

Holonarchieⁱ

Es ist immer wieder erstaunlich, zu welchen Leistungen Menschen fähig sein können, wenn sie eine Aufgabe für sich selbst entdeckt haben und das Vertrauen ihrer Umgebung genießen.

Eine lernende Organisation zu begründen, die Menschen zusammen bringt, die unter einer gemeinsamen Idee zusammenarbeiten wollen, so dass die Idee die Richtschnur gibt anstelle eines Unternehmers oder Chefs erfordert ein Umdenken und den Verzicht auf Macht.

In der holonarchischen Organisation wird genau dies angestrebt. Der Erfolg hängt nicht davon ab, wie gut der Chef seinen Intuitionen folgen kann, sondern wesentlich von den Mitgliedern der Basisgruppe der Holonarchie, inwieweit sie die Idee erfassen können. Das Schauen der Idee in der Wirklichkeit wird zur Richtschnur.

Wem gehört die Frage?

Diese einfache Frage führt uns immer wieder zu den Kernpunkten dessen, was Holonarchie sein kann und möchte.

Das Erwachen

Eine sich selbst organisierende Gemeinschaft von Menschen kann sich in folgender Situation befinden: Nehmen wir einmal an, eine Gruppe von Menschen, sagen wir zehn Menschen, sitzen zusammen und unterhalten sich darüber, was die Einzelnen in den nächsten Ferien machen wollen.

Schließlich kommt ein Mensch auf die Idee, mit allen gemeinsam in die Ferien nach Australien zu reisen. Alle sind einverstanden und nun beginnt das, was wir im Zusammenhang einer Organisationsentwicklung „das Erwachen“ der Holonarchie nennen:

Sofort wird klar, dass die Reise gut vorbereitet werden muss. Es müssen zum Beispiel die Fahrkarten und Flugscheine gekauft werden. Darum erhebt sich die Frage, wer das machen möchte und wer das kann oder anders gesagt: Wem gehört die Frage? Das sind die ersten zwei Säulen der holonarchischen Organisation:

„Engagement“ und „Kompetenz“.

Die dritte Säule wird im Gespräch darüber, wer nun diese Aufgabe übernehmen soll, sofort deutlich: Wem wird das Vertrauen geschenkt, dass er die Aufgabe im Sinne der Gruppe, des Holons, gut ausführen wird? Sicherlich werden das auch zwei oder mehr Menschen gemeinsam machen können. Die dritte Säule ist

„Vertrauen“

Entwurf zu einer Holonarchischen Organisationsentwicklung

Wem gehört die Frage? bedeutet:

1. Wer will sich engagieren?
2. Wer ist kompetent?
3. Wer hat das Vertrauen der anderen?

So sind die drei Säulen, um die es in der Holonarchie immer geht:

1. Engagement
2. Kompetenz
3. Vertrauen

Versetzen Sie sich selbst innerlich in eine derartige Situation.

Welche Aufgabe, die Reise vorzubereiten, würden Sie gerne selber übernehmen?

Das Hotel buchen?

Die Ausflüge zu bedeutenden Orten organisieren?

Daten, Fakten und Materialien sammeln zu den Reisezielen?

Vorträge vor Ort halten?

Es kommt in der holonarchischen Organisation niemals darauf an, das jeder etwas unternimmt, sondern darauf: Wer unternimmt etwas *engagiert*? Wer ist *kompetent* – oder auch, wer will *kompetent* werden? Wer will „sich schlau“ machen? Wer will Fähigkeiten erwerben?

Und schließlich stellt sich immer wieder die Frage: genießt dieser Mensch das Vertrauen der Basisgruppe, diese Aufgabe bewältigen zu können? Denn davon wird vieles abhängen.

Machen wir eine erste Zusammenfassung:

1. Am Anfang steht die in der Praxis zu *verwirklichende Idee*.
2. Es folgt „*das Erwachen* der Holonarchie“ durch die zu beschreibenden notwendigen Aufgaben.
3. Wem gehört die Frage? (*Wer kümmert sich? Wer macht es?*)
4. Derjenige Mensch, der Engagement zeigt oder Kompetenz hat und jeweils das Vertrauen der anderen Menschen des Holons, des Ganzen genießt, wird zum „Eigner“ der Frage. Ihm obliegt die praktische „Antwort“ resp. die Erfüllung der Aufgabe. Es kann auch eine „Eignergruppe“ sein.

