



# Holakratie

Björn Schmitz  
Laubichl 32  
A-5452 Pfarrwerfen

[bjoern.schmitz@philiomondo.de](mailto:bjoern.schmitz@philiomondo.de)  
[www.philiomondo.de](http://www.philiomondo.de)

phil!omondo® 



# Organisationen sehen sich in verschiedenen Hinsichten einem erhöhten **Veränderungsdruck** ausgesetzt

## SYMPTOME IN ORGANISATIONEN

- ▶ Vieles ist kaum vorhersehbar und damit kaum planbar
- ▶ Zuständigkeiten in der Organisation sind oft schwer auszumachen (neue Querschnitte) und damit folgt Zuständigkeitsgerangel in der Organisation („Querschnittslähmung“)
- ▶ Themen lassen sich in der Organisation, so wie sie momentan IST, nicht bearbeiten
- ▶ Die Organisation bzw. ihre Mitglieder stöhnen aufgrund der ständigen Veränderungen
- ▶ Das Management versucht weiterhin Komplexität zu planen und gerät zusehends in Burn-Out-Nöte





Durch den Veränderungsdruck stehen Organisationen vor einer Reihe von **Herausforderungen**

## HERAUSFORDERUNGEN IN ORGANISATIONEN

Wachsende Komplexität

Zunehmende Transparenz

Größere Verbundenheit auf allen Ebenen

Höhere Dynamik durch kürzere Zeithorizonte der Planung

Ökonomische und ökologische Instabilität

Notwendigkeit einen positiven Einfluss auf die Welt zu haben



# In der Holakratie geht es darum, dass **bessere Entscheidungen** getroffen werden, aber auch, dass Menschen sich einbringen

## GRUNDZÜGE DER HOLAKRATIE

- ▶ Holakratie ist ein Werkzeug für Organisationen, um bessere und schnelle Entscheidungsprozesse zu erlangen
- ▶ Dafür werden die Rollen entwickelt, die nötig sind, um den Seins-Zweck in die Welt zu bringen
- ▶ Menschen sind Sensoren für Verbesserungspotentiale; die Wahrnehmungen (Spannungen) von Menschen werden als wichtige Informationen genutzt
- ▶ Ausgegangen wird von einem Menschenbild von eigenverantwortlichen und selbstmotivierten Menschen, welches auch die Potentiale von Menschen nutzbar machen will
- ▶ Zentral ist die aktive Arbeit an den Rollen und der Governance!





# Holakratie fordert ein **Höchstmaß an Transparenz, Autonomie und Klarheit** vor allem in den Rollen

## KLARHEIT IN DER HOLAKRATIE

### Rollenklarheit

Es gibt klare Rollen, die ausgestattet sind mit einer jeweils hohen Rollenautonomie, wie bei einer Fußballmannschaft. Und genau dadurch entsteht ein konstruktives Zusammenspiel. Denn: Ein Torwart würde auch nicht einfach nach vorn stürmen. Manche Kollegen machen in Meetings aber oft genau das. Irgendwie hat jeder zu allem was zu sagen.

### Zielklarheit

Nur wenn die Ziele der Organisation und auch die Ziele der einzelnen Rollen klar sind, kann eine Ausrichtung stattfinden. Holakratie hilft deshalb dabei, dass Organisationen genau die Rollen und Kreise definieren, die es braucht, um das Wesen und das Ziel der Organisation fokussieren. Daher: Ohne Zielklarheit keine Rollenklarheit.

