

Besser ohne Boss? Oder:

Holacracy, eine Antwort auf die Frage wie
Organisationen agiler und dynamischer
werden

Rheinisches Forum

Bad Honnef, 11. September 2015

Der Ablauf heute

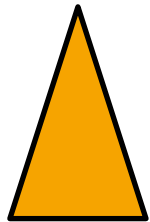
16:00h-17:00h

Einführung in Holacracy mit Schwerpunkt auf dem Thema“ Führung“

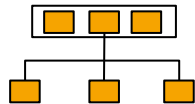
Ca. 17:15h - 19:00h

Live-Simulation

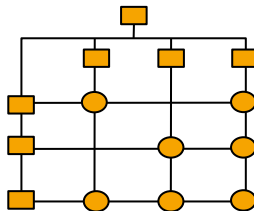
Wo stehen heutige Organisationen?



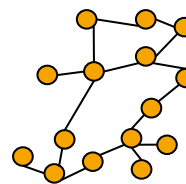
Funktionale Hierarchie



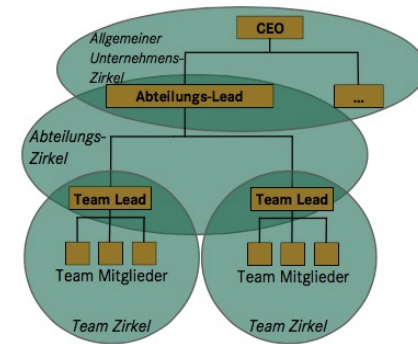
**Flache Hierarchie/
Business Units**



Matrix



**Netzwerk,
virtuelle Organisation,**



**dynamische Organisation,(...)
Holacracy**

Vor 1980

80er

90er

Seit Beginn des 21.Jh.

Klassische Paradigmen und Modelle

außen

Industrielle Revolution

Arbeitsteilung

Taylorismus



Lineares Denken
Ursache-Wirkung

Vorhersehbare regionale +
nationale Märkte

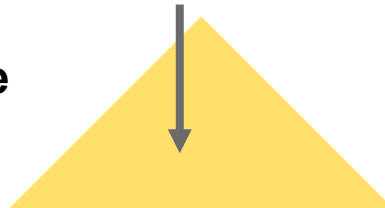


Konsument

Anbieter an der
Macht

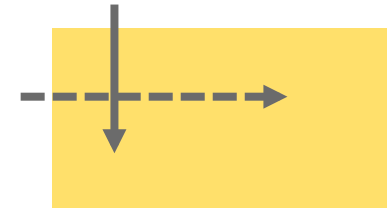
innen

Hierarchie



- Klare Zuständigkeiten
- klare Reporting-Linien
- klare Befugnisse

Matrix



- breitere Zuständigkeiten
- mehrere Reporting-Linien
- höhere Differenziertheit

Neuere Paradigmen

außen

Wissensökonomie
Kooperation und Co-Kreation
Komplexität und Dynamik

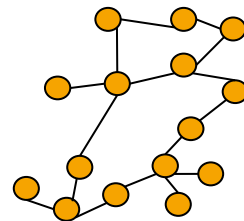
Diskontinuierlicher Wandel
Digitalisierung
Soziale Netzwerke
Kunden an der Macht
Vernetztes Denken

Projektorganisation

Poolorganisationen

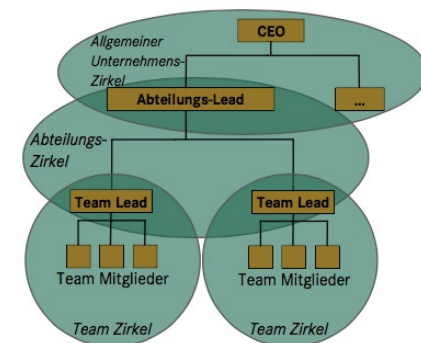
Netzwerkorganisation

innen



Virtuelle Organisation

Dynamische Organisation



Holacracy

Herausforderungen

ineffektive Meetings

Veränderungsresistenz

Ängste

Unklare Entscheidungsfindung

Überforderung

Bürokratische Abläufe

Mangelndes Engagement

Kommunikationsthemen

**Uneinheitliche Ausrichtung von
Aktivitäten**

Übermaß an Planung und Analyse

**Starrheit und
Unflexibilität**

Politische Spiele



Holacracy, Holakratie...

