

## Holokratie – integrale Organisation

### Präambel

Das vorliegende Handreichung fasst die Kerngedanken und -prinzipien von „**Holokratie**“ zusammen, einer **integralen Organisationspraxis**, die Strukturen und Prozesse anbietet, um den komplexen Anforderungen auf der integralen Stufe individueller und kollektiver Bewusstseinsentwicklung gerecht zu werden. Dabei werden alle vier Quadranten sowie die unterschiedlichen Bedürfnisdimensionen des Menschen berücksichtigt und zugleich die Errungenschaften aller bisherigen Entwicklungsstufen integriert.

### 1. Was ist Holokratie? Hintergrund, Anspruch und Vision

Holokratie, wörtlich „**Herrschaft der Holons**“, ist eine Entscheidungspraxis und Organisationskultur, die es einem Komplex von miteinander verwobenen Funktionseinheiten (Holons, s.u.) erlaubt, sich selbst zu „regieren“, indem sie den **Willen** oder Zweck (*telos*) **der Organisation** als Ganzer in den Blick nimmt bzw. diesen erst zum Vorschein bringt.

Im Vergleich zu anderen gängigen Organisationspraktiken wie Top-Down-Hierarchien (blau), strategischem Effizienzmanagement (orange), demokratischen Bottom-Up- (orange/grün) und „postmodernen“ antihierarchischen Teamprozessen (grün) zeichnet sich Holokratie durch eine besonders hohe Flexibilität und Integrationskraft aus. Denn die Vorteile der anderen bisher bekannten Verfahren werden integriert und dort zur Anwendung gebracht, wo sie funktional und sinnvoll sind, während ihre Nachteile neutralisiert werden. Daher erscheint Holokratie als **ideale Organisationsform für die komplexeren Entwicklungsstufen** des zweiten Ranges („2nd tier“), also von „gelb“ aufwärts – mit anderen Worten: für integrale Organisationen.

Der US-Amerikaner Brian Robertson, der Holokratie als Prozess und Label gemeinsam mit Tom Thomison in seiner Firma *ternary software* in langjährigen trial-and-error-Experimenten entwickelt hat (vgl. [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)), hat den Anspruch formuliert, damit „einen Quantensprung in der Gestaltung von Organisationen zu vollziehen – so grundlegend wie der Sprung von altertümlichen Feudalsystemen zu den heutigen Demokratien“.<sup>1</sup>

Dabei ist Holokratie nicht allein eine Organisationsform (UR), sondern eine umfassende **Praxis**, die sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Elemente ergibt. Die Organisationsform selbst kann mithin nur dann nachhaltig funktionieren, wenn auch **in allen** anderen **Quadranten** bestimmte Bedingungen erfüllt sind bzw. im Blick behalten werden. Diese sind vor allem eine die holokratische Praxis tragende integrale Kultur (UL), zumindest auf der Leitungsebene, die durch ausreichend weite Wahrnehmungsräume (OL) ermöglicht wird und sich in entsprechenden Verhaltensmustern äußert (OR).

### 2. Holokratie als Kultur (UL): Grundhaltung und Kernprinzipien

Holokratie geht davon aus, „dass eine Organisation zu jedem beliebigen Zeitpunkt eine, *und nur eine* natürliche, ideale Struktur der Organisation hat, die es (...) in einer Art ‚Detektivarbeit‘

<sup>1</sup> Zitiert nach einem Veranstaltungsflyer des Integralen Forums „Workshop Holokratie“, 2007. Unabhängig von Robertson wurden die Holokratie zugrundeliegenden Prinzipien und Mechanismen etwa zeitgleich auch von dem buddhistischen australischen Unternehmer Dr. Louis Arnoux entdeckt und konkretisiert (vgl. <http://www.itmdi-energy.com/>). Ihre Wurzeln gehen jedoch bereits auf Auguste Comte (1851) zurück, der auch den Begriff „Soziokratie“ prägte. Dieser wurde im 20. Jahrhundert etwa von Kees Boeke (1946) und Gerard Endenburg (1970) weiterentwickelt.