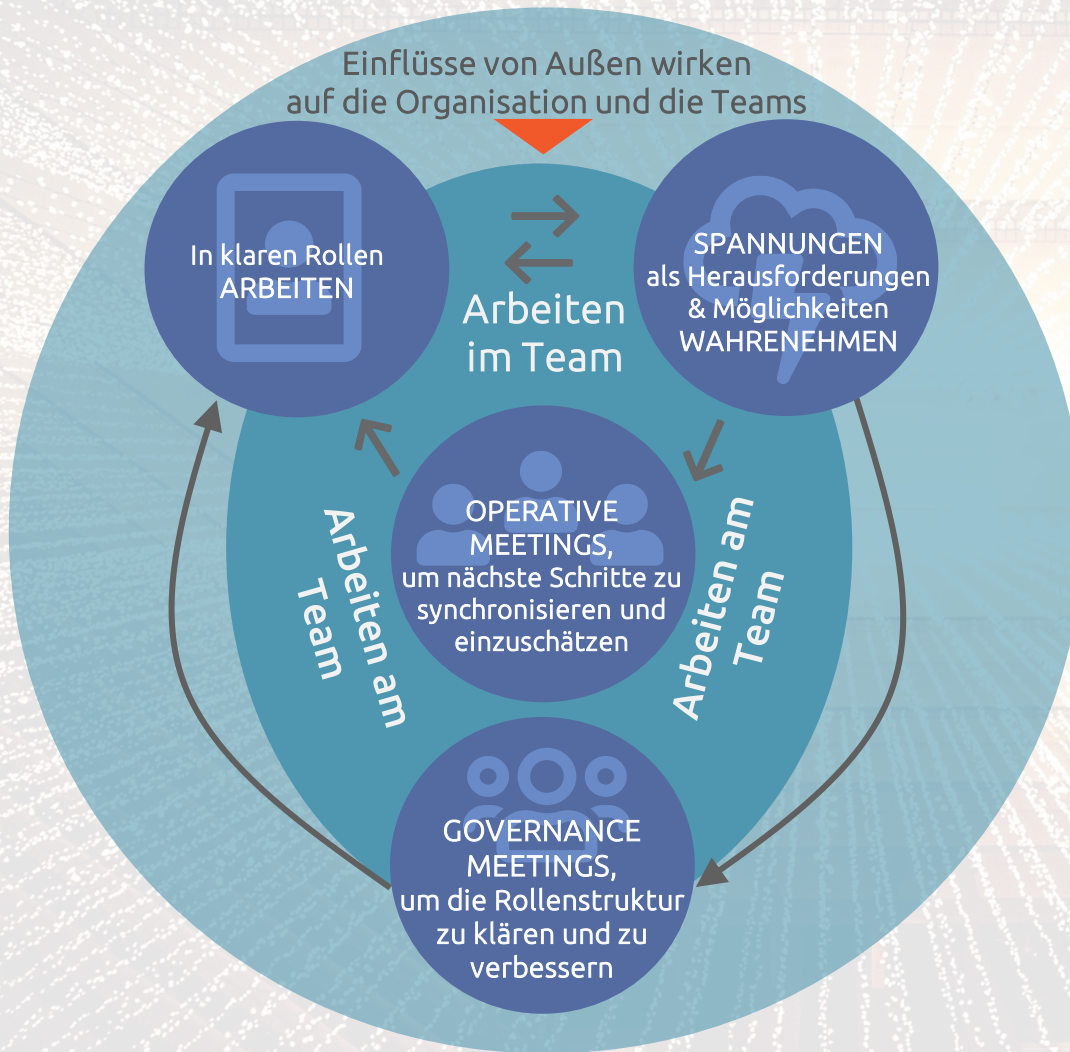
### Kulturklarheit

In der Holakratie wird ein Höchstmaß an Transparenz und Konfliktfähigkeit verlangt. Ohne Kulturklarheit und damit auch Kulturarbeit kann dies nicht gelingen. Zur Kulturklarheit gehört der Umgang mit Konflikten, die Ego-Selbstbegrenzung durch Rollenklarheit, aber eben auch ein Menschenbild und damit Glaubenssätze.



Die **Prozessdefinitionen in der Holakratie** sind zunächst sehr simpel, es geht um Operative und Governance Meetings

## GRUNDZÜGE DER HOLAKRATIE





# Zentral ist die Unterscheidung zwischen der **Arbeit im System** und der **Arbeit am System**

## OPERATIVE ARBEIT VS. GOVERNANCE ARBEIT

### Operative Arbeit

Arbeiten im System, das operative Geschäft bzw. der Geschäftsbetrieb. Hier wird die nötige Arbeit getan, es geht um Ziele, bestimmte Entscheidungen, Ressourcenverteilung und die Durchführung von Handlungen, sowie die Koordination mit anderen Bereichen

VS.