- > Holon *Ganzes, das Teil eines anderen Ganzen ist*
- > Krat(e)ía *Macht, Herrschaft, Kraft*

Systemtheorie

„GTD“

Selbstorganisation

Lernende Organisation (Peter Senge)

Soziokratie (Endenburg)

Integrale Typenmodelle

Agile Softwareentwicklung

Brian Robertson:

„Holacracy ist eine soziale Technik“ „(...ein Betriebssystem)

„Organisationsentwicklung funktioniert nur, wenn man auch die zugrundeliegenden Paradigmen ändert“

„Holacracy is a meta-structure that provides a stable rhythm and framework in which to evolve the organization while getting work done“.

Mike Williams, CEO
The David Allen Company



Die Kern-Elemente

- > Geschäftsordnung: sie gibt die „Spielregeln“ vor und definiert auf welche Weise Autorität in der Organisation verteilt wird
- > Organisations-Plattform: sie beschreibt die aktuelle Struktur der Organisation, Ihrer Zirkel, Rollen und Autoritätsbereiche
- > Mehrere Leitprinzipien, die konsequent in allen Aspekten und Elementen zum Tragen kommen
- > Taktisches Meeting: ein Meeting-Prozess um Teams auf dem Laufenden zu halten, Arbeitsschritte zu klären und abzustimmen
- > Governance-Meeting: mit einem speziellen Entscheidungs-Prozess, um Rollen und Autoritäten zu aktualisieren

Die wesentlichen Leitprinzipien

- > Prinzip des Daseinszwecks
- > Prinzip der Spannung
- > Prinzip der dynamischen Steuerung
- > Prinzip der lebendigen Organisationsstruktur
- > Prinzip der verteilten Autorität

Prinzip des Daseinszwecks

Die Organisation richtet sich an Ihrem übergeordneten „evolutionären Zweck“ aus. Jeder Zirkel und jede Rolle orientiert sich an Teilaspekten dieses übergeordneten Zwecks.

Zugrunde liegt die Annahme, dass jede Organisation ein lebendiges System mit eigener Identität und Zweckbestimmung ist:

- > Warum gibt es diese Organisation?
- Warum wird sie in der Welt gebraucht?

Durch den Daseinszweck wird eine klare Ausrichtung in der gesamten Organisation erreicht.

