

## Holakratie (Holacracy)

### Inhalt

Was Holakratie bedeutet und auszeichnet .....	2
So funktioniert Holakratie (Holacracy) .....	6
Holakratie im Unternehmen umsetzen und entwickeln .....	13
Empfehlungen aus dem Management-Handbuch .....	15
Autor .....	17

# Was Holakratie bedeutet und auszeichnet

Holakratie oder Holacracy ist eine revolutionäre Form der Organisation von Unternehmen. Hierarchien werden abgeschafft. Stattdessen sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entscheiden und Verantwortung tragen. Dazu stimmen sie sich in „Kreisen“ ab. Lesen Sie, was diese agile Form der Organisation in der VUCA-Welt auszeichnet.

Zuletzt geändert am 13.09.2022

Von Stefan Kennerknecht, Europace AG



## Was bedeutet Holakratie?

Die „Holacracy“ wird landläufig als „Holakratie“ bezeichnet und ist eine Form der Arbeitsgestaltung und ein Managementsystem im Sinne des New Work. Sie balanciert zwischen autokratischer und basisdemokratischer Organisation. Dabei greift sie tief in die Strukturen einer Firma ein.

Die Holakratie setzt voraus, dass die gesamte Organisation des Unternehmens neu ausgerichtet und gestaltet wird. Damit steht sie im Gegensatz zu anderen agilen Methoden, die nur in einem Bereich eines Unternehmens angewandt werden können.

### Stichwort

#### **Holakratie (Holacracy)**

Holakratie oder Holacracy bezeichnen ein Organisationskonzept, dessen Merkmale sind: Alle Beschäftigten treffen eigenständig Entscheidungen. Sie haben keine Funktionen wie Marketingleiter oder Produktentwickler, sondern bringen sich gleichwertig als Experten für einzelne Aufgaben ein. An die Stelle hierarchischer Organisation rücken miteinander verzahnte Kreise und Zellen, die selbstständig agieren.

Der Name Holakratie oder Holacracy leitet sich vom Griechischen „Holon“ ab und bedeutet „Teil eines Ganzen zu sein“. Oft werden die Begriffe Holokratie oder Holocracy synonym verwendet. Der US-amerikanische Unternehmer Brian Robertson gilt als Pionier dieser Organisationsform.

## Regelwerk der Holakratie

Zentrales Regelwerk der Holakratie ist eine Verfassung, die sich in fünf Kapitel gliedert:

- Rollen füllen
- Kreisstruktur
- Governance-Prozess
- Operativer Prozess
- Adoption Matters (Angelegenheiten der Inkraftsetzung)

## Grundlagen der Holakratie: Partizipation und Veränderung

Merkmal und damit elementar für die Holakratie sind Partizipation und Transparenz durch alle Entscheidungsebenen. Alle Mitarbeitenden eines Unternehmens können sich daran beteiligen, die Organisation zu verändern.

Das ist gewünschtes Ziel des holokratischen Systems, das gerne mit dem menschlichen Körper verglichen wird: Eine Zelle ist eine eigenständige Einheit, die mit anderen Einheiten zusammen ein Organ bildet. Alle Organe zusammen bilden den menschlichen Körper.

Dieses Prinzip, Teil eines Ganzen, ist Basis der Holakratie. Und wie ein Organismus sich ständig verändert, so ist der Wandel dem holokratischen Systeme immanent.

## Entscheidungen werden von den Experten getroffen

Die Holakratie lebt davon, dass Entscheidungen von den Leuten getroffen werden, die sie betreffen und bei denen das Wissen und die Kompetenz dafür liegt.

Anstelle von langwierigen Grundsatzplanungen treten viele kleinen Kurskorrekturen – angelehnt an das evolutionäre Prinzip der natürlichen Entwicklung. Dadurch soll eine dynamische Steuerung entstehen.

## Ziele der Holakratie

Ziel der Organisationsform Holakratie ist es, schwerfällige, bürokratische Prozesse zu umgehen, die in hierarchischen Organisationen entstehen.