### Governance Arbeit

Arbeiten am System, also es wird geregelt, wie wir arbeiten, es geht um die Organisationsmuster, die von den spezifischen Entscheidungen abhängig sind. Die Abläufe werden aus der Meta-Ebene betrachtet. Hier geht es um die Klärung, wer Autorität hat bestimmte Entscheidungen zu treffen



# Robertsen unterscheidet grob in vier Elemente der Holakratie, die es zu berücksichtigen gilt

## ELEMENTE DER HOLAKRATIE

### Verfassung

- ▶ Bestimmung und Niederlegung der Spielregeln und der Verteilung von Autorität (Verantwortung)

### Organisationsstruktur

- ▶ Bestimmung und Definition von Rollen und Autoritätsbereichen der Mitarbeitenden

### Entscheidungsprozess

- ▶ Anwendung eines spezifischen Entscheidungsprozesses, durch den Rollen und Autoritäten ein Update erhalten können

### Meeting-Prozess

- ▶ Bestimmung eines Meeting-Prozesses über den Teams in Übereinstimmung bleiben und Arbeit gemeinsam erledigen können







# Wenn wir Organisationen betrachten, so gibt es **verschiedene Ansätze** Entscheidungsregelungen zu treffen

## GRUNDLEGENDE ENTSCHEIDUNGSREGELUNGEN IN ORGANISATIONEN

- ▶ Durchregierungsansatz, in der alles durch die Führungspersonen laufen muss sind völlig unflexibel und ein Großteil der Spannungen in der Organisation geht verloren. Entscheidungen werden auf einem fernen Olymp getroffen. Hier finden sich oft Eltern-Kind-Dynamiken zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.
- ▶ In Organisationen in denen man über die autoritäre Macht hinwegkommen möchte, gibt es oft keine explizite Machstruktur. Dann entsteht aber eine implizite Struktur und diese ist oft politischer und schwerer wieder zu verändern.
- ▶ Andere Organisationen, insbesondere Start-ups und gemeinnützige Organisationen versuchen Entscheidungen über Konsens herbeizuführen. Doch oftmals werden hier lange Diskussionen geführt, ohne dass es zu klaren Entscheidungen kommt und wenn sind es abgeschwächte Gruppenentscheidungen, damit diese auch allen möglichst gerecht werden
- ▶ In der Holakratie ist die Autorität klar und verteilt und deshalb muss niemand Dinge schönreden, um andere zu überzeugen oder deren Zustimmung zu erlangen. Dann kann jede und jeder auch überzeugt und entschlossen zu handeln



# Ist die Governance in Organisationen mit größtmöglicher Klarheit verbunden, dann entstehen verschiedene Nutzen

## NUTZEN VON KLARHEIT IN DER GOVERNANCE

Aktivitäten	▶ Auf welche fortlaufenden Aktivitäten müssen wir achten und wer ist für jede davon verantwortlich
Erwartungen	▶ Welche angemessenen Erwartungen kann ich an andere haben – und umgekehrt?
Entscheidungen	▶ Wer trifft welche Entscheidungen und in welchen Grenzen?
Besprechungen	▶ Welche Entscheidungen kann ich treffen und welche Handlungen kann ich ausführen, ohne ein Besprechung einzuberufen?
Regeln	▶ Welche Regeln und Beschränkungen wollen wir unserer Arbeit beachten?
Anpassung	▶ Wie können wir die Antworten auf diese (hier genannten) Fragen verändern, wenn wir unsere Zusammenarbeit verbessern?



# Die ersten Entwicklungsschritte in der Holakratie bestehen aus Rollenklärung, Kreisdefinitionen und Kreisverbindungen

## ERSTE ENTWICKLUNGSSCHRITTE

### Rollen

- ▶ Zunächst werden die Rollen bestimmt und zwar in Ausrichtung auf den Sinn der Organisation und unabhängig von Menschen!
- ▶ Eine Rollendefinition besteht aus Aufgabe (Ziel), Bereiche (Einflussgebiete) und Verantwortlichkeiten (Aufgaben).