Entwurf zu einer Holonarchischen Organisationsentwicklung

Die Wächter der Idee

Das Schauen der Idee in der Wirklichkeit ist die notwendige Voraussetzung, um die Aufgaben zu erkennen, die zur Verwirklichung der Idee beitragen. Es werden Menschen in der Basisgruppe benötigt, welche dazu in der Lage sind.

Gibt es niemanden, der das könnte, wäre die Gruppe wie ein Schiff, welches ohne Kapitän und ohne Steuermann über das offene Meer segelte.

Die Leitung der Basisgruppe hat also nicht eine Unternehmerin oder die Chefin, sondern diejenigen, welche die Idee in der Wirklichkeit schauen können, das sind also die Wächter der Idee.

Durch Austausch über die Idee und gemeinsame Fortbildungen wird versucht, ein immer größeres Verständnis jedes Gruppenmitgliedes zu erreichen, letztlich das Schauen der Idee in der Wirklichkeit jedem Menschen zu ermöglichen.

Wer leitet diese Basisgruppe? Gleichberechtigung!

Im Grunde erübrigt sich diese Frage, da jedes Gruppenmitglied bei der Teilnahme an den Basisgruppentreffen gleichberechtigt ist.

Erst durch das „Erwachen der Holonarchie“ und die Frage: Wem gehört die Frage? entsteht eine Art Hierarchie. Die Aufgaben werden also nicht durch einen Leiter oder den Chef personell verteilt, sondern das Vertrauen der Gruppe ersetzt den Chef. Diese Hierarchie ist ausschließlich *temporär* auf die Aufgaben bezogen. Mit der Erfüllung der Aufgabe verschwindet die Hierarchie von selbst wieder.

Die Eigendynamik der Basisgruppe hängt von dem Vertrauen der Gruppe in die sich engagierenden Gruppenmitglieder und in das Vertrauen in die sachliche Kompetenz ab. Das ist allerdings nicht notwendig von der jeweiligen Ausbildung oder dem Alter abhängig, es können auch Kinder temporär die volle Verantwortung erlangen, eine Aufgabe zu erfüllen.

Kein Delegationsprinzip

Das Ergreifen von Aufgaben durch Engagement, Kompetenz und das Vertrauen der Gruppenmitglieder ist faktisch keine Delegation.

Was ist für ein Basisgruppentreffen notwendig?

Gewöhnlich werden für Gruppengespräche Leitungspersonen benötigt. Diese können durch Aufmerksamkeit und Zurückhaltung der Gruppenmitglieder ersetzt werden. Ein Protokollant sollte sich finden lassen, engagiert, kompetent, das Vertrauen der anderen genießend.

Lernende Basisgruppe bedeutet lernende Organisation

Zum Grundprinzip der Basisgruppe gehört neben der „flachen Hierarchie“ die gemeinsame Fortbildung durch kompetente Basisgruppenmitglieder oder externe Helfer.

In einem zeitlich begrenzten Teil der Basisgruppentreffen, findet diese Fortbildung durch diejenigen statt, die von der Erfüllung ihrer übernommenen Aufgaben so

Entwurf zu einer Holonarchischen Organisationsentwicklung

berichten, dass die Vorgehensweise und die eingesetzten Fähigkeiten deutlich werden können. Die Basisgruppentreffen haben drei Teile:

1. Fortbildung
2. Bericht über den Stand der bearbeiteten Aufgaben
3. Welche Aufgaben gibt es jetzt? Wem gehört die Frage?

Schlafende Kompetenz

Als „schlafende Kompetenz“ wird die Fähigkeit eines Menschen bezeichnet, die noch nicht durch die Übernahme und Erfüllung einer Aufgabe sichtbar wurde, also noch nicht „erwacht“ ist.