Stattdessen vertrauen Holakraten darauf, dass gegenwartsbezogen gehandelt wird. Die Idee ist, Arbeitsabläufe klarer zu gestalten, Verantwortungsbereiche neu abzustecken, Entscheidungen zu vereinfachen und zu dezentralisieren.

Vor allem soll die Holakratie Kreativität und Arbeitsmoral steigern sowie die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördern.

### Praxis

## Bedingungen und Möglichkeiten für Holakratie klären

Wer sich auf den Weg zu einem holokratischen Unternehmen machen möchte, sollte vor allem klären:

- Sind die Eigentümer und das Top-Management bereit, Macht und Verantwortung auf alle Ebenen des Unternehmens zu übertragen und abzugeben?
- Ist das Unternehmen mit seiner bisherigen Kultur der Zusammenarbeit bereit, sich auf neue Regeln und Prozesse einzulassen?
- Sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und sich an die Regeln der Holakratie zu halten?

- Ist allen Beteiligten klar, welche Vorteile eine Selbstorganisation des Unternehmens nach dem Modell der Holakratie für das Unternehmen und für alle Beschäftigten bringen kann?
- Welche Risiken, Gefahren und Einschränkungen könnten für diese revolutionäre Organisationsform im Unternehmen auftauchen?

Falls Sie die Entscheidung treffen, sich auf den Weg zum holokratischen Unternehmen zu machen und falls Sie mehr wissen wollen über die damit anstehenden Aufgaben, lesen Sie den folgenden Abschnitt mit Erläuterungen zur Funktionsweise und einem ausführlichen Beispiel (Europace AG).

## So funktioniert Holakratie (Holacracy)

Der Kreis ist das wichtigste Element des holokratischen und selbstorganisierten Unternehmens. In speziellen Meetings werden alle Aufgaben besprochen, Verantwortung festgelegt und Entscheidungen getroffen. Je nach Thema und Bedeutung gibt es unterschiedliche Formen des Meetings. Darin haben alle eine Rolle zu erfüllen.

Zuletzt geändert am 13.09.2022

Von Stefan Kennerknecht, Europace AG



## Holakratie führt zu mehr Selbstorganisation im Unternehmen

Die Holakratie schafft Hierarchien nicht wirklich ab, tatsächlich existierten sie als Ordnungsprinzip in der sogenannten Purpose-Hierarchie weiter.

Jedoch werden Macht und Befugnisse vollständig delegiert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen Verantwortung und organisieren sich selbst.

## Rollen und Kreise definieren

In der Holakratie füllen die Mitarbeitenden Rollen aus, die in Kreisen zusammengefasst werden. So kann es einen Produktionskreis geben, in dem Kolleginnen und Kollegen für Entwicklung, Personalplanung, Beschaffung und Lager tätig und verantwortlich sind. Die Kreise organisieren sich selbst und legen Zuständigkeiten fest.

Üblich ist, dass Mitarbeitende mehrere Rollen übernehmen und zu verschiedenen Kreisen gehören. Außerdem kann jeder Mitarbeiter Rollen wechseln oder ihm zugeordnete Rollen ablehnen.

## Kommunikation und Abstimmung in Kreisen

Damit die Kreise kommunizieren und sich abstimmen können, gibt es doppelte Verbindungen. Jeweils ein Vertreter und der Lead (Leiterin oder Leiter) eines Kreises werden in den nächsthöheren Kreis gesandt. So wird vermieden, dass der Lead eine zu starke Position einnehmen könnte und Kreismitglieder nicht gehört werden.

Besprechungen dienen der Abstimmung zwischen den Kreisen. Holakraten unterscheiden zwischen **operativen Treffen**, die Transparenz schaffen, und **Steuerungsm Meetings**. Diese dienen dazu, Strukturen weiterzuentwickeln: Hier werden Zuständigkeiten verteilt, Kreise zusammengelegt und (neu) aufgeteilt.

