



Selbst-Management Reifelandkarte

für Holacracy® basierte Organisationen

LEVEL 1: hindert die Praxis

LEVEL 2: etabliert die Praxis

LEVEL 3: vertieft die Praxis

LEVEL 4: entwickelt die Praxis

Betriebssystem der Organisation

Macht- / Befugnisssystem 	Konventionelles «command-and-control»-System, in dem die Macht an der Spitze ruht. Management-Hierarchie, die oft über andere hinweg entscheidet. Holacracy ist noch nicht eingeführt.	Das Management behält sich noch immer ein Veto-Recht vor, aber die Kultur fördert die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen und unterstützt Mitarbeiter*innen, ihre Rollen zu führen und Fehler zu machen.	Die Organisation hat ein transparentes System für die Entwicklung und Verteilung von Befugnissen in alle Rollen. Die Holacracy Verfassung ist vollständig eingeführt.	Das System der verteilten Befugnisse ist in der formalen Satzung oder Geschäftsordnung der Firma verankert. Auch kulturell gibt es keinen Anschein eines «CEO» mehr.
-------------------------------------	--	--	---	--

Anwendung

Kreis-Lead Befugnisse 	Kreis-Leads verhalten sich noch immer wie Manager*innen. Führung wird immer noch wie in einer konventionellen Management-Hierarchie verstanden und praktiziert. Die Macht ist implizit beim Kreis-Lead verdichtet.	Den Kreis-Leads ist der Unterschied zwischen einem Kreis-Lead und eine*r Manager*in bewusst. Sie versuchen die Ausübung von Macht als Kreis-Leads jenseits der Befugnisse der Kreis-Lead Rolle oder ihrer anderen Rollen zu vermeiden.	Es sind einige Einschränkungen der Befugnisse des Kreis-Leads in der Governance abgebildet, bzw. einige Kreis-Lead-Befugnisse sind an andere Rollen delegiert.	Die Organisation hat Prozesse, die viele Kreis-Lead-Befugnisse durch effektive und verteilte Peer-to-Peer-Methoden ersetzen. Diese Prozesse sind transparent in der Governance abgebildet.
Tactical Meetings 	Der Kreis tut größtenteils nur so als ob. Es gibt wenige Agendapunkte. Andere operative Meetings sind nach wie vor dieselben wie vor Holacracy und ignorieren die Rollenstrukturen der Kreise.	Reguläre, flüssige und spannungsgetriebene Tactical Meetings. Es entstehen klare nächste Schritte und Projekte, die nicht überdesignt sind. Tacticals haben andere regelmäßige Meeting-Formate abgelöst.	Die Prozessmoderation verstärkt regelmäßig Rollenklarheit in Tacticals. Das Team spricht aus seinen Rollen und übergibt Handlungen an Rollen. Das Team zieht regelmäßig die Rollenstruktur für Klarheit bezüglich Erwartungen und Entscheidungsbefugnissen heran.	Das Tactical dient rein zur Absicherung. Die meisten operativen Erfordernisse werden ausserhalb der Meetings oder nach Bedarf in ad-hoc Meetings besprochen. Das Team verstärkt selbst Rollenklarheit in sämtlichen Meetings, nicht nur in Tacticals.
Governance Meetings 	Der Kreis tut größtenteils nur so als ob. Wenige Agenda-Punkte, hauptsächlich um Klarheit in existierende Funktionen zu bringen. Sehr abhängig von den Fähigkeiten des*der Prozessmoderator*in, den Prozess zu halten.	Neue Agenda-Punkte tauchen regelmässig auf, um etwas hinzuzufügen oder zu ändern – nicht nur, um Vorhandenes zu klären. Kreismitglieder sind stärker in den Prozess involviert und bekämpfen ihn nicht.	Vorschläge sind öfter fortgeschritten (z.B. mehrere Teile, Domänen werden einbezogen etc.). Governance ausserhalb von Meetings wird genutzt. Das Team ist relativ selbstdiszipliniert im Prozess.	Einige Vorschläge versuchen, signifikant umzustrukturieren – sogar die Kreisstruktur selbst, und fordern tiefgreifende Annahmen darüber heraus, wie die Arbeit organisiert sein sollte.
