


**LEVEL 1**  
hindert die Praxis

**LEVEL 2**  
stabilisiert die Praxis

**LEVEL 3**  
fördert die Praxis

**LEVEL 4**  
entwickelt die Praxis

## BETRIEBSSYSTEM DER ORGANISATION

 <b>MACHT / AUTORITÄTSSYSTEM</b>	<p>Konventionelles „command-and-control“-System in dem Macht an der Spitze zusammengeführt ist. Manager nutzen Hierarchie und entscheiden über andere hinweg. (Holacracy nicht eingeführt)</p>	<p>Einspruchsrecht liegt noch beim Management. Die Kultur unterstützt die Verteilung von Entscheidungsmacht und unterstützt MitarbeiterInnen ihre Rollen zu führen und Fehler zu machen.</p>	<p>Die Organisation hat ein transparentes System für die Verteilung und Entwicklung von Autoritäten in alle Rollen. (Die Holacracy Verfassung ist vollständig eingeführt)</p>	<p>Das verteilte Autoritätssystem ist in sämtlichen organisationalen Prozessen abgebildet. Auch kulturell gibt keinen Anschein eines "CEO" mehr.</p>
--	--	--	---	--

## APPLIKATIONEN

 <b>LEAD LINKS</b>	<p>Lead Links verhalten sich noch immer wie Manager. Führung passiert gleich wie in einer pyramidalen Struktur. Die Macht ist implizit beim Lead Link verdichtet.</p>	<p>Den Lead Links ist der Unterschied zwischen einem Lead Link und einem Manager bewusst. Sie versuchen die Ausübung von Macht als Lead Link oder in ihren anderen Rollen zu verhindern.</p>	<p>Grenzen der Autorität des Lead Links sind in der Governance abgebildet bzw. Lead Link-Autoritäten sind an andere Rollen delegiert.</p>	<p>Die Organisation hat Prozesse um viele Lead Link-Autoritäten durch effektive und verteilte peer-to-peer-Methoden zu ersetzen. Diese Prozesse sind in der Governance abgebildet.</p>
 <b>TACTICAL MEETINGS</b>	<p>Der Tactical Meeting Prozess wird "der Form halber" eingehalten. Andere operative Meetings sind nach wie vor dieselben wie vor Holacracy und ignorieren die Rollenstrukturen der Kreise.</p>	<p>Reguläre, flüssige und spannungsgetriebene Tactical Meetings. Es entstehen klare Next Actions und Projekte die nicht überformuliert sind. Tacticals haben andere Meetings abgelöst.</p>	<p>Der Facilitator verstärkt Rollenklarheit in Tacticals. Das Team spricht aus seinen Rollen und gibt Actions an Rollen. Das Team zieht regelmäßig die Rollenstruktur für Klarheit bezüglich Erwartungen und Entscheidungsautorität heran.</p>	<p>Das Tactical dient rein zur Absicherung. Die operativen Notwendigkeiten werden ausserhalb der Meetings oder in ad-hoc Meetings besprochen. Das Team verstärkt selbst Rollenklarheit in sämtlichen Meetings, nicht nur in Tacticals.</p>
 <b>GOVERNANCE MEETINGS</b>	<p>Der Kreis spult rein den Ablauf ab. Wenige Agenda Items bringen hauptsächlich Klarheit in existierende Funktionen. Sehr abhängig von den Fähigkeiten des Facilitators, den Prozess zu halten.</p>	<p>Neue Agenda-Punkte tauchen regelmässig auf um etwas hinzuzufügen oder zu ändern - nicht nur um vorhandenes zu klären. Kreismitglieder sind mehr involviert in den Prozess und bekämpfen ihn nicht.</p>	<p>Vorschläge sind öfter fortgeschritten (z.B. mehrere Abschnitte, Domains werden einbezogen etc.) Governance ausserhalb von Meetings funktionieren. Das Team ist im Prozess selbst-diszipliniert.</p>	<p>Einige Vorschläge versuchen signifikant um-zustrukturieren - sogar die Kreisstruktur selbst, und fordert tiefgreifende Annahmen wie Arbeit organisiert sein soll, heraus.</p>
