

## Glossar Holacracy

Im Jahr 2015 veröffentlichte Brian Robertson sein Buch „Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World“ ([deutschsprachig hier](#)). Das Glossar ist eine kleine Hilfestellung für das Drive&Lern - Video zum Thema Holacracy. Für eine Vertiefung empfehlen wir das Buch.

Eine kurze auditive Einführung zum Thema Holacracy findest Du auf unserer Website: <http://www.spectrum-business.de/neuigkeiten/>

Einen kritischen Beitrag über die Vermittlung und Umsetzung von Robertsons Verständnis von Holacracy findest Du hier: <http://www.unternehmensdemokraten.de/holacracy-vom-scheitern-eines-betriebssystems/>

---

**Aufgabe:** Die Aufgabe beschreibt, was erreicht werden soll und warum es eine bestimmte Rolle gibt.

**Bereich:** Der Bereich definiert, welches Eigentum eine Rolle hat, in das keine andere Rolle eingreifen darf. Es geht um die Kontrolle über diesen Bereich.

**Checkliste:** Eine Checkliste mit wiederkehrenden Handlungen – wird zu Beginn eines Meetings vorgelesen und dient der Etablierung und Verankerung neuer Gewohnheiten.

**Cross-link:** Der Cross-Link sorgt für den Austausch der Informationen in den unterschiedlichen Kreisen und Subkreisen als Botschafter und Interessensvertreter.

**Double-linking:** Die Interessen der unterschiedlichen Kreise werden durch Links gewährleistet, die die Interessen Ihres Kreises vertreten.

**Echte Autonomie:** Der Inhaber einer Rolle hat die Verantwortung und das Recht nach seinem besten Verständnis zu entscheiden. Seine Grenzen und Spielräume sind klar definiert.

**Erwarteter Gewinn:** Eine Organisation zu erschaffen, die den Anforderungen der neuen Zeit gewachsen ist; in der Lernen mit den Veränderungen der Umwelt Schritt halten kann. Einen Evolutionären Prozess ins Leben rufen, der das Überleben in diesen Zeiten der Veränderung sichern wird.

Es wird am Arbeitsplatz eine neue Welt angestrebt, in der es möglich wird ganz ohne Theater das Nötige zu tun um seine Rolle auszufüllen.

Aus der Klarheit heraus, die die Struktur gewährleistet, kann jeder seiner Aufgabe nachgehen, zum Wohle des Sinnes des Unternehmens. Um sich in der volatilen Welt von heute ganz geschmeidig zu bewegen.

„Die Einführung dieser neuartigen Organisationsstruktur kann mehr Klarheit in die Arbeitsabläufe bringen, die Verantwortungsbereiche neu abstecken, Entscheidungen vereinfachen und dezentralisieren und nicht zuletzt die Kreativität und Arbeitsmoral der Mitarbeiter steigern sowie deren persönliche Entwicklung positiv unterstützen.“

*Wiki*

**Facilitator:** der Facilitator führt das Meeting durch und beachtet die Struktur. Er achtet darauf, dass der Prozess sauber angewandt wird.

Er kennt die Verfassung und jede Regel und wie man sie in der momentanen Situation geschickt neutral und geduldig anwenden kann.

Er besitzt Fähigkeiten die notwendig sind, um Machtstrukturen einer Organisation zu verändern und Menschen in neue Ideen und zu neuen Impulsen der Einflussnahme zu begleiten.

Er kennt Wege der Organisationsentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung.

Er hat eine Position vollkommener Neutralität.

### **Die Rolle eines Facilitators:**

- Der Facilitator ist dafür verantwortlich den Prozess zu schützen, nicht die Menschen.  
D.h. unterbrechen wenn Menschen sich in einer Weise äußern, die nicht dem Prozess entspricht.  
Direkt zu Beginn - nicht erst wenn eine Pause entsteht. **Keine Höflichkeit.**
- Der Facilitator erschafft den **Raum** damit sich der Prozess entfalten und wirken kann.  
Er sortiert was behindert und was für diesen Prozess wichtig ist (z. B. „alles“ zu verbessern oder nur „persönlichen“ Nutzen in den Vordergrund stellen schadet in der Regel. Hier greift er ein.)
- Er sorgt dafür, dass nur eine Spannung nach der anderen bearbeitet wird (mit Spannung sind hier Probleme gemeint).
- Er überprüft die Einwände (Hier geht er mit der Frage vor: gibt es einen Grund warum wir diesen Vorschlag nicht durchführen sollten? Wird es Schaden anrichten? Oder wird dadurch die Unternehmensentwicklung gefährdet?)
- **Secretary:** der Secretary oder Schriftführer wird für ein Jahr durch einen integrativen Wahl-Prozess gewählt.  
Er dokumentiert den Ablauf und die Entscheidungen.  
Er stellt die Ergebnisse auf einer Plattform zur Verfügung  
Er archiviert die Protokolle der Meetings