Projektmanagement 	Vorhersage & Kontrolle-Ansatz (z.B. Wasserfall-Ansatz, GANT Charts etc.) Der*Die Projektmanager*in versucht die Abweichung vom Plan gering zu halten.	Projektplanung involviert alle Stakeholder und schafft Platz für das Unbekannte (z.B. Prototyping und Testzyklen, Kontingenzplanung, paralleles Tracking, etc.).	Die Projekt-Inhabenden halten strikt die Projekt-Intention hoch – jenseits von Detailplanung; mehrere Projektmanagement-Tools für die Koordination von Handlungen sind im Einsatz.	Radikal vereinfachtes Projektmanagement auf Basis von transparenten Informationen und organischer Priorisierung. Komplexe Projektmanagement-Tools werden kaum gebraucht.
Jobtitel 	Jobtitel werden einfach in Rollentitel übersetzt; Kreis-Lead Rolle wird als «besser» oder prestigeträchtiger angesehen und oft als Vollzeit-Job betrachtet.	Jobtitel und Rollen koexistieren als parallele Systeme; Menschen füllen mehrere Rollen; Jobtitel sind oft Teil einer Schatten-Macht-Struktur; gefühlt «Leben in zwei Welten».	Jobtitel werden intern kaum genutzt oder beachtet (eventuell noch für externes Umfeld), Menschen verstehen die Kreis-Lead Rolle einfach als eine weitere Rolle, nicht als Vollzeit-Job.	Die Abwesenheit einer Job-Titel Hierarchie hilft Menschen dabei, eine tiefere Identität und einen Entwicklungspfad zu finden. Flexible Rollenbeschreibungen fördern Entwicklung und Exploration
Entscheidungsfindung & Handeln 	Rollenhalter*innen ignorieren die Governance größtenteils, und schieben wichtige Entscheidungen und bedeutende Aktionen auf so wahrgenommene «Führungskräfte» oder ehemalige Manager*innen ab.	Rollenhalter*innen gleichen ihren inneren Konflikt zwischen expliziter Befugnis und alten kulturellen Normen durch Konsensuche und Einbezug anderer aus, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden.	Rollenhalter*innen experimentieren damit, eigene Entscheidungen zu treffen, basierend auf der durch die Verfassung und die Governance gewährten Befugnisse – ohne Konsens zu suchen oder viele andere Meinungen einzubeziehen.	Rolleninhaber*innen machen sich ihre Befugnisse zu eigen, suchen aber angemessen und organisch nach Input. Spannungen zu verursachen wird nicht als etwas zu Vermeidendes angesehen. Individuelle Aktion ist akzeptiert.
Budgets 	Die Kreis-Lead Rolle des äussersten Kreises hat einen Großteil der Ausgabebefugnis und genehmigt oder lehnt Anträge persönlich ab oder entscheidet ad hoc, Budgets an Subkreise zu delegieren.	Es wird ein transparenter Prozess genutzt, um das Budget Rollen, Kreisen oder großen Projekten zuzuweisen, wobei Kreis-Leads immer noch ein Vetorecht über die meisten Ausgabenentscheidungen innehaben.	Es existiert ein Prozess, der die Budget-Übertragung von mehreren Inputs abhängig macht. Er geht über Kreis-Leads hinaus und hat verschiedene Kontrollmechanismen, um zu vermeiden, dass eine einzelnen Rolle/Person übermäßig Kontrolle über Freigaben oder Ablehnungen hat.	Budgetzuordnungen entspringen einem komplexen, markt-basierten Prozess mit eingebautem Feedbacksystem, um automatisch abzugleichen, wo sich Ausgaben am besten mit Kund*innenwünschen und Sinn und Zweck der Organisation abgleichen.