### Kreise

- ▶ Rollen (nicht Menschen!) sind wie Zellen in einem Organismus. Es braucht das Zusammenspiel dieser Zellen.
- ▶ Rollen werden zu Kreisen zusammengefasst, wenn diese im Zusammenspiel auf eine höhere Aufgabe hinarbeiten
- ▶ Dabei bleibt die Autonomie der Teile, auch der Kreise, gewahrt! Es gibt keine Unterordnungen!

### Superkreise

- ▶ Es gibt Kreise, die sind in Bezug auf eine größere Aufgabe derart groß, dass dieser Sub-Kreise in sich enthält. In diesem Fall sprechen wir von Super-Kreisen.
- ▶ Dieser Prozess geschieht in der Regel, wenn ein Unternehmen wächst oder schon gewachsen ist, so dass verschiedene Rollen miteinander verbunden werden müssen.

### Kreisverbindungen

- ▶ Die Verknüpfung von Super-Kreisen und Sub-Kreisen geschieht durch die Rollen Lead-Link und Rep-Link.
- ▶ Der Lead-Link vertritt die Anliegen des Super-Kreises (Sinn-, Strategie und Gesamtorganisationsankopplung).
- ▶ Der Rep-Link hat die Aufgabe gegenüber dem Super-Kreis die Bedingungen für ein fruchtbares Umfeld einzufordern.





# Um Verbindungen zwischen Super-Kreis und Sub-Kreis herzustellen werden **Lead- und Rep-Links** installiert

## OPERATIVE ARBEIT VS. GOVERNANCE ARBEIT

### Lead-Link

Die Rolle Lead-Link wird durch den Super-Kreis eingesetzt, um seine Anliegen im Sub-Kreis geltend zu machen. Damit verbunden erhält der Lead-Link die Perspektive und Funktionen, die nötig sind, um den Sub-Kreis mit dem Sinn, der Strategie und den Bedürfnissen des größeren Kontextes zu verbinden.

VS.

### Rep-Link

Die Rolle Rep-Link wiederum ist eine Repräsentativverbindung. Diese Rolle wird von den Mitgliedern des Sub-Kreises gewählt und repräsentiert den Sub-Kreis innerhalb eines Super-Kreises. Der Rep-Link sorgt also dafür, dass der Super-Kreis eine gesunde Umgebung für den Sub-Kreis wird, indem wichtige Perspektiven des Sub-Kreises in die Governance und das operative Geschäft des Super-Kreises gebracht werden.



# Die Rolle des Lead-Links ist ungleich der eines Managers; denn Weisungsbefugnis gibt es in der Holakratie nicht

## DEFINITION DER ROLLE LEAD-LINK

### Aufgabe (Mission)

- ▶ Der Lead-Link vertritt den übergreifenden Sinn des gesamten Kreises

### Bereiche (Einflussgebiete)

- ▶ Zuweisung von Rollen innerhalb des Kreises

### Verantwortlichkeiten (Aufgaben)

- ▶ Die Governance des Kreises strukturieren, um seine Aufgaben zu erfüllen und den Verantwortlichkeiten gerecht werden
- ▶ Partner für die Rollen des Kreises bestimmen; die Rollenpassung beobachten; Feedback geben, um die Passung zu verbessern; die Rollen an andere Partner verteilen, wenn es für eine Verbesserung des Passes hilfreich ist
- ▶ Die Ressourcen des Kreises an die verschiedenen Projekte und/oder Rollen verteilen
- ▶ Prioritäten und Strategien für den Kreis formulieren
- ▶ Die Größe des Kreises definieren
- ▶ Rollenlücken füllen, bis eine Rolle definiert und übergeben wurde