 <b>PROJEKTMANAGEMENT</b>	<p>„Predict &amp; control“-Vorgehen (z.B. Wasserfall Ansatz, GANT Charts etc.) Der Projektmanager versucht die Abweichung vom Plan gering zu halten.</p>	<p>Projektplanung involviert alle Akteure und schafft Platz für das Unbekannte (z.B. Prototyping und Testzyklen, Möglichkeitsplanung, paralleles überblicken etc.).</p>	<p>Der Projekt-Owner hält strikt die Projekt-Intention, jenseits von Detailplanung, hoch; Mehrere Projekttools für die Koordination von Actions sind im Einsatz.</p>	<p>Radikal simples Projektmanagement auf Basis von transparenten Informationen und organischer Priorisierung. Komplexe Projektmanagement-Tools werden kaum gebraucht.</p>
 <b>FUNKTIONEN</b>	<p>Funktionen (Job Titles) werden einfach in Rollen umbenannt; Lead Link Rolle wird als "besser" oder prestigeträchtiger angesehen und oft als Vollzeit-Arbeit betrachtet.</p>	<p>Funktionen und Rollen koexistieren als paralleles System; Menschen füllen mehrere Rollen; Funktionen sind oft Teil einer impliziten Machtstruktur; "Gefühles Leben in zwei Welten".</p>	<p>Funktionen werden intern kaum genutzt (eventuell noch für externes Umfeld), Menschen verstehen den Lead Link als einfache weitere Rolle, nicht als Vollzeit-Job.</p>	<p>Die Abwesenheit von funktionaler Hierarchie zieht Menschen dahin, einen tieferen Identitätssinn und Entwicklungspfad zu finden. Flexible Rollenbeschreibungen fördern Entwicklung und Explorationen.</p>
 <b>ENTSCHEIDUNGSFINDUNG &amp; HANDELN</b>	<p>Rollenhalter ignorieren die Governance meist, und schieben Entscheidungen und Aktionen auf wahrgenommene Führungskräfte oder frühere Manager ab.</p>	<p>Rollenhalter gleichen ihren inneren Konflikt zwischen expliziter Autorität und alten kulturellen Normen durch Konsensfindung und Buy-in anderer aus, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden.</p>	<p>Rollenhalter experimentieren mit eigenen Entscheidungen, die von der Verfassung und Governance in ihre Autorität gegeben wurden - ohne Konsens zu suchen oder viele andere Meinungen einzubeziehen.</p>	<p>Rollenhalter führen Ihre Autoritäten, suchen aber angemessen und organisch nach Input. Spannungen zu verursachen wird nicht als etwas zu Vermeidendes angesehen. Individuelle Aktionen sind akzeptiert.</p>
 <b>ROLLENZUTEILUNG</b>	<p>Die Organisation nutzt den Holacracy-Standard; Der Lead Link teilt Personen Rollen zu.</p>	<p>Der Lead Link teilt Rollen zu, es existiert aber ein unterstützendes System oder Prozesse für Organisationsmitglieder, Rollen zu wechseln. Ein "Rollen-Marktplatz" entwickelt sich.</p>	<p>Die Governance fügt Alternativen hinzu, die die Befugnisse des Lead Links ausbalancieren (z.B. Einschränkungen Rollen zu übertragen/entziehen oder transparente Kriterien, wie Personenzuteilungen ausgewählt werden, etc.).</p>	<p>Die Lead-Link Befugnis wird durch einen effektiven, verteilten, auf Augenhöhe basierenden Prozess ersetzt, der hilft, die richtigen Personen auszuwählen oder aus einer Rolle zu nehmen wenn nötig, in der Governance festgehalten.</p>
