig.

Erfahrungswerte: Einführung von Holocracy in bestehende Organisationen

Die Offenheit, Beispiele, bei denen nicht alles so geschmiert abläuft, ins Netz zu stellen, ehrt die Autoren. David Allen („Getting things done“), ein ebenfalls ständig nach Verbesserungen Suchender, berichtet, dass er in seinem Unternehmen fünf Jahre brauchte, um das „Betriebssystem“ seines Unternehmens in Richtung Holacracy zu verändern (Robertson, 2016). Auch Allen hat sein Unternehmen top down verändert. Wir finden diesen Weg verschiedene Male. Nicht als Basisrevolution, sondern durch einen überzeugten Unternehmenslenker wird die Veränderung angestoßen. Hier zeigt sich bei Robertsons Ansatz auch ein ziemlicher Gegensatz zu manchem dialogischen Ansatz in der Tradition von Bohm, Buber oder Issacs, in denen deutlich mehr Vertrauen in das positive Wirken des Sprechens im Kreis an sich herrscht. Verglichen mit Laloux's eher gesamtorganisatorischen Ansatz ist Robertsons Modell ein Vorschlag, wie Rollen

„Holacracy“ – das Ende der Hierarchien?

Beitrag von Günther Mohr | Dezember 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

definiert werden können. Und wie aus diesen Rollen heraus dann Themen vorangebracht und Probleme gelöst werden können.

Rolle und Person

Insgesamt wird in Holacracy durchaus der Versuch deutlich, „das Menscheln“ hinauszudefinieren. Es wird nicht recht klar, was dieses System mit den Menschen macht, die einfach aufgrund ihrer Persönlichkeit eine große Neigung zu destruktiven Psychospielen (Berne, 1965) haben. Das Menscheln besteht ja nicht nur aus Missverständnissen oder noch nicht vollzogenen logischen Überlegungen. Es zeigt sich auch darin, dass viele Menschen Bühnen suchen, ihre persönlichen Muster irgendwo auszuleben. Die destruktiven persönlichen Muster resultieren aus ungelösten Themen des Skripts, des unbewussten Lebensplanes (Mohr, 2008, 2010). Das führt nicht selten zu persönlich verursachten Konflikten.

Konflikte können unterschiedliche Ursachen haben, von denen man drei Schwerpunkte betrachten muss:

- Konflikte aus Interessenunterschieden,
- Konflikte aus Persönlichkeitsunterschieden und
- Konflikte aus Wahrnehmungsunterschieden.

Letztere beide sind auch sehr durch kulturelle Unterschied beeinflusst. Und vor allem gibt es durchaus ein Zusammenwirken der unterschiedlichen Ursachenfelder. Jemand mit einer stärker narzisstischen Persönlichkeit wird, wenn er ein Interesse einer Abteilung vertritt, deutlich weniger von der Wahrnehmung des anderen oder auch dem großen Ganzen geprägt sein, als jemand, der von vorneherein eine kooperative Einstellung mitbringt. Wie wird das von den Prozessen gelöst?

Damit stellt sich hier eine Frage, die sich auch viele Praktiker in Organisationen gestellt haben, wenn sie das Verfahren der kollegialen Beratung in Organisationen einführen wollten (z.B. Mohr, 2014). Man kann sich zwar auf die Theorie X und Y nach McGregor beziehen, nach dem die Führungskraft mittelfristig die Mitarbeiter hat, die ihrer eigenen Einstellung gegenüber Mitarbeitern entspricht. Dennoch löst das nicht alles.

Entscheidungen und Macht

Letztlich geht es bei Entscheidungen und bei Konflikten häufig auch um Macht. Formal ist Macht in der Constitution implementiert. Zum Beispiel hat ein Secretary die Interpretationsmacht über die Constitution. Dem hat sich ein Secretary eines Subcircles oder ein anderer zu unterwerfen. Gleichmaßen übt der Facilitator Macht aus, indem er auf die Einhaltung des Prozesses pocht. Das System wirkt an diesen Stellen wenig flexibel, insbesondere emotional sehr aufgeladene Situationen zu bewältigen. Denn die lassen sich durch emotionslose Verwaltung des Entscheidungsprozesses eben nicht lösen. Dies hat auch zur Folge, dass Unternehmen in Krisenzeiten nicht ihr Betriebssystem wechseln sollten, weil das allein schon eine Krise ist. Es braucht wohl ruhige Zeiten, um ein System umzustellen.