### **Format für operative Tactical Meetings**

1. Check-In - Runde
2. Überprüfung der Checkliste (Der Lead-Link erinnert an die immer wiederkehrenden Aufgaben. Eine Checkliste mit wiederkehrenden Handlungen dient der Etablierung neuer Gewohnheiten.)
3. Zahlen Daten Fakten
4. Projekt Updates  
In diesen Meetings fokussieren wir uns darauf was sich verändert hat.
5. Agenda (ergibt sich aus den Anliegen der Rollen)
6. Themen bearbeiten  
(Immer nur ein Thema nach dem Anderen mit dem integrativen Entscheidungsprozess)
7. Schlussrunde  
Der Schriftführer oder Secretary dokumentiert die Ergebnisse und macht sie allen auf einer Plattform transparent.

**Governance meetings:** Diese Meetings finden einmal im Monat statt und sichern die Arbeit **am** Unternehmen.

Governance Meetings haben das Anliegen, die Struktur der Organisation weiterzuentwickeln.

In diesen Governance Meetings wird geklärt wer welche Entscheidungen trifft, in welchem Rahmen, und wo die Grenzen sind.

Es geht hier nur um die Definition der Rollen und die Strukturierung der Zusammenarbeit. Nicht um das operative Geschäft.

Hier werden nur Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt.

### **Governance-Meeting-Format:**

1. Check-In - Runde: „Mit was bist du hier?“
2. Organisatorisches
3. Agenda: Alle Teilnehmer fügen ihre Punkte für die Agenda hinzu.
4. Nur zwei oder drei Worte - kein Erklären.
5. Themen mit dem integrativen Entscheidungsprozess bearbeiten
6. Schlussrunde: kurze Reflexion über das Befinden jedes Einzelnen.

**Governance Prozess:** bezeichnet den Prozess **am** Unternehmen zu arbeiten, nicht **im** Unternehmen.

**Holacracy:** Ist eine soziale Methode, die das Betriebssystem einer Organisation stellt. Diese soziale Methode ist die Grundlage für die Führung und Arbeitsweise einer Organisation.

**Holacracy-Verfassung:** Dies ist das zentrale Regelwerk, das die Prozesse beschreibt und die Autorität verteilt und dem ALLE verpflichtet sind. Niemand hat das Recht dran etwas zu ändern. Hier sind die Spielregeln angelegt.

**Kreise:** Ein Kreis (ehemals Abteilung) hat die Autorität sich selbst zu organisieren und die Arbeit aller Rollen und die Rollen selbst zu bestimmen und das Zusammenspiel zu ermöglichen.

**Lead – Link:** (ehemals Abteilungsleiter) Behält das große Ganze im Auge und repräsentiert es.

**Regel:** Die Gewährung oder Begrenzung der Autorität auf den die Bereiche eines Kreises oder eine Rolle einwirken.

Regeln sind angemessen bei der Gewährung oder Einschränkung der Macht. Hier werden Regeln anders definiert als im Alltag.

**Die Regel des individuellen Handelns:** Die Regel des individuellen Handelns oder der Übernahme von Verantwortung ist in der Verfassung festgelegt.

**Rep – Link:** (ehemals Teamleiter) Er repräsentiert seinen Sub-Kreis im Super-Kreis. Bei ihm liegt die Personal- und Budgetverantwortung.

**Rollen:** Als Inhaber einer Rolle hat man die Autorität und die Macht, die zu dieser Rolle gehören - man agiert als Vertreter oder Verwalter zum Wohle der Rolle selbst. Jede Rolle behält **echte Autonomie**, d.h. sie kann in ihrer Funktion alles was wichtig ist selbst entscheiden.

Eine **Rolle** beinhaltet eine **Aufgabe**, einen **Bereich** und eine **Verantwortlichkeit**.