### Abgrenzung

- ▶ Keine Führung von Menschen, sondern Repräsentation des Kreises als Ganzes und des Sinn im größeren Kontext der Organisation
- ▶ Keine Leitung von Handlungen, sondern den Raum halten, in dem die Aufgabe des Kreises erfüllt werden kann
- ▶ Kein Eingriff in die Autorität der anderen Rollen
- ▶ Kann nicht Mitarbeitende entlassen, nur Rollen entziehen
- ▶ Kann nicht Bezahlung bestimmen oder neue Rollen definieren
- ▶ Vom Lead-Link vorgeschlagene Projekte können von einer Rolle abgelehnt werden oder eine andere Umsetzung vorgeschlagen werden



Anhand von verschiedenen **Warnsignalen** kann man erkennen, ob mangelnde Klarheit in Bezug auf Rollen vorherrscht

#### WARNSIGNALE UNKLARER ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN



▶ Misstrauen und Frustration zwischen Kollegen



▶ Wichtige Aufgaben werden „übersehen“



▶ Viele Besprechungen mit langen Diskussionen, um zu einem Konsens zu gelangen



▶ E-Mails sind im Umlauf, in denen viele in Kopie gesetzt werden, oft aus unklaren Gründen



▶ Mitarbeiter halten Rücksprache, bevor sie eine Entscheidung treffen, und erwarten das auch von anderen



▶ Mitarbeiter haben viele Ideen darüber, was „wir“ tun sollten, ... aber „wir“ werden es nicht tun.

(Quelle: Robertson 2016)



# Die **Rollenkarte** beschreibt die Mission einer Rolle und vor allem auch, was nicht zur Rolle gehört

phillomondo.

<b>ZIELE UND MISSION</b> Was sind die Hauptziele der Rolle?	<b>VERANTWORTUNG &amp; ENTSCHEIDUNG</b> Welche Themen verantwortet die Rolle? Bei welchen Themen trifft sie selbstständig Entscheidungen?		<b>ABGRENZUNG DER ROLLE</b> Was sind keine Aufgaben der Rolle?
<b>SCHLÜSSELAUFGABEN</b> Welche 2-3 Schlüsselaufgaben hat die Rolle?	<b>WERKZEUGE</b> Welche Werkzeuge soll die Rolle einsetzen?		
<b>GIBT INFORMATIONEN</b> Welche Informationen gibt diese Rolle an Andere weiter?	<b>ERHÄLT INFORMATIONEN</b> Welche relevanten Informationen erhält diese Rolle von Anderen?		
<b>GIBT UNTERSTÜTZUNG</b> Für welche anderen Rollen hat diese Rolle eine stützende, beratende oder zuarbeitende Funktion?	<b>ERHÄLT UNTERSTÜTZUNG</b> Welche anderen Rollen unterstützen, beraten oder arbeiten dieser Rolle zu?		

Rollenleinwand

www.phillomondo.de



# Fragen nach den **Verantwortlichkeiten** und der **Governance** in Teams stellen sich fortlaufend und sind zu klären

## FRAGEN IM RAHMEN DER GOVERNANCE-KLÄRUNG

Auf welche fortlaufenden Aktivitäten müssen wir achten und wer ist für jede davon verantwortlich?

Welche angemessenen Erwartungen kann ich an andere haben – und umgekehrt?

Wer trifft welche Entscheidungen und in welchen Grenzen?

Welche Entscheidungen kann ich treffen und welche Handlungen kann ich ausführen, ohne eine Besprechung einzuberufen?

Welche Regeln und Beschränkungen wollen wir bei unserer Arbeit beachten?

Wie können wir die Antworten auf diese Fragen verändern, wenn wir unsere Zusammenarbeit verbessern?







# Mit dem **Governance Meeting** gelingt eine fortlaufende und dynamische Anpassung der Strukturen

## SITUATION

Das operative Geschäft ist oftmals so sehr im Vordergrund, dass keine Zeit bleibt sich um Fragen der Governance, also Verantwortlichkeiten, Rollen und damit Strukturen zu kümmern. Man bleibt in den Mustern. Eine dynamische Anpassung findet in der Regel nicht statt. Viel zu oft sind mit Strukturveränderungen dann große Organisationsentwicklungsprojekte verbunden.

