

**Ein Interview mit Brian Robertson**  
Präsident von Ternary Software, Inc.

über

Holakratie  
[Holacracy<sup>TM</sup>]

## Inhalt

---

Inhalt.....	2
Über Brian Robertson .....	3
Interview.....	4
Übersicht.....	4
Holakratie/ Holacracy™.....	5
Entscheidungsfindung durch Konsent.....	7
Dynamische Steuerung.....	10
Holarchische Struktur.....	12
Erforderliche Anpassung.....	13
Weltweite holarchische Regierung.....	16
Zusätzliche Informationen & Literaturangaben .....	23

## Über Brian Robertson

---

Brian Robertson ist der Gründer und CEO von Ternary Software, Inc., einem führenden Hersteller von Software-Entwicklungs-Dienstleistungen für neugegründete Technologie-Firmen. In den fünf Jahren seit der Gründung hat Ternary auf organische Weise über zwei Millionen Dollar jährlich verdient, und rangiert damit als eine der 50 am schnellsten wachsenden, privaten Unternehmen in der Philadelphia Region in den letzten Jahren. Das Unternehmen hat Preise gewonnen für sein hohes Wachstum, seine nachhaltigen Umweltpraktiken, und für eine Platzierung unter den fünfzehn besten Arbeitsstellen in der Region. Im Hintergrund hat Ternary mit einzigartigem Organisationsdesign, ihrer Regierungsstruktur und Business-Praktiken neue Wege gebnet und neue Möglichkeiten im Feld menschlicher Organisation und Kultur erprobt.



Zusätzlich zu seiner Haupt-Arbeit verbringt Mr. Robertson viel Zeit damit das innerhalb von Ternary Gelernte weiter zu tragen. Oftmals berät er dafür aufgeschlossene Unternehmer und Firmen, manchmal als Mitglied im Aufsichtsrat und er dient in einem wichtigen Beratungskomitee für einen sich in einer frühen Phase befindlichen Investment-Fond, der vom Commonwealth von Pennsylvania verwaltet wird. Mr. Robertson spricht zudem jedes Jahr auf einigen Konferenzen; kürzlich hielt er eine Präsentation bei SD Best Practices 2005, sprach anlässlich von Agiles Executive Summit 2005 und hielt eine zentrale Rede über Technologie und Erziehung auf einer regionalen Konferenz mit dem selben Namen. Bevor er Ternary gründete, schloss Mr. Robertsons 20 jähriger Hintergrund in der Softwareentwicklung und –management Führungsrollen in verschiedenen Industrien ein, und er hat die Agile Softwareentwicklungsprozesse vorweggenommen, noch bevor der Ausdruck „Agile“ geprägt wurde. Er begann mit dem Programmieren im Alter von sechs Jahren und begann sein erstes softwarebezogenes Business im Alter von zwölf Jahren.

Er kann unter [brian@ternarysoftware.com](mailto:brian@ternarysoftware.com) kontaktiert werden.

# Interview

---

## Übersicht

**F: Sie sind Teil eines sehr interessanten Unternehmens, das ziemlich Pionierarbeit leistet. Was ist das Besondere an Ternary Software?**

BR: Ich kann ihnen alles über unser einzigartiges Regierungssystem, unsere Management-Struktur, unser Lohn-System, den Software-Entwicklungsprozess und viele andere sichtbare Aspekte unseres Unternehmens erzählen. Diese sind alle wichtig, um Ternary vollständig zu verstehen, obwohl sie noch weit entfernt sind von einem vollständigen Bild. Um dahin zu gelangen, müssten sie wissen, welche Werte und Bedeutungen und welches Verständnis wir hier teilen and wie es sich anfühlt tatsächlich ein Mitglied von Ternary zu sein. Und an dieser Stelle verlassen mich die Worte. An diesem Punkt kann ich nur sagen, dass sich die Kultur und die Erfahrung innerhalb von Ternary profund über alle Worte hinaus anfühlt, obwohl dieses Gefühl selbst sich nach einer Weile ziemlich gewöhnlich anfühlt.

**F: Dann lassen sie uns mit den greifbaren Aspekten beginnen; können sie ein paar Anhaltspunkte geben?**

BR: Lassen sie uns mit diesen beginnen:

1) Ternary ist die erste profitorientierte Firma in Nordamerika, die eine Unternehmensführungs- und Management-Struktur eingeführt hat, die: (a) rechtlich garantiert, dass soziale Verantwortlichkeiten ebensolchen Vorrang genießen, wie Verantwortlichkeiten gegenüber Investoren, (b) rechtlich garantiert, dass jeder Angestellte in der Firma über eine hochrangige Stimme in der Unternehmensführung und im Management auf jeder Ebene innerhalb der Organisation verfügt, und (c) Selbstorganisation und dynamische Steuerung (Agilität/Beweglichkeit) auf direkte Weise in die rechtliche Struktur und die Management-Prozesse der Organisation einbaut.

2) Ternarys Struktur und Regierungssystem integriert die Unterschiede zwischen profitorientierten und Non-Profit Unternehmen, sowie zwischen öffentlichen Organisationen und Privatunternehmen. Mit Ternarys Modell haben alle Entitäten sowohl soziale als auch ökonomische Verantwortlichkeiten und der Regierungsprozess geschieht überall durch das System hindurch durch jeden Einzelnen, jeweils auf der Ebene des Maßstabs innerhalb dessen er arbeitet, und nicht etwa durch eine große separate „Regierung“ oder durch ein separates „Management“.

3) Ternarys Struktur und Regierungssystem verwischt die Trennlinie zwischen separaten Organisationen. Sobald mehrere Organisationen eine ähnliche Struktur annehmen, können sie auf einfache Weise innerhalb einer fraktalen, chaordischen, Multi-Entitäten-Organisation verflochten werden. Sobald dieses Netzwerk groß genug ist, hat es das Potential unser bisheriges Verständnis von Regierung zu transzendieren und durch eine neue Art weltweiter integrativer Einfluss-Struktur zu ersetzen, und all das völlig ohne chaotische Revolutionen.

## **Holakratie / Holacracy™**

**F: Das ist eine Menge zum Verdauen und es alles ziemlich abstrakt; können wir konkreter werden? Was ist dieses neue Regierungssystem, auf das sie sich beziehen?**

BR: Wir haben einen Ansatz für menschliche Organisationen entwickelt, den wir Holakratie [holacracy] nennen.

**F: Bevor wir uns das anschauen, lassen sie uns mit der Frage beginnen, warum ein neues Regierungssystem überhaupt nötig ist und wie sie dazu gekommen sind.**

BR: Denken sie an die Struktur und die Entscheidungsfindung eines modernen Unternehmens. Es gibt hier auf externe Weise eine begrenzte Demokratie – die Shareholder wählen die Vorstandsmitglieder durch Mehrheitsentscheidung (gewichtet nach den Aktienanteilen, die sie besitzen), und der Vorstand selber bestimmt einen Geschäftsführer durch Mehrheitsentscheidung. Von hier ab ist alle Entscheidungsfindung autokratisch und der Geschäftsführer hat nahezu unbegrenzten Einfluss. Typischerweise delegiert der Geschäftsführer einen Teil dieser Macht an Manager, was etwas erzeugt, das einer feudalen Hierarchie gleicht, und diese Hierarchie steuert die Organisation durch ‚voraussagen-und-kontrollieren‘ [predict-and-control] Planung und Management. Der Einfluss fließt von oben nach unten, wohingegen die Rechenschaft von unten nach oben fließt und diejenigen die regiert werden praktisch keine Stimme in der Regierung haben. Im schlimmsten Fall tendiert dieses System zu Korruption und Unterdrückung. Doch selbst wenn das Schlimmste vermieden wird tendiert diese Struktur immer noch dazu sowohl unflexibel gegenüber Veränderungen zu sein, als auch unfähig geschickt durch die Komplexitäten zu navigieren, denen sich die meisten Unternehmen heute gegenüber sehen.

Wir wussten bereits früh, dass dieses typische Modell nicht gut für uns passen würde, doch das ist die Frage – wodurch sollst du es ersetzen? Entscheidungen müssen getroffen werden und sie werden getroffen werden. Sofern es keine explizite Macht-Struktur gibt, dann wird implizit eine auftauchen, und das Beste, auf das du an dieser Stelle hoffen kannst, ist die typische autokratische Struktur (öfter noch endet das in etwas, das weitaus heimtückischer und ineffektiver ist als das). Also, vielleicht probierst du dann die Organisation via Konsens zu regeln. Das lässt sich überhaupt nicht maßstabsgerecht umsetzen, und die Zeit und die Energie die benötigt wird, ist oftmals so unpraktikabel, dass das System für die meisten Entscheidungen umgangen wird, was dich mit den selben Problemen dastehen lässt, wie keine explizite Struktur zu haben; manchmal sogar schlimmer, denn Konsens kann die Menschen in einen sehr narzisstischen Raum ziehen. Wie sieht es aus mit irgend einer Form interner Demokratie? Schlechte Idee – Demokratie resultiert oftmals in der selben Form von Unterdrückung und verlorenen Möglichkeiten wie Autokratie, und – um es noch schlimmer zu machen – die Mehrheit weiß in den seltensten Fällen, was das Beste ist, womit du zudem in ineffektiven Entscheidungsprozessen als Gipfel auf den anderen Nachteilen von Autokratie stecken bleibst.