„Stop trying to force the future into existence
– dance more with what is.“

Frederic Laloux

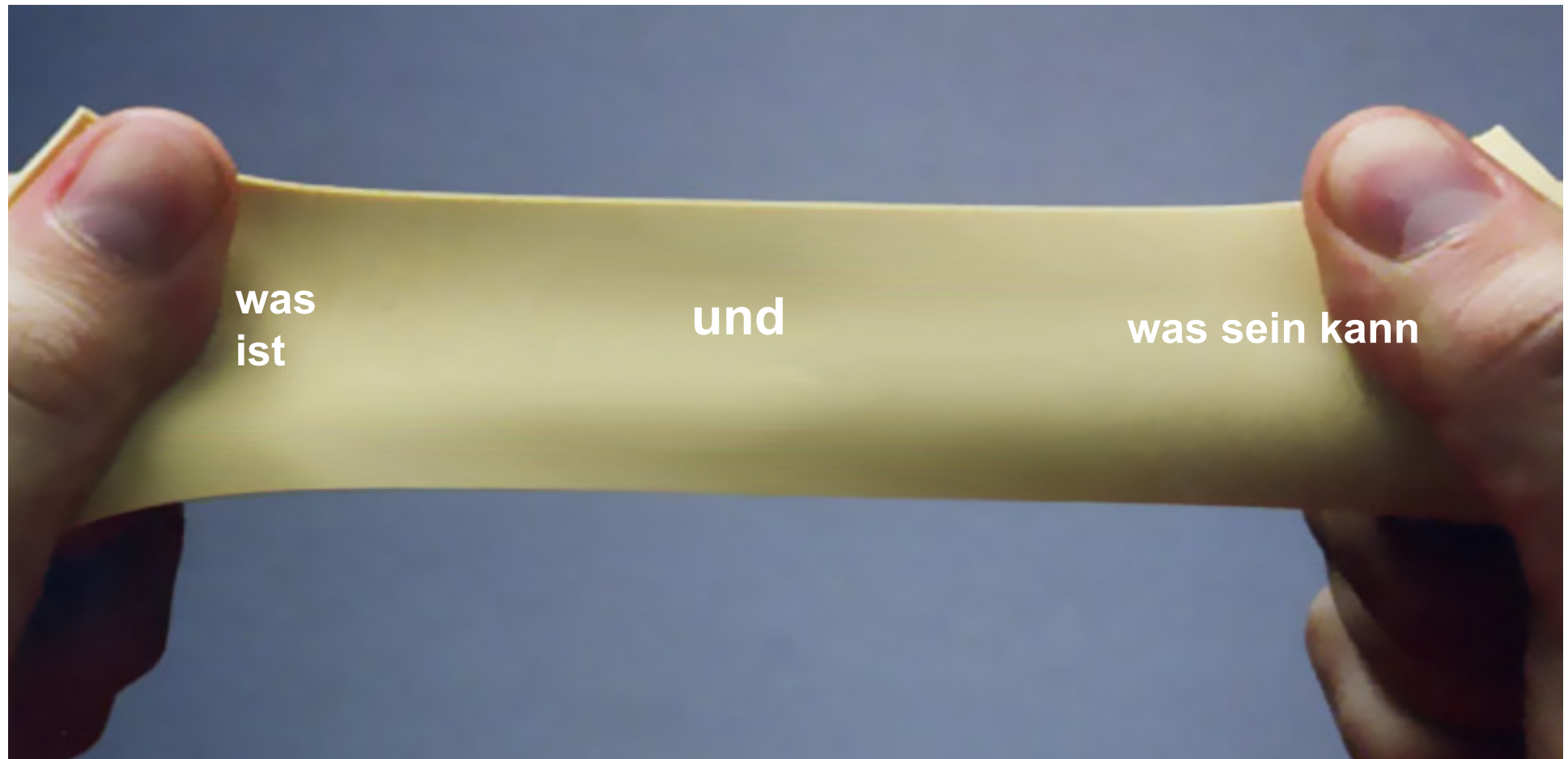
Prinzip der Spannung

Das Prinzip der Spannung nutzt die menschliche Fähigkeit Entwicklungspotential als Spannung wahrzunehmen.

Spannungen werden vorwiegend aus der Perspektive einer Rolle geäußert.

Vorschläge zur Lösung von Spannungen können in einem holakratischen System an mehreren Stellen eingebracht werden. Sie werden permanent genutzt um die Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation zu optimieren.

Spannung entsteht bei der Wahrnehmung einer
Lücke zwischen dem



Prinzip der dynamischen Steuerung

Die Dynamische Steuerung bezieht sich auf Denk- und Handlungsprinzipien. Strategien, Entscheidungen und Handlungen orientieren sich an dem was sich tatsächlich gegenwärtig zeigt, weniger an dem was eventuell geschehen könnte.

Der Fokus liegt darauf

- > sich als Organisation kontinuierlich in **iterativen** Schritten zu verbessern
- > sich bei Entscheidungen an der **Machbarkeit** einer Lösung anstelle der besten Lösung zu orientieren
- > in der täglichen Arbeit **aufmerksam** zu sein für das, was sich zeigt
- > Erst dann zu handeln oder zu entscheiden, wenn es wirklich **angebracht** ist



Prinzip der lebendigen Struktur

Die holakratische **Organisationsstruktur** entfaltet sich kontinuierlich und differenziert sich weiter aus, je nachdem was für die Arbeit in der Organisation jeweils am sinnvollsten und angemessensten ist.

Die kleinste organisatorische Einheit ist eine „Zuständigkeit“. Sie wird einer „Rolle“ zugeordnet, diese wird einem „Zirkel“ zugeordnet.

Untereinander sind Rollen und Zirkel in einer Holarchie (natürliche Hierarchie von wachsender Ganzheit) von Handlungsspielräumen angeordnet.