**Selbstorganisation:** eine Organisation so zu entwickeln, dass ein **Organismus** entsteht, der spüren, sich anpassen, lernen und Neues integrieren kann **wie ein Körper**. Ein Körper der aus Zellen besteht, Zellstrukturen, Organen, Organsystemen und als ganzer Körper funktioniert und wo die Organe größtmögliche Autonomie haben.

Die Klärung der Selbstorganisation erfolgt in den **Governance meetings**.

**Spannung:** ehemals Problem

**Spannung bearbeiten:** ein Problem lösen

**Subkreis:** (ehemals Team) Untergruppe, wenn die Kreise zu groß werden.

**Projekt:** Ein Projekt gilt als ein Ergebnis, das erreicht werden soll. Ein Projekt können wir nicht tun, wir können nur Handlungsschritte tun, um das Projekt zu erreichen. Es wird unterschieden zwischen Projekten und nächsten Handlungsschritten.

Arbeitshilfe:

Formuliere ein Projekt als eine „richtig oder falsch Aussage“. Die Aussage ist jetzt falsch, aber beim Abschluss des Projektes wird Sie richtig sein.

### **Um Projekte zu bearbeiten gibt es drei Punkte:**

1. Regelmäßig nächste Schritte identifizieren
2. Nächste Schritte bearbeiten, dokumentieren und transparent machen
3. Aufmerksamkeit und Ressourcen ausrichten d.h. iterieren ob die getroffenen Maßnahmen passen oder nicht passen. Dazu ist ein gutes System der Selbstorganisation notwendig.

**Terminabsprachen:** Es werden keine Terminabsprachen getroffen um den Druck rauszunehmen und dem Inhaber der Rolle zu gewähren, dass er frei nach eigenen Ideen priorisieren kann.

### **Verpflichtung:**

1. Die Verpflichtung für Transparenz
2. Die Verpflichtung zum Bearbeiten
3. Die Verpflichtung zur Priorisierung des Projekts
4. Die Verpflichtung operative Meetings durchzuführen

**Strategie:** Strategie beinhaltet einen Fokus auf die Zukunft.

In der Holacracy machen wir keine Vorhersagen darüber was kommen wird. Wir entwerfen erinnerbare Richtlinien als **orientierende Prinzipien** um eine Richtung vorzugeben. Der Rest ist flexible Anpassung durch wiederkehrendes Feedback und Korrektur.

**Orientierende Prinzipien: Statt den richtigen Weg zu planen wird das Team mit einem richtigen Kompass versorgt** damit die Teammitglieder ihren eigenen Weg finden können.

**Prozess-Kontrolle:** Jeder hat die Verantwortung sich selbst zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

**Integrative Entscheidungsfindung:** Ist ein Prozess von häufigen kleinen Kurskorrekturen an Stelle von monumentalen Grundsatzplanungen.

Eine Entscheidungsart, bei der die Stimmen aller Beteiligten auf eine sachbezogene Weise einbezogen werden. Sie ist ausgerichtet auf brauchbare und korrigierbare, nicht auf optimale und grundsätzliche Entscheidungen.

**Ken Wilber:** ist ein US-amerikanischer Autor im Bereich der Integralen Theorie, der vor allem über Psychologie, Philosophie, Mystik und Spirituelle Evolution schreibt. Im Jahr 1998 gründete er das Integral Institute. Er lebt und arbeitet in Denver.

**Der persönliche Raum:** Hier geht es um die Fülle des Menschseins: Werte - Leidenschaften - Talente - Ziele - Identität

**Der Raum der Rollen:** Im Raum der Rollen handeln wir in einer Rolle - geben dieser Rolle Sinn und Ausdruck und füllen den Bereich und die Verantwortlichkeiten aus.

**Der Raum der Gemeinschaft:** Hier geht es um unsere Interaktionen. Die gemeinsamen Werte - unsere Kultur - unseren Sinn - unsere gemeinsame Sprache.

**Der Raum der Organisation:** Hier finden wir das Ergebnis der Zusammenarbeit der Rollen und die Begleitung dieser Rollen zum Wohle des Sinnes der Organisation.

### **Stolpersteine:**

Die Einführung kann scheitern:

1. am Ego der Führungspersonen, des CEO
2. an einer unkooperativen Mitte: wenn die Teamleiter und Abteilungsleiter boykottieren
3. am „zu früh aufhören Syndrom“

**Verantwortlichkeit:** Die Verantwortlichkeit ist die fortlaufende Aktivität, die in einer Rolle ausgeführt werden soll (früher nannten wir dies ausgeformte konkrete Aufgaben).