

Besser ohne Boss

INTERVIEW ZUM ORGANISATIONSMODELL HOLACRACY



Foto: Mariusz Blach/fotolia.com

Wie werden Unternehmen schneller, schlauer und agiler? Die ultimative Antwort will ein Modell aus den USA geben, das nun auch in Europa von sich reden macht. Sein Name: Holacracy. Sein Merkmal: die Umverteilung der Macht. Über das Potenzial des neuen Ansatzes zur Organisationsentwicklung sprach managerSeminare mit Christiane Schneider, Deutschlands erstem Holacracy Coach.

Preview: ► Organisation total: Warum Holacracy mehr als ein neues Teamwerkzeug ist ► Crazy Holacracy: Wofür das sperrige Kunstwort steht ► Organisation in Zirkeln: Was die neue Bedienungsanleitung für Unternehmen beinhaltet ► Autonome Selbstorganisation: Nach welchen Regeln Holacracy-Mitarbeiterzirkel arbeiten ► Das Geheimnis der Dynamik: Was Holacracy-Unternehmen schnell und agil macht ► Bürokratie für Beweglichkeit: Wann Formalismen das Gegenteil von Starre bedeuten ► Ort für die Gen Y: Weshalb das Konzept junge Potenzialträger begeistern kann

Wozu brauchen Unternehmen Holacracy?

Christiane Schneider: Unternehmen müssen sich neu aufstellen, wenn sie in der Dynamik der Märkte auch künftig bestehen wollen. Holacracy ist eine Möglichkeit hierzu. Denn das Konzept vereint viele gute, bereits existierende Ideen, die ein Unternehmen schnell machen und die der Bewältigung von Komplexität dienen. Beispielsweise fördert Holacracy die Nutzung kollektiver Intelligenz, es macht Ideen der Selbstorganisation umsetzbar, Ideen der Kybernetik, der agilen Softwareentwicklung und des integralen Ansatzes.

Wie das?

Holacracy bündelt all diese sehr sinnvollen Ansätze der Zusammenarbeit und macht ein kompaktes System daraus. Bislang ließen sich innovative Formen der Zusammenarbeit nur in Teams und in einzelnen Bereichen eines Unternehmens verwirklichen, nicht

aber auf Organisationsebene. Mit Holacracy hat der ehemalige Softwareentwickler Brian Robertson nun etwas geschaffen, das er selbst als „Betriebssystem für Organisationen“ bezeichnet. Ebenso wie ein Computer-Betriebssystem stellt Holacracy eine Plattform dar – eine Grundlage, auf der alle im Unternehmen, vom Gründer bis zum jüngsten Mitarbeiter, die gleichen Regeln und Paradigmen beherzigen.

Das klingt nach einer Art Bedienungsanleitung für Unternehmen.

Tatsächlich gibt es eine Zusammenschrift darüber, was Unternehmen tun und installieren müssen, um eine Holacracy-Organisation zu werden. Es ist eine Geschäftsordnung für Organisationen, die knapp 30 Seiten umfasst. Sie steht kostenlos im Internet. Leider liest sie sich furchtbar, wie ein Rechtsdokument.

Was genau steckt denn hinter dem Wortungetüm „Holacracy“?

Wortungetüm ... ja, Holacracy ist ein sperriges Kunstwort. Das griechische „Holon“ bedeutet ein Ganzes, das Teil eines anderen

Ganzen ist – so wie jedes Organ im Körper ein Ganzes ist, das wiederum Teil des gesamten Organismus ist. Und „Kratia“ ist die Herrschaft. Es geht also um die Art und Weise, wie man ein Unternehmen so aufstellt, dass es organisch arbeiten kann – als natürliche Hierarchie von wachsender Ganzheit.

Und die Lösung ist ...?