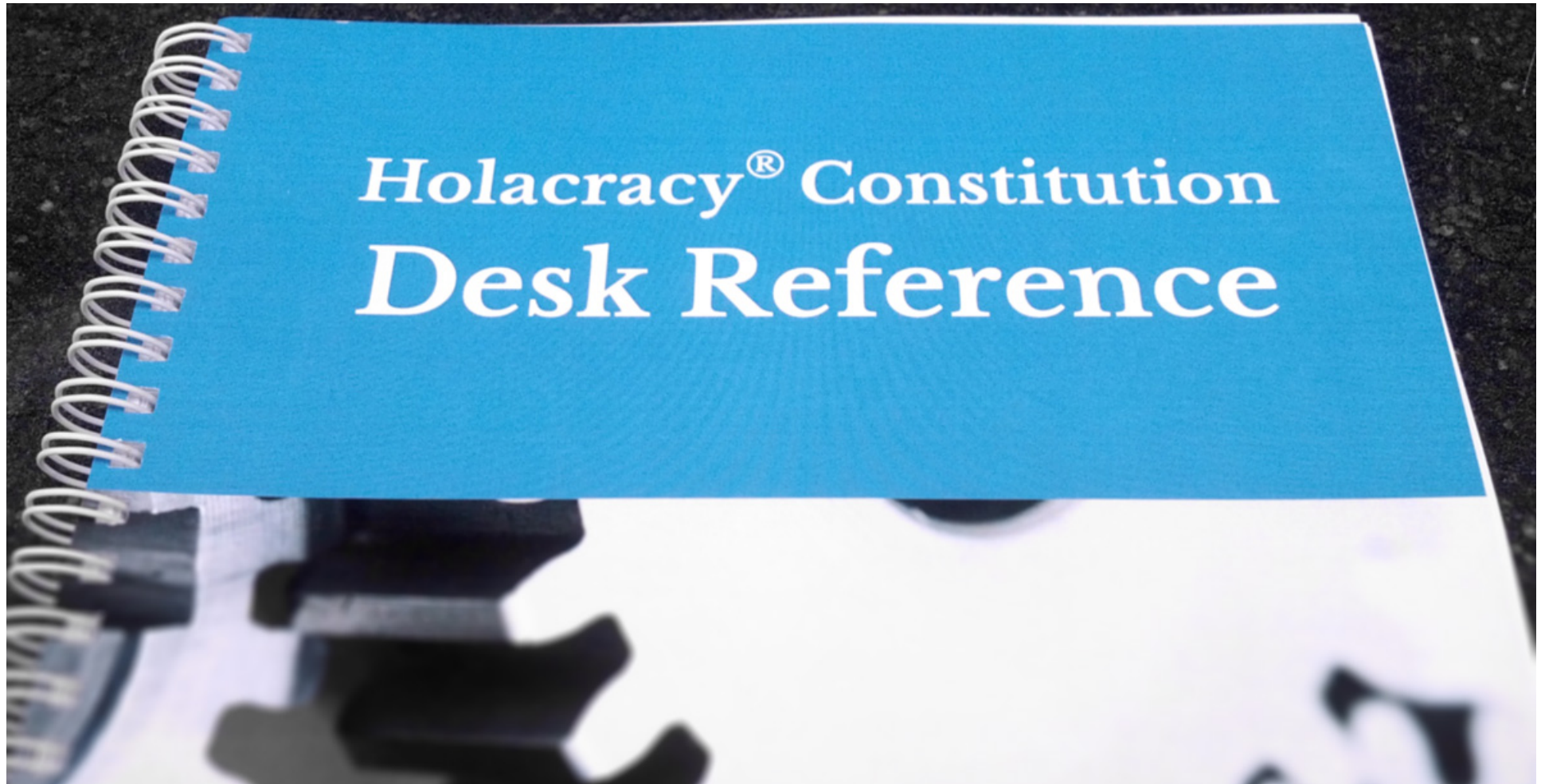
Prinzip der verteilten Autorität

Die in der Geschäftsordnung festgelegten Regularien für das Governance-System ermöglichen die transparente Verteilung von Autoritäten sowie eine Ausbalancierung von Autoritäten zwischen den Zirkeln

