



## Holokratie – Teil 2: Governance der Rollen und Meetings

Mit dem Begriff «soul and role» verbindet Brian J. Robertson in der Holokratie den Grundgedanken einer funktionalen Governance. Autorität und Verantwortung werden Rollen zugeteilt, und gemeinsam wird in strukturierten Meetings auf Spannungen und Lücken reagiert.

### ■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso

Im ersten Teil dieser Reihe wurde das Denken im Sinne der Holokratie beschrieben. In diesem Teil erfahren Sie mehr über die Elemente in einem holokratischen System und wie diese funktionieren. Mit «funktionieren» sind die Arbeitsweise und die Interaktion sowohl unter- als auch miteinander gemeint.

Holokratisches Arbeiten unterscheidet **Rollen, Spannungen**, die auch als Herausforderungen und Potenzial interpretiert werden können, und **Meetings** – sowohl **operative Meetings** als auch **Governance Meetings**. Holokratie funktioniert dank verbindlicher **Regeln** innerhalb des Teams und zwischen den Teams (vgl. Robertson, 2016, S. 25 ff. und Abbildung 1).

Doch von Anfang an: Mit der Holokratie verabschiedet sich das System von der klassischen «Stelle» und definiert «Rollen», die durchaus dynamischer zu verstehen sind. Konkret umfasst eine Rolle sowohl

- Aufgaben, die erfüllt werden sollen,
- Bereiche, die kontrolliert werden, und
- Verantwortlichkeiten, die man in dieser Rolle trägt (2016, S. 41).

Im Gegensatz zum bisherigen Verständnis, dass «eine Stelle durch eine Person besetzt wird», kann im holokratischen Gebilde «eine Person mehrere Rollen wahr- und einnehmen».

Und noch weiter gedacht: Wenn es die Umstände erfordern, weil Spannungen, Lücken oder andere Einflüsse es bedingen – immer zugunsten des Systems –, verändern sich die Rollen, oder sie wandern zu anderen Personen. Die Aufgaben in den Rollen sind vorwiegend **kompetenzorientiert**. Eine Kompetenz setzt sich aus Wissen, Fähigkeit und Haltung

zusammen, wobei in der Haltung die Verantwortung verortet ist.

Hier zeigt sich also ein weiterer Unterschied zum klassischen Stellenbeschrieb: Die Verantwortung in der Rolle besteht gegenüber sich selbst und dem System und nicht gegenüber einem Linienvorgesetzten. Das Rollenverständnis in der Holokratie verringert die klassische direkte Führung und erhöht dafür die Autonomie in der zugewiesenen Rolle. In einer solch verankerten Kultur leisten Mitarbeitende einen Beitrag zum Gesamtziel bzw. Gesamtzweck, weil sie sich und die Organisation entwickeln wollen. Weg vom «Dienst

nach Vorschrift» hin zur «belebenden Befähigung».

Werden die Rollen in einem Kreis (so nennt der Autor die grundlegende Struktur der Holokratie) aufeinander abgestimmt, sodass das Ergebnis zum Gesamtziel führt, beginnt die Arbeit **im** Team. **Regeln** werden abgemacht, die nicht in allen Kreisen zwangsläufig dieselben sein müssen oder sollen. Holokratie passiert in der Praxis durch Versuch und Irrtum – nur Übung macht den Meister. Evolutionäres Anpassen und Experimentieren führt zu einem Steuer- und Regelwerk, welches sich im ständigen Werden befindet. Das in der Vergangenheit beliebte Versteck «So haben wir es aber immer gemacht!» wird aufgelöst.

Ein weiterer Aspekt der Holokratie sind die Meetings. **Operative Meetings** dienen der Arbeit **im** Team, während die **Governance Meetings** die Arbeit **am** Team im Fokus haben. Operative Meetings werden regelmässig abgehalten und dienen dem gegenseitigen Synchronisieren der Abläufe, den Bestandsaufnahmen, Spannungen, Herausforderungen rund um die Betriebsleistung.