Was soll eine aufgeklärte Organisation also tun? Viele akzeptieren das gegenwärtige Modell als das bestmögliche und versuchen sicher zu stellen, dass ihre Diktatoren gutartig und offen für Rückmeldung von unten sind. Wir haben das nicht akzeptiert und das hat uns eine Menge Schmerz verursacht. Mehrere Jahre lang hatten wir keine explizite Struktur und ich könnte Stunden darüber schreiben, welche Dysfunktionen daraus entstanden sind. Wir probierten viele verschiedene Alternativen aus, einige effektiver als andere, doch alle ernsthaft

mangelhaft. Schließlich machten wir uns auf die Suche und stolperten über ein Modell namens Soziokratie, in seiner modernen Form entwickelt von Gerard Endenburg. Soziokratie hat uns mit einem großen Teil der Antworten versehen, die wir gesucht hatten. Wir setzten es zusammen mit einigen anderen Schlüssel-Modellen, die ich gleich diskutieren werde, und dann fügten wir selber nach und nach mehrere Innovationen und Fortschritte hinzu. Wir brauchten einen Namen für das neue System als Ganzes und mit der Hilfe von Ken Wilber kamen wir auf den Titel „Holokratie“ [holacracy].

## **F: Wie funktioniert Holokratie?**

BR: Lassen sie uns als Ausgangspunkt mit den vier grundlegenden Praktiken von Soziokratie beginnen, die wir allesamt in Holokratie inkorporiert haben – hier ist die Sicht aus 50.000 Metern:

Entscheidungsfindung durch Konsent<sup>1</sup>: Konsent ist eine Methode der Entscheidungsfindung, bei der die Argumente die verwendet werden um eine Entscheidung zu diskutieren von hochrangiger Wichtigkeit sind, und bei der das Ergebnis der Diskussion ist, dass niemand der Anwesenden einen hochrangigen Grund nennen kann, um noch weiter zu diskutieren, anstatt mit der vorgeschlagenen Entscheidung weiter zu arbeiten.

Organisation in Kreisen: Die Organisation ist aus einer Hierarchie von halb-autonomen Kreisen aufgebaut. Jeder Kreis hat sein eigenes Ziel, das ihm von dem nächsthöheren Kreis gegeben wurde, und hat die Autorität und die Verantwortung seine eigenen Prozesse auszuführen, zu bemessen und zu kontrollieren, um das Ziel zu erreichen.

Doppel-Verbindung: Ein niedriger Kreis ist mit dem Kreis über ihm stets durch mindestens zwei Personen verbunden, die gleichermaßen dem höheren und dem niedrigeren Kreis angehören und an deren Entscheidungsprozessen teilhaben. Eines dieser Verbindungsglieder ist die Person, die die Verantwortung für die gesamten Ergebnisse des niedrigeren Kreises trägt, und die andere ist ein Repräsentant, der von innerhalb des niedrigeren Kreises gewählt wird.

Wahlen durch Konsent: Personen werden ausschließlich durch Konsent im Anschluss an eine offene Diskussion in die Schlüsselrollen gewählt (dies ist kein demokratischer Mehrheitsbeschluss!). Höchst bemerkenswert ist, dass der Wahlprozess auf den Repräsentanten angewendet wird, der von einem niedrigeren in einen höheren Kreis gewählt wird.

Ich sollte noch hinzufügen, dass man sich klar machen muss, dass Holokratie als ein Ganzes verstanden werden muss und nicht etwa als eine Ansammlung voneinander unabhängiger Praktiken – zum Beispiel: Konsent-basierte Entscheidungsfindung (die erste Praxis in der Liste oben) funktioniert nicht so gut, es sei denn sie findet statt innerhalb des Kontexts eines Kreises von Individuen mit regelmäßigem Kontakt, die zusammen auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten (die zweite Praxis in der Liste oben).

---

<sup>1</sup>[ Konsent als Hauptwort ist im Deutschen veraltet und ist nicht mehr geläufig. Laut Duden bedeutet das Verb „konsentieren“ : „*veraltet* für einwilligen, genehmigen“. Im Englischen bedeutet *consent* Genehmigung oder Einwilligung. Ich verwende dennoch „Konsent“, um den Unterschied zu „Konsens“ analog zum Englischen *consent* und *consensus* auch im Deutschen kontrastieren zu können. Anm. d. Übersetzers.]

## ***Entscheidungsfindung durch Konsent***

**F: Lassen sie uns mit der Entscheidungsfindung durch Konsent anfangen; können sie das näher erklären?**

BR: Mit Konsent werden Entscheidungen verabschiedet sobald niemand, der im Prozess der Entscheidungsfindung beteiligt ist, einen vernünftigen und vorrangigen Einwand gegen den Beschluss des vorgeschlagenen Entscheidung vorzubringen weiß. Jegliche vernünftigen und vorrangigen Einwände müssen im Entscheidungsprozess adressiert werden, was jedem Einzelnen, der an dem Prozess teilnimmt, eine vorrangige Stimme in ihrer eigenen Regierung verleiht. Das bedeutet, dass die Entscheidung für den gegenwärtigen Zeitraum innerhalb der Toleranz-Grenzen aller Aspekte des Systems sein wird (eine wichtige logische Folgerung daraus ist, dass jede Entscheidung jederzeit revidiert werden kann, sobald sich neue Informationen und ein neues Verständnis darbieten – das können wir später diskutieren).

Beachten sie, dass das ganz und gar nicht dasselbe ist wie Konsens – beim Konsens muss jeder „für“ die Entscheidung sein und jemand kann sie „blockieren“, wohingegen Konsent erfordert, dass alle Perspektiven in den Entscheidungsfindungs-Prozess integriert werden müssen, bis niemand mehr einen vorrangigen Grund nennen kann die Diskussion an dieser Stelle weiter zu führen; niemand kann eine Entscheidung „blockieren“, man kann lediglich Informationen beisteuern, um diese in den Entscheidungsfindungs-Prozess zu integrieren. Das ist ein wichtiger Unterschied – Konsens dreht sich um das Individuum und dessen persönliche Wünsche, wohingegen sich Konsent um die Entscheidung und das Argument selber dreht und darum, was das Beste für das Ganze ist, wobei erkannt wird, dass der beste Weg, um zu der besten Entscheidung zu gelangen, ist zuzuhören und die Informationen und die Perspektiven zu integrieren, die von den beteiligten Individuen kommen. Mit Konsent machen die beteiligten Menschen die Entscheidung nicht per se: sie sind vielmehr die Vehikel in dem Versuch die Entscheidung zutage zu fördern, die ohnehin emergieren will.

**F: Werden alle Entscheidungen via Konsent getroffen?**

BR: Als Regel in unserer Satzung müssen alle Entscheidungen bei Ternary durch Konsent gefällt werden, es sei denn gibt einen Konsent-Beschluss darüber, dass eine andere Methode der Entscheidungsfindung angewandt wird. Daher umfasst und integriert Konsent andere Entscheidungsfindungs-Stile – einige Gruppen mögen einen Konsent darüber finden jemandem autokratische Entscheidungsmacht innerhalb bestimmter Grenzen einzuräumen (was in der Praxis ziemlich häufig geschieht), oder eine demokratische Abstimmung zu verwenden, oder sogar die Entscheidung dem Zufall zu überlassen, obwohl Konsent immer noch die Schwelle ist – jede dieser Entscheidungen einen anderen Stil zu verwenden kann via Konsent revidiert werden, sobald sich neue Informationen zeigen oder sich die Umwelt verändert.

Zum Beispiel, wir würden nicht wollen, dass unsere Produktionsleiterin jedes Mal ein Meeting einberuft, wenn sie mehr Bleistifte für das Büro kaufen will. Also haben wir stattdessen eine Richtlinie geschaffen, die ihr autokratische Autorität (und Verantwortung) einräumt Entscheidungen in Zusammenhang damit zu treffen unser Büro am Laufen zu halten, mit gewissen finanziellen Grenzen und so weiter. Ebenso bekommen unsere Programmierer oftmals die Autorität zugesprochen autokratisch Entscheidungen darüber zu

treffen, wie man Features in den Code einbaut, mit der Einschränkung, dass sie den Konsent ihres Teams benötigen, bevor sie einen verabredeten Prozess umgehen (z.B. Unit Tests für die Codes zu schreiben). Sollte sich diese Autorität sich mal zu groß erweisen oder die Grenzen zu restriktiv, dann würde die Richtlinie via Konsent revidiert werden und das Team (der Kreis) würde sich angemessen anpassen.

**F: Was ist, wenn jemand die Entscheidung in einem auf Konsent basierten Prozess zu sabotieren oder zu blockieren versucht?**

BR: Ich spreche ziemlich oft über Holakratie und dies ist eine der häufigsten Fragen, die ich gestellt bekomme. Aus guten Gründen – dies sind die Probleme, die große Beachtung verdienen innerhalb der Regierungssysteme die wir gewohnt sind. Innerhalb von Holakratie stellen wir fest, dass Sabotage und Machtpolitiken einfach in keinerlei signifikantem Maße vorkommen. Es ist nicht so, dass Holakratie auf direkte Weise die Probleme von Sabotage und Machtpolitik lösen würde – es hilft einer Organisation einfach aus der Notwendigkeit für derartiges überhaupt „herauszuwachsen“ und hilft Individuen über angstbegründete Reaktionen hinauszugehen. Sabotage und Machtpolitik werden einfach obsolet und sind nicht länger nützlich.

Mit all dem Gesagten, falls oder wenn diese Formen des Verhaltens auftreten, dann verhindert der Konsent Prozess nicht nur, dass sie Schaden anrichten, sondern hilft sogar dabei herauszufinden woher sie kommen und warum, so dass das Problem an der Wurzel angegangen werden kann.

**F: Das klingt immer noch irgendwie nach Konsens; ist es einfach, dass die Abstimmung unterschiedlich ist vom Konsens Modell von dafür oder dagegen?**

BR: Nein, es ist völlig anders. Es klingt, als ob hinter dieser Frage etwas steht, dass wirklich ein Schlüssel ist zum Verständnis von Konsent: Konsent geht überhaupt nicht um „Abstimmung“ – die Idee einer Abstimmung macht keinen Sinn im Kontext von Konsent. Es gibt keine Abstimmung und die Leute stimmen nicht ab. Die Leute sagen, ob sie einen Grund dafür wissen, warum die vorgeschlagene Entscheidung außerhalb der Toleranz-Limits irgend eines Aspektes des Systems sein könnte, und dann beginnt die Entscheidungsfindung diese neue Information zu integrieren. Das ist überhaupt nicht dasselbe wie Konsens oder Konsensmit-Veto, weder in der Theorie noch in der Praxis, es klingt zunächst ähnlich, insbesondere wenn sie niemals zuvor so etwas wie Konsent gesehen haben. In einem auf einem Boiler basierendem Heizsystem zum Beispiel hat der Boiler ein natürliches Toleranz-Limit: wenn das Wasser tatsächlich kocht, dann wird die Einheit aufhören zu funktionieren, und mag sogar explodieren. Das ist ein vernünftiges Argument dagegen das Kochen des Wassers zu erlauben. Das ist ein gültiges Argument für die Entscheidungsfindung, denn es geht um etwas das nicht gut gehen wird, und nicht weil der Boiler „will“, dass das Wasser unterhalb der Kochgrenze ist (wenn er Wünsche hätte, dann würde er das vielleicht tatsächlich wollen, doch was nützlich für die Entscheidungsfindung ist, ist **warum** er nicht möchte, dass das Wasser kocht!)

**F: Einige Variationen von Konsens fragen die Leute, ob sie persönlich eine Entscheidung unterstützen können und benutzen das als Kriterium der Entscheidungsfindung. Ist das dem Konsent ähnlich?**



BR: Nein. Der auf Konsent basierte Entscheidungsfindungs-Prozess selbst geht überhaupt nicht um persönliche Unterstützung, auf die eine oder andere Weise – es steht total orthogonal dazu. Ein „Einwand“ ist keine Aussage darüber, dass jemand eine Entscheidung nicht unterstützen wird, noch ist „keine Einwände“ (d.h. „Konsent“ [oder „Einwilligung“]) eine Aussage darüber, dass jemand das tut. Es ist lediglich eine Aussage darüber ob jemand etwas sehen kann, dass außerhalb der Toleranz-Limits irgendeines Aspektes des Systems liegt oder nicht. Die meisten Leute benutzen persönliche Emotionen und Gefühle der Unterstützung (oder den Mangel davon) als Hinweise dafür, warum eine vorgeschlagene Entscheidung wirklich außerhalb eines wichtigen Toleranz-Limits des Systems könnte, und sie werden andere im Prozess der Entscheidungsfindung sehen, die ihnen helfen ihre Gefühle zu verstehen. Die Emotionen werden zu Informationen, die wertvoll sind für die ganze Gruppe als Hinweise auf größere Probleme, die noch nicht artikuliert worden sind, doch sie sind nicht Kriterien der Entscheidungsfindung aus sich selbst heraus.

Ironischerweise ist persönliche Unterstützung typischerweise ein Output des Konsent Entscheidungsfindungs-Prozesses, obwohl (oder vielleicht genauer: weil) sie orthogonal zu dem Entscheidungsfindungs-Prozess selbst steht.

**F: Braucht Konsent ein großes Vertrauen damit es gut funktioniert?**

BR: Nein; tatsächlich ist es weitaus weniger abhängig von Vertrauen als jeder andere Entscheidungsfindungs-Prozess dem ich bisher begegnet bin. Auch hier ist Vertrauen ein Ergebnis der Prozesses, nicht etwas, das man hineinstecken muss. In der Tat wird Konsent manchmal in extrem dysfunktionale Unternehmen gebracht, eigens um wieder Vertrauen zurückzubringen und aufzubauen, und mehrere Unternehmen in Holland haben beeindruckende Resultate in dieser Hinsicht gezeigt.

Unterstützung und Vertrauen sind beide sehr persönlich und Entscheidungsfindung mit Konsent hat eine unpersönliche Qualität; es geht darum Entscheidungen zu erreichen, die nicht außerhalb der Toleranz-Grenzen der vielen Aspekte eines komplexen Systems fallen. Ich bin ziemlich erstaunt darüber wie viel persönliches Vertrauen und Unterstützung so ein unpersönlicher Prozess aufbaut, zum größten Teil, wie ich denke, indem der Fokus vom Persönlichen weg und mehr auf das Praktische gelenkt wird, während man die Gefühle immer noch achtet und sie als wichtige Informationen behandelt, die verstanden werden müssen.

**F: Können sie erklären, wie es sich anfühlt ein Teil dieses Prozesses zu sein?**

BR: Eine der bemerkenswertesten Unterschiede zwischen Konsent und Konsens liegt in der tatsächlichen Kultur, oder in der „Atmosphäre“ eines Entscheidungsfindungs-Meetings. Der Prozess hilft Menschen sich jenseits von Angst und Ego in einem höheren emotionalen und kulturellen Raum zu treffen, so dass eine Gruppe, die Konsent-basierte Entscheidungsfindung betreibt, ein greifbar anderes Gefühl an sich hat. Für mich ist es, als ob wir ein größeres kollektives Verständnis anzapfen, welches zumindest die Summe unseres eigenen individuellen Verständnisses ist ( und **nicht** der kleinste gemeinsame Nenner unserer eigenen Perspektiven – ein Gefühl, das ich oft bei Konsens habe). Von hier aus fühlt es sich nicht so an, als ob wir miteinander streiten oder einander überzeugen, obwohl das vielleicht von außen so aussehen mag; es fühlt sich einfach an, als ob wir dieses größere kollektive Verständnis miteinander erkunden, bis die richtige Entscheidung auftaucht.

**F: Das klingt als ob das ziemlich langsam geht; verlangsamt Konsent die Entscheidungsfindung?**

BR: Nicht sobald sie sich einmal dran gewöhnt haben. In der Tat hat es den gegenteiligen Effekt – es ist gewöhnlich schneller als die Entscheidungsfindung auf irgendeine andere Weise, einschließlich der autokratischen! Ich sehe drei Hauptgründe dafür:

Zunächst einmal gibt es einen expliziten Entscheidungsfindungs-Prozess; wenn dieser gut angeleitet wird, dann hilft das einer Gruppe fokussiert zu bleiben und sich gleichermaßen zügig durch die Phase der Erkundung eines Problems und die Phase der tatsächlichen Entscheidungsfindung zu bewegen.

Zweitens, gesunde autokratische Entscheidungsfindung braucht oftmals einen gewissen Grad von Konsensbildung, wohingegen Konsent dieses Bedürfnis auf nette Weise umgeht – jeder kann dem Prozess selbst vertrauen, dass er in jeglicher Übernahme von Führung resultiert, die gebraucht wird.

Schließlich, und bei weitem am wichtigsten, verändert es die Natur der Entscheidungsfindung und der Prozess-Kontrolle – die „Steuerung“ einer Organisation oder eines Teams – von einem *Voraussagen-und-Kontrollieren*-Modell zu einem *Experimentieren-und-Adaptieren*-Modell. Und das verändert alles.

## ***Dynamische Steuerung***

**F: Das klingt wirklich wichtig! Holakratie ersetzt *Voraussagen-und-Kontrollieren* Steuerung?**

BR: Technisch gesehen transzendiert es *Voraussagen-und-Kontrollieren* Steuerung und schließt es ein; es gibt Fälle, in denen der voraussagende Ansatz immer noch Sinn macht, wo der agile, adaptive Ansatz sich eines voraussagenden Modells bedient.

**F: Was genau ist der Unterschied in der „Steuerung“ und was sind die Implikationen?**

BR: Die meisten modernen Entscheidungsfindungs- und Management-Strukturen beruhen darauf, zu versuchen im Vorfeld den besten Weg herauszufinden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Voraussagen), und dann zu planen und zu managen, um diesem Weg zu folgen (Kontrollieren). Es ist etwa so, als ob du Fahrrad fährst indem du auf deinen Bestimmungsort in der Entfernung zielst, den Lenker festhältst und dir das Herz aus dem Leib strampelst um dorthin zu gelangen. Es kann sein, dass du nie an deinem Ziel ankommst, sogar obwohl es dir gelingt das Fahrrad auf der gesamten Fahrt aufrecht zu halten.

Wenn sie sich im Unterschied dazu jemanden anschauen, der tatsächlich Fahrrad fährt, dann werden sie ein leichtes aber konstantes Wiegen sehen. Der Radfahrer bekommt ständig Rückmeldung indem er neue Informationen über seinen gegenwärtigen Zustand und seine Umwelt aufnimmt und ständig kleinere Korrekturen in vielen Dimensionen macht (Richtung, Geschwindigkeit, Balance, etc.). Dieses Wiegen ist das Resultat davon, dass der Radfahrer ein dynamisches Gleichgewicht aufrecht erhält während er sich seinem Ziel nähert – er nutzt schnelles Feedback um innerhalb der Toleranz-Limits der vielen Aspekte seines Systems zu bleiben. Anstatt eine Menge Zeit und Energie damit zu verschwenden, von Beginn an den

exakt „richtigen“ Weg zu finden, behält er statt dessen sein Ziel im Geiste, bleibt gegenwärtig im Moment und findet den natürlichsten Weg während er fährt.

Für Organisationen bringt der Ersatz der meisten anfänglichen Voraussagen (der „richtigen“ Richtlinien, Entscheidungen, etc.) durch zunehmende Adaption im Lichte realer Rückmeldungen massive Zugewinne in puncto Effizienz, höherer Qualität, größerer Beweglichkeit, verbesserter Fähigkeit aus Ideen und sich verändernden Marktbedingungen Kapital zu schlagen, und, vielleicht die größte Ironie, **weitaus mehr Kontrolle**. Und es erreicht all das während es menschliche und soziale Bedürfnisse in einer Weise erfüllt, von der die meisten Arbeitnehmer niemals zu träumen wagen würden.

Zum Schluss sollte ich noch hinzufügen, dass das *Voraussagen-und-Kontrollieren* Modell zu transzendieren überhaupt nicht das Gleiche ist, wie „nicht voraussagen“ (genauso wenig, wie Fahrradfahren einfach ein Prozess des „nicht Steuern“ ist). Es geht statt dessen darum sich auf ein angemessenes Telos einzustimmen und vollkommen präsent im Hier und Jetzt zu sein, und die Handlungen mit dem natürlichen kreativen Impuls zu verbinden der dann auftaucht. Um dies über eine gesamte Organisation hinweg zu tun, braucht es eine dies ermöglichende Struktur und einen disziplinierten Prozess der kontinuierlichen Aufnahme von Feedback und der Adaption, sogar über vielfältige Menschen und viele semi-autonome Teams hinweg. Ein Schlüssel-Ziel von Holakratie ist es solch eine Struktur und solch einen Prozess bereitzustellen.

## **F: Wie wird dynamische Steuerung in Holakratie erreicht?**

BR: Als erstes sollte ich sagen, dass eine angemessene Struktur und ein angemessener Prozess, wie sie von Holakratie bereitgestellt werden notwendig, doch nicht hinreichend sind, um dynamische Kontrolle und wahre Beweglichkeit [agility] zu erreichen. Effektive Beweglichkeit erfordert zudem, dass die Individuen, die involviert sind eine gewisse Ebene innerlichen Bewusstseins erreichen und die Möglichkeit haben die Erkenntnisse und Urteile auszudrücken die von diesem Level kommen, innerhalb einer Kultur, die deren angemessene Interpretation und Gebrauch unterstützt. Holakratie kann dabei helfen, dass diese anderen erforderlichen Aspekte emergieren, doch nicht wenn sie als ein Nebenprodukt von Holakratie angesehen werden, oder, noch schlimmer, einfach völlig ignoriert werden.

Zurück zu ihrer Frage. In Konsent ist die Regel eingebaut, dass jede Entscheidung jederzeit revidiert werden kann. Damit Konsent funktioniert, muss ein besonderer Wert darauf gelegt werden, dass Entscheidungen basierend auf dem Ziel des Kreises und den verfügbaren Fakten getroffen werden, ohne zu viel Spekulation und Vorwegnahme darüber, was passieren „könnte“ (für die meisten Problem ohnehin), und dann zu adaptieren sobald sich neue Informationen und neues Verständnis zeigen. Dies führt zu weitaus weniger qualvollen Ringen um die „perfekte“ Entscheidung (Voraussagen), und viel mehr dazu einfach etwas auszuprobieren und sich von der Realität sagen zu lassen, wie die richtige Entscheidung tatsächlich aussieht.

Dies nimmt zudem eine Menge der Angst aus der Entscheidungsfindung heraus. Die Zukunft vorauszusagen macht Angst, insbesondere wenn du an den Resultaten deiner Voraussage klebst! Im Unterschied dazu ist ein Ziel im Geiste zu halten während man vollständig und kontinuierlich in der Gegenwart lebt nicht so. Es ist viel einfacher über eine Angst hinauszugehen, wenn du weißt, dass es sicher ist es einfach zu versuchen und es dann zu revidieren, sobald sich deine Angst tatsächlich zu materialisieren beginnt, oder sobald sich

eine neue Information zeigt. Dies verändert die Natur der Entscheidungen und damit die gefühlsmäßigen Reaktionen sowohl gegenüber dem Prozess und den Ergebnissen der Entscheidung.

Hier kommen die anderen Praktiken von Holakratie ebenfalls ins Spiel. Die Organisation in Kreisen ist entscheidend für effektive dynamische Steuerung, denn jeder Kreis besitzt und kontrolliert seine eigenen Entscheidungen und Richtlinien, verrichtet seine eigene Arbeit und adaptiert dann seine Entscheidungen und Richtlinien basierend auf realen Rückmeldungen. Doppel-Verbindung mit via Konsent gewählten Repräsentanten ermöglicht eine Adaption jenseits der Ebene eines einzelnen Kreises und in einer Weise, die mit anderen Kreisen integriert ist. Technisch gesehen verbindet die Führer-Verbindung [lead-link] den Handlungsprozess des höheren Kreises mit dem Führungsprozess des niedrigeren, während die Repräsentativ-Verbindung [representative-link] die Handlungs- und Einschätzungsprozesse des niedrigeren Kreises mit dem Einschätzungsprozess des höheren verbindet.

**F: Es klingt so als ob es da noch viel mehr zu erkunden gibt, doch lassen sie und weitergehen zu den anderen Praktiken von Holakratie.**

BR: Das klingt gut!

## ***Holarchische Struktur***

**F: Erzählen sie mir von der kreisförmigen Organisation.**

BR: Lassen sie mich zunächst das Konzept des „Holons“ einführen – ein Ganzes, das ebenso ein Teil eines größeren Ganzen ist. Sie können buchstäblich überall wo sie hinschauen Beispiele für Holons finden. Zum Beispiel sind Atome eigene Ganzheiten, und sie sind ebenso Teile von Molekülen, welche Teile von Zellen sind, welche Teile von Organismen sind, usw. Oder sie haben Buchstaben, die Teile von Worten sind, welche Teile von Sätzen sind, welche Teile von Absätzen sind. Oder, relevanter für diesen Dialog, innerhalb eines Unternehmens haben sie spezifische Projekt-Teams, die Teile des größeren Unternehmens sind. Wir nennen jede dieser Abfolgen eine „Holarchie“ – eine verschachtelte Ausdehnung von zunehmender Ganzheit, wobei jedes höherstufige Holon seine niederstufigen Holons transzendiert und einschließt. Das bedeutet, jedes höherstufige Holon beinhaltet seine niederstufigen Holons, doch fügt zudem etwas Neues hinzu und kann daher nicht bloß zur Summe seiner niederstufigen Teile erklärt werden. Da steht noch viel mehr dahinter und für jeden, der daran interessiert ist tiefer zu gehen, empfehle ich ganz stark Ken Wilbers Bücher – „Eine kurze Geschichte des Kosmos“ ist ein guter Anfangspunkt. Doch nun lassen sie uns zu ihrer Frage zurückkommen.

Ein Kreis ist ein halb-autonomes Team, welches innerhalb des Kontexts eines breiteren („höherstufigen“) Kreises existiert, welches ihn einschließt und transzendiert. So ist jeder Kreis ein „Holon“. Wie alle Holons erhält und drückt jeder Kreis seine eigene zusammenhängende Identität aus (er hat Agenz), in diesem Fall indem er seine eigene Führung, Handlungen und Messungen vollzieht, sein eigenes Gedächtnis und Lernsystem aufrecht erhält, und seine eigenes Ziel verfolgt (welches von seinem höherstufigen Kreis gesetzt wird). Die Regeln dieser Organisation in Kreisen gelten für alle Größenordnungen. Einige Kreise (Teams) fokussieren sich darauf spezifische Projekte umzusetzen, andere darauf eine Abteilung zu managen, und andere auf die gesamten Geschäftsoperationen. Völlig gleich

in welcher Größenordnung ein Kreis sich fokussiert, er schafft seine eigenen Regeln und Entscheidungen, um in dieser Größenordnung zu regieren (Führen), er produziert etwas (Handeln), und er nutzt die Rückmeldung aus dem Handeln, um Anpassungen für die Führung abzuleiten ([Er-]Messen), all das in einer Bemühung beständig sein Ziel (und seinen Zweck) auszudrücken.

**F: Ich würde darauf gerne gleich zurückkommen, doch nun wüsste ich gerne etwas über die Doppel-Verbindung.**

BR: Entscheidungen und Handlungen des einen Kreises sind nicht völlig unabhängig von den anderen, zumal jeder Kreis auch ein Teil eines größeren Kreises ist und eine Umwelt mit anderen in seiner Größenordnung teilt. Also kann ein Kreis nicht völlig autonom sein – die Bedürfnisse seines höherstufigen Kreises und von niederstufigen Kreisen müssen in Betracht gezogen werden bei seinem Führen, Handeln und (Er-)Messen.

Um dies zu erreichen sind die Kreise mit anderen Kreisen in der Holarchie durch eine Doppel-Verbindung [double-link] verbunden. Die eine Person, die die Doppelverbindung darstellt wird durch den höherstufigen Kreis bestimmt, die andere wird von dem niederstufigen Kreis gestellt. Jedes dieser Individuen repräsentiert den Kontext des Kreises aus dem sie gewählt wurden innerhalb des anderen Kreises, und durch konsent-basierte Entscheidungsfindung hat jedes Individuum eine hochrangige Stimme in beiden Kreisen. Dieses Verbinden geht so weiter durch die gesamte Holarchie der Organisation und, idealerweise, darüber hinaus – ein Thema, das wir noch vertiefen können.

**F: Und Wahlen durch Konsent?**

BR: Diese Regel sagt einfach, dass Individuen für gewählte Rollen (so wie die repräsentative Verbindung für einen höherstufigen Kreis) ausschließlich via Konsent nach einer offenen Diskussion bestimmt werden. Der spezifische Prozess der Wahl ist ziemlich einzigartig und sehr kraftvoll – er wird sehr schön in der Literatur über Soziokratie beschrieben, so dass ich ihn hier nicht weiter wiederholen möchte.

**F: Gibt es einen einfachen Weg, um ein existierendes Unternehmen in Holokratie und diese holarchische Struktur umzuwandeln?**

BR: Die meisten Unternehmen sind bereits auf eine hierarchische Weise organisiert und von dort zu einer anfänglichen holarchischen Organisation zu gelangen ist auf triviale Weise einfach, zumindest strukturell gesehen. Sie nehmen einfach die existierende Hierarchie, das existierende Organigramm, und zeichnen Kreise um jede Stufe. D.h., sie zeichnen eine Kreis um jeden Manager und diejenigen, die er führt, und sie landen bei einer Reihe überlappender Kreise, welches ihre anfängliche holokratische Hierarchie ist (ob das die richtige Hierarchie ist, ist eine andere Frage, und das ist ein Problem mit oder ohne Holarchie, doch wir können das als nächstes diskutieren). Von dort aus lassen sie Wahlen von der untersten Ebene nach oben laufen [bottom-up], wobei das gewählte Individuum ein Mitglied des nächsthöheren Kreises wird (die Doppel-Verbindung herstellt), und nun haben sie eine komplette holarchische Struktur mit der sie beginnen können. Alternativ dazu können sie klein anfangen, mit nur einem kleinen Teil der Organisation oder sogar nur mit einem einzelnen Team und dann von dort aus wachsen.

Die wirkliche Herausforderung in der Umwandlung liegt also weniger in einer dramatischen Veränderung der grundlegenden Organisationsstruktur, sondern vielmehr im Hinzufügen des holokratischen Prozesses, und das sind gute Neuigkeiten – es bedeutet, dass sie Holokratie allmählich hinzufügen und auf diesem Weg lernen können, während sie auf dem aufbauen was sie bereits haben.

### ***Erforderliche Anpassung [ Requisite Alignment]***

**F: In Ordnung, eine holarchische Organisation ist also als eine Holarchie von doppelt verbundenen, verschachtelten Kreise aufgebaut. Wie weiß man welche spezifischen Kreise eine Organisation haben sollte und in wie viele Stufen diese organisiert sein sollten? Macht das einen großen Unterschied?**

BR: Ah, das ist nun eine interessante Frage! Ja, es macht einen Riesen-Unterschied und es ist ein Gebiet auf dem die Soziokratie Gemeinde relativ wenig Anleitung gibt. Wir haben einige andere Modelle integriert, die uns dabei helfen dies zu beantworten, vielleicht am erwähnenswertesten Elliot Jaques „Requisite Organization“- Modell [„erforderliche Organisation“], sowie einige unsere eigenen Erkenntnisse und hart gewonnenen Lernerfahrungen, gestützt von einem soliden Verständnis von Holons und Holarchien dank der Arbeit von Ken Wilber.

Es genügt zu sagen, dass diese Frage wirklich tief ist. Was wir gelernt haben ist, dass eine Organisation zu jedem gegebenen Zeitpunkt natürliche ideale Strukturen („erforderliche“ Strukturen) hat, die auftauchen „wollen“. Je näher die explizit greifbaren Strukturen diesen natürlichen Strukturen sind, desto effektiver und vertrauenserweckender wird die Organisation sein. Die offensichtlichste Struktur (und unter den Entscheidenden) ist die tatsächliche organisatorische Hierarchie, obwohl es da auch andere gibt, und es scheint erforderliche Prozesse zu geben um sie abzurunden. Um irgendeine einzelne Struktur oder einen Prozess „den Erfordernissen anzupassen“ bedarf es oftmals der Anpassung von multiplen Strukturen und Prozessen, jede im Kontext der anderen. Es kann ein ganz schönes Puzzle sein!

Anders gesagt, die Organisation besteht aus natürlichen Holarchien, die mit der Zeit entstanden sind und sich mit der Zeit entwickeln; man versucht diese natürlichen Hierarchien zu entdecken und die greifbaren Strukturen und Systeme an diese so nah wie menschenmöglich anzupassen. Die ist keine willkürliche Wahl – für jedwede Organisation zu jedweder Zeit scheint es eine richtige Antwort - und nur eine richtige Antwort - zu geben. Sie zu finden ist keine schöpferische Arbeit, es ist eine Detektivarbeit – die Antwort existiert bereits, sie muss bloß noch entdeckt werden. Dieser Prozess fühlt sich weitaus weniger nach explizitem Design an, sondern eher wie sich darauf einschwingen, was die Realität einem bereits zu sagen versucht.

**F: Hängt alles von der spezifischen Situation ab, oder gibt es irgendwelche universellen Strukturen oder Prozesse, die eine Organisation anwenden kann?**

BR: Die gibt es absolut. Die spezifische erforderliche Holarchie wird sich in verschiedenen Organisationen schwer unterscheiden und sich mit der Zeit entwickeln – Kreise kommen und Kreise gehen (es gibt immer noch eine erforderliche Holarchie für jedwede Organisation zu jedwedem Zeitpunkt, sie verändert sich einfach mit der Zeit). Doch während die natürliche Holarchie variiert, scheint es universell anwendbare erforderliche Regeln und Prozesse zu

geben die immer passen. Diese generellen und unveränderlichen Regeln scheinen mit den natürlichen „Gesetzen“ von Holons und Holarchien verbunden zu sein, welche sich nicht mit der Zeit oder der Situation verändern.

Wir sind in der Tat in einem Prozess der Schaffung einer Verfassung zum Regieren, die unser gesamtes holokratisches Regierungssystem erfasst, einschließlich dieser erforderlichen organisatorischen Gesetze. Wir benutzen momentan die Version eines Entwurfs, obwohl wir immer noch dabei sind etwas hinzuzufügen. Unsere Anwälte arbeiten daran es rechtlich bindend zu machen, ein Ersatz für die traditionelleren Unternehmens-Regierungen und Macht-Systeme – es ist wirklich ziemlich spannend!

### **F: Wie wird eine Organisation aussehen, die diese erforderlichen Regeln anwendet?**

BR: Zunächst einmal wird sich jeder Kreis hochgradig zusammenhängend anfühlen; er wird eine gesunde Autonomie und eine klare Identität haben, mit den Funktionen, die auf natürliche Art innerhalb seiner Identität liegen und dadurch umgesetzt werden. Der Kreis wird in der Lage sein, sein eigenes Führen, Handeln und (Er-)Messen effektiv umzusetzen, wobei sein höherstufiger Kreis in der Lage ist sich bequem auf das Ziel des Kreises und seine spezifischen Inputs und Outputs zu konzentrieren, anstatt auf die Details der Prozesse, die innerhalb davon ablaufen. Macht und Zuständigkeiten (d.h. Rechte und Pflichten) werden sehr klar und explizit sein, sowohl für jeden Kreis als auch für jedes Individuum darin.

Zusätzlich werden die Stufen in der Holarchie mit den natürlichen Stufen der Entwicklung der Individuen, die auf jeder Stufe arbeiten, korrespondieren. Anders gesagt, ein Führungsglied [lead link](Manager) wird eine höhere Stufe der Entwicklung entlang einiger entscheidender genereller Entwicklungslinien (z.B. kognitive Entwicklung, moralische Entwicklung, etc.) erreicht haben, als die Menschen in dem Kreis den er führt. Des weiteren wird der Abstand zwischen der Entwicklungsstufe eines Führungsgliedes und der Stufe der Entwicklung derjenigen, die er führt, einen großen Stufenübergang überqueren. Denken sie daran, dass sich das auf die durchschnittliche Stufe der Entwicklung entlang nur weniger Schlüssel-Linien der Entwicklung bezieht – diejenigen, von denen man sagen könnte, dass sie den „Schwerpunkt“ des Selbstes ausmachen. Entwicklung ist eine unordentliche Sache; es gibt viele Bereiche der Entwicklung die auf vielen verschiedenen Stufen sein können, und, sogar mit einem Unterschied im Schwerpunkt, wird irgendein Individuum wenigstens in einigen Bereichen immer noch weiter entwickelt sein als sein/ihr Führungsglied (vielleicht mathematisch, oder musikalisch, oder ästhetisch, etc.).

Das ist eine Menge zu verdauen, und da steckt noch viel mehr dahinter und zusätzlich dazu – wir kratzen hier lediglich an der Oberfläche. Die Kurzversion lautet, dass jede Sprosse der Unternehmensleiter aufwärts Menschen enthalten wird, die auf höheren Stufen der Entwicklung in einigen Schlüsselbereichen sind als jene unterhalb von ihnen, und nicht bloß ein bisschen höher, sondern eine gute, volle Sprosse höher. Zudem wird in einer erforderlichen Organisation [requisite organization] die Person, die sich deine breitere Entwicklung ansieht – die schaut, um zu sehen wann du bereit bist eine volle Sprosse aufwärts in der Unternehmensleiter zu klettern – nicht dein direkter Manager sein, sondern eher der Manager deines Managers (dein „Manager, der einst entfernt wurde“).

### **F: Können sie Argumente dafür bringen, warum diese Regeln Sinn machen?**

BR: Ja, in Wahrheit erfinde ich die Argumente gewöhnlich nachher. Wir sind nicht bei unserem gegenwärtigem Verständnis von erforderlicher Organisation angekommen indem wir uns hingesetzt und auf logische Weise geplant haben was Sinn macht – die logischen Argumente, die ich jetzt geben kann, haben uns nie viel bedeutet! Nochmals, es war Detektivarbeit, keine schöpferische Arbeit. Wir sind dorthin gekommen, wo wir jetzt sind, indem wir gespürt haben, was emergieren wollte – was bereits war – und uns einfach damit verbunden haben, nicht durch logische Schlussfolgerung dessen was sein sollte.

Doch ich will ihrer Frage nicht ausweichen! Wenn die Zuständigkeit jemandes Gesamtentwicklung zu leiten bei ihren Managern liegt, die einst entfernt wurden, dann sehen sie viel weniger Dysfunktion und viel mehr Vertrauen in der Kultur, und es hilft der individuellen Entwicklung schneller hochzufahren. Es ist schwer für Manager zu erkennen, wann jemand, den sie Tag für Tag führen, bereit ist Gleichrangiger zu sein. Sogar noch wichtiger: es ist einfach eine Ebene des Bewusstseins zu erkennen, die bedeutend unterhalb deiner eigenen liegt, doch sobald jemand nahe an oder über deinem eigenen Niveau liegt, wird es zunehmend schwieriger sie richtig zu platzieren.

Eine andere Regel die ich erwähnt habe ist, dass Manager notwendigerweise eine Entwicklungsstufe in einigen Schlüsselbereichen oberhalb derjenigen, die sie führen, liegen müssen. Jeder, der schon mal einen Vorgesetzten hatte der auf ungefähr derselben Stufe der Entwicklung war, weiß aus erster Hand wie frustrierend die Alternative sein kann! Der Entwicklungsunterschied macht die Unternehmenshierarchie sinnvoll und natürlich, im Gegensatz zu den geläufigeren, größtenteils willkürlichen Hierarchien, welche oftmals in dysfunktionale „Machtpolitiken“ und Unterdrückung führen. Hierarchien, bei denen jeder Rang durch eine Entwicklungsstufe getrennt ist, scheinen ideal zu sein, während solche, die durch mehr als eine Stufe getrennt sind, zwar besser zu sein scheinen als gleichstufige Führung, jedoch nicht ideal. Es gibt mehrere mögliche Erklärungen dafür. Es ist oftmals leichter Tag für Tag von jemanden zu lernen, der eine Stufe über dir ist – sie erinnern sich noch sehr gut an die Stufe auf der du stehst, und du kannst leichter einen Wert in der breiteren Perspektive finden die sie mitbringen. Aus der Sicht der Führungsperson ist es wahrscheinlich herausfordernder und erfreulicher von Tag zu Tag jemandem eine Stufe unter einem zu helfen, als jemandem, der mehrere Stufen unter einem steht (ohne die Wichtigkeit von stärkerer Langzeit-Unterweisung und Mentoring durch denjenigen, die mehr als eine Stufe höher sind abzuwerten; ich spreche hier über betriebliche Einarbeitung von Tag zu Tag). Schlussendlich erzeugt dieser Unterschied von Entwicklungsstufen um einen Rang auf jeder hierarchischen Stufe eine sehr große Schwerkraft für persönliche Entwicklung in der gesamten Organisation – es zieht die Menschen nach oben.

## ***Weltweite holarchische Regierung***

**F: Vorhin sprachen sie darüber dieses Regierungssystem über eine Einzelorganisation hinauswachsen zu lassen; warum ist das wichtig?**

BR: Eine gesamte Firma ist ein halb-autonomes Holon, genau wie all die anderen Sub-Holons innerhalb der Firma (Abteilungen, Projektteams, etc.). Damit eine Holarchie gesund bleibt, brauchen alle Holons eine Autonomie als ein Ganzes, und klare Verantwortlichkeiten als ein Teil oder ein Mitglied von etwas Größerem. Unser gegenwärtiges Modell zur Regierung von Korporationen drängt das Unternehmens-Stufen Holon in Richtung einer ungesunden Autonomie – es wird ermutigt, seine Verantwortlichkeiten für die breitere Welt zu ignorieren. Wir sehen die Wirkung dessen ständig, wann immer die Unternehmen sich auf ihr eigenes



Wachstum und ihre Profite konzentrieren, während sie ihre Einwirkungen auf die Umwelten um sie herum ignorieren. Und seien sie vorsichtig damit, das „bösen“ oder „selbstsüchtigen“ Geschäftsführern anzukreiden – das gesamte System ist auf eine Weise eingerichtet die darauf hin drängt! Es ist extrem schwierig gegen dieses Moment zu arbeiten, geschweige denn vollkommen wach dafür zu sein.

Auf eine ähnliche Weise tendiert das gegenwärtige System dazu, dass das Unternehmens-Stufen Holon unbeabsichtigterweise seine eigenen Teile dominiert und die Autonomie seiner eigenen Abteilungen, Projekt-Teams, etc. behindert. Das ist ein weiteres Ergebnis davon das Unternehmen als die „primäre“ Einheit der Organisation, anstatt bloß als eine bestimmte Einheit der Organisation und eines bestimmten Maßstabs zu betrachten. Und lassen sie uns klar stellen – die Herausforderungen, die daraus resultieren, dass nur eine Einheit oder eine Stufe der Organisation als „primär“ betrachtet wird existieren nicht nur in der Welt des Geschäftslebens – nahezu alle Aspekte der Gesellschaft in der heutigen Welt leiden daran. Wir brauchen ein greifbares System, das jede Organisationsstufe als eine primäre Einheit – als ein Holon – sowohl mit autonomen Rechten und gemeinschaftlichen Verantwortlichkeiten anerkennt, und jede benötigt eine entscheidende Stimme in der Regierung der anderen, verbunden Holons.

### **F: Können wir wieder konkret werden? Wie würde ein solches System tatsächlich funktionieren?**

BR: Lassen sie uns einen Schritt zur Zeit tun – zunächst müssen wir über Spitzen-Kreise [Top Circles] sprechen. Jede Organisation hat eine Spitzen-Kreis auf der äußersten Spitze seiner Holarchie, irgendwie verwandt einem eher traditionellen Aufsichtsrat. Ein Spitzen-Kreis sieht in den meisten Belangen wie andere Kreise aus – er steuert via Konsent-Entscheidungsfindung und ist durch Doppel-Verbindungen nach unten zu dem einzelnen höchststufigen „normalen“ Kreis der Organisation (dem Geschäftsführer-Team verwandt) verbunden. Doch die entscheidende Sache, die es zu verstehen gilt ist diese – trotz der Ähnlichkeiten repräsentiert der Spitzen-Kreis nicht dieselbe Sache wie es die anderen Kreise tun. Andere Kreise repräsentieren die tatsächlichen Stufen der natürlichen Holarchie, die innerhalb der Organisation emergiert sind. Der Spitzen-Kreis tut das nicht – er repräsentiert den Antrieb der Organisation für Selbsttranszendenz, den Antrieb noch höhere Stufen der Organisation zu manifestieren, die noch nicht wirklich emergiert sind. Wenn diese Selbsttranszendenz geschieht, dann sieht das gewöhnlich aus wie ein neuer Kreis, der parallel zu dem gegenwärtig höchststufigem Kreis des Betriebs emergiert, und die simultane Emergenz eines neuen noch höherstufigen Betriebs-Kreises, um den neu emergierten Kreis, sowie den einstmals höchsten Kreis zu transzendieren und einzuschließen. Der Spitzen-Kreis repräsentiert immer den Antrieb selbst, nicht die neu entstandene Stufe, so dass er nun doppelt verbunden mit dieser neuen, höheren Stufe der Organisation ist, die es wiederum weiter aufwärts zieht.

Ich werde ein tatsächliches Beispiel von Ternarys Wachstum geben, obwohl wir zunächst einen weit verbreiteten Irrtum aufklären müssen, welcher darin besteht, dass die Leute oftmals die Reihenfolge des Organisationswachstums falsch herum anordnen. Nehmen sie eine dreistufige Organisation als Beispiel. Es ist einfach sich vorzustellen, dass da zuerst ein Geschäftsführer-Team war, dass sich dann in Abteilungen untergliedert hat, welche sich dann in Teams untergliedert haben. Das ist exakt verkehrt herum. Als die Firma noch ein Kreis war, mögen sie diesen Kreis ein Geschäftsführer-Team genannt haben, doch es war wahrscheinlich in puncto Komplexität mit dem vergleichbar, was sie nun ein Projekt-Team

nennen. Die neuen Stufen der Organisation emergieren gewöhnlich *über* den vorigen Stufen, nicht darunter. Lassen sie mich zu dem Beispiel kommen und das wird mehr Sinn machen.

Als wir mit Ternary angefangen haben, bildeten die Gründer effektiv gesehen einen einzigen Projekt-Kreis – die Firma begann und wir alle arbeiteten zu einer Zeit an einem einzigen Projekt. Irgendwann wuchsen wir bis zu einem Punkt, wo wir zwei Projekten gleichzeitig angenommen haben. Zwei neue Holons emergierten gleichzeitig (ob unser explizite Struktur das erkannt hat ist eine andere Frage – die Realität war unabhängig davon da). Eines dieser neuen Holons war unser zweiter Projekt-Team-Kreis, und der andere war ein neuer höherstufiger Kreis, der beide Projekt-Teams in einer höherstufigen Organisation einschloss – dieser höherstufige Kreis war in puncto Komplexität und Funktion demjenigen äquivalent, was wir nun einen Abteilungskreis nennen, obwohl wir es zu dieser Zeit ganz sicher als unser Geschäftsführer-Team bezeichneten. Irgendwann wuchsen wir in der Komplexität bis zu einem Punkt, wo unsere Verkaufs-Funktion vollständig differenziert, parallel zu, und integriert mit unserer bereits existierenden Software-Entwicklungs-Funktion werden musste. Wieder emergierten zwei Holons, darunter eines parallel zu der existierenden funktionalen Abteilung und ein höherstufiges, um sie zusammenzuziehen. Seit dieser Zeit sind weitere Holons auf der Abteilungsstufe emergiert – mehr Funktionen haben sich ausdifferenziert – und alle wurden integriert in den höchststufigen Betriebs-Kreis den wir haben, welcher gegenwärtig unsere einzige gesamte Geschäfts-Linie repräsentiert. Wir sehen zur Zeit eine zweite gesamte Geschäftslinie, die versucht vollständig zu emergieren und sich zu differenzieren; sobald sie das tut, werden wieder zwei neue Holons emergieren und wir werden eine weitere Stufe in unserer Holarchie haben.