„Holacracy“ – das Ende der Hierarchien?

Beitrag von Günther Mohr | Dezember 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Agile Organisation braucht den grundlegenden Paradigmenwechsel

Brian Robertson nennt Holacracy das „Meta-Game“ für agile Organisationen (Robertson, B., veröff. 15.1. 2014; gesehen 22.2.2017; [Link](#)). Agil allein mit Scrum-Sitzungen verändert einiges. Es reicht aber unter Umständen nicht an das Wesentliche heran. Im Gegenteil: Wenn die agilen Methoden eingesetzt werden im bestehenden Bezugsrahmen der Gewinnmaximierung und unter ständigem Beschleunigungsdruck, dann hat das fatale Folgen für die Gesundheit der Mitarbeiter. Die ohnehin schon stark gestiegenen Burn-out-Erkrankungen beruhen ja auf der entgrenzten Arbeit gerade engagierter Leute. Der Soziologe und Sozialphilosoph Hartmut Rosa hat eindrücklich beschrieben, was es braucht, damit die Beschleunigungsdynamik kompensiert oder in ihrer Schärfe vermindert wird. Es braucht Resonanz (Rosa, 2016).

Der fundamentale Unterschied in der Kultur eines Unternehmens liegt nicht in seiner grundsätzlichen Verfasstheit – etwa patriarchalischer Familienbetrieb oder sich selbstorganisierendes Start-up. Es liegt in der Kultur, die gelebt wird. Werden die Menschen als Menschen anerkannt und wird ein fairer Kompromiss zwischen Person und Rolle gefunden?

Werden die modernen agilen Methoden allerdings auf Basis der traditionellen Profit-, Zahlen- oder Sportideologie eingesetzt, so werden die Mitarbeiter verheizt. Eine Identifizierung kommt nicht zustande, weil die Menschen das Ausbeutungsverhältnis spüren. Es geht hierbei nicht um das pure Geld. Es geht um Gerechtigkeit und Fairness. Menschen wollen das Gefühl haben, dass die Gemeinschaft, der sie sich durch ihre Organisationszugehörigkeit angeschlossen haben, nach fairen Kriterien funktioniert. Untersuchungen aus der Verhaltensökonomie bestätigen dies. Gerechtigkeit ist Menschen in der Regel wichtiger als ein Geldgewinn. Agile Methoden ohne wirkliche Beteiligung führen nicht zum Erfolg. Dennoch werden die agilen Methoden eingeführt. Dies führt allerdings zu der interessanten Situation, dass dies auch die Notwendigkeit weiterer Strukturänderungen nach sich zieht, die über die Aufhebung einfacher Hierarchieprinzipien hinausgehen.

Über den Autor:



Günther Mohr

Dipl.-Volkswirt und Dipl.-Psychologe, Lehrtrainer und Lehrsupervisor für Transaktionsanalyse im Bereich Organisation, Supervisor und Senior Coach BDP, Senior Coach DBVC. Zertifiziert für I-E-Profil™. Langjährige Berufserfahrung in der Forschung (Uni Bonn), in einer Reha-Klinik, in der Führungskräfteentwicklung und im Bildungsmanagement. Tätig als Coach, Organisationsentwickler und Fachbuchautor.

E-Mail: g.mohr@professio.de

„Holacracy“ – das Ende der Hierarchien?

Beitrag von Günther Mohr | Dezember 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Literatur:

- Buck, J. and Villines, S. (2007): We the People: Consenting to a Deeper Democracy Sociocracy.info Press
- Drösser, C. (2016): Wie berechenbar ist die Welt? München (Hanser)
- Mohr, G. (2000): Lebendige Unternehmen, Frankfurt: FAZ-Buchverlag.
- Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse, Bergisch-Gladbach: EHP.
- Mohr, G. (2014): Achtsamkeitscoaching, Bergisch-Gladbach: EHP.
- Mohr, G. (2015): Systemische Wirtschaftsanalyse Bergisch-Gladbach: EHP.
- Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Selbstbeziehung. Berlin: Suhrkamp.
- Schenk, H. (2000): Glück und Schicksal. Wie planbar ist unser Leben? München (Beck)
- Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Paderborn: Junfermann.
- Holocracy „Constitution v4.1“,
- www.holacracy.org/constitution (gelesen 22.7.2017)
- video transcript eines Holacracy governance meeting bei Evolving Organisation ([Link](#), veröff. 16.2.2016, gesehen 22.2.2017)