Die Abgabe von Macht und Autoritäten an einzelne Zirkel. Holacracy-Organisationen bestehen nicht aus Abteilungen und nicht aus Funktionsträgern und ihren Mitarbeitern, sondern aus Zirkeln. Diese Zirkel formieren sich rein inhaltlich. Sie arbeiten selbstorganisiert und selbstverantwortlich. Es gibt keine Chefs, die den Mitgliedern im Zirkel Aufgaben zuweisen und diese kontrollieren. Das klassische Führungsparadigma von Macht und Kontrolle hat ausgedient. Auch der Geschäftsführer muss sich von seiner Macht lösen. Er sagt nicht mehr, wo es langgeht, und er hat nicht mehr das letzte Wort. Stattdessen vertraut er darauf, dass die Zirkel nach bestem Wissen und Gewissen für den Zweck des Unternehmens arbeiten – ganz gemäß der Geschäftsordnung. ►

„Holacracy richtet sich am Machbaren aus und nicht am Perfekten. Es orientiert sich an kleinen Schritten und nicht am großen Wurf.“

Schnell-Kurs Holacracy

Was ist Holacracy?

Holacracy versteht sich als „Betriebssystem für Organisationen“. Der Ansatz will Unternehmen dazu verhelfen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und dabei schneller und agiler zu werden. Er erfordert eine Neustrukturierung der Organisation und basiert auf der Verlagerung von Macht in ineinander verwobene Mitarbeiter-Zirkel (= Holons; Holacracy = Hierarchie von Holons) sowie auf verbindlichen Prozessen der Zusammenarbeit. Markantes Merkmal: Es gibt keinen CEO mehr und auch kein klassisches Management.

Wer hat Holacracy entwickelt?

Der US-amerikanische Softwareentwickler Brian J. Robertson entwickelte Holacracy Anfang der 00er-Jahre auf der Suche nach einer intelligenten Organisationsform für seine Software-Firma Ternary Inc. Basis der Entwicklung waren mehrjährige Trial-and-Error-Experimente.

Welchen Prinzipien folgt Holacracy?

► **Vom strategischen Denken zum dynamischen Lenken.** An die Stelle von Vorhersage, Kontrolle und impliziertem Misstrauen tritt die kybernetische Vorstellung dynamisch fließender Prozesse und das Vertrauen in die vielfältigen Intelligenzen des Systems. Dynamische Steuerung verlangt, aufmerksam zu sein für das, was sich in der täglichen Arbeit zeigt; zu agieren, sobald neue Informationen dies erfordern; und sich an der Machbarkeit statt an der perfekten Lösung zu orientieren.

► **Vom Ego zum Wir.** Der Einzelne wird weder als isoliertes Individuum noch als anonymes Teil eines Kollektivs betrachtet, sondern als eigenständiger und für einen festgelegten Bereich eigenverantwortlicher Teil eines größeren Ganzen. Es geht also nicht darum, Einzelinteressen durchzusetzen, sondern die beste Lösung für das Ganze zu finden. Die Mitarbeiter orientieren sich immer am Zweck der Organisation.

► **Von der Position zur Rolle.** An die Stelle vertikaler Verdienst- und Positionshierarchien treten ineinander verschachtelte Kompetenzhierarchien. Rollen werden situativ nach Fähigkeiten für konkrete Aufgaben vergeben, sie sind inhaltlich definiert und nicht statusbezogen.

► **Vom Leitwolf zur integralen Führung.** Wo nicht Positionen besetzt, sondern Rollen bedarfsbezogen vergeben werden, verteilen sich Führungsaufgaben auf mehrere, wechselnde Schultern. Bei Holacracy heißt Führung: dafür sorgen, dass die kollektive Intelligenz des Systems sich zum Wohle des Ganzen entfalten kann.

► **Vom Organigramm zur lebendigen Struktur.** Die Organisationsstruktur entfaltet sich kontinuierlich. Sie passt sich stetig an die aktuelle Geschäftsrealität und das Unternehmensumfeld an.