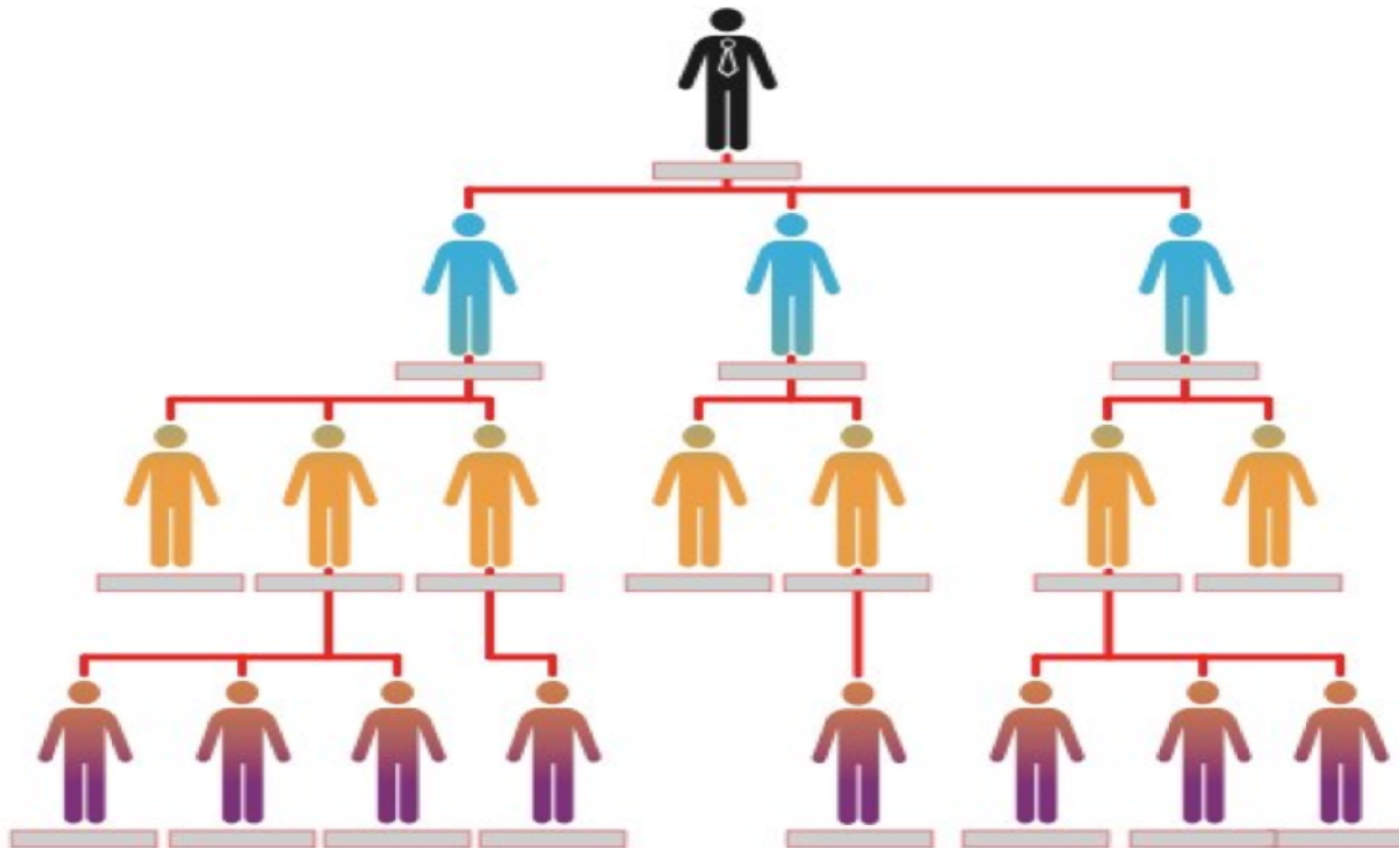
Jede Verantwortlichkeit, jede Rolle und jeder Zirkel ist mit entsprechenden Autoritäten und **Entscheidungsbefugnissen** ausgestattet.

.