## KURZBESCHREIBUNG

Mit dem Governance Meeting wird die Governance, also die Verantwortlichkeiten, Rollen und Autoritäten im Team kontinuierlich und dynamisch (monatlich) gepflegt. Das Governance-Meeting nach Brian J. Robertsons Holacracy-Ansatz wird von strengen Regeln gestützt und folgt einem klaren und festgelegten Ablauf.

## NUTZEN

- ▶ Transparenz der Verantwortlichkeiten im Team
- ▶ Fortlaufende, dynamische Pflege des Verantwortungssystems
- ▶ Weniger Kosten für Strukturveränderungsprojekte
- ▶ Höhere Geschwindigkeit und Qualität im operativen Geschäft





# Das **Governance Meeting** verläuft nach einem klaren Fahrplan und Entscheidungen werden durch Konsent getroffen

## VORGEHENSWEISE

1

**Check-In- Runde** – Jeder kann ankommen und hat den Raum, Ablenkungen anzusprechen und auf bestimmte Themen hin das Meeting auszurichten.

2

**Organisatorisches** – Klärung von logistischen Fragen, wie etwa der Besprechungsdauer, Besprechungsregeln und geplanter Pausen.

3

**Agenda** – Jeder darf Punkte zur Agenda hinzufügen. Die Themen repräsentieren Spannungen, die bearbeitet werden müssen. Eine Liste wird vom Facilitator erstellt.

4

**Entscheidungsprozesse** – Jedes Thema wird der Reihe nach besprochen. Dabei empfiehlt sich das Konsent-Verfahren.

5

**Schlussrunde** – Nach Bearbeitung der Themen, hat jeder den Raum dem Anderen seine abschließende Reflexion zum Meeting zu teilen.

## GUT ZU WISSEN



### Zugelassene Themen

- ▶ Rollen neu einsetzen, verbessern oder abschaffen
- ▶ Regeln für das Team schaffen, verbessern oder entfernen
- ▶ Teammitglieder für Rollen wählen
- ▶ Unterkreise/-teams neu schaffen oder auflösen



(Quelle: Robertson 2016)



# Beim **konsultativen Fallentscheid** ermächtigt sich der Entscheider selbst aufgrund gemeinsamer Prinzipien

## SITUATION

Es kann lange dauern, bis alle Kollegen sich bezüglich einer bestimmten Thematik entschieden und geäußert haben. Wertvolle Zeit verstreicht und in vielen Fällen entsteht Arbeit, obwohl dies durch eine verantwortungsbewusste Entscheidung eines Einzelnen abgekürzt werden könnte.

## KURZBESCHREIBUNG

Beim **konsultativen (eigenmächtigen) Fallentscheid** übernimmt der Entscheider für einen konkreten Entscheidungsfall eigenmächtig und direkt die Verantwortung. Gemeinsam geteilte Werte und Prinzipien als Basis ermächtigen den Entscheider und geben einen Rahmen. Somit ist jeder Mitarbeiter befähigt, Entscheidungen eigenmächtig zu treffen.

## NUTZEN

- ▶ Die Methode hilft, rasche Entscheidungen zu treffen, bei denen dennoch im Sinne der Kollegen gehandelt wird
- ▶ Eine vorangegangene Abstimmung über gemeinsame Werte hilft, die Entscheidung eines Einzelnen transparent und nachvollziehbar zu machen





# Die Einwandsfrist ermöglicht es beim **konsultativen Fallentscheid** eine Entscheidung ggf. zu revidieren

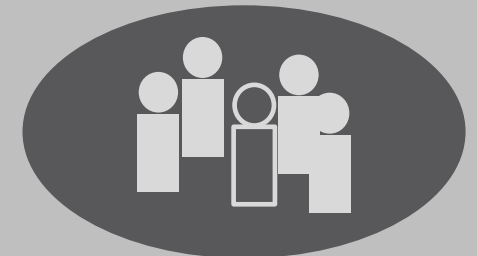
## VORGEHENSWEISE

- 1 Gegebenenfalls werden im Vorfeld Kollegen als Spezialisten konsultiert.
- 2 Der Entscheider berücksichtigt Wichtigkeit, Dringlichkeit und Umkehrbarkeit.
- 3 Es kann eine Einwand-/ Veto-Frist gesetzt werden.
- 4 Gegebenenfalls kann die Entscheidung revidiert werden.