 <b>INFORMATIONSFLOSS</b>	<p>Informationen werden nur nach Bedarf geteilt und/oder der Informationsfluss funktioniert nach dem Gießkannenprinzip mit vielen CC-emails und Meetings für alle.</p>	<p>Informationsfluss geschieht vor allem außerhalb von Sitzungen durch rollenbasierte E-Mails; Informeller Echtzeit-Austausch geschieht willkürlich, wird aber nicht aktiv unterstützt.</p>	<p>Informeller Informationsaustausch wird durch soziale Events, Arbeitsräume und Plattformen, die "Kollisionen" anregen, gefördert. Information ist vermehrt transparent.</p>	<p>Die meisten Informationen sind in Echtzeit für alle verfügbar, die meisten Emails wurden durch Kollaborationstools / Software ersetzt.</p>
 <b>BUDGET</b>	<p>Der Lead Link des äussersten Kreises hält am meisten Autorität und genehmigt oder lehnt Anträge persönlich ab oder entscheidet prompt das Budget an Unterkreise zu delegieren.</p>	<p>Es existiert ein transparenter Prozess der das Budget Rollen, Kreisen oder großen Projekten überträgt, während der Lead Link immer noch ein Vetorecht über Ausgabenentscheidungen hält.</p>	<p>Es existiert ein Prozess, der die Budgetübertragung von mehreren Inputs abhängig macht. Er geht über Lead Links hinaus und hat verschiedene Kontrollmechanismen, die einer einzelnen Rolle/Person die alleinige Kontrolle über Freigaben oder Ablehnungen unmöglich machen.</p>	<p>Budgetzuordnungen entspringen einem komplexen markt-basierten Prozess, mit eingebautem Feedbacksystem um automatisch abzugleichen, wo sich Ausgaben am besten mit Kundenwünschen und Purpose der Organisation abgleichen.</p>
 <b>PERFORMANCE MANAGEMENT</b>	<p>Das System fokussiert auf individuelle Performance. Formelle Performance Bewertung durch den Lead Link- wie durch einen Manager - oft mit Gradingssystem; Der Performancezyklus ist noch direkt an den Incentivezyklus gekoppelt.</p>	<p>Formelle Bewertungen existieren noch, spielen aber keine so starke Rolle mehr in der Incentivierung; Häufiges Feedback vom Lead Link ist beliebt, gerechtfertigt aus der Accountability des Lead Links (Coaching RollenInhaber).</p>	<p>Regelmäßiges Peer-to-peer Feedback wird in der Kultur gefördert und durch Prozesse/Systeme unterstützt, Mit dem Fokus zu lernen - ohne direkten Link zu Entlohnung. Team Reflektionen zur Selbstentwicklung sind normal.</p>	<p>Feedback geschieht frei und oft; Gruppenfeedback wird auch öfter als Kundenfeedback (intern, extern) verstanden; Mehrere Feedback-prozesse und Channels sind verfügbar um variierende Bedürfnisse und Präferenzen abzudecken.</p>
 <b>ENTLOHNUNGSSYSTEME</b>	<p>Der Lead Link hat die Autorität Entlohnung bedingungslos festzusetzen, vielleicht in einem übergeordneten System oder Prozess. Leistungsorientierte Entlohnung oft noch präsent.</p>	<p>Entlohnungsentscheidungen sind strikt an eine Rolle gebunden, die in der Governance abgebildet ist (auch wenn diese dem Lead Link füllt). Verantwortungen oder Prozesse sind festgelegt um sicherzustellen, dass in Entscheidungen Feedback einfließt.</p>	<p>Die Entscheidungsautorität wird in einer Gruppe durch eine oder mehrere Rollen getroffen. Entlohnungsprozesse und Autoritäten sind transparent in der Governance geregelt. Individuelle Boni existieren nicht mehr (wohl aber teambasierte Profit-Beteiligungen o.ä.).</p>	<p>Entlohnung bildet sich aus peer-to-peer- oder markt-basierten Prozessen, die keine eindeutige "Gruppe für Entlohnungsfragen" erkennen lässt (z.B. Zappos Uber-ähnliche Einstufungsprozesse oder HolacracyOne's Entlohnungssystem basierend auf Badges).</p>