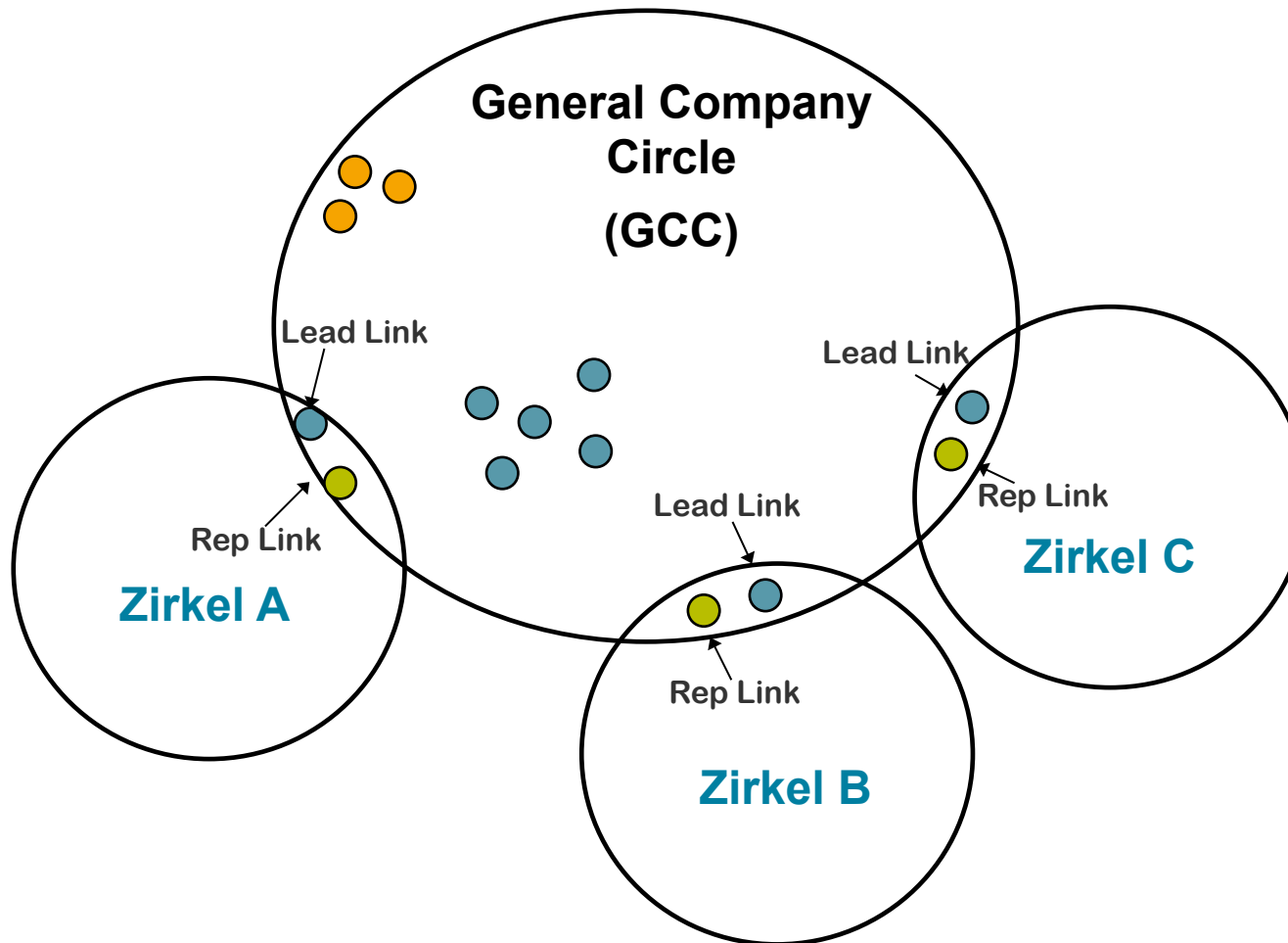
Die Geschäftsordnung regelt die Verteilung der Autorität