Welche Tools gehören zu Holacracy?

► Zentrale Elemente sind regelmäßige **Meetings** in drei Formaten: 1. strategische Meetings, 2. operative Meetings, 3. Governance Meetings. Der jeweilige Ablauf folgt einer rigiden Struktur. Diese soll für Effizienz sorgen und dafür, dass der Zweck der Organisation im Fokus steht.

► Bedeutsamste Praktik ist das **integrative Entscheidungsverfahren**: Die Mitglieder eines Kreises entscheiden durch *Konsent* und nicht durch *Konsens*. Das heißt: Es kommt nicht darauf an, ob die Mitglieder einer Entscheidung zustimmen und ob sie sie mögen, sondern darauf, ob sie einen sachlich begründeten Einwand haben. Die Entscheidung erfolgt, wenn kein Teilnehmer mehr einen wichtigen Einwand gegen eine vorgeschlagene Vorgehensweise zu nennen weiß.

Welche Sprache spricht Holacracy?

Holacracy hat ein eigenes Wording. Gesprochen wird z.B. über:

- „Begründete Einwände“ statt „persönliche Zustimmung/Ablehnung“.
- „Integration von Perspektiven“ statt „Austausch von Standpunkten“.
- „Rollen, die wir füllen“ statt „Rollen, die wir sind“.
- „Next Actions“ statt „Was-bis-wann-Festsetzungen“ (zur Vermeidung eines „Push-Mindsets“).

Wie ist die Verbreitung von Holacracy?

Nach dem Gedanken des Open-Source steht die Geschäftsordnung („Bedienungsanleitung“) für Holacracy frei im Internet. Holacracy kann also einfach so praktiziert werden. Somit lässt sich nicht sagen, wie viele Unternehmen dem Ansatz folgen. In Deutschland gibt es eine Handvoll Beratungsunternehmen, die die Lizenz erworben haben, andere Organisationen bei der Einführung von Holacracy zu begleiten. Lizenzgeber für die Holacracy-Beratung ist Brian J. Robertsons Unternehmen HolacracyOne.

Quellen: Elke Fein, Holokratie – integrale Organisation, IFIS, Freiburg 2009; Dennis Wittrock in „Anders wirtschaften“, Gabler, Wiesbaden 2012; cidpartners, Website, Bonn 2013.

Das klingt einigermaßen utopisch.

Holacracy ist keine Anarchie. Es gibt Aufgabenzuschreibungen und Ergebnisüberprüfungen. Nur geschieht all das gemeinschaftlich in den Zirkeln und wird nicht von einer einzelnen Person verordnet. Und es vollzieht sich in festen Settings, nach festen Regeln und über selbst verabschiedete Richtlinien. Beispielsweise gibt es ein genau festgelegtes Verfahren der integrativen Entscheidungsfindung. Und es gibt in den Zirkeln regelmäßige Meetings, und zwar in drei Formaten: Erstens finden Strategie-Meetings statt, in denen sich die Zirkel auf ihre Strategie einigen, zweitens operative Meetings, in denen sie sich zu Aufgaben synchronisieren, und drittens Governance-Meetings, in denen es nur um Fragen der Steuerung geht – wie etwa: Ist es notwendig, dass einzelne Personen aus dem Zirkel in ihrer jeweiligen Rolle weitere Verantwortlichkeiten übernehmen? Oder: Sollte ein Zirkel einen Unter-Zirkel bilden? Dabei hat jedes Meeting-Format einen eigenen, festen Ablaufplan.

Wo bleibt denn das Unternehmen als Ganzes, wenn die Zirkel autonom alles selbst festlegen?