## Rollen und Kreise orientieren sich an ihrem Purpose

Jeder Kreis hat eine Struktur. So gibt es neben der Rolle des Moderators, die Repräsentanten des Kreises, die erwähnten Vertreter darüberliegender und darunterliegender Kreise sowie einen Schriftführer.

Kreise definieren sich über ihren **Purpose** oder **Sinn**, der gemeinsam entwickelt wird. Er kann zum Beispiel lauten: „Kollegen den Rücken freizuhalten“, für einen Stabskreis. Oder: „Exzellente Produkte zu entwickeln, die auf einer Plattform verfügbar sind“, als Sinn für den Kreis der Produktentwicklung.

Der Purpose (Sinn und Zweck) eines Kreises orientiert sich dabei immer an dem festgelegten Sinn des nächsthöheren. So zahlen alle Kreise auf den Purpose der Gesamtorganisation ein.

## Holakratie in der Praxis: Widerstände und mögliche Nachteile

Immer mehr Start-ups, Mittelständler und sogar Konzerne sind gewillt, sich von hierarchischen Führungsformen zu verabschieden. Viele testen Organisationsmodelle, die auf Selbstverwaltung basieren.

Allerdings gibt es auch Widerstände. Als Gründe werden angeführt:

- Konkurrenzdenken verhindert vernetztes Handeln.
- Das Tagesgeschäft beansprucht zu viel Zeit.
- Die Mitarbeitenden akzeptieren die Veränderungen und das Mehr an Verantwortung nicht.

Solche Widerstände gab es auch bei der Einführung der Holakratie bei der Europace AG. Ausgangspunkt war folgende These: Eine Wissensunternehmung, in dem die Menschen das Wissen der Organisation halten, ist prädestiniert, um Hierarchien abzuschaffen und die Holakratie einzuführen. Denn wenn das Tagesgeschäft technische Innovation heißt, stören langatmige Hierarchien und aufwändige Abstimmungsschleifen.

## Holakratie praktisch umsetzen

Auftakt für die selbstverwaltete Organisation bei Europace waren Leadership Days (LSD), zu denen das Mutterunternehmen, die Hypoport AG, eingeladen hatte. 2014 nahmen 80 Leute daran teil, ein Jahr später bereits 150. Inhalt dieser Leadership Days sind Impulsreferate externer Experten sowie Workshops, in denen hinterfragt wird, ob selbstverwaltete System überhaupt noch Vorgesetzte benötigen.

Ausgangspunkt war dabei die Frage nach dem Sinn der Unternehmung: Wofür braucht es Europace? „Wir verbinden Wünsche mit Banken“, ist die Antwort, die sich in den zurückliegenden drei Jahren als Sinn kristallisiert hat. Diesen verstehen alle Mitarbeitenden, an ihm können sie sich orientieren und wiederum Sinn für ihre eigenen Kreise finden.

## Wege der Transformation zur Holakratie

Weil Europace eine bestehende Organisationsform hatte, galt es, nach dem Kick-off einen Weg der Transformation zu finden. Die Kreise mussten lernen, klassische Führungsaufgaben zu übernehmen. Denn: Führungskräfte wurden abgeschafft und deren Verantwortung in die Kreise gegeben.

So ersetzen Prozesse in den Teams (Kreise) bisherige Führungsaufgaben wie etwa die Gehaltsentwicklung, die strategische Ausrichtung eines Kreises, Weiterbildungsfragen oder die Entwicklung der Arbeitsorganisation.



## Bedeutung von Rollen und Meetings

Einzelne Abteilungen und Teams experimentierten in der Folge mit Rollen und Meetings, von denen es zwei gibt.

- **Tacticals:** finden ein- bis zweiwöchig in den Kreisen statt. Besprochen werden ähnlich einem Scrum-Meeting die Wochenziele und mögliche Hindernisse. Hinzu kommen Projektstände und die nächsten Schritte. Es wird nur besprochen, was direkt mit dem Kreis zu tun hat.
- **Governance:** Diese Treffen finden alle ein bis drei Monate statt. Zweck dieser Meetings ist, Zuständigkeiten und Ziele der Rollen und des Kreises zu hinterfragen.