## GUT ZU WISSEN

„Lieber einmal um Verzeihung bitten, als ständig um Erlaubnis fragen.“

### Werte & Prinzipien





# Beim **Konsent** wird ein Lösungsvorschlag erst akzeptiert, wenn kein Veto mehr vorliegt

## SITUATION

Meist bedeutet eine demokratische Entscheidung, dass abgefragt wird, wer dafür und wer dagegen ist. Es geht also um Zustimmung und in der Regel wird auf die Bedürfnisse der Minderheiten weniger Rücksicht genommen. Die Unterstützung für die Entscheidung von Minderheiten wird unwahrscheinlich.

## KURZBESCHREIBUNG

Bei der **Einwandintegration (Konsent)** werden Einwände in die Lösungsfindung integriert. Und zwar so lange, bis es keine Einwände mehr gibt. Die Alternative zum Vorschlag im Konsent ist die IST-Situation. Die Voraussetzung für den Konsent ist die Formulierung des Entscheidungsbedarfs und die Moderation durch eine neutrale Person.

## NUTZEN

- ▶ Die Beteiligten sind stark in den Entwicklungsprozess der Entscheidungen eingebunden und nicht nur „Wähler“
- ▶ Der Prozess führt nicht nur eine zufriedenstellende Entscheidung herbei, sondern verbessert auch die Qualität der Entscheidung





# Wer bei der **Einwandintegration** einen Einwand hat, ist auch aufgefordert den Einwand mit zu lösen

## VORGEHENSWEISE

- 1 Stellen Sie die Voraussetzungen zur Meinungsbildung her.
- 2 Formulieren Sie einen Lösungsvorschlag.
- 3 Nun können Sie Einwände und Vetos gegen den Vorschlag abfragen.
- 4 Ggf. wiederholen Sie den mit dem Einwand integrierten Lösungsvorschlag.

## EINWANDSTUFEN

Vorbehaltlose Zustimmung

Leichte Bedenken, die gehört werden sollten

Schwere Bedenken, die berücksichtigt werden müssen

Beiseite-Stehen  
Ich mache nicht mit, habe aber kein Veto

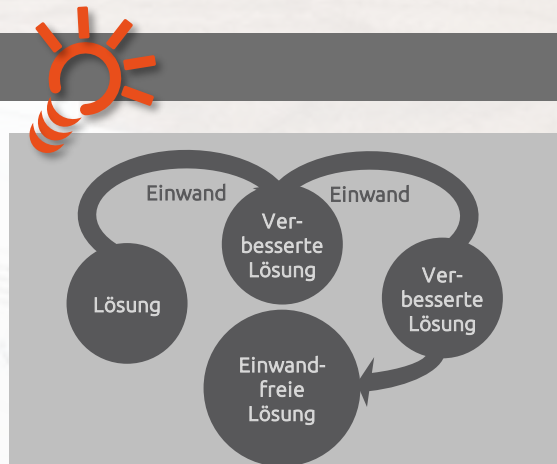
Enthaltung - Ist mir nicht wichtig oder ich habe keine eindeutige Meinung