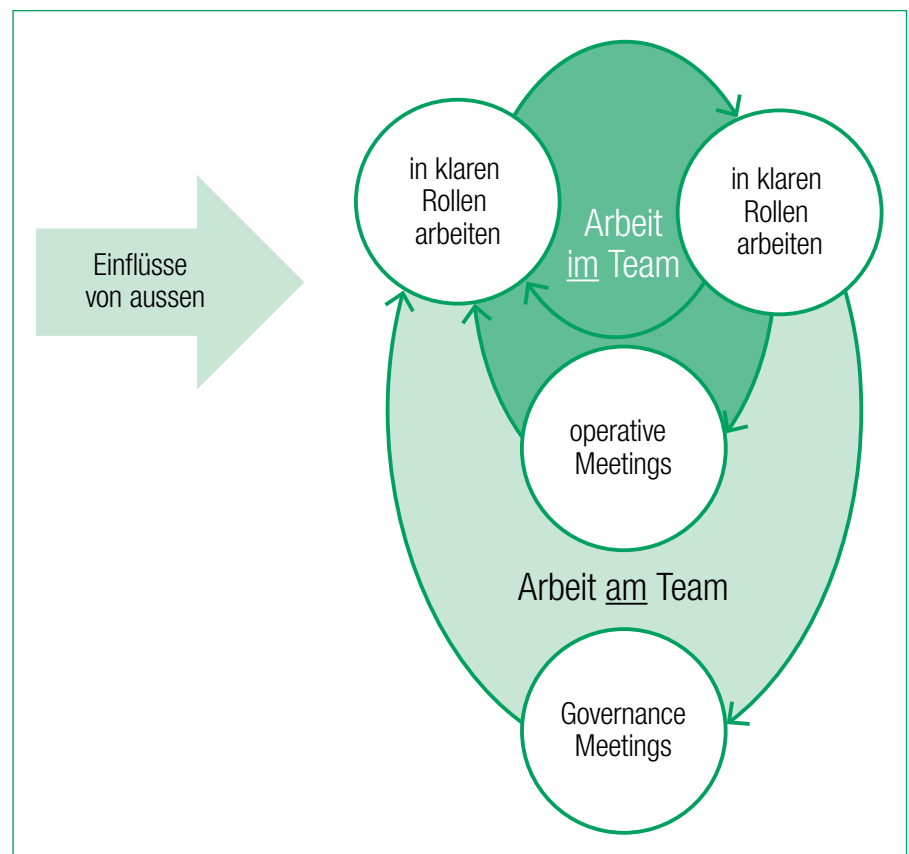


Abbildung 1: Wie Holokratie funktioniert (Robertson, 2016, S. 26)

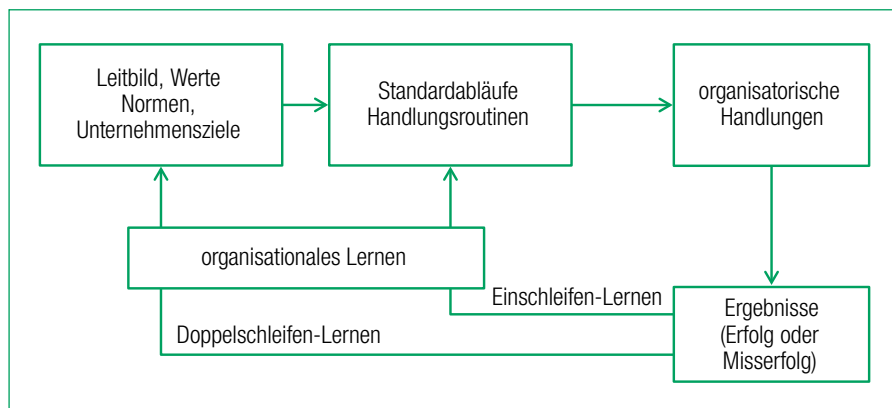


Abbildung 2: Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen (Argyris/Schön, 2008)