„Schlafende Kompetenzen“ bilden verborgene Ressourcen und darum tut die lernende Basisgruppe gut daran, sich von Zeit zu Zeit zusammzusetzen und sich aus dem Leben der Gruppenmitglieder erzählen zu lassen. Das wirkt häufig ganz erfrischend auf die Basisgruppe.

Und die „schlafende Kompetenz“ hat die Tendenz aufzuwachen.

Entwurf zu einer Holonarchischen Organisationsentwicklung

Unterschied zwischen Holonarchie und Holakratie

In der Holakratie wird der Versuch unternommen durch eine strenge Struktur einem Ideenträger (Lead Link des obersten Kreises) die Möglichkeit zu geben, seine Idee optimal zu verwirklichen.

Das wird insbesondere dadurch erreicht, dass der Lead Link die Menschen auswählt, welche er für am besten geeignet hält, die *von ihm* definierten Aufgaben (Rolle) zu erfüllen oder jeweils durch andere, besser geeignete Mitarbeiter, zu ersetzen sobald diese Möglichkeit besteht.

Holakratie ist eine Ich-Organisation (Lead Link), bei der zur Verwirklichung der Idee die Ressourcen der Mitarbeiter vom Lead Link optimal strukturiert eingesetzt werden. Der Lead Link ist der Träger der Idee, welcher Strategien und Taktiken entwickelt, seine Idee optimal, das heißt auch schnell, umzusetzen.

Zu diesem Zweck gibt es ein „tactical meeting“ in welchem der Lead Link insbesondere erfährt, inwieweit seine Idee durch die Mitarbeiter umgesetzt wurde und wo es an Eignung für die Aufgabe fehlt.

Die Definition eigener Rollen oder Unterkreise durch Mitarbeiter erhält erst durch die Festsetzung des Lead Links seine Berechtigung. Der Lead Link übt seine Macht durch die von ihm eingesetzte Struktur aus, nicht durch einzelne Handlungsdirektiven.

Mitarbeiter, welche die Aufgaben des Lead Links nur in ihrer eigenen Art erfüllen wollen oder nur in ihrer eigenen Art erfüllen können „*verletzen*“ die *holakratische Organisation* und werden in aller Konsequenz sobald als möglich entfernt oder in immer weniger bedeutende Rollen verlagert.

Engagement und Kompetenz der Mitarbeiter wird hoch belohnt, insofern es zur optimalen Verwirklichung der Idee des Lead Links beiträgt. Je größer die Ähnlichkeit der Mitarbeiter zum Lead Link und der Verwirklichung seiner Idee ist, desto besser ist die Eignung (Passung) des Mitarbeiters, in der holakratischen Organisation erfolgreich zu sein.

Entwurf zu einer Holonarchischen Organisationsentwicklung

Jörg Hermann Schröder

Entwurf zu einer Holonistischen Organisationsentwicklung

Neue Fassung im Dezember 2018

Anhang i: Ein neuer Blick auf die Welt. Wie sich das Leben organisiert.

i Wie sich das Leben organisiert

Geschrieben am [10. November 2011](#) von [jelinekdavid](#)

Was ist die Systemtheorie?

Joanna Macy sagt: "Die größte Revolution unserer Zeit ist die Art, wie wir die Welt sehen. Das mechanistische Paradigma, das die Grundlage der *'Industrial Growth Society'* bildet, kann der Erkenntnis, dass wir zu einem lebendigen, sich selbst organisierenden Kosmos gehören, nicht mehr entgegenstehen. Die aus den Wissenschaften hervorgegangene allgemeine Systemtheorie liefert Beweise, die die alte Lebensphilosophie traditioneller Kulturen und indigener Lehren bestätigen. Die Erde lebt, ihr Bewusstsein durchdringt alles. Alle Wesen sind unsere Verwandten. Diese Erkenntnis verändert unsere Wahrnehmung davon, wer wir sind und was wir brauchen, wie wir in einer lebenserhaltenden und nachhaltigen Zukunft zusammenarbeiten können. "

Der folgende Text ist eine kostenlose Übersetzung aus dem Buch *"Coming back to life"* von Joanna Macy über die Systemtheorie.