Informationsfluss 	Informationen werden nur nach Bedarf geteilt und/oder der Informationsfluss funktioniert nach dem Giessekannenprinzip mit vielen E-Mails und Meetings mit allen.	Informationsfluss geschieht ausserhalb von Meetings vor allem durch rollenbasierte E-Mails; informeller Echtzeit-Austausch geschieht willkürlich, wird aber nicht aktiv unterstützt.	Informeller Informationsaustausch wird durch soziale Events, Arbeitsräume und Plattformen gefördert, die die Chance vorteilhafter Begegnungen steigern. Information ist zunehmend transparent.	Die meisten Informationen sind in Echtzeit für alle verfügbar, die meisten E-Mails wurden durch transparente Kollaborationstools / Software ersetzt. Die Kommunikation funktioniert weitgehend „osmotisch“.
Rollenzuteilung 	Kreis-Leads weisen Rollen ohne Absprache und/oder ohne Überprüfung der Rollenpassung zu.	Kreis-Leads laden Partner*innen in Rollen ein und überprüfen dabei die Rollenpassung.	In der Governance sind stützende Prozesse der Rollen-zuteilung und des -wechsels abgebildet (z.B. ein «Rollen-Markt-Platz»).	Die Rollen-zuteilung-Befugnis der Kreis-Leads wird durch einen explizit in der Governance dokumentierten, effektiven, verteilten, auf Augenhöhe basierenden Prozess ersetzt, der hilft, die richtigen Personen auszuwählen und sie wieder aus einer Rolle zu nehmen, wenn nötig.
Performance Management 	Das System fokussiert auf individuelle Performance. Formelle Performance Bewertung durch die Kreis-Lead Rolle, wie durch eine Führungskraft – oft mit Bewertungsscores. Der Feedback-zyklus ist immer noch direkt mit dem Zyklus des Vergütungs-Reviews verknüpft.	Formelle Bewertungen existieren noch, werden aber nicht mehr außerhalb der Rolle in Vergütungs-Updates betont. Häufiges, regelmäßiges Kreis-Lead Feedback wird bevorzugt, abgeleitet aus der Kreis-Lead Verantwortlichkeit für das Coaching der Rolleninhabenden.	Regelmässiges Peer-to-Peer Feedback wird in der Kultur gefördert und durch einige Prozesse/Systeme unterstützt, mit dem Fokus zu lernen – ohne direkter Verbindung zu Entlohnung. Team-Reflexionen zur Selbstentwicklung sind normal.	Feedback wird mühelos frei und oft gegeben. Gruppenfeedback wird auch öfter als «Kund*innenfeedback» (intern, extern) re-interpretiert; mehrere Feedbackprozesse und Kanäle sind verfügbar, um variierende Bedürfnisse und Präferenzen abzudecken.
Entlohnungssystem 	Kreis-Leads haben implizit die Befugnis, die Entlohnung festzulegen, vielleicht in einem übergeordneten System oder Prozess, häufig in der Form individueller Leistungsanreize (Incentives).	Die Befugnis zur Festlegung von Lohn ist strikt an eine Rolle gebunden, die in der Governance abgebildet ist (selbst wenn diese der Kreis-Lead füllt). Es gibt Verantwortlichkeiten oder Prozesse, um sicherzustellen, dass in Entscheidungen Feedback von anderen einfließt.	Die Befugnis zur Festlegung von Lohn ruht in einer Gruppe in einer oder mehreren Rollen. Entlohnungsprozesse und Befugnisse sind transparent in der Governance geregelt, es gibt keine individuellen Incentives (wohl aber teambasierte Profit-Beteiligungen, o.ä.).	Entlohnung entsteht aus Peer-to-Peer- oder markt-basierten Prozessen, die keine eindeutige «Gruppe für Entlohnungsfragen» erkennen lässt (z.B. Zappos Über-ähnliche Einstufungsprozesse oder HolacracyOne's Entlohnungssystem basierend auf Badges).