In Governance Meetings treffen sich dieselben Personen, dies jedoch auf der Metaebene. Sie dienen der Arbeit am Team, also der Klärung und Verbesserung der bestehenden Rollen und den Verbindungen zu anderen Kreisen. Auch die Verteilung der Rollen auf die Personen wird traktandiert. Eines haben die beiden Arten von Meetings gemein: Traktanden, Regeln und auch freie Räume für die kreative Ausgestaltung und Weiterentwicklung des eigenen Systems sind an der Tagesordnung. Die Dialogkultur erlaubt und wünscht sogar das offene Ansprechen von Spannungen, Irritationen und Herausforderungen mit dem Ziel, gemeinsam Potenziale für die Verbesserung der Performance und der Abläufe zu eruieren. Schuldzuweisungen haben keinen Platz, sondern die Schaffung von Lösungen in einer effizienten und konstruktivistischen Art.

Diese Art, in und an einem Team zu arbeiten, erinnert an das **organisationale Lernen** nach Chris Argyris und Donald A. Schön (2008), die mit ihrem Modell das Lernen in einer Organisation auf zwei verschiedenen Ebenen aufzeigten (vgl. Abbildung 2).

Argyris und Schön verstehen Lernen als einen organisationalen Prozess, in welchem Mitarbeitende die Möglichkeit bekommen,

sich auf zwei Ebenen zu entwickeln. Beim **Einschleifen-Lernen** korrigiert die Organisation ihr Handeln, um das erwartete Ergebnis zu erzielen. Beim **Doppelschleifen-Lernen** verändern sich Denkmuster und herrschende Wertesysteme bis hin zu Unternehmenszielen, die überdacht werden.

So gesehen gibt es Parallelen zwischen Holakratie und dem Modell der lernenden Organisation. Wie sich die Organisation auch nennen mag: Zuvorderst steht das Lernen miteinander und voneinander, um die persönliche und die organisationale Professionalität zu gewährleisten – nach innen wie nach aussen.

### Reihe zur Holakratie

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe mehr zum Thema Holakratie – Teil III: Integrative Entscheidungen.

### BUCHEMPFEHLUNG

Robertson, Brian J. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.

### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Kaleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.

### FINANCE PROFESSIONAL

Die Komplettlösung für Ihr Rechnungswesen und Controlling



Neu!

Sie profitieren von allen wichtigen Inhalten, angereichert mit praktischen Tipps und Beispielen sowie über 950 zeitsparenden Finanz- und Kennzahlen-Cockpits, Vorlagen und Excel-Rechner.

Ihr Plus: Damit Sie bei Ihrer täglichen Arbeit nichts Wichtiges vergessen, haben Sie für alle wichtigen Aufgaben, Prozesse und Problemlösungen nützliche F&R-Checklisten jederzeit zur Hand. Dadurch steigern Sie nochmals die Qualität Ihrer Jahresabschlüsse, Prozesse und Berichte und erstellen – mit nur wenigen Klicks – rechtssichere Mehrwertsteuer- und Lohnabrechnungen.

Ein Muss für alle Verantwortlichen im Rechnungswesen mit höchsten Ansprüchen!

Bestellung und weitere Informationen: [www.weka.ch/shop](http://www.weka.ch/shop)

### ÜBER DEN HERAUSGEBER



**Dr. oec. Peter Barmettler** ist CFO der Stiftung Szondi-Institut in Zürich sowie Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaft und Finanzmanagement an der ETH Zürich.

Er engagiert sich als Lehrgangsleiter, Dozent und Prüfungsexperte an Höheren Fachschulen (HFV und NDS HF) und im Rahmen Höherer Fachprüfungen, z.B. im Lehrgang zum dipl. Wirtschaftsprüfer.

Sein Fachgebiet umfasst die Rechnungslegung nach OR, Swiss GAAP FER und IFRS, die finanzielle Steuerung von Non-Profit-Organisationen, Finanzcontrolling, Unternehmensbewertung, integrierte Berichterstattung und Corporate Governance Reporting.

### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)  
Herausgeber Dr. oec. Peter Barmettler  
Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/ Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen  
[margit.bachfischer@web.de](mailto:margit.bachfischer@web.de)  
Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.  
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Alle übrigen Bilder: [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)  
Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019  
Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.