Wie sich das Leben organisiert

Die Wissenschaftler konzentrierten sich eher auf Beziehungen als auf einzelne Entitäten und fanden um die Hälfte des 20. Jahrhunderts eine erstaunliche Entdeckung - zumindest erstaunlich für den westlichen Mainstream. Sie entdeckten, dass sich die Natur selbst organisiert. Angenommen, dies wäre der Fall, sie stellten hohe Anforderungen an die Art und Weise, wie die Grundprinzipien des selbstorganisierenden Organismus aussehen. Sie fanden diese Prinzipien oder systemischen Qualitäten in ihrer Einfachheit und Standhaftigkeit innerhalb des beobachtbaren Universums sowohl innerhalb suborganischer, biologischer und ökologischer Systeme als auch innerhalb mentaler und sozialer Systeme erstaunlich. Die Vielfalt und Intelligenz von Lebensformen ergibt sich aus dem interaktiven Fluss oder der Interaktion zwischen Materie und Energie. Die Eigenschaften offener Systeme, die dies ermöglichen, lassen sich in vier Hauptpunkte unterteilen:

- **Ein System ist ein Ganzes**

Jedes System, vom Atom bis zur Galaxie, ist ein Ganzes. Dies bedeutet, dass dies nicht auf seine Komponenten zurückzuführen ist. Ihre Unterscheidungskraft und -kapazitäten beruhen auf den interaktiven Beziehungen zwischen den Komponenten. Diese Wechselwirkung ist synergistisch (kooperativ). Es erzeugt 'inhärente Eigenschaften' und neue Möglichkeiten, die aus der Natur der einzelnen Teile nicht vorhersagbar sind, ebenso wie die Eigenschaft 'Nässe' nicht vor dem Kontakt mit Wasserstoff und Sauerstoff vorhergesagt werden kann. Dieses Merkmal offener Systeme fordert die universelle Anwendbarkeit des Zweiten Hauptsatzes der Thermodynamik heraus, der die Grundlage unserer klassischen Wissenschaften bildet. Dieses Gesetz basiert auf der Entropie, die die Idee ist, dass alles Leben aufgegeben und zerstört werden soll.

- **Ein System ist selbsttragend / selbstregulierend.**

Trotz des ständigen Flusses zwischen Materie, Energie und Information oder besser gesagt, können offene Systeme ihr Gleichgewicht halten. Auf der Grundlage dieser Kapazität, die von Bertalanffy als "Flux Equilibrium" (Flussgleichgewicht) bezeichnet wird, können sich Systeme zur Anpassung an sich ändernde Umgebungsbedingungen selbst regulieren. Diese homöostatische (ausgleichende) Funktion entsteht dadurch, dass ein System die Auswirkungen seines eigenen Verhaltens registriert und mit seinem eigenen Standard vergleicht, wie es ein Thermostat tut. Sie sollten es als Rückkopplungsmechanismus für negatives oder abweichungsreduzierendes Feedback betrachten. So halten wir zum Beispiel unsere Körpertemperatur, wie wir eine Wunde heilen oder wie man Fahrradfahren lernt. Die Gaia-Theorie von James Lovelock basiert auf dieser Tatsache.

- **Ein System entwickelt sich.**

Offene Systeme versuchen nicht nur, ihr Gleichgewicht zu wahren, sondern entwickeln sich auch in der Komplexität. Herausforderungen aus der Umgebung stellen sicher, dass sich ein System entweder nach einem neuen angepassten Standard auflöst oder neu organisiert. Auch dies ist eine Form des Feedbackmechanismus. Es zeigt, wie Lernprozesse funktionieren und wie wir uns von Amöben zu komplexen Lebensformen entwickelt haben. Wenn sich unser verändertes Verhalten jedoch nicht an die widersprüchlichen Herausforderungen anpassen kann, wenn der Rückkopplungsmechanismus es nicht bewältigen kann, kann dies zu einem Ausreißer führen. Wir sprechen von einem fehlerhaften System.