Veto - Ich blockiere die Entscheidung, sie schadet der Organisation

Verlassen der Gruppe - Ich verlasse die Gruppe, um ihr nicht im Wege zu stehen

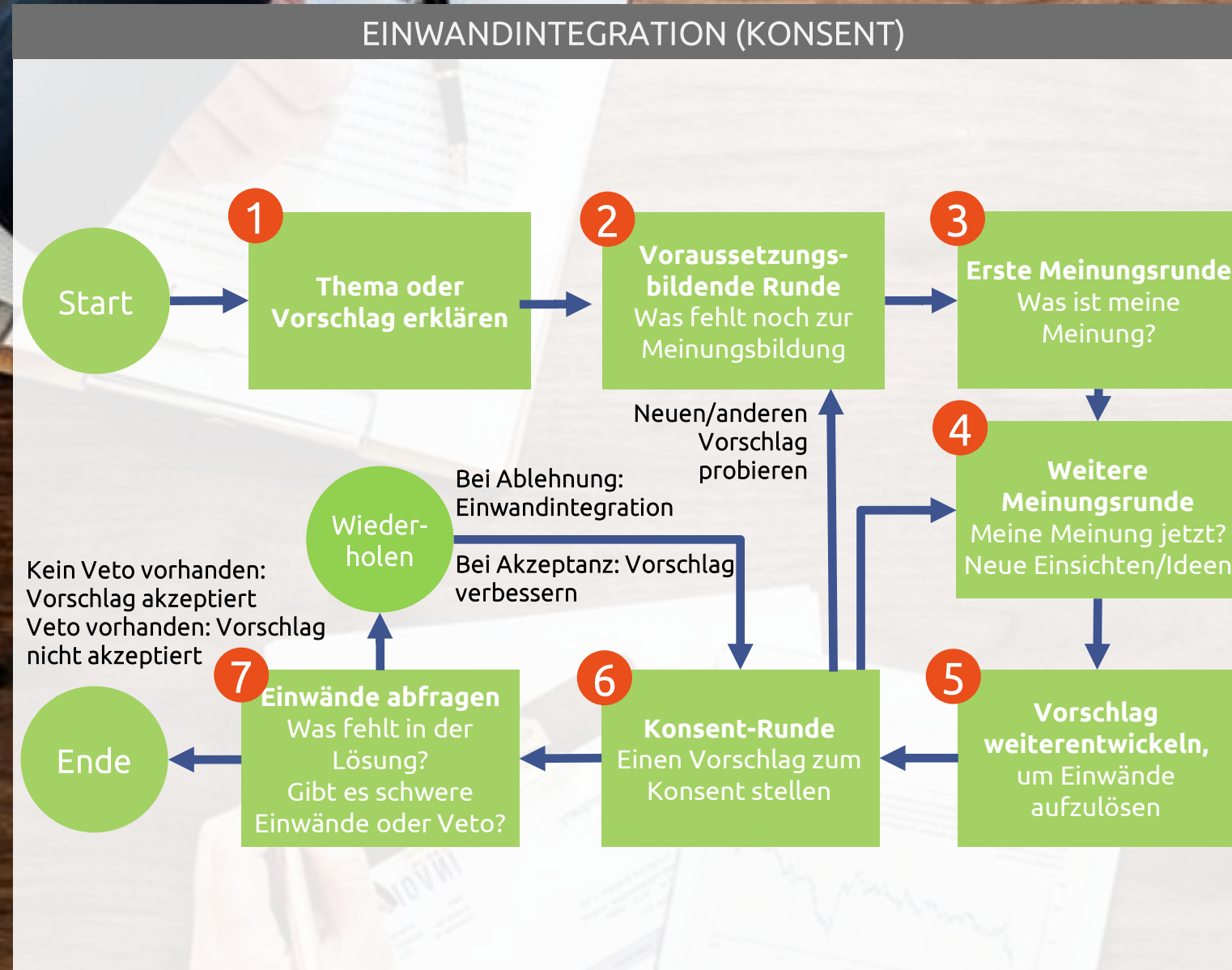
## GUT ZU WISSEN

Konsens	Konsent
Wer ist dafür?	Welche Einwände gibt es?
Maximierung der Zustimmung	Minimierung der Einwände
Wenig Rücksicht auf Minderheitsbedürfnisse	Integration von Minderheitsbedürfnissen





# Das Ablaufschema des Einwandintegrationsverfahrens macht die einzelnen aufeinander aufbauenden Schritte deutlich





*Authentisch lebendige  
Organisationen gestalten*

phillomondo® 

Björn Schmitz  
bjoern.schmitz@philiomondo.de  
www.philiomondo.de