Die Zirkel sind doppelt miteinander verlinkt. In jedem Zirkel gibt es eine sogenannte Lead-Link-Rolle und eine Representative-Link-Rolle, jeweils gehalten durch eine Person. Diese beiden Rollen sind jeweils in zwei verschiedenen Zirkeln zu Hause. Wer den Lead Link innehat, treibt die Ergebnisse eines Zirkels voran. Der Representative Link macht die Arbeit des Zirkels transparent. Durch diese doppelte Verlinkung eines jeden Zirkels mit seinem übergeordneten Zirkel bilden die Zirkel in ihrer Gesamtheit eine Einheit, über die sich das Unternehmen als Ganzes steuert.

Das hört sich kompliziert an. Bedeutet es nicht sehr viel Anstrengung, in einer solchen Struktur zu arbeiten?

Was meinen Sie, was hier los war, als ich Holacracy bei uns vorgestellt und dafür plädiert habe, dass wir uns als Beratungsfirma danach aufstellen?! „Oh nein, das ist ja Bürokratie pur!“ bekam ich zu hören. Die Kollegen klagten, die Sache sei zu umständlich und mache viel zu viel Arbeit. In Wahrheit macht Holacracy aber nur am Anfang Arbeit. Später erledigen Sie zu 90 Prozent Ihrer Zeit Ihren normalen Job, und vielleicht zehn Prozent Ihrer Arbeit fließen in holokratische Meetings und Verfahren. Und

diese zehn Prozent werden mehr als wettgemacht – weil Sie nämlich insgesamt als Organisation schneller werden.

Und wie genau wird die Organisation schneller?

Zum einen sorgt die doppelte Verbindung der Zirkel untereinander für schnelle Feedback-Schleifen, was wiederum ein schnelles Reagieren erlaubt. Zum anderen wird in einer Holacracy-Organisation jeder Mitarbeiter als sogenannter Sensor betrachtet. Seine Wahrnehmungen werden sehr ernst genommen, etwa wenn ein Mitarbeiter eine Spannung spürt, eine Diskrepanz zwischen dem, was im Unternehmen getan wird, und dem, was getan werden müsste. Die Meeting-Formate sorgen dafür, dass eine solche Wahrnehmung nicht unter den Tisch gekehrt wird. Mit dem Ergebnis: Auch wenn nur ein Einzelner eine Veränderung am Markt erkennt, kann die Organisation schnell reagieren.

Wie funktionieren Reagieren und Steuern nach Holacracy-Art?

Erstens: Suche nicht nach der idealen Lösung. Holacracy richtet sich am Machbaren aus und nicht am Perfekten. Man orientiert sich an kleinen Schritten und nicht am großen Wurf. Ziel ist, dass die Mitarbeiter eine praktikable Entscheidung treffen, die ihnen das Weiterarbeiten ermöglicht. Man probiert vieles aus und verwirft danach



Christiane Schneider ist Organisationsentwicklerin mit Schwerpunkt „integrative Gruppenprozesse“. Die Partnerin des Beratungsunternehmens cidpartners entdeckte vor rund sechs Jahren Holacracy im Internet und veranlasste, dass sich cidpartners zur Holacracy-Organisation umbaut. Die Bonner Beratungsfirma war die erste deutsche Firma, die für Holacracy eine Beratungslizenz erwarb. Seit 2011 unterstützt sie Unternehmen bei der Einführung der neuen Organisationspraxis. Kontakt: schneider@cidpartners.de

einiges wieder, um sich iterativ der besten Lösung zu nähern. Die zweite Regel heißt: Steuern kontinuierlich, wann immer es nötig ist. Das bedeutet: Pläne werden nicht um der Pläne willen abgearbeitet. Vielmehr kann jeder Punkt jederzeit revidiert werden, sobald sich eine neue Information zeigt. Und die dritte Regel besagt, dass man sich nur um gegenwärtige Probleme und Spannungen kümmern soll –

und nicht vorbeugend um das, was erst morgen einen Handlungsbedarf nötig machen könnte. Auf diese Weise wird eine Menge Angst in Bezug auf die Entscheidungsfindung beseitigt – und das ist der Schlüssel für die Beweglichkeit einer Organisation.