**F: Das klingt, als ob der Spitzen-Kreis ein gewisses Bewusstsein oder einen „Willen“ des Unternehmens repräsentiert, der ihn irgendwo hin antreibt. Ist das so?**

BR: Ich glaube, dass das so ist, obwohl wir hier sehr vorsichtig sein müssen. Ein verbreiteter Irrtum besteht darin zu denken, dass da eine Holarchie ist, die irgendwie so geht: von Atomen zu Molekülen, zu Zellen, zu Menschen, zu Teams, zu Abteilungen, zu Unternehmen. Das Problem liegt darin, dass wir Holarchien übersprungen haben – Teams, Abteilungen und Unternehmen sind Holons in ihrer eigenen separaten Holarchie. Menschen sind Mitglieder eines Teams, nicht Teile davon. Nochmals, es gibt hier zwei Holarchien – die eines individuellen Menschen und die eines individuellen Unternehmens. Diese als eine Holarchie durcheinander zu bringen führt zu allerlei Schwierigkeiten (für Details siehe die Arbeit von Ken Wilber).

Wenn wir das also im Hinterkopf behalten, dann klingt das, als wäre ein Unternehmen gewissermaßen bloß eine Ansammlung von Individuen, eine Kultur oder ein Kollektiv ohne seinen eigenen individuellen Willen, bzw. Bewusstsein, und ohne eine einzelne dominante Monade, die die Handlungen der Mitglieder kontrolliert. Wenn wir über ein Unternehmen oder einen Kreis im Sinne einer Gruppe von Menschen reden die zusammenarbeiten, dann ist das meiner Überzeugung nach völlig richtig. Zur gleichen Zeit glaube ich, dass dieses Verständnis nur ein Teil des Bildes ist. Wir sprechen zudem über Kreise als strukturelle Elemente oder Bausteine einer Organisation, und dieser Gebrauch von „Kreis“ bezieht sich auf eine individuelle Entität, die unabhängig von und nicht bezogen auf seine menschlichen Mitglieder ist. Und, wenn wir uns nicht auf die expliziten schon etablierten Kreise beziehen, sondern auf die „erforderliche“ Struktur darunter, die emergieren „will“, dann beziehen wir uns auf natürlich emergierende individuelle Holons, nicht bloß auf Artefakte menschlichen Designs. Wenn wir diesen Gebrauch des Wortes Kreis nehmen und auf die Stufe eines

Unternehmens anwenden, dann sprechen wir nun über ein Unternehmen als eine eigenständige, natürliche individuelle Holarchie, unabhängig von ihrer Rolle als soziale Gruppe für Menschen. Meine Erfahrung legt nahe, dass – in diesem Sinne des Wortes – Unternehmen ihren eigenen inhärenten Zweck, ihr inhärentes Telos besitzen. In einer gesunden Holakratie strebt der Spitzen-Kreis danach diesen zu verstehen und sich damit zu verbinden (der Kreis selber tut das, indem er die Mitglieder benutzt, nicht aufgrund der Mitglieder). Der Spitzen-Kreis ist eine dominante Monade für die Organisation – nicht für die Menschen in ihm, doch für die Organisations-Holarchie selber.

Nochmals, dieser Wille, bzw. Bewusstsein der Organisation hat fast überhaupt nichts mit den involvierten Menschen zu tun; er bezieht sich auf die Tiefe der der Organisation eigenen individuellen Holarchie, welche existiert, ganz gleich ob da nun menschliche Mitglieder gegenwärtig sind oder nicht. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen, denken sie an die Bakterien, die innerhalb ihres Körpers leben – jedes Bakterium hat sein eigenes Bewusstsein auf eine Weise und viele Bakterien zusammen bilden, wenn sie dieses Wortspiel entschuldigen, eine kollektive „Kultur“ auf eine Weise. Diese Bakterien sind entscheidend für dein eigenes Überleben und Wachstum, doch weder das individuelle Bakterium, noch die kollektive Kultur hat irgendetwas mit deinem individuellen Bewusstsein zu tun, so oder so. Die Bakterien sind Mitglieder von dir, machen den Ritt mit, machen ihr eigenes Ding – du bist ein vollkommen orthogonaler Organismus von ihnen, in der selben Weise, wie eine Organisation ein vollkommen orthogonaler Organismus von seinen Mitgliedern ist.

Diese Einsicht hilft uns zu verstehen, dass der Zweck oder Telos einer Organisation weder explizit von seinen Mitgliedern kreiert wird, noch eine Ansammlung der individuellen Zwecke der Mitglieder ist, nicht mehr als dein Zweck ein Resultat deiner bakteriellen Freunde ist. In einer gesunden Organisation machen die Mitglieder in vielerlei Hinsicht den Ritt mit, während die Organisations-Entität selbst danach strebt ihren eigenen Zweck zu verkörpern (heutzutage kommt es öfter vor – tatsächlich fast immer - , dass die Mitglieder den Willen der Organisation dominieren, wodurch sie ihn in diesem Prozess vollständig überdecken. Den Willen einer Organisation zu erspüren ist eine sehr subtile Angelegenheit, doch er kann von denen mit einem entwickelten Gespür dafür auf direkte und greifbare Weise wahrgenommen werden, und unter Gleichqualifizierten verifiziert werden.

Abgesehen davon, dass dies die beste Interpretation ist, die ich von meiner eigenen Erfahrung und von der Anderer gefunden habe, ist diese Interpretation zudem äußerst praktisch. Sie stellt sicher, dass wir es vermeiden können von der rein relativen, Konsens-suchenden Hölle gelähmt zu werden, die daraus resultiert, dass wir beschließen, dass die Vision einer Organisation wirklich eine Art der Summe der Visionen ihrer Mitglieder sein sollte. Und sie stellt sicher, dass wir die Herrschaft vermeiden, die aus dem Denken resultiert, dass eine Auswahl der Mitglieder, oder bloß ein Individuum über die Vision der Organisation entscheiden, oder sie ihr einflößen sollte. Und ich spreche nicht nur über die Lähmung oder Beherrschung der Mitglieder – den eigenen individuellen Willen der Organisation von Lähmung und Beherrschung zu befreien ist ebenfalls von entscheidender Wichtigkeit, und ich bin unaufhörlich erstaunt darüber, wozu Organisationen in der Lage sind sobald ihr eigener freier Wille entfesselt ist.

**F: In Ordnung, ich verstehe nun Spitzen-Kreise, doch ich bin etwas verwirrt. Ist nicht die nächsthöhere Stufe der Organisation die ein Unternehmen transzendiert und einschließt so etwas wie ein Industriezweig oder eine geographische Region? Wie verhält**

## **sich das zu Spitzen-Kreisen von individuellen Unternehmen, die höheren Stufen der Organisation helfen zu emergieren?**

BR: Das hat mich auch eine Weile verwirrt. Das Problem ist folgendes – eine Industrie transzendiert und schließt Unternehmen nicht ein, sie transzendiert und schließt die Interaktionen zwischen ihnen ein – das ist ein vollkommen andere Holarchie. Das ist der selbe Irrtum, über den wir uns früher unterhalten haben. Ebenso wie Leute Mitglieder von Teams und nicht deren Teile sind – Teams transzendieren und schließen Leute nicht ein – sind individuelle Unternehmen Mitglieder einer Industrie, nicht Teile davon. Ebenso wie ein Mensch seine eigene dominante Monade aufrecht erhält, selbst während er ein Mitglied eines Unternehmens ist, so behalten Unternehmen gleichfalls ihre eigene dominante Monade bei, selbst während sie Mitglieder eines Industriezweigs sind. Eine Industrie ist ein Kollektiv von individuellen Unternehmen, ebenso wie ein Team ein Kollektiv von individuellen Menschen ist (und eine Industrie ist ebenfalls ein eigenständiges Individuum, genau wie ein Unternehmen, doch in einer komplett orthogonalen Weise zu der Individualität ihrer Mitgliedschaft).

Also sind Industriezweige und geographische Regionen andere Holarchien als Unternehmen, und Unternehmen sind Mitglieder dieser anderen Holarchien, vielleicht von mehreren gleichzeitig. Der selbsttranszendierende Antrieb eines Unternehmens – nutzbar gemacht durch seinen Spitzen-Kreis – hilft neuen Stufen der Holarchie innerhalb des Unternehmens selbst zu emergieren. Dieser ist unabhängig von der Holarchie eines Industriezweiges, welche, falls er holakratisch organisiert wird, seinen eigenen Spitzen-Kreis haben wird, der seinen eigenen selbsttranszendierenden Antrieb nutzbar machen wird.

## **F: In Ordnung, also Unternehmen und breitere Gruppierungen, wie Industriezweige und geographische Regionen können holakratisch organisiert und betrieben werden. Wie verbindet ein individuelles Unternehmen sich in diese breiteren Gruppierungen hinein, sagen wir in einen Industriezweig?**

BR: Durch eine Doppelverbindung zwischen einem angemessenen Kreis innerhalb der Holarchie des Industriezweiges und einem angemessenen Kreis innerhalb des Unternehmens selbst (gewöhnlich der Spitzen-Kreis für Organisationen mit einer einzelnen Geschäftseinheit). Genauer gesagt besteht diese Verbindung zwischen Kreisen in den zwei verschiedenen Holarchien, die beide ungefähr auf der selben Stufe des Größenmaßstabs und der Komplexität arbeiten (eine erforderliche Organisation zu betreiben hilft uns dies ziemlich leicht zu bestimmen). Das am weitesten verbreitete Muster ist eine Verbindung zwischen dem Spitzen-Kreis des Unternehmens und einem niederstufigen Kreis des Industriezweiges. In diesem Fall verbindet sich der Geschäftsführer des Unternehmens in den Kreis der Industrie, um die Stimme des Kontextes des Unternehmens in die Entscheidungsfindung auf Stufe des Industriezweiges zu tragen, und der Kreis der Industrie wählt einen seiner Mitglieder (wahrscheinlich jemanden, der vollzeitbeschäftigt für diesen Kreis der Industrie arbeitet) in den Spitzen-Kreis des Unternehmens, um den Kontext des Industriezweiges und die Anforderungen an die gesamte Firma zu repräsentieren.

Das selbe Muster findet für jede breitere Gruppe Anwendung, von der das Unternehmen ein Mitglied ist, so dass das Unternehmen oftmals Verbindungen mit multiplen anderen Holarchien haben wird, die in der Summe all die größeren Umwelten repräsentieren in denen das Unternehmen arbeitet. Sogar bevor diese breiteren Gruppen-Kreise explizit existieren, können die Effekte für ein Unternehmen simuliert werden, indem man Experten von außen zu

den Kreisen des Unternehmens hinzuzieht, als ob sie andere Kontexte repräsentierten. Im Fall des Spitzen-Kreises wird das einem traditionellen Direktorium sehr ähnlich, wobei jedoch jeder Direktor formal die Toleranzgrenzen eines anderen Kontexts repräsentiert, innerhalb derer das Unternehmen ein Mitglied ist, während er ebenso dem individuellen Willen des Unternehmens lauscht und ihm hilft seinen Zweck auszudrücken. Das ist offensichtlich ziemlich verschieden von einer Lenkung der Organisation basierend auf den Interessen der Aktionäre (obwohl die Interessen der Aktionäre ein Kontext sind, der Toleranzgrenzen haben könnte, die der Repräsentation bedürfen).

**F: Sie sprechen gewissermaßen über das Wachstum einer neuen Art von integriertem Nervensystem und Entscheidungsfindungs-Nexus für die Welt. Die Geschäftswelt ist einer den letzten Orten die ich mir vorstellen kann, um diese Art des massiven sozialen Wandels voranzubringen; warum fängt es mit dem Business an?**

BR: Das Business treibt die Wirtschaft, die Regierung und die Bildung an und übt eine immense Macht in der heutigen Welt aus. Über die Hälfte der hundert größten Ökonomien in der heutigen Welt sind Korporationen, eine Form der Entität, die vor nur ein einigen hundert Jahren nicht existierte. Die meisten Menschen verbringen einen massiven Anteil ihrer wachsbewussten Zeit involviert in irgendeiner Form des Geschäftslebens; es bildet den Container für vieles von der Kultur, in der wir existieren und es hat einen dramatischen Einfluss auf unser Leben und unsere persönliche Entwicklung. Business ist der erste Typus wirklich globaler Organisation, der in dieser Welt emergiert – es überschreitet geopolitische und ethnische Grenzen und hat das reale Potential unsere Welt in einer wirklich globalen Kommunion zu vereinen. Nichts davon soll die Gräueltaten die im Namen des Business verübt wurden ignorieren oder entschuldigen, und davon gab es viele. Wenn wir die frühen Nationen über Bord geworfen sobald wir ihre dunklen Seiten gesehen hätten, dann wären wir wieder beim Stammesleben und würden unsere Nachbarn bekriegen und versklaven. Was benötigt wird ist ein Schritt vorwärts, nicht rückwärts, und dass heißt die Welt des Business zu umarmen und ihr helfen sich zu entwickeln.

**F: Und all das, über das wir gesprochen haben, zusammengenommen und in der Praxis umgesetzt vollbringt das?**

BR: Exakt. Und es gilt weit über die Geschäftswelt hinaus. Diese Struktur integriert gewissermaßen die separaten Sphären, die wir heute in der menschlichen Organisation sehen – Business, Regierung, Non-Profit-Organisationen, etc. Die Unterscheidung zwischen „profitorientiert“ und „non-profit“ wird nicht mehr viel bedeuten; jedes Holon hat bereits sowohl ökonomische Bedürfnisse und einen sozialen Zweck, wir brauchen bloß ein System, das ihre Emergenz und ihr Streben unterstützt. Wir werden nicht mehr länger eine „große Regierung“ brauchen, getrennt von allem anderen das wir tun; das Regieren kann durch die Holarchien um uns herum integriert werden.

Diese Struktur hat das Potential die Menschheit einen großen Schritt voranzubringen, und sie transzendiert viele der massiven geopolitischen und Umwelt-Herausforderungen mit denen wir gerade ringen vollständig – viele von diesen lösen sich einfach auf oder können mit einem solchen etablierten System wenigstens angegangen werden. Besser noch, dieses weltweite holarchische Geflecht wird von oben über die bereits existierenden Regierungen und Rechtssysteme gebaut. Das bedeutet, dass es schrittweise, in seiner Zeit emergieren kann, bis ein neues integratives Regierungsnetz die gesamte Welt umspannt, worin jedes Holon in jedem Maßstab geehrt wird und ihm angemessene Rechte und Verantwortlichkeiten

zukommen. Und ich kann nicht mal anfangen zu beschreiben, was dies für die Individuen bedeuten könnte, die in diesen sozialen Holarchien leben und arbeiten – es genügt zu sagen, dass die Transformation zu der ihnen das verhelfen kann ebenfalls wirklich tief sein wird.

**F: Sie haben offenbar schon eine ziemliche Pionierarbeit in dieser Evolution innerhalb von Ternary geleistet; was sind ihre nächsten Schritte?**

BR: Bis vor kurzem war der Großteil meiner Energie innerhalb von Ternary darauf konzentriert, diesem Model zu helfen zu emergieren und es dann zu verfeinern und es in einem realen Kontext zu beweisen. Ich habe gerade damit begonnen ein wenig damit nach außen zu treten, über diese Arbeit zu sprechen und zu schreiben, während ich sie immer noch verfeinere und innerhalb von Ternary hinzufüge. Ich gehe davon aus, dass das für eine Weile so weiter gehen wird – wir haben jetzt genug Material, um wirklich damit zu beginnen anderen zu nutzen, obwohl ich immer noch gebraucht werde wo ich bin. Sobald wir einmal die verbleibenden Schlüssel-Details dieser Struktur formalisiert und innerhalb von Ternary rechtlich adaptiert haben, werden wir andere Organisationen finden oder erschaffen, die bereit sind ein ähnliches Modell anzunehmen.

Dann werden die Dinge wirklich interessant werden! Wir werden dann in der Lage sein uns tatsächlich mit anderen Unternehmen in einer kollektiven Gruppe von Unternehmen zu verflechten, und damit den ersten expliziten übergreifenden Kreis von Unternehmen mit angemessenen Rechten und Verantwortlichkeiten etablieren. Ich vermute, dass ich dann einen Großteil meiner Zeit und Energie darauf verlagern und versuchen werde den Kreis weiter wachsen zu lassen, sowohl horizontal, indem mehr Unternehmen in den Nexus eingefügt werden, als auch vertikal, indem ich noch höheren Stufen der Organisation zu emergieren helfe.

Ich sehe viele Möglichkeiten, um dieses Wachstum zu unterstützen, und ich bin sicher, dass diejenigen von uns, die auf dieser Stufe des Maßstabs arbeiten viele ausprobieren werden. Wir können uns an die anderen Organisationen wenden, die bereits an einem solchen Modell interessiert sind und es ihnen erleichtern es zu adaptieren und sich rechtlich mit uns in dieser breiteren Gruppe zu verflechten. Wir können es den Organisationen in diesem Netzwerk erleichtern einander zu finden und Geschäfte miteinander zu machen, was das Wachstum für diejenigen unterstützt, die bereits innerhalb des Netzwerks sind, und es schafft eine bedeutende Verlockung, um neue Organisationen anzuziehen sich freiwillig zu melden. Wir können sogar eine Art Investment-Fund erschaffen, um mehr Unternehmen in den Nexus zu kaufen – die verbesserten Resultate des wahrhaft agilen Business-Modells, die mit der Struktur kommen, sollten für gesunde Erträge für Investoren sorgen, und die Möglichkeit bei einer solch tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderung zu helfen, sollte vernünftigerweise direkt die Dollar der sozial verantwortlichen Investment-Gemeinschaft anziehen. Dies sind nur ein paar der offensichtlichen ersten Schritte – ich bin sicher, dass wir uns auf dem Weg mit den richtigen Leuten und den richtigen Organisationen verbinden werden, und aus diesen Verbindungen werden neue Möglichkeiten emergieren, von denen wir nicht einmal angefangen haben sie uns vorzustellen.

Sobald diese Bewegung an Schwung gewinnt, werden wir ebenso neuen Herausforderungen und wirklich schwierigen Problemen gegenüberstehen, solchen für die wir noch keine Antworten bereit haben. Zum Glück müssen wir jetzt nicht schon alle Antworten haben; wir müssen einfach die Frage halten und gegenwärtig sein mit Geist, Körper und Spirit. Dann ist das keine Frage der Erschaffung der richtigen Antworten, sondern bloß des Lauschen dessen,

was sie bereits sind. Und es ist erstaunlich was durch uns emergiert, sobald wir uns selbst aus dem Weg bekommen und wirklich anfangen zu lauschen.

### **Zusätzliche Informationen & Literaturangaben**

---

Zusätzliche Informationen über Holakratie und Literaturangaben zu den Modellen aus denen es aufgebaut ist, wird auf <http://www.holacracy.org> während oder vor Juni 2006 veröffentlicht.

*Deutsche Übersetzung: Dennis Wittrock, 14.08.06, [dennis.wittrock@yahoo.de](mailto:dennis.wittrock@yahoo.de)*