aufzuspüren gilt“.<sup>2</sup> Dabei geht es darum, zu „lernen zu lauschen, welches Muster die kollektive Struktur mit unserer Hilfe erschaffen“ und welche Entscheidungen sie (zu diesem Zweck) treffen will. Die Hilfsmittel, Regeln und Praktiken (OR und UR), die Holokratie hierzu anbietet (s.u.), dienen dazu, den Fokus zum einen immer wieder über persönliche und partikularistische Ziele und Interessen einzelner (Mitglieder oder Funktionskreise) hinaus auf das Ganze auszurichten, und zum anderen dennoch Räume zu schaffen für Rückmeldungen seitens der beteiligten Holons. **Organisationsformen** und **Entscheidungspraktiken** sind also eng miteinander verwoben und bilden erst gemeinsam ein dynamisches Gleichgewicht.

Als Kultur beinhaltet Holokratie eine mehrfache Umorientierung:

- **Von strategischem Denken und Planen zu dynamischer Lenkung und Steuerung**

An die Stelle von Kontrollansprüchen – und damit eines (impliziten) Misstrauens (Englisch “*predict & control*”) tritt die kybernetische Vorstellung dynamisch fließender Prozesse und das Vertrauen in die vielfältigen Intelligenzen des Systems und seiner Mitglieder.

- **Vom Einzelmenschen (und dessen Ego/Ich) zum gemeinsamen Projekt (Wir)**

Der Einzelne wird daher nicht als isoliertes Individuum oder anonymer Teil eines Kollektivs betrachtet, sondern als Holon (A. Koestler), d.h. als eigenständiger und meist für einen bestimmten Bereich auch eigenverantwortlicher Teil eines größeren Ganzen. Folglich geht es nicht darum, Einzelinteressen durchzusetzen, sondern die beste Lösung für das Ganze zu finden. Zugleich wird die **Rolle der/des Einzelnen**/Funktionskreises/Holons innerhalb der Organisation dadurch **aufgewertet**, dass seine/ihre jeweilige Perspektive als Fachmann/-frau, Rollen- oder Funktionsinhaber/in als unverzichtbare Informations- und Datenquelle verstanden und als solche systematisch in die Prozesse der dynamischen Steuerung integriert wird.

- **Von Hierarchie zu Holarchie, von (Hierarchie-) Positionen zum Denken in Rollen und Verantwortlichkeiten**

So können komplexe Holarchien (mehrstufig verschachtelte Kompetenzhierarchien) an die Stelle traditioneller vertikaler Verdienst- oder Positionshierarchien treten. Strukturen werden flexibel und fließend. An die Stelle der Frage: “*Wem gegenüber* bin ich verantwortlich/was darf ich (nicht)?” tritt die Frage: “*Wofür* bin ich verantwortlich/Was kann ich zum Wohl des jeweiligen Holons beitragen?” **Rollen und Verantwortlichkeiten** werden dabei stets gemäß Kompetenz für konkrete Aufgaben vergeben. Dies klärt Erwartungen und schafft Transparenz.

- **Integrale Führung = intelligent ausgerichtete Koordination (*facilitation, s.u.*)**

Wo nicht Positionen besetzt, sondern Rollen situativ und bedarfsangemessen vergeben werden, verteilen sich Führungsaufgaben stets auf mehrere, wechselnde Schultern. Integrale Führung bedeutet daher Rollenverantwortlichkeit und die Kompetenz, (ähnlich der Kunst, ein Orchester zu dirigieren) das (Zusammen-) Fließen kollektiver Intelligenzen zu ermöglichen und im Blick auf die gemeinsame Ausrichtung konstruktiv zu kanalisieren. Getragen von einer solchen Kultur „führt“ sich die holokratische Organisation letztlich gleichsam selbst.

### **3. Holokratie als Entscheidungspraxis (OR): der holokratische Prozess**

Dynamische Steuerung ist ein Ansatz des pragmatischen Experimentierens und Adaptierens, mit dem Ziel, jeweils eine Lösung zum Weiterarbeiten im gegebenen Moment (“workable decision”) zu finden, nicht die für alle Zeiten beste Entscheidung.

---

<sup>2</sup> Brian Robertson, zit. nach: Dennis Wittrock: Was heißt „integrale Organisation“? Soziokratie, Holokratie und die Evolution menschlicher Organisationsformen, in: Integrale Perspektiven Nr. 5 (Februar 2007), S. 9.

- **Von angstbasiertem Perfektionismus zu pragmatischen Lösungen**

Wenn Entscheidungen schnell und effektiv zu treffen, nicht letztgültig und bei Auftauchen neuer Gegebenheiten leicht modifizierbar sind, kann *Flow* entstehen, Vertrauen, Kreativität und Begeisterung wachsen, die herkömmliche Angst vor Fehlentscheidungen verschwindet. Da Entwicklung grundlegender Bestandteil des Selbstverständnisses ist, beinhalten holokratische Entscheidungen stets ein Moment der Offenheit.

- **Die konstruktive Kanalisation subjektiver Daten**

Ein Grundprinzip des holokratischen Prozesses ist es, Reibungsverluste oder Konflikte, die häufig aus den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten resultieren, durch die systematische **Integration „subjektiver Daten“** in den Entscheidungsprozess zu vermeiden. Auf diese Weise werden Spannungen, Kommunikationsprobleme oder Hindernisse, die auf unterschiedliche Wahrnehmungen, Interpretationen und Rationalitäten der Beteiligten zurückgehen, kanalisiert und für eine möglichst umfassende (integrale) Beurteilung der jeweiligen Situation nutzbar gemacht. So können sie zu wichtigen Indikatoren von Fehlentwicklungen werden und ggf. einen rechtzeitigen Richtungswechsel ermöglichen, anstatt die Anpassungs-, Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit der Gesamtorganisation zu untergraben.

- **Entscheidung durch Konsent**

Beim Konsentverfahren (nicht zu verwechseln mit Konsens!) werden zur Erörterung einer Angelegenheit – nach einleitendem Raum für Fragen und “Befindlichkeiten” – nur Argumente zugelassen, die entweder **konstruktive Lösungsvorschläge** beinhalten **oder** Schwierigkeiten benennen, die mit einem bestimmten Lösungsvorschlag verbunden sind (**Einwände**). Auf diese Weise wird eine sachlich-fokussierte, zugleich konstruktive und konzentrierte Arbeitsatmosphäre geschaffen, die die Beteiligten sowohl dazu zwingt, eigene Wahrnehmungen zu erkunden und ernst zu nehmen, als auch abzuwägen, welcher Natur etwaige Bedenken sind, inwiefern sie also ggf. zu Gunsten einer pragmatischen Lösung zurückgestellt werden können.

Mittels Konsent kann indes situativ auch ein anderes Verfahren gewählt werden, z.B. die Delegation “autokratischer” Entscheidungsbefugnisse an eine Einzelperson für klar definierte Organisationsbereiche, demokratische Abstimmungen oder sogar das Werfen einer Münze in Fällen, die anders nicht entscheidbar sind (s.o.).

- **Die Rolle des Moderators und Prozessbegleiters (*facilitator*)**

Besondere Bedeutung kommt im holokratischen Prozess dem sogenannten *facilitator* (Moderator und Prozessbegleiter) zu. Er/sie ist dafür verantwortlich, Einwände auf ihren tieferen Gehalt hin zu prüfen und ggf. auch zurückzuweisen. Ziel ist dabei immer, die in der Perspektive eines jeden Individuums/Holons einerseits beinhaltete Kreativität freizusetzen und andererseits die in Einwänden unter Umständen angesprochenen Toleranzgrenzen (eines Teilsystems) der Gesamtorganisation im Blick zu behalten. Subjektive Vorlieben oder Abneigungen gelten nur dann als Einwände im Sinne von Holokratie, wenn sie die Überschreitung einer objektiven (sachlich relevanten und intersubjektiv nachvollziehbaren) Grenze sichtbar machen. Im Ergebnis wird eine Situation angestrebt, in der gegen eine bestimmte pragmatische “Entscheidung zum Weiterarbeiten” keine hochrangigen Einwände mehr bestehen.

- **Nochmals: Prozesssteuerung und integrale Führung**

Einen holokratischen Prozess anzuleiten heißt demnach vor allem: Räume dafür zu schaffen, dass sich der “Wille der Organisation” bzw. des jeweiligen Holons zeigen kann, während gleichzeitig eine bestimmte Ausrichtung gehalten wird. Die Führung einer holokratisch strukturierten Organisation erfordert daher eine Haltung, die zugleich das Ziel im Blick behält und prä-

sent bleibt, um die realen (subjektiven und objektiven) Daten aus der (inneren und äußeren) Umgebung aufzunehmen und die gewählten Maßnahmen zur Erreichung des Ziels auf dieser Grundlage kontinuierlich zu adaptieren. Dabei ist Führung als eine bestimmte (Rollen-) Verantwortlichkeit zu verstehen, als die Koordination synergetisch fließender Abstimmungsprozesse zwischen den beteiligten Holons und Rolleninhabern.

Im Ergebnis werden Entscheidungen nicht “gemacht”, sondern sie tauchen im Zuge des Prozesses auf. Brian Robertson nennt dies “Entscheidung durch integrative Emergenz”.

#### **4. Holakratie als Organisationsform (UR)**

- **Organisation in Kreisen**

Als Organisationsprinzip basiert Holakratie auf der Vorstellung von **Organisation in Kreisen**, die durch so genannte „Doppelverbindungen“ (holarchisch) miteinander verschachtelt sind. Dabei vertreten jeweils 1-2 Mitglieder eines Funktionskreises diesen im nächst höheren Kreis und umgekehrt. Auf diese Weise wird der Fluss von Information und Kreativität auch zwischen den Holons optimiert.

- **Organisation im Fluss**

Wie angedeutet geht Holakratie davon aus, dass sich Organisationen in einem kontinuierlichen Veränderungs- und Evolutionsprozess befinden und zu jedem beliebigen Zeitpunkt nur *eine* natürliche, jeweils aufzuspürende optimale Struktur haben. Dies heißt auch, dass bereits bestehende Kreise (Arbeitsgruppen, Funktionseinheiten, Teams etc.) nicht für alle Zeiten fixierte feste Größen sind, sondern eher flexible Momentaufnahmen.

Die Dynamik der Organisationsentwicklung wird durch die sich verändernden Bedürfnisse der Organisation oder einzelner ihrer Teile bestimmt. Denn mit dem Auftauchen neuer Problemlagen und Herausforderungen werden nicht nur neue Rollen/Verantwortlichkeiten definiert, sondern mitunter auch neue Funktionskreise gebildet, um auf die jeweiligen Bedürfnisse und Herausforderungen angemessen zu antworten.

Für das Freilegen neuer Strukturen und Funktionskreise durch beständiges „Einstimmen und Lauschen“ benötigen alle Holons die richtige Mischung aus Autonomie und Verantwortung, das heißt sowohl klare Aufgaben als auch Freiräume zur Entfaltung ihrer Potenziale bei der Lösung dieser Aufgaben.

#### **5. Holakratie als Förderband der Bewusstseinsentwicklung (OL)**

Indem ausnahmslos alle Beteiligten konstruktiv in den Prozess der Herstellung und Nutzung des transpersonalen Raums einbezogen werden, der eine dynamische Lenkung und Steuerung der Organisation aus ihrem eigenen Willen heraus ermöglicht, gelingt es Holakratie mitunter, Personen auf ganz unterschiedlichen Entwicklungsstufen einzubinden und Vertreter verschiedener Wertesysteme gleichzeitig anzusprechen. Tatsächlich ist es keineswegs Bedingung, dass alle Beteiligten schon vorab ein bestimmtes Bewusstsein erreicht haben. Vielmehr scheint die Erfahrung gelingender holokratischer Praxis umgekehrt sogar die individuelle Bewusstseinsentwicklung signifikant zu fördern.

Wenngleich sich der Wille der Organisation oder eines ihrer Holons also vom Willen der einzelnen Menschen darin unterscheidet, lösen sich partikulare Bedürfnisse durch die Erfahrung von Holakratie häufig alsbald in der synergetischen und damit sinnstiftenden gemeinsamen Aktion auf.