 <b>FREISETZUNG</b>	<p>Lead Link kann generell freisetzen als ob er ein Manager wäre, evtl. in einen HR definierten Prozess eingebunden.</p>	<p>Autorität, jemanden freizusetzen ist explizit in einer Rolle (von Governance geschaffen). Verantwortlichkeiten oder Prozesse sind installiert um sicherzustellen, dass Gruppenfeedback eingeholt wurde.</p>	<p>Die Autorität liegt in einer Gruppe von Personen die eine oder mehrere Rollen ausfüllen (z.B. HolacracyOne's "Core/Tenured Partners"), transparent in Governance definiert. Klarer Prozess ist veröffentlicht, Qualitätskriterien existieren.</p>	<p>Freisetzung wird als eine mögliche Lösung aus einem peer-to-peer- oder markt-basierten Einschätzungsprozess wahrgenommen. So wird früh und grosszügig auf mögliche Probleme hingewiesen. In der Praxis sind Freisetzungen sehr selten.</p>
 <b>RECRUITING</b>	<p>Bewerbungsgespräche werden von trainiertem HR Personal durchgeführt; Fokus auf Erfahrung und Passung auf Stellenbeschreibung.</p>	<p>Recruiting- und Einstellungsprozess ist an eine Rolle delegiert und in die Governance eingepflegt. Einstellungsprozess dreht sich um traditionelle Interviews und Lebensläufe.</p>	<p>Einstellungsprozess wird durch Rolle eingeleitet, nachdem Bedürfnisse anderer integriert worden sind; Einstellung wird als "Zusätzliches Teammitglied" oder "ausfüllen einer offenen Stelle" gesehen, die Vorstellung wird mit zukünftigen Teammitgliedern oder anderen Methoden durchgeführt.</p>	<p>Einstellungsprozess wird durch einen Prozess oder eine Formel eingeleitet der/die gesamt-organisatorische Bedürfnisse erfasst. Maßgeschneidertes Bewerbungsverfahren wird genutzt; fühlt sich eher an wie "einen Business-partner werben" als "Mitarbeiter einstellen".</p>
 <b>ONBOARDING &amp; TRAINING</b>	<p>Kein Onboarding-Prozess oder Training in self-organizing oder Holacracy.</p>	<p>Der Onboarding-Prozess beinhaltet Einarbeitung und/oder Training in self-organizing (Holacracy); zusätzliche Trainingsmöglichkeiten sind verfügbar.</p>	<p>Selbst ausgewählter Mentor hilft beim Aufbau von Wissen und Skills um selbst Spannungen zu prozessieren. Hält bis lange nach dem initialen Onboarding. Interne Holacracy Coaches auf Abruf verfügbar und genutzt.</p>	<p>Die Organisation hat Ihr eigenes internes Training um Holacracy Practioner, Facilitators und Coaches zu zertifizieren.</p>
 <b>FOKUS AUF PURPOSE</b>	<p>Der Purpose (Zweck) wird als Selbsterhaltung oder „Gewinn machen“ verstanden. Explizit niedergeschrieben ist nichts, oder wird nicht ernst genommen.</p>	<p>Der Organisations-Purpose ist explizit und klar und dient als höchstes Ziel in der Praxis. Viele Rollen- und Kreis-Purpose sind noch immer undefiniert und bekommen wenig Aufmerksamkeit wenn sie existieren.</p>	<p>Rollen-Purpose werden in der Entscheidungsfindung genutzt und treiben Aktionen an. Personen spüren Spannungen wenn der Rollen-Purpose undefiniert oder nicht mehr zeitgemäss ist. Metrics spiegeln viele Aspekte des Zweckausdrucks, nicht nur finanzielles.</p>	<p>Es wird klar zwischen dem Unternehmens-Purpose und dem Purpose der Gründer und Schlüsselpersonen unterschieden. Purpose ist ein Hauptfokus in der Kultur, Regelmäßige Reflexion über Purpose-Alignment ist in kulturellen Prozessen verankert.</p>