

# Holacracy: Rütteln an der Verantwortung

Ist die Abkehr von traditionellen Management-Hierarchien der notwendige nächste Schritt in Richtung zukunftsfähiger Unternehmen?

Kaum ein Ansatz wird derzeit so kontrovers diskutiert wie Holacracy.

Matthias Lang, Gerald Mitterer

Wien – Brian Robertsons Buch „Holacracy“ ist derzeit eines der weltweit meistdiskutierten Management-Bücher über neue Formen der Organisation für das 21. Jahrhundert. Aber was ist Holacracy überhaupt? Die Gründer Brian Robertson und Tom Thomson bezeichnen es als ein neues Betriebssystem für Organisationen, das vor allem auf eines abzielt: Arbeit zu organisieren und nicht die Menschen, die diese Arbeit verrichten. Damit wird Holacracy zu einer Organisationspraxis, der ein fundamental anderes Paradigma zugrunde liegt. Während herkömmliche Organisationen seit über 100 Jahren versuchen, Koordination und Ordnung über Management-Hierarchien zu erreichen, basiert Holacracy auf den Prinzipien der verteilten Autorität und Selbstorganisation.

Die Grundidee: In einem über Holacracy organisierten Unternehmen hat ein Organisationsmitglied keine hierarchische Position, sondern meist mehrere Rollen. Verschiedene Rollen, die zur Erfüllung von Aufgaben zusammengehören, werden in sogenannten Kreisen zusammengefasst. Organisationsmitglieder gehören häufig mehreren Kreisen an, daher handelt es sich bei Kreisen auch nicht um „Teams“. Führung wird bei Holacracy ganz anders konzipiert: So etwas wie „meine Chefin“ oder „mein Mitarbeiter“ gibt es nicht mehr. Autorität wird verteilt, d. h. einzelne Rollen tragen Letztverantwortung für Entscheidungen. Alle Führungs- und Koordinationsaufgaben werden in mehreren Rollen und Prozessen strukturiert. Und in speziell designten Meetings werden Entscheidungen nach neuen Spielregeln getroffen. Die Verantwortung bleibt dabei bei der jeweiligen Rolle und gleichzeitig kann die Gruppe bei Entscheidungen mitwirken.

Holacracy hat seine Wurzeln in der Soziokratie und in agilen Bewegungen wie Scrum: einer Form des Projektmanagements, mit der Softwareentwickler den Prozess der Entwicklung hochkomplexer Softwareprogramme beschleunigen und stärker an Kundenbedürfnissen ausrichten. Prinzipien der Transparenz, des direkten Peer-Feedbacks und kodifizierter Regeln, auf die sich jedes Mitglied berufen kann, sind dabei zentrale Elemente.

Im Kern dreht sich bei Holacracy alles um den Umgang mit „Spannungen“, dem wahrgenommenen Unterschied zwischen der aktuellen Realität und dem Potential, dass verwirklicht werden könnte – in jedem Prozess, in jedem Produkt, in jedem Bereich der Zusammenarbeit. Spannungen sollen gerade nicht vermieden oder verheimlicht werden. Vielmehr werden sie zum Treibstoff einer evolutionären Entwicklung,



um ihre Energie mittels eines klar strukturierten und organisierten Prozesses in sinnvollen Output zu verwandeln.

Die vielen Einschätzungen zu Holacracy aus der Distanz sind überladen mit Wunschvorstellungen oder Abwertungen. Die einen schwärmen von „Organisationen ohne Hierarchie“. Andere sprechen von „Sozialromantik“. Kurz: Holacracy spaltet. Nicht zuletzt deswegen, weil an einem heiklen Thema gerüttelt wird: Verantwort-

## GASTKOMMENTAR

ung. Denn Holacracy hinterfragt unseren Umgang mit (Eigen-)Verantwortung in Organisationen fundamental.