Hinzu kommen außerdem:

- **Fokus-Meetings:** Das sind Meetings zu bestimmten Themen, so wie sie in jedem Unternehmen abgehalten werden. Hier werden Aspekte behandelt, die nicht in die Tacticals und Governance-Meetings passen, sondern eher der Arbeitsorganisation zuzuschreiben sind. Es kommen die Rollen zusammen, die mit dem Thema zu tun haben oder durch ihre Expertise eine Lösung beisteuern können.

Mit der Zeit wurde deutlich: Die Meetings schaffen schnell Transparenz und dienen der Reflexion. Sie werden strukturierter und effektiver. Das gelingt, weil Mitarbeitende sich schnell und einfach an klaren Regeln für diese Meetings orientieren können und persönliche Befindlichkeiten entfallen.

So wächst ein ganz eigenes Wording. Die Kolleginnen und Kollegen sprechen sich im Meeting in ihren Rollen an: „Du in der Rolle Finanzen, was brauchst du, um Aufgabe XY übernehmen zu können?“

## Spannungsbasiertes Arbeiten und Entscheiden

Etabliert hat sich zudem das spannungsbasierte Arbeiten und Entscheiden. Wenn Kolleginnen und Kollegen im Meeting etwas stört, sprechen sie es an: „Ich habe eine Spannung mit ...“.

Die Rolle **Facilitator** greift den Einwand auf und fragt dessen Validität ab. Dabei wird auf die Erwachsenenhaltung gezielt: „Was benötigst du aus dem Kreis? Hast du dazu eine Idee?“ Der Kollege artikuliert, was er benötigt:

- weitere Informationen
- Reaktionen
- ein bilaterales Gespräch

Außerdem wird faktenorientiert geschaut, was einen Einwand trägt:

- Nimmt die Firma oder der Sinn des Kreises Schaden?
- Fehlt der betroffenen Person etwas?
- Ist die Person mit ihrem Einwand eingeschränkt?
- Was vermutet die Person, was passieren könnte?

Ziel ist, die „Testquote“ und damit die Innovationsfähigkeit zu erhöhen: Wenn etwas gut genug scheint, es auszuprobieren, wird es ausprobiert. Das ist der eigentliche, revolutionäre Gedanke der Holakratie für Europace.

## **Facilitator als Leiter eines Meetings**

Die Rolle Facilitator führt durch die Meetings. Sie hilft, die konstruktive, wertschätzende und dialogische Art des Umgangs miteinander zu pflegen.

Dafür ist es wichtig, am Ende eines Meetings eine Klärungsrunde zu etablieren. „Clear The Air“ heißt das bei Europace. Jeder Kollege und jede Kollegin teilt mit, wie es ihm oder ihr im Meeting emotional ergangen ist. Wie persönliche Entscheidungen empfunden werden oder mit welchem Gefühl man aus dem Kreis tritt. Es gibt also bei allem technischen Standards einen Platz für Bedürfnisse und Wünsche.

## **Meeting-Teilnehmer bringen Fakten und Gefühle ein**

Dieses scharfe Trennen von Fakten und Gefühlen ist für viele Menschen herausfordernd. Es bedarf eines hohen Maßes an Eigenwahrnehmung und Selbstreflexion. Größte Herausforderung dabei:

- Bei sich zu bleiben.
- Aus der Ich-Position zu sprechen.
- Verantwortung für Handeln und Gefühl zu übernehmen.
- Gesagtes sowie Gehörtes zu reflektieren, ohne es persönlich zu nehmen.

## Praxis

Klären Sie für Ihr Unternehmen, wie Sie vorgehen können und wollen, um Holakratie (Holocracy) als Selbstorganisation im Unternehmen einzuführen. Erarbeiten Sie dazu eine Vorstellung, wie Sie vorgehen und leiten Sie entsprechende Aufgaben und Schritte fest.