Kündigung 	Kreis-Leads können generell Kündigungen aussprechen, als ob sie noch Manager*innen wären, ggf. innerhalb eines durch eine HR Funktion definierten Prozesses.	Die Befugnis jemanden zu kündigen ist explizit in einer durch Governance geschaffenen Rolle festgehalten (selbst wenn diese der Kreis-Lead füllt). Es gibt Verantwortlichkeiten oder Prozesse um sicherzustellen, dass zuvor Gruppenfeedback eingeholt wurde.	Die Befugnis liegt bei einer Gruppe von Personen, die eine oder mehrere Rollen ausfüllen (z.B. HolacracyOne's «Core/Tenured Partners»), und ist transparent in Governance definiert. Ein klarer Prozess ist veröffentlicht, es gibt ein starkes System gegenseitiger Kontrollmechanismen.	Kündigung entsteht als ein mögliches Ergebnis aus einem Peer-to-Peer- oder markt-basierten Einschätzungsprozess, welcher oft auch frühzeitig im Voraus auf mögliche Probleme hinweist. In der Praxis kommen Kündigungen oftmals selten vor.
Recruiting 	Bewerbungsgespräche werden von trainiertem HR Personal durchgeführt; Fokus liegt auf bestehender Erfahrung und Passung auf Stellenbeschreibung.	Der Anwerbungs- und Einstellungsprozess ist an eine Rolle delegiert und in die Governance eingepflegt. Der Einstellungsprozess dreht sich um traditionelle Interviews und Lebensläufe.	Recruiting wird durch eine Rolle eingeleitet, nachdem Bedürfnisse anderer integriert worden sind; Einstellung wird als «zusätzliche Teammitglieder» statt «offene Stelle besetzen» gesehen; Screening erfolgt via Arbeits-Interviews mit zukünftigen Kolleg*innen oder anderen «hands-on» Methoden.	Einstellungsprozess wird durch einen Prozess oder eine Formel eingeleitet, der/ die gesamtorganisatorische Bedürfnisse integriert. Massgeschneidertes Bewerbungsverfahren wird genutzt; fühlt sich eher an, wie «um Businesspartner*innen zu werben» als «Mitarbeitende einzustellen».
Onboarding & Training 	Kein Onboarding-Prozess oder Training in selbstorganisiertem Arbeiten oder Holacracy.	Der Onboarding-Prozess beinhaltet Orientierung, Einarbeitung und/oder Training in selbstorganisiertem Arbeiten (Holacracy); zusätzliche Trainingsmöglichkeiten und Ressourcen sind für alle Partner*innen verfügbar.	Selbst ausgewählte*r Mentor*in hilft beim Aufbau von Wissen und Skills, um selbst Spannungen zu prozessieren. Dauert bis lange nach dem initialen Onboarding. Interne Holacracy Coaches sind auf Abruf verfügbar und werden genutzt.	Die Organisation hat ihr eigenes internes Trainingsprogramm um Holacracy Praktizierende, Prozessmoderator*innen und Coaches zu zertifizieren.
Fokus auf Sinn und Zweck 	Sinn und Zweck der Rollen wird als Selbst-erhaltung und/oder „Gewinn machen“ verstanden. Eine explizit niedergeschriebene Formulierung des Sinn und Zwecks gibt es nicht, oder sie wird nicht ernst genommen.	Der Sinn und Zweck der Organisation ist explizit, klar und dient als höchstes Ziel in der Praxis. Sinn und Zweck vieler Rollen und Kreise sind aber noch immer undefiniert und bekommen, selbst wenn sie existieren, normalerweise wenig Aufmerksamkeit oder Entwicklung.	Sinn und Zweck der Rollen werden in der Entscheidungsfindung genutzt und wirken handlungsleitend. Menschen fühlen Spannung, wenn der Sinn und Zweck der Rolle undefiniert oder nicht mehr zeitgemäss ist. Kennzahlen spiegeln viele Aspekte des Zweckausdrucks wider, nicht bloß finanzieller Natur.	Es wird klar zwischen dem Sinn und Zweck des Unternehmens und dem der Gründenden, sowie Schlüsselpersonen unterschieden. Der Sinn und Zweck ist ein zentraler Fokus in der Kultur. Ausrichtung am Sinn und Zweck geschieht eindeutig in kontinuierlicher Weise auf allen Ebenen.