Die Abhängigkeit der Organisation und ihren Mitarbeitern von wenigen Entscheidern an der Spitze wird durch Holacracy aufgelöst. An ihre Stelle tritt die Verlagerung der Entscheidungsautorität an die Stellen, wo Prozesse umgesetzt und Tätigkeiten tatsächlich ausgeführt werden. In einem Umfeld hoher Komplexität und Dynamik geht es ohnehin nicht mehr um richtige und falsche Entscheidungen an der Spitze oder um die Umsetzung langfristiger Pläne und Strategien, die immer öfter schon vor der Fertigstellung von der Wirklichkeit überholt werden. Sondern um die Geschwindigkeit des Lernens der gesamten Organisation. Und genau das ermöglicht verteilte Autorität und Selbstorganisation.

Wie Selbstorganisation erfolgreich funktioniert, erleben wir täglich in den Millionenstädten unserer Erde. Unzählige Menschen gestalten eigenverantwort-

lich ihren Alltag. Tonnen von Nahrungsmitteln und Produkten werden zur Verfügung gestellt, Tonnen von Müll tagtäglich entsorgt. Unzählige Versorgungs- und Verkehrssysteme wirken zusammen und ermöglichen das selbstbestimmte und effektive Leben vieler Menschen. Und das alles ohne zentrale Steuerung und Kontrolle, welche die unzähligen Einzel-Entscheidungen koordiniert. Den bemerkenswerten Effekt dieser Selbstorganisation hat der Harvard Professor Edward Glaeser in seinem jüngsten Buch „The Triumph of the City“ eindrücklich belegt: Verdoppeln Städte ihre Größe, steigt ihre Gesamtproduktivität um 15 Prozent. Verdoppeln hingegen Organisationen ihre Größe, sinkt ihre Produktivität.

Um die positiven Effekte auch für Organisationen zu erreichen, muss Führung neu gedacht werden. Entscheidungen zu treffen, Aktivitäten zu koordinieren ist – und bleibt – die zentrale Aufgabe von Organisationen. Holacracy hinterfragt jedoch die in klassischen Organisationsmodellen tief verankerte Bündelung der unterschiedlichsten Funktionen in einer Person: der Führungskraft. Und immer mehr Führungskräfte erleben bereits, dass ihre Funktion zum Engpass wird und oft (über)fordernde Erwartungen von allen Seiten an sie gestellt werden.

Organisationen, die Holacracy als ihr Betriebssystem einsetzen wollen, implementieren ein Grundset an Regeln (die sogenannte Verfassung, ein open source Dokument) und eignen sich die erforderlichen Praktiken an. Im Verhältnis zur bisherigen organisationalen Praxis wird dies oft wie das Erlernen einer neuen Sportart erlebt, in der man sich noch nie geübt hat. Nach wenigen Wochen befindet man sich in einer neuen Form der Zusammenarbeit und kann beginnen, das Werkzeug Holacracy dazu zu nutzen, die eigene Organisation, ihre Rollen und Regeln, weiterzuentwickeln.

Dass am Ende des Tages nicht „der Chef“ für alle(s) die Hand ins Feuer halten muss, stellt einen fundamentalen Unterschied im Vergleich zur konventionellen Praxis dar. Es geht darum, loszulassen: von Kontrolle, aber auch von der Illusion der Planbarkeit, der Steuerbarkeit. Für Mitarbeiter

heißt die Herausforderung und Chance aber: Verantwortung für das eigene Handeln und seine Folgen zu übernehmen.

Die Frage, ob Holacracy funktioniert, ist hinfällig. Weltweit arbeiten bereits mehrere hundert Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen erfolgreich mit diesem Betriebssystem, teilweise mit mehreren hundert Mitarbeiterinnen und schon seit Jahren. Spannender ist die generelle Frage, wie Organisationen zukünftig der Herausforderung begegnen wollen, in einem atemberaubend dynamischen Umfeld leistungsfähig und überlebensfähig zu bleiben.

**MATTHIAS LANG** und **GERALD MITTERER** sind Co-Founder von dwarfs and Giants, erster Holacracy-Provider im deutschsprachigen Raum.  
[www.dwarfsandgiants.org](http://www.dwarfsandgiants.org)



## FH Wiener Neustadt

**FH**   
 Wiener Neustadt

**Traumstudium schon gefunden?**

33 Studiengänge aus den Bereichen  
 Wirtschaft | Technik | Gesundheit | Sicherheit | Sport

**Jetzt entscheiden & bewerben!**

[fhwn.ac.at/studienangebot](http://fhwn.ac.at/studienangebot)