Ein entscheidendes Instrument für die Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen, in den Teams und in den Holakratie-Kreisen sind Meetings. Nutzen Sie für die Vorbereitung und Planung der Governance und Tactical Meetings diese Vorlagen.

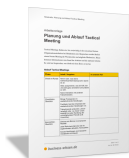


### Planung und Ablauf des Governance Meetings

Art.-Nr. 99.186.01

Datei business-wissen\_9918601.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.



### Planung und Ablauf des Tactical Meetings

Art.-Nr. 99.186.03

Datei business-wissen\_9918603.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.



### **Tipp: So bringen Sie den Wandel in der Organisation voran**

Im Handbuch-Kapitel zum **Change-Management** finden Sie weitere Methoden und Tipps, wie Sie neue Formen der Organisation und der Arbeitsabläufe finden und in Ihrem Unternehmen etablieren.

Ein weiteres Werkzeug, das beim Ablauf dieser Meetings hilfreich sein kann, ist eine Checkliste zur Einwandbehandlung.

**Fragen zur Einwandbehandlung in Meetings**

Art.-Nr. 99.186.02

Datei business-wissen\_9918602.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Stellen Sie sicher, dass die Vorteile und Möglichkeiten der holokratischen Organisation tatsächlich erschlossen und genutzt werden können – und haben Sie die Risiken, Gefahren und Einschränkungen im Auge. Mehr dazu lesen Sie im folgenden Abschnitt dieses Handbuch-Kapitels.

# Holakratie im Unternehmen umsetzen und entwickeln

Für das holokratische und selbstorganisierte Unternehmen braucht es eine Initialzündung und dann einen langen Transformationsprozess. Dieser hat viele Chancen, birgt aber auch Risiken und Nachteile. Ein Erfolgsfaktor, um die Potenziale zu nutzen, ist: regelmäßiges Training. Welche Einflussfaktoren sollten Sie bei der Veränderung beachten?

Zuletzt geändert am 13.09.2022

Von Stefan Kennerknecht, Europace AG



## Vorteile und Chancen der Holakratie

Holakratie schafft klarere Verantwortungsstrukturen, vermittelt Sinn und Zweck der Organisation und ihrer Prozesse und macht Aufgaben bewusst. Diese Klarheit ermöglicht Orientierung und Kooperation und einfache, stetige Anpassungen.

Sie hat daher ein großes Potenzial, die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern. Vor allem, wenn es um Wissensträger geht, die im Arbeitsleben selbstverantwortlich entscheiden und handeln wollen. Klassische Entscheidungswege und Mikromanagement fallen durch die Implementierung der Holakratie weg.

Stattdessen erleben Mitarbeiter, wie entschieden wird. Sie sind Teil des Prozesses und haben die Ergebnisse zu verantworten.

Befürworter versprechen sich durch dieses Mehr an Selbstbestimmung und Einfluss folgende Vorteile:

- schnellere Arbeitsprozesse
- kürzere Innovationszyklen
- keine Stellenbeschreibungen mehr notwendig
- Mitarbeitende entscheiden mit, welche Rollen und Aufgaben sie übernehmen
- Mitarbeitende gestalten Form der Zusammenarbeit selbst

Und das lässt alle im Unternehmen den eigentlichen Sinn erleben.

## Nachteile und Risiken der Holakratie

Nicht jeder Betroffene wünscht sich ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Auch müssen Holakraten das komplexe Regelwerk praktizieren, damit sie Spannungen an den richtigen Stellen behandeln.

Parallel wandelt sich die Unternehmenskultur, weil die Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters Teil des Prozesses ist. Darauf liegt bei Europace ein wesentlicher Schwerpunkt.

Das kann das persönliche Kompetenzerleben mindern und zu Beginn eines Change-Management-Prozesses die Organisation und die Mitarbeitenden lähmen. Wenn Fürstentümer in der Firma und Glaubenssätze der handelnden Personen verloren gehen, kann die Seele leiden.

Schließlich kann das Abarbeiten von Checklisten und Regeln, wie sie mit der Holakratie-Verfassung vorgegeben werden, in Meetings ermüden. Es dauert, bis die Anwendung sattelfest sitzt.

## Holakratie trainieren

Deshalb wird bei Europace praktisch und erfahrungsorientiert trainiert. So wie im Fußball. Der Sport übt eine Faszination auf die Menschen aus, ohne dass die Mehrzahl von ihnen jemals die Regeln des DFB gelesen hätte.

Es gibt ein implizites Verständnis für die Regeln, welches praktisch erlernt wurde. So wird es auch bei Europace sein. Die Holakratie-Verfassung wird von Experten und Interessierten gelesen und dient als Referenz. Gelernt wird jedoch gemeinsam in Trainings und in der Praxis.

Und während Mitarbeitende einen Entfaltungs- und Motivationsschub erleben können, kann dieser bei bisherigen Führungskräften ersticken. Sie müssen lernen, als Rolleninhaber zu denken und sich andere Steuerungsmethoden aneignen. Eine gute Unternehmenskultur fängt anfängliche Schwierigkeiten auf und achtet auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn der Mensch steht weiterhin im Mittelpunkt.

# Empfehlungen aus dem Management-Handbuch

## Change-Management

Wie Sie Change-Projekte in Ihrem Unternehmen planen und Veränderungsprozesse durchführen. Mit Vorlagen zur Analyse des Veränderungsbedarfs, zur Prozessgestaltung und zur Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/84/>

## Führen ohne Vorgesetztenfunktion

Wie Sie als Führungskraft Ihre Ziele auch ohne disziplinarische Macht oder Vorgesetztenfunktion erreichen. Mit vielen Tipps und Vorlagen, um Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit zu motivieren und um Konflikte zu erkennen und zu lösen.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/28/>

## Meetings moderieren

Wie Sie Besprechungen leiten und zum Ziel führen. Mit Methoden und Tipps für die Moderationstechnik und Vorlagen für die Vorbereitung und Durchführung eines Meetings, das Sie moderieren sollen.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/20/>

## Organigramm erstellen

Wie Sie ein Organigramm für Ihr Unternehmen erstellen und visualisieren. Bilden Sie Aufgaben, Stellen, Leitungsbefugnisse, Informationsflüsse und Prozesse verständlich in einem Schaubild ab. Nutzen Sie dazu die Beispiele und klären Sie mithilfe der Vorlagen, welche Informationen im Organigramm enthalten sein sollten.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/11/>

## Unternehmenskultur verstehen

Wie Sie Ihre Organisations- oder Unternehmenskultur anhand eines Modells beschreiben und gestalten. Sie lernen die Elemente kennen, die eine Organisationskultur ausmachen und wissen, wo Sie eine Veränderung der Kultur anstoßen.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/86/>

Nutzen Sie als  
**Premium-Mitglied**  
alle  
**Handbuch-Kapitel**  
mit mehr als  
3.000 Checklisten und Excel-Vorlagen

**Jetzt anmelden**

[www.business-wissen.de/anmelden/](http://www.business-wissen.de/anmelden/)



## Autor

### Stefan Kennerknecht



Stefan Kennerknecht ist Co-CEO der Europace AG (Berlin). Die Tochter der börsennotierten Hypoport AG ist ein Onlinemarktplatz für Baufinanzierungen und Ratenkredite.

E-Mail [Stefan.Kennerknecht@europace.de](mailto:Stefan.Kennerknecht@europace.de)

Anschrift Europace AG  
Klosterstraße 71  
10179 Berlin  
Deutschland

Web <https://www.europace.de>

## Impressum

b-wise GmbH  
Bismarckstraße 21  
76133 Karlsruhe  
DEUTSCHLAND

[service@business-wissen.de](mailto:service@business-wissen.de)

Telefon +49 721 18397-0

Copyright 2024, b-wise GmbH, All Rights Reserved