Die Anwender des agilen Projektmanagements arbeiten ebenfalls mit diesem Schlüssel.

Richtig. Allerdings bauen sie eine Schattenorganisation neben die echte Organisation. Weil die echte Organisation zu rigide ist

Systemisches Zentrum der wispo AG

Systemische Weiterbildungen mit DGSF-Zertifikat

Das Systemische Zentrum der wispo AG ist ein DGSF-zertifiziertes Weiterbildungsinstitut und bietet berufsbegleitende systemische Weiterbildungen auf höchstem Niveau.

■ Unsere renommierten Dozenten bereiten Sie auf alle relevanten Aufgaben und Handlungsfelder in Training, Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung vor.

- Sie erwerben fundierte Kenntnisse des Systemischen Ansatzes
- Sie eignen sich umfassende systemische Methoden- und Prozess-Kompetenzen an
- Sie erlernen achtsamkeitsbasierte Methoden und üben praxisorientiert am Fall mit professioneller Supervision

Systemische Beratung

Die Weiterbildung vermittelt umfassende Kenntnisse des systemischen Ansatzes und generalistische Kompetenzen für eine wirkungsvolle und erfolgreiche systemische Arbeit in unterschiedlichen Beratungskontexten.

Systemisches Coaching

Die Weiterbildung vermittelt die fachlich-methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten, die Sie für ein effektives systemisches Coaching und eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen brauchen.

Systemische Organisationsentwicklung

Die Weiterbildung vermittelt das systemische Instrumentarium sowie das beraterische Know-how, das für eine gezielte Stabilisierung, Veränderung und Weiterentwicklung komplexer Organisationssysteme notwendig ist.

Systemische Leitung & Führung

Die Weiterbildung vermittelt ein systemisches Verständnis von Managementaufgaben sowie konkrete Handlungskompetenzen und genau das systemische Managementwissen, das Sie für eine erfolgreiche Leitungs- und Führungstätigkeit benötigen.

Als einziges Institut in Deutschland bieten wir DGSF-zertifizierte Weiterbildungen mit bis zu 75% Förderung für Beschäftigte!



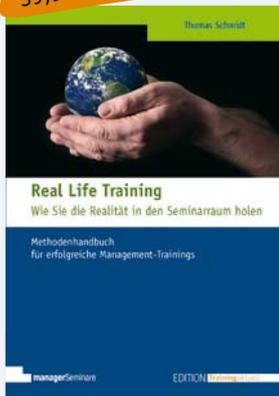
Die Kurse werden angeboten in Frankfurt/M., Wiesbaden, Berlin, Hamburg, Dortmund und Ulm.

Die nächsten Starttermine sowie nähere Informationen erhalten Sie unter www.wispo.de
Tel.: 069/13025858-0
E-Mail: info@wispo.de

**SYSTEMISCHES
ZENTRUM** WISPO AG

Training auf Maß geschnitten!

39,90 EUR *



Thomas Schmidt
Real Life Training
Wie Sie die Realität
in den Seminarraum holen
2013, kt., 368 S.
ISBN 978-3-941965-50-8
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-10185
www.managerSeminare.de/tb/tb-10185

Nur für versierte Profis: Greifen Sie in Ihren Führungstrainings konsequent die konkreten Anliegen Ihrer Teilnehmer auf und vermitteln Sie Ihre Inhalte anhand dieser Praxisthemen. Ganz individuell und maßgeschneidert. Ihre Teilnehmer spüren, dass sie kein 08/15-Training und keinen Standardablauf erhalten, sondern es wird ihnen ermöglicht, passgenaue Lösungen für ihre Realität zu finden. Mit dieser anspruchsvollen Trainingsmethodik erreichen Sie die höchsten Lern- und Erinnerungseffekte. Der Autor gibt Ihnen passende Vorgehensweisen aus Psychodrama, Rollenspiel und Aufstellungsarbeit an die Hand.