- **Ein System besteht aus Partialen oder Holons.**

Jedes System ist ein "Holon" oder ein partielles Ganzes. Dies bedeutet, dass jedes Holon ein Ganzes mit seinen eigenen Subsystemen bildet und gleichzeitig einen integralen Bestandteil eines größeren Systems bildet. Holons bilden 'verschachtelte Hierarchien', Systeme innerhalb von Systemen, ein Feld innerhalb eines Feldes. Jede neue holonistische Ebene, die von Atom zu Molekül, von Zelle zu Organ, von Person zu Familie geht, enthält Eigenschaften des Vorstehenden, ist jedoch nicht auf das Vorstehende reduzierbar. Die Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Holons bestimmt die Kapazität, Eigenschaften oder Qualität jedes Holons, nicht die einzelnen Teile oder Holons.

Diese Form der "verschachtelten Hierarchie" sollte nicht mit den kontrollierten Hierarchien unserer Gesellschaft verwechselt werden, in denen Regeln und Standards von oben auferlegt werden. In einer Holonarchie (verschachtelte Hierarchie) erzeugt das System sich selbst von unten. Die Anpassung basiert auf einer Zusammenarbeit zwischen den Komponenten zum gegenseitigen Nutzen. Ordnung und Differenzierung gehen Hand in Hand. Die Komponenten variieren, wenn sie ihre Rollen koordinieren und neue Möglichkeiten entwickeln.

Entscheidungsfindung (von David Jelinek)

Die obigen Befunde erscheinen manchmal sehr logisch, aber wir dürfen nicht vergessen, dass das klassische wissenschaftliche Modell von der Erforschung und Analyse von Teilen ausgeht. Darüber hinaus sieht das klassische wissenschaftliche Paradigma das Leben als Objekte und Materie. Nach der Systemtheorie ist das Leben ein intelligentes System, in dem die *"Interaktion innerhalb und zwischen"* der Unterteile von größter Bedeutung ist.

Wenn Sie dies in biologische, soziale und ökologische Systeme übersetzen, wird deutlich, dass Zusammenhalt, wechselseitige Abhängigkeit und Mitschöpfung für unser persönliches, zwischenmenschliches und ökologisches Wohlbefinden unerlässlich sind. Gegenüber dem anderen ist niemand und nichts abgegrenzt. Tritt eine Störung auf einer Ebene auf, wirkt sich dies insgesamt aus. Das Gegenteil ist jedoch in dieser Überlegung ebenso wichtig: Die Verlagerung unserer Vorstellung von Getrenntheit (jeweils für sich) auf das Bewusstsein der Zusammenarbeit kann auf verschiedenen Ebenen zu Veränderungen führen.

Eine echte Revolution beginnt mit der Einsicht, dass jeder von uns ein wichtiges Bindeglied in einem System (einer Kultur) in einer Krise oder "in der Flucht" ist, um sich zu verändern oder auszugleichen. Erst dann erkennen Sie, dass die Macht oder Macht nicht von oben kommen sollte (Politik und multinationale Unternehmen), sondern von der Basis der Gemeinschaft und der Menschen. Jeder Evolutionsschritt in Ihrer persönlichen oder globalen Entwicklung geht Hand in Hand mit dem, was der Psychiater Kazimierz Dabrowski "positive Desintegration" nennt: die vorherige Phase (Krise) in eine andere zu verwandeln. Momentan erleben wir einen Übergangsprozess auf globaler Ebene, der ohne die notwendigen Krisenmomente, Schmerzpunkte und das Gefühl der Sterblichkeit nicht möglich ist. Die Natur zeigt uns, dass der Winter nach jedem Herbst (Abriss) einen friedlichen und ruhigen Punkt bringt, um von dort in einem neuen Frühling zu erwachen. Dies geschieht jedoch nicht automatisch, wir bestimmen gemeinsam den Kurs des Systems.

© Joanna Macy, *"Rückkehr ins Leben"*

© Übersetzung, David Jelinek