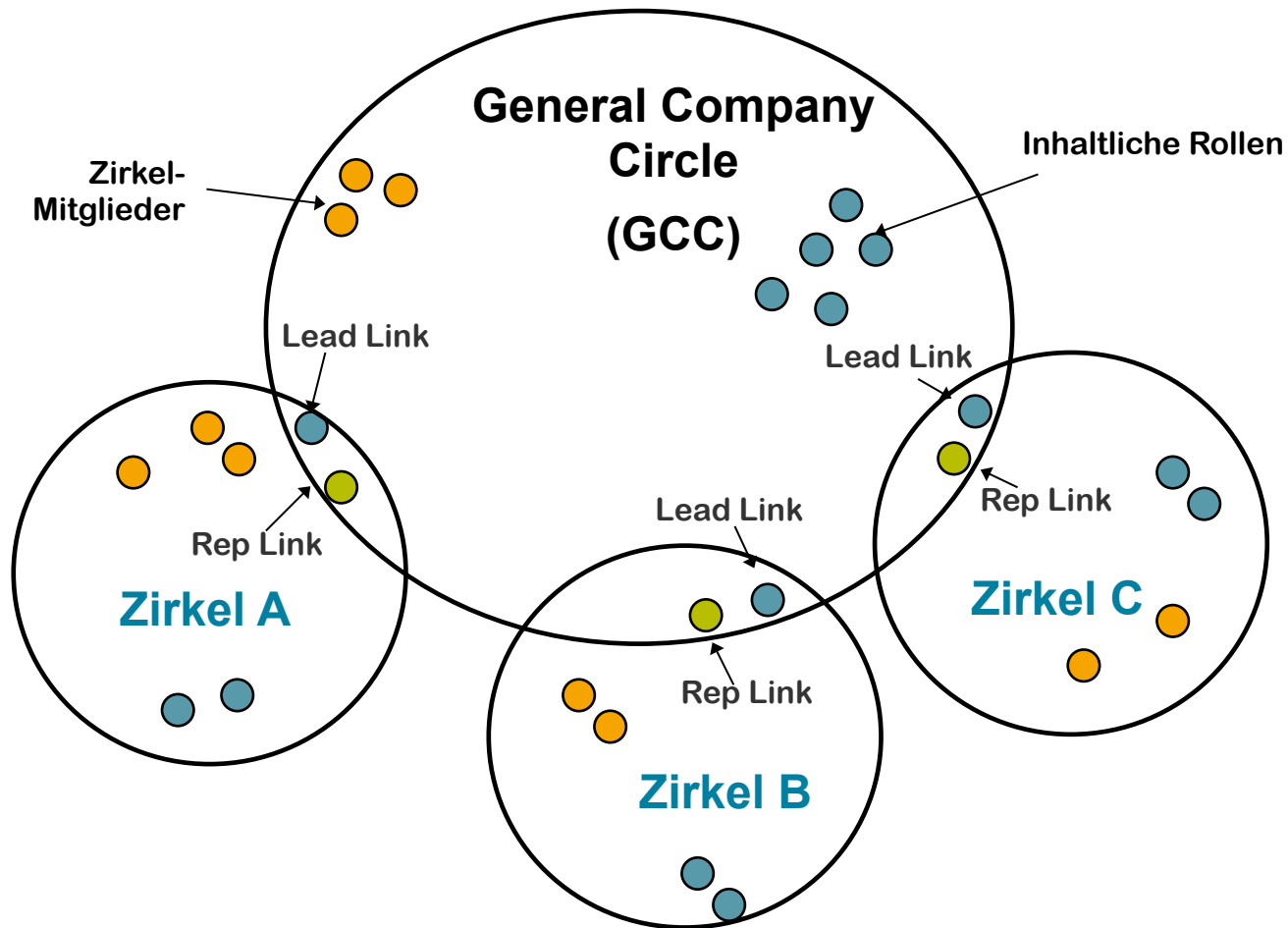
Von einer Hierarchie aus Personen... ..in deren Funktionen...



Zu einer Holarchie von Handlungsspielräumen...



Selbstorganisierte Kreise – eigenverantwortlich ausgeführte Rollen



Die Marketing Rolle

Zweck

- > Viel Aufmerksamkeit für unsere Organisation und ihre Produkte erzeugen

Handlungsspielraum:

- Marketing-Botschaften
- Marketing-Material

Verantwortlichkeiten

- > Das Unternehmen und seine Dienstleistungen am Markt bekannt machen
- > Regelmässig am Markt durch E-Mails, in sozialen Netzwerken und in anderen Kanälen in Erscheinung treten

Was ändert sich?



Was Holacracy ist und was es nicht ist.....

Holacracy ist:

Die Steuerung einer Organisation durch Menschen in Richtung auf den Daseinszweck.

Holacracy ist nicht:

Ein Steuerungsprozess von Menschen, durch Menschen und für Menschen.

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit!

Katrin Goecke
cidpartners GmbH
Prinz-Albert-Strasse 19
53113 Bonn
goecke@cidpartners.de
+ 49 171 835 97 00