*Sonderpreis gilt *exklusiv* für
Abonnenten von **Trainingaktuell**.
Jetzt abonnieren:
trainingaktuell.de/abonnement

oder zu träge, setzen sie eine Projektorganisation daneben, die schneller und bereichsübergreifend arbeiten darf. Wer so verfährt, hat zwei Systeme, die er halten muss – was nicht dazu führt, dass die Organisation als Ganzes schneller wird. Projektorganisationen innerhalb einer Organisation stellen die Mitarbeiter vielmehr vor große Belastungen, weil sie immer entscheiden müssen: Wie ist der richtige Weg im Projekt? Und welchen Weg nehme ich im Unternehmen?

Kann sich nicht einfach das gesamte Unternehmen als Projektorganisation aufstellen?

Ja, wenn dem eine Geschäftsordnung zugrunde liegt, die jedem verständlich ist. Holacracy nutzt das Gedankengut der Projektorganisation und hat eine Geschäftsordnung entwickelt, die ein lebendiges

Organigramm möglich macht, welches sich über die Zeit herausbildet und ständig entwickelt.

Was leistet Holacracy im Hinblick auf Transparenz der Arbeit?

Die Rollen der Mitarbeiter sind sehr klar. Viele klassische Organisationen funktionieren doch nicht so, wie es im Organigramm steht. Auf dem Türschild einer Führungskraft steht eine Funktionsbezeichnung – und die besagt nicht das, was die Führungskraft tatsächlich macht. Als Key Account Manager organisiert die Führungskraft vielleicht auch Betriebsfeste und den Firmen-Blog, weil sich das irgendwann so ergeben hat. Holacracy macht diese Implikationen explizit: all die Verantwortlichkeiten, die nirgendwo festgeschrieben sind, auf die sich aber jeder verlässt. Dadurch wird deutlich,

Service

Literaturtipps

► **Dennis Wittrock: Holacracy. Jenseits von Autokratie und der Tyrannei des Konsens.** Beitrag aus: Jens Hollmann, Katharina Daniels (Hg.): Anders wirtschaften – was Erfolgreiche besser machen. Gabler, Wiesbaden 2012, 36,95 Euro.

Dieser Überblick über die Paradigmen, Elemente und Praktiken von Holacracy bietet auf 34 Seiten einen sehr guten, schon recht tiefen Einstieg ins Thema.

► **Brian J. Robertson: Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy. Download unter <http://bit.ly/18vv40f>**

Aus der Feder des Holacracy-Erfinders liest sich die Einführung in Holacracy mitunter etwas blumig, zumindest in der deutschen Übersetzung. Dennoch wertvolle Infos aus erster Hand.

► **Andrea Bittelmeyer: Managementmethode Effectuation – Planen ohne Plan.** managerSeminare 173, August 2012, www.managerseminare.de/MS173AR02

Wie sollen Führungskräfte handeln, wenn es keine zuverlässigen Prognosen gibt? Antworten liefert der Artikel, indem er die Managementmethode Effectuation vorstellt. Die Methode setzt aufs Ausprobieren, einfache Lösungen und kleine Schritte.

► **Andrea Bittelmeyer: Agiles Projektmanagement – Und es hat Scrum gemacht.** managerSeminare 160, Juli 2011, www.managerseminare.de/MS160AR02

Schnelligkeit, Flexibilität, ständiges Justieren: Das sind die Attribute von Scrum, einer agilen Methode des Projektmanagements, die in der Softwareentwicklung Furore macht. Der Artikel beschreibt die Methode und liefert Ideen zur Übertragung auf sonstige Projekte und die Unternehmensführung.

