



Holacracy im ZEGG

In den vergangenen zwei Jahren hat die ZEGG GmbH ihren ganzen Betrieb neu strukturiert nach dem Modell von Holacracy™. Sie ist eine der ersten Firmen in Deutschland, die dieses in den USA entwickelte Organisationsmodell erfolgreich anwendet. Die Effizienz und Kreativität der verschiedenen Arbeitsbereiche wurde durch die Umstrukturierung deutlich erhöht.

Holacracy orientiert sich an einer holarchischen Struktur. Diese ist weder hierarchisch noch konsensbasiert, sondern vereint die Vorteile beider und minimiert deren Nachteile. Hierarchisch organisierte Betriebe haben oft das Problem, dass sie ihre Mitarbeiter nicht genügend miteinbeziehen können und dadurch nicht komplex genug arbeiten, konsensbasierte Betriebe sind in ihren Entscheidungsprozessen meist langsam und ineffizient. Holacracy arbeitet mit einer Holarchie von selbstorganisierten Kreisen. Das bedeutet, dass die Kreise nach oben hin umfassender, komplexer, nach unten hin fokussierter und spezialisierter in ihrer Aufgabenstellung werden. Die Ziele für die Arbeitskreise werden vom jeweils nächst höheren Kreis festgelegt. Über die Art, wie sie arbeiten, um das Ziel zu erreichen, bestimmen die Kreise allerdings selbst.

Der oberste Kreis, im ZEGG der Visionsbeirat, hat die Aufgabe, den Zweck des Unternehmens zu hüten und die übergeordneten Interessen wahrzunehmen (z.B. Umwelt, Region, etc.) und dafür zu sorgen, dass das ZEGG im Sinne seiner Zielsetzung und einer optimalen Verbindung zur regionalen, wirtschaftlichen und ökologischen Umwelt arbeitet.

Der nächste Kreis, das Management, ist zuständig für den operativen Ablauf des gesamten Betriebs, ihm untergeordnet sind die einzelnen Arbeitsbereiche Versorgung, Bau und Gelände, Tagungsbetrieb, Finanzen, Forschung und Soziales.

Vier wichtige Leitlinien von Holacracy sind:

1. Doppelte Verbindung (double-linking)

Um eine klare Kommunikation zwischen den verschiedenenstufigen Kreisen zu gewährleisten, arbeitet Holacracy mit double-linking: Jeder Kreis wählt einen Vertreter in den nächst höheren Kreis, dem er angehört (Rep-Link), und jeweils einen in die unteren Kreise, die ihm angehören (Lead-Link). Diese Vertreter geben aktuelle Informationen aus dem Kreis, aus dem sie kommen, und vertreten dessen Interessen im oberen/unteren Kreis.

Sie 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 der Basis nach oben gewährleistet.

2. Trennung von Steuerungstreffen und operativen Treffen

Steuerung ist im holokratischen System über ganze 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. Es geht hier um die Weiterentwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur: was braucht der Betrieb für einen reibungslosen Ablauf? In Steuerungs-Meetings wird bewusst nicht über Ressourcenfragen entschieden (Geld, Zeit, Personal). 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.

3. Zuständigkeiten und Rollen

Holacracy legt Wert auf genau definierte Rollen und Zuständigkeiten im Betriebsablauf. Konflikte entstehen oft da, wo Zuständigkeiten oder Rollen nicht oder mangelhaft geklärt sind. Wir denken, wir wüssten, wofür eine Bürokräft, der Putzdienst, TeamleiterIn, EinkäuferIn (als Bsp. für Rollen) zuständig sind. Wir erwarten, dass sie bestimmte Dinge tun, ohne das explizit mit ihnen geklärt zu haben, und ärgern uns, wenn sie es nicht tun. Das kann einen Betrieb viel Zeit und Geld kosten und belastet die Arbeitsatmosphäre. Diesbezügliche Konflikte und Spannungen werden in den Steuerungstreffen dafür genutzt, die Entwicklung der Betriebsstruktur voranzubringen. 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 vorerst unabhängig von Personen, die sie ausführen sollen. Sie werden später vom Chef des Kreises (Leadlink), bei dem die Personal- und Budgetverantwortung liegt, einzelnen Personen angemessen zugeteilt.

4. 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 korrigierbare, nicht optimale und grundsätzliche Entscheidungen. Entscheidungen sind jederzeit revidierbar, 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. Und das Feedback der Praxis macht die Details sichtbar, die das Vorausdenken nicht erfassen konnte. Die Entscheidungsfindung nach dem Prinzip der Integrativen Entscheidungsfindung bildet die Basis der dynamischen Steuerung. Sie ist ein Prozess von häufigen kleinen Kurskorrekturen anstelle von monumentalen Grundsatzplanungen (die Natur arbeitet auch so). 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 hat mehr Klarheit in die Arbeitsabläufe gebracht, die Verantwortungsbereiche neu abgesteckt, Entscheidungen vereinfacht und dezentralisiert und nicht zuletzt die Kreativität und Arbeitsmoral der Mitarbeiter gesteigert.

Weitere Information Holacracy unter www.kreacom.org/holacracy.phtml oder auf der amerikanischen Original-Website www.holacracy.org (englisch)