Linktipp

► **www.holacracy.org**

Website des Holacracy-Entwicklers mit Infos über Workshops und Webinare zum Erlernen der Methode, zahlreichen Videos, Anwender-Interviews, Diskussionsforum und Infos über Lizenzierungen für angehende Holacracy-Berater. Zum kostenlosen Do-it-yourself-Gebrauch lässt sich unter www.holacracy.org/constitution die **Holacracy-Geschäftsordnung** herunterladen.

Video

► **<http://thedolectures.co.uk/lectures/imagine-a-company-without-a-boss>**

25-minütiges Video mit Brian J. Robertson: lebendiger Einblick in die Praktiken und Paradigmen von Holacracy.

„In fünf bis sieben Jahren gehört die dynamische Organisation zum Status quo.“

was die Organisation leisten kann und was nicht. Und es wird deutlich, was jeder Einzelne in seiner Rolle leistet und leisten soll. Es wird klar, was jeder von jedem erwarten darf. Natürlich passen sich die Rollen ständig an, werden ergänzt oder zurückgefahren. Aber das geschieht offiziell, per Beschluss in den Governance Meetings und wird schriftlich festgehalten.

Das Rollenraster und die formalisierten Prozesse dürften allerdings nicht jedermanns Sache sein. Vor allem die nachwachsende Generation an Mitarbeitern mag es nicht, in Schablonen gepresst zu werden ...

Holacracy kennt keine festen Schablonen, sondern nur Spielregeln, an die sich jeder halten muss. Und wer das Spiel mitspielt, kann mitgestalten. Das ist doch genau das, was die Generation Y will. Die jungen Leute wollen sich nicht durch hundert Jahre alte Hierarchien kämpfen, sondern ins Tun kommen. Sie wollen aus dem Wissen, das sie jederzeit von überall abrufen, Handlungen ableiten. Holacracy autorisiert sie hierzu. Denn die Mitarbeiter übernehmen in ihren Rollen alleinige Verantwortung, die gleich sehr groß sein kann. Und sie entwickeln die Organisation weiter, indem sie sich permanent über Rollen, Zirkel und Zuständigkeiten Gedanken machen.

Wie verbreitet ist denn der Mut, die Macht an die Mitarbeiter abzugeben und sich als Holacracy-Organisation aufzustellen?

Keiner weiß, wie viele Unternehmen sich die Holacracy-Geschäftsordnung aus dem Internet geladen haben und eigenständig danach arbeiten. Die Zahl der Unternehmen, die wir bei der Implementierung des Systems beraten haben, lässt sich noch an einer Hand abzählen. Nachdem Brian Robertson seinen Ansatz 2007 in Amsterdam vorgestellt hat, breitet sich das Wissen um seine Ideen zwar mehr und mehr auch in Europa aus – tatsächlich eingeführt haben Holacracy aber, wie ich schätze, noch nicht viele.

Meinen Sie, das wird sich ändern?

Ich glaube, dass in fünf bis sieben Jahren die dynamische Organisation – ob sie nun Holacracy oder wie auch immer heißt – zum Status quo gehört. Der Weg führt von der klassischen Hierarchie über die Matrix hin zur organischen Organisation. Und Holacracy ist ein Prototyp, der schon sehr gut funktioniert.

Das Interview führte Svenja Gloger ■



Gemeinsam zum Erfolg!

ARCADIA – Ihr Business Partner



Ob Tagung, Seminar oder Incentive, wir bieten Ihnen deutschlandweit perfekte Voraussetzungen für Ihre Geschäftsreise.

www.arcadia-hotel.de



DEUTSCHER BILDUNGSPREIS



Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Bis 31. Oktober 2013 für den Deutschen Bildungspreis bewerben!

- Als Unternehmen attraktiv sein für Fachkräfte: Positionieren Sie sich als Vorreiter im Bereich strategischer Weiterbildung.
- Optimierungspotentiale entdecken: Profitieren Sie bei der kostenlosen Teilnahme vom ausführlichen Benchmark.

Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!

www.deutscher-bildungspreis.de



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo