

Fallbeispiele – Agile Selbstorganisation

Diese Sammlung dient erstmal als Ausgangspunkt für weitere Forschungen. Es soll gezeigt werden, dass es noch eine Vielzahl an Beispielen gibt, deren Erforschung und Beschreibung allerdings noch erhebliche Lücken aufweist.

Inhalt

Best-Of ?.....	2
DACH-Raum.....	4
EU + International.....	10
Holakratie	21
International	21
deutschsprachiger Raum	23
Soziokratie	25
Internationale Beispiel-Organisationen:.....	25
Deutschsprachiger Raum.....	28
Historisch.....	29
Noch nicht zugeordnet	31



Liste höchst unvollständig, durcheinander und dennoch vielleicht hilfreich.
Ich freue mich über jede Form von Anregung und sachdienliche Hinweise...

Christian Rüther
www.cristianruether.com

Best-Of ?

Kriterien

- Vielfalt + Unterschiedliche Branchen
- 5-10 Seiten, Langfassung Blog, Kurzfassung Buch (2-5 Seiten), Schwerpunkt: Jetzt, Selbstorganisation, Partizipation, Eigentum, Gewinn, Entlohnung, Umfang der Verwirklichung/Reifegrad (wieviel altes Modell noch da, vgl. Haufe Übersicht), Beschreibung ihrer Besonderheit, Skalierbar?
- Liste am Ende mit Stichwörtern zum Wiedererkennen
- Kleine Aspekte von einzelnen Firmen okay, z.B. Delegierte + FK-Feedback Phoenix...
- Möglichst praxisnah, möglichst aktuelle Lage (Visa/Semco historisch)
- Skalierbar bzw. übertragbar (Ausnahme Premium)
- Soziokratie/Holokratie nicht – Erwähnung bei den Themen
- Genügend Material vorhanden
- Evtl. ergänzend Interviews
- Entwicklung bei Change-Management, Dopplungen bei inhaltlichen Kapiteln

Gute Quellen für positive Beispiele eines neuen Wirtschaftens sind:

- B-Corp-Unternehmen:
www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp
- Brandeins:
www.brandeins.de/archiv/
- CONTRASTE Zeitschrift für Selbstorganisation...
<http://www.contraste.org/index.php?id=18>
- Corporate Rebels:
<http://corporate-rebels.com/>
- Fastcompany
www.fastcompany.com/
- GWÖ-Unternehmen:
<http://balance.ecogood.org/gwoe-berichte>
- Holacracy und Teal Berlin:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-Yd1maZ2BQzsIzzP8sr_uqiCj9jurCLmKDPv7wNn2Zo/edit#gid=0
- Management Innovation eXchange:
<http://www.managementexchange.com/>
- Medium
<https://medium.com/>
- New work Speaker 2017 und damit auch Beispiele:
<https://nwx17.xing.com/startseite/speaker/speaker-uebersicht/>
- New work Winner 2017
<https://newworkaward.xing.com/gewinner-2017/>
- The Ready
<http://theready.com/>

Es folgt jetzt eine unvollständige Liste von interessanten Organisationen, deren Struktur an sich entweder Ausgangspunkt eines eigenen Modells sein könnte oder eine gute empirische Grundlage für neue Forschungen darstellen:¹

- Allsafe Jungfalk (Beta-Unternehmen)
- Autowelt Hoppmann (Demokratie)
- Belgium Brewing (Bier??)
- Buffer (Selbstorganisation)
- Buurtzorg (Häusliche Pflege)
- CPP Productions (Demokratie)
- dm Drogeriemarkt (Selbstverantwortung + Kultur)
- Elbdudler (Mediagentur – genügend Material??)
- Favi (Selbstorganisation)
- Harley Davidson (??)
- Haufe Umantis (Verlag)
- Hppberlin (Feuerschutz)
- IDEO (design thinking, Freunde)
- IT – Design (kaum Quellen?)
- John Lewis (Demokratie)
- Mondragon (Demokratie)
- Morning Star (Netzwerk-Organisation)
- Opstalsbloom (Glück als Unternehmensziel – Kultur)
- Oticon (??)
- Patagonia (Outdoor, CSR)
- Premium Cola (Demokratie)
- Semco (Unternehmensdemokratie)²
- SOL (Selbstorganisation)
- Sonett (biolog. Waschmittel, genügend Material??)
- Southwest Airlines (Kultur + Kundenservice)
- Spotify (Selbstorganisation)
- Tele Haase (Demokratie)
- Upstalsbloom (Hotel – genügend SO/PA??)
- Valve (Software – Gaming)
- Visa (De Hook, besonderes Modell, historisch)
- Wallander Banken (Dezentralisierung - Pfirsichorganisation)
- Wagner Solar (historisch, Eigentum + Mitbestimmung)
- Whole Food Market (Selbstorganisation)
- WL Gore (Projekt-Organisation)

¹ In Klammern habe ich diese Unternehmen den verschiedenen Ansätzen/Zugängen zugeordnet. Ausgenommen sind jetzt alle Organisationen, die in den vorherigen Kapiteln eindringlicher betrachtet wurden.

² vgl. meinen etwas älteren Blogbeitrag: <http://www.christianruether.com/2011/03/ricardo-semmler-und-semco-behandle-deine-mitarbeiter-wie-erwachsene/>

DACH-Raum

ABI – Audi Business Unit – Mischung aus Holakratie, GfK und...

<https://www.youtube.com/watch?v=y9-9jMaBGNM>

Allnatura

<https://www.youtube.com/watch?v=xcXHuvEp754>

Allsafe Jungfalk

Siehe Langfassung

Apus

<https://www.apus.co.at/index.php/de/>

(Eleonara Interview)

AutoScout24 (400 MA)

Vgl. Kaltenecker

Autowelt Hoppmann

Siehe Langfassung

Babbel

Arne Schepker – FK müssen loslassen

Vgl. <https://nwx17.xing.com/startseite/speaker/speaker-uebersicht/>

Betterplace-Lab

<http://www.betterplace-lab.org/verfassung/>

Bit Büroservice

Siehe GWÖ-Bericht

Bernhard Winter fragen

Blinkist BOP, Berlin

Früher Holakratie, dann eigenes Modell

Brückenschläger, Berlin

(Elisabeth Voß ?)

Cafe Ruffini, München (25 MA):

<http://www.ruffini.de/idee01.html>

CCP Studios GmbH (?? MA):

Siehe Langfassung

Compax (140 MA)

Vgl. Kaltenecker

Selbst einen Kontakt

Coworking-Plätze (Berlin)

Vgl. Elisabeth Voß

Hallenprojekt Studio 70

Betahaus
Self eG
Zusätzlich: Thinkfarm oder HUB Berlin

Dark-Horse Innovation, Unternehmensberatung, Berlin (30 MA)
<http://ullstein.de/thankgoditsmonday/>

Daimler

Schwarm als Vorbild, Besuch von Startups, Schwarm-Teams,
vgl. http://cdn.haufe.com/grabmeier/HB_AgilesManagement_12_Mai_2017.pdf

DM Drogerie Markt

Vgl. Langfassung

Elbdudler GmbH

Vgl. Langfassung

eSailors

Vgl. Kaltenecker

<https://www.infoq.com/articles/agile-sailors-microservices>

ESBZ:

<http://www.ev-schule-zentrum.de/aktuell/> Evangelische Schule Berlin – Margret Raisfeld

Laloux Englische Vortrag, 1.02

Whole school is self managing – Schüler/Lehrer/Eltern

Jeder Freitag kommt die ganze Schule zusammen, 45 Minuten, open microfon, jeder kann nach vorne

Fitzii (Personalvermittlung):

Vgl. Kurzfassungen

Hammerschmid

„Der Glaube unseres Chefs an uns beeinflusste uns so sehr, dass wir selbst einen festen Glauben an uns und unsere Fähigkeiten entwickelten.“ Die Belegschaft konstruierte ein Elektromotorrad, das in vielen Aspekten namhaften Produkten technisch überlegen ist – und das für einen Bruchteil der marktüblichen Entwicklungskosten.³

Haufe-Umartis, Software (120 MA)

Vgl. Langfassung

Heiligenfeld: 600 MA,

mental health hospital system, based in central Germany, which applies a holistic approach to patient care.

- <http://www.heiligenfeld.de/Unternehmen-Heiligenfeld/unternehmensphilosophie.html>
- Galuska, Joachim: Die Kunst des Wirtschaftens
- Galuska, Joachim: Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business

³ Newworkbook, S.44

Laloux – Englischer Vortrag 59.00

Meeting – Zimbel

Wenn jemand aus dem Ego spricht – Zimbel schlagen – Atmen: Who am I tryin to serve? Me or something greater

Schon wenn jemand die Zimbel greifen möchte, dann besinnen sich die Leute schon...

Jeder wird trainiert in Zuhören und GFK

Hema – Heermann Maschinenbau, 50 MA

<https://spielraum.xing.com/2015/01/hema/>

Vgl.: Newworkbook S.46/47 – selbstorganisierte Teams

vgl. Egbert?

Hhpberlin (160MA)

Vgl. Langfassung

ImmobilienScout (150 MA)

Vgl. Kaltenecker

Roock, agile Unternehmen, S. 107-111

InVision (150 MA)

Vgl. Kaltenecker

<https://www.youtube.com/watch?v=axCfD5JE6j8> (eigener Kanal)

it-agile, Hamburg (30 MA)

<https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>

<http://intrinsicify.me/profil-intrinsicifier/items/it-agile.html>

Roock: Agile Unternehmen, S. 114-17

IT-Design, Wien (40 MA)

(CH + RP)

<http://www.itdesign.at>

IXDS

https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf

(S.77/78)

Jimdo (200 MA)

Vgl. Kaltenecker

Klößner

Amazon des Stahlhandels, Startup – Klößner-I

Vgl. http://cdn.haufe.com/grabmeier/HB_AgilesManagement_12_Mai_2017.pdf

Kommune Niederkaufungen (Wohnprojekt,

Notz, 2011

Shalmon, 1998

Lichtblick

Vlg. (Christian Jacobs)

<https://www.lichtblick.de/>

Liip (150 MA, CH)

Vgl. Kaltenecker)

Lindig Fördertechnik, Krauthausen

Vgl. Kurzfassung

Loanbox:

<https://pragmatic-solutions.ch/blog/wie-ein-agiles-mindset-das-wachstum-beschleunigt/>

Märkisches Landbrot

Vgl. Newworkbook, S.45: Gewinne dürfen ein bestimmtes Maß nicht überschreiten, Löhne werden dafür erhöht; verkaufte Geist des Unternehmens

Vgl. GWÖ-Bericht

Mediendenkfabrik, Hamburg

(Elisabeth Voß ?)

Mietshäuser-Syndikat (Freiburg)

Vgl. Elisabeth Voß

Eigentums- und Mitbestimmung interessant

https://www.syndikat.org/wp-content/uploads/2017/02/broschuere_nr7.pdf

Vgl. Hamburger Alternative: <http://vivenda-ev.org/>

Moving Image: (Berlin, Scrum als Framework)

<https://mia.movingimage.com/de/unsere-framework/>

<https://mia.movingimage.com/de/startseite/>

Qudosoft

<http://intrinsicify.me/profil-intrinsicifier/items/qudosoft.html>

Partake, Unternehmensberatung, Berlin (8 MA)

- <http://www.zeit.de/2013/14/hierarchien-abschaffen-management>
- http://www.changex.de/Article/interview_erbeldinger_das_unternehmen_neu_denken/A65yYkcQCsUWtCFCOiMWWWhbYJGed6

PKE ELeKtronics (A, 1100 MA)

Vgl. Kaltenecker

Premium Cola, Hamburg (1 MA + viele im Kollektiv)

Vgl. Langfassung

Schweizerische Bundesbahnen (29.000 MA)

<https://www.infoq.com/articles/kanban-on-track>

Seibert Media

<https://www.brandeins.de/archiv/2017/neue-arbeit/agiles-management-seibert-media-das-ende-der-patriarchen/>

Vgl. Paul Herwarth von Bittenfeld -

<https://nwx17.xing.com/startseite/speaker/speaker-uebersicht/>

Sinnwerkstatt, Berlin

Vgl. Ludwig – eher in Richtung Holakratie

Sipgate

Vgl. Kurzfassungen + Buch

Roock, agile Unternehmen, S. 111-14

Solvis

(Elisabeth Voss ?)

Sonett (50 MA)

Vgl. Kurzfassung

https://www.youtube.com/watch?v=U_5u367nld4&feature=player_embedded

Spiegel Verlag?

<http://caseplace.org/d.asp?d=2893>

Stämpfli (Kommunikations-DL, CH, 410 MA)

Vgl. Kaltenecker

Synaxon (130 MA)

Vgl. Kaltenecker

Systemios Gesundheitszentrum:

Augenhöhe Film 1

als OSOGruppe – Augenhöhe Film 2 (weiss)

Taz eG

Selbstverwalteter Betrieb – als Vorbild?

Vgl. GWÖ-Bericht

Tele-Haase (ca. 100 MA):

Siehe Langfassung

Schloss Tempelhof (Gemeinschaft)

<https://www.schloss-tempelhof.de/gemeinschaft/struktur-historie/>

Stiftung gehört Grund und Boden, an Genossenschaft verpachtet, Eigentumsfrage

Vgl. Gemeinschaften allgemein/Wohnprojekte

TLGG Berlin – Digitale Agentur

<http://www.tlgg.de/arbeiten/>

Hi Suk

https://www.neuwaldegg.at/dateien/1612_2018_Learning_Journey.pdf

Traum-Ferienwohnungen (120 MA)

Vgl. Kaltenecker

Trikustik (10 MA), Waldviertel

(Chr. Hauser – mit Franz Rametsteiner schon im Kontakt)

Trisa AG (?? MA)

http://www.trisa.ch/fileadmin/user_upload/Files/Dokumente/Spirit/TRISA_Spirit_Broschuere_D.pdf

http://www.wirtschaftsmagazin.ch/wirtschaftsmagazin/Artikel/2014/Ausgabe_26/pfenniger.php

Trumpf, Maschinenbau

https://www.trumpf.com/de_DE/

Wahl des Chefs?

Entwicklung Software Plattform Axxom:

<https://spielraum.xing.com/2016/04/die-grosse-freiheit/>

Upstaalsbloom:

vgl. Langfassung

Volksbank Heilbronn

Vgl. Zeuch/ Kaltenecker

Vollmer & Seffczyk:

<http://intrinsicify.me/profil-intrinsicifier/items/vollmer-und-scheffczyk-gmbh.html>

Weleda

Juniorfirma von Azubis, newworkbook, S. 43

Wibas GmbH:

<http://intrinsicify.me/profil-intrinsicifier/items/wibas-gmbh.html>

Wigwam eG

vgl. Konrad Bechler – Anwalt Dark Horse

https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf

(S. 9off)

Zalando

zumindest die Software-Abteilung:

<https://www.brandeins.de/archiv/2015/geschwindigkeit/zalando-rennmaeuse/>

Zentrale Intelligenzagentur, Berlin

(Elisabeth Voß)

EU + International

Amul Dairy, Indien

<http://caseplace.org/d.asp?d=7107>

Real??

Atlassian

<https://www.atlassian.com/>?

Asana

<https://www.fastcompany.com/3069240/how-asana-built-the-best-company-culture-in-tech>

Avis (30.000 MA)

Vgl. Kaltenecker

Ben & Jerrys

Zwei Bücher bei mir zuhause

Beryl Health

Spiegelmann, Paul: Smile Guid. Employee Perspectives on culture, loyalty and profit, 2012

Berry-Wehmiller:

Everybody Matters – Bob Chapmann/Ray Sisodia

Bwin (3.000 MA)

Vgl. Kaltenecker

Buffer:

<https://open.buffer.com/self-management-hierarchy/>

<https://open.buffer.com/self-management-circle/>

<https://open.buffer.com/product-team-evolution/>

<https://open.buffer.com/decision-maker-no-managers-experiment/>

Buurtzoog (ca. 9.000 MA)

Vgl. Langfassung

CAS Schottland, (24 MA)

Schottlands ältestes Software-House

<http://www.scotsman.com/news/opinion/employee-ownership-is-better-for-many-firms-1-3801535>

Cecoseola (ca. 1.000 MA, Venezuela):

- <https://de.wikipedia.org/wiki/Cecosolesola>
- Vgl. Langfassung

Childbase Partnership (ca. 1.000 MA, UK)

- <http://www.childbasepartnership.com/>

- Kleine Fallstudie auf: <http://employeeownership.co.uk/case-studies/childbase-partnership/>
- Nursery, South England, one employee has max. 2,5% of the shares of the company, mit den Gewinnen werden den Familien-Eigentümer nach und nach ihre Anteile abgekauft, tough transformation, höchste Löhne im child-care-sector, viele Auszeichnungen im Branchenvergleich, hohe Arbeitsplatzqualität für MA,

Cisco-Eagle

<http://www.cisco-eagle.com/about-us/esop>

CSH Survey, Nursing, UK

<http://employeeownership.co.uk/case-studies/csh-surrey-2/>

Hoher Engagement Score 83%, Beispiel wie ein öffentliches Unternehmen zum EO-Company wird, Auszeichnungen für hohe Qualität in der Betreuung

„The shares in CSH Surrey are held indirectly on behalf of the owner employees by Guardian Shareholders, four employees selected by their peers. A Trust ensures that the values and principles of employee ownership are upheld by the Guardian Shareholders. No dividends are paid to employee owners – instead, all profits are invested back into patient care and into CSH’s Community Fund, which was set up to fulfill its social enterprise ethos. The Community Fund awards grants to local groups to support health and wellbeing projects in CSH’s local communities.

CSH’s employee owners are represented at the Board by a co-ownership council called ‘The Voice’. The Voice’s elected co-owner representatives challenge the Board on strategy and performance on behalf of all the employee owners. The questions and answers are shared throughout CSH as part of CSH’s commitment to openness and transparency. The Voice is responsible for the appointment of one Non Executive Director to the Board.“

Computest (NL, IT, 120 MA)

Vgl. Kaltenecker

DaVita

Jeffrey Pfeffer: Leadership Challenges in building and growing a great company, Case Study, Standfort, auf <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/kent-thiry-davita-leadership-challenges-building-growing-great-company>

Dejardin, Canada, Bank Cooperative

<https://www.desjardins.com/ca/>

<http://caseplace.org/d.asp?d=6966>

<http://www.mssriram.in/sites/mssriram.in/files/desjardins-jrd.pdf> (Casestudy desjardin movement)

<http://www.heartandstroke.nb.ca/atf/cf/%7Be9d7fd18-5e5f-4b5f-b6cf-4142e95dcoc8%7D/DESJARDINS%20GROUP.PDF> (eher Arbeitsplatzqualität)

Monique Leroux – CEO – Leading change:

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44282> (HBS, kostenpflichtig)

Sehr interessant

Detecon

Vgl. <http://www.newwork-roadtrip.com/newworkmacher>

Diamond Foods

<http://caseplace.org/d.asp?d=5849>

erfolgreich, kooperative, real?

DPR Construction, USA?, 2.200 MA, 1,7 Mrd Umsatz

<http://www.caseplace.org/d.asp?d=3582>

We the owners

kommen: Entweder jemanden danken oder ein Kompliment machen.

Emilia-Romagna

(großes Arbeitsgenossenschaftsnetzwerk in Italien, vgl. Wolfgang Weber)

- Viggiani, Frances A.: [Development, 2011] Organization Development and Democratization of the Firm, aus Business and Social sciences Review (BSSR), Vol 1, No1, July 2011, S.21-39. [kopiert]
- [Weiss, Stephanie: Das Emilia Konzept, in WOZ 35/2009](#)
- [Wuhrer, Pit: Kooperativprovin Reggio Emilia. Der Flug der Hornissen, in WOZ 51/2010](#)

Enspiral:

<https://enspiral.com/pages/about>

a virtual and physical network of companies and professionals working together to create a thriving society.

(The) Employee Owned Company, Virginia

<http://caseplace.org/d.asp?d=6411>

Evergreen Cooperatives – The Cleveland Modell, Ohio

- <http://evergreencooperatives.com/>
- https://www.youtube.com/watch?v=ZlO_2QhUQRI
- <http://www.evgo.com/>

Favi (Laloux, 500 MA)

Laloux-Buch: a brass foundry in France, which produces (among other things) gearbox forks for the automotive industry

- Englischspr. PDF
- <http://corporate-rebels.com/zobrist/>
- Freedom Inc

Finext (NL, Finanzberatung, 140 MA)

Vgl. Kaltenecker

Fitzii:

- <https://blog.fitzii.com/2016/02/25/confessions-of-a-company-without-managers-1-year-later/>
- <https://blog.fitzii.com/2015/10/07/the-good-bad-amazing-in-six-months-of-self-management/>

General Electric Digital Branch

Vgl. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Two week sprints, 3x daily standup weekly, chart with their projects

Git HUB:

a bissi hier: <http://nymag.com/news/features/bossless-jobs-2013-6/index6.html>

Handelsbanken (11.000 MA)

Vgl. Langfassung?

Harley Davidson

Rick Teerlink

Buch

Freedom Inc

HCLT (HCL Technologies?)

Nayar, Vineet: Employees first, customes second (habe ich)

<https://www.brandeins.de/archiv/2016/vorbilder/peter-drucker-management-guru/>

Heavy Construction Systems Specialist (HSSS)

<http://caseplace.org/d.asp?d=5814>

Hermann Miller,

<http://caseplace.org/d.asp?d=3130>

<http://caseplace.org/pdfs/All-Beyster%20Institute-2006->

[The%20Culture%20of%20Employee%20Ownership%20at%20Herman%20Miller.pdf](http://caseplace.org/pdfs/All-Beyster%20Institute-2006-The%20Culture%20of%20Employee%20Ownership%20at%20Herman%20Miller.pdf)

Huawei,

<http://caseplace.org/d.asp?d=7096>

[http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)8/Version-2/C0282017022.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)8/Version-2/C0282017022.pdf)

Employe stock plan, wissenschaftliche, weitere Literatur – sicher nicht vollständig, oder?

IDEO

<https://lboi.ideo.com/>

Tim Brown (IDEO) urges designers in his [TED Talk](#) to think big.

Vgl. Kaltenecker

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-truth-about-hierarchy/> (? – muss gekauft werden oder Registrierung)

Freedom, Kap

Idos Technologies

<http://rady.ucsd.edu/news/media-coverage/2011/SDBJ-Stock-Ownership/>

300 MA; 30 Mio\$ Umsatz, 30% workers owners

Incentro (Softwareentwicklung, NL, 285 MA)

Vgl. Kaltenecker

IngDiba:

Squads, vgl.

http://cdn.haufe.com/grabmeier/HB_AgilesManagement_12_Mai_2017.pdf

Intuit

„for example, the finance software producer Intuit (at the time a 8,000 employee strong company with a rather classic innovation process) was so inspired by Eric Riess that the company transformed itself piece-by-piece. Intuit CEO Brad Smith is quoted as follows: “We turned Intuit into an eight-thousand-person start-up.“ Scott Cook from [Intuit Inc.](#) about [Rapid Experimentation](#) (Lean Startup Conference 2012)“ (Next Land):

Jimdo:

<https://www.infoq.com/articles/scaling-at-jimdo>

John Deere

Vgl. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Scrum, farm equipment company

<http://www.scaledagileframework.com/john-deere-case-study/>

John Lewis (ca. 68.000 MA) – Lebensmittelhändler, UK

Vgl. Langfassung

Johnsonville Sausage Company

Vgl: <https://hbr.org/2015/05/making-sense-of-zappos-war-on-managers>

King Arthur Flour

<http://caseplace.org/d.asp?d=355>

Kiwi landing Pad:

<http://kiwilandingpad.com/about/>

working with selected high growth New Zealand companies to establish and grow their business in the USA.

Krazan & Associates

<http://caseplace.org/d.asp?d=3124> (toter Link)

Legacoopbund – Bund von Genossenschaften in Südtirol

(großer Verbund demokratischer, solidarisch-ökonomisch orientierte Arbeits- und Sozialgenossenschaften)

Zeitschrift Infocoop: www.legacoopbund.coop/de/infocoop/archiv.html

Loomio

http://www.democracyatwork.info/profile_loomio

Maui Drivers, Hawaii

<http://caseplace.org/d.asp?d=6315>

<http://caseplace.org/pdfs/Maui%20Drivers%20Case%20Study%20Nov%202011.pdf>

MBC Ventures

<http://caseplace.org/d.asp?d=6973>

Kooperation mit Gewerkschaft, guter Turnaround

Menlo Innovation

<http://nymag.com/news/features/bossless-jobs-2013-6/>

<http://www.inc.com/chuck-blakeman/menlo-innovations-no-bosses-no-titles-and-no-offices-just-trust-relationships-an.html>

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/08/02/the-joy-of-work-menlo-innovations/#16e3c0055cf8>

Joy Inc.

Vgl. Kaltenecker

<http://menloinnovations.com/our-story/culture>

Mid Missouri Energy

<http://caseplace.org/d.asp?d=1022>

<http://caseplace.org/d.asp?d=5939>

famer owns cooperative – Fallbeispiel für Studenten??

Mission Bell winery

Vgl. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Mondragon (ca. 80.000 MA)

Vgl. Langfassung

Morning Star (MA) – Lebensmittelproduktion, USA

Vgl. Langfassung

Namaste Solar,

<http://www.caseplace.org/d.asp?d=5501>

<http://caseplace.org/d.asp?d=3385> (toter Link)

We the owners

Nearsoft

<http://www.inc.com/chuck-blakeman/at-nearsoft-no-managers-and-complete-freedom-create-responsibility-not-anarchy.html>

New Belgium Brewing, 160 MA, USA

<http://www.caseplace.org/d.asp?d=3541>

We the owners

vgl. <http://www.capital.de/dasmagazin/die-traumfabriken-der-neuen-arbeitswelt.html>

The Northface

??

Nucor Corporation

<http://caseplace.org/d.asp?d=2863>

OpenView Venture Partners

Vgl. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Scrum als Unternehmensprinzip, Investoren in 30 Firmen,

Orpheus Chamber Orchestra

„The Orpheus Chamber Orchestra has operated since its founding in 1972 on entirely self-managing principles. The orchestra, with residence in New York’s Carnegie Hall, has earned rave reviews and is widely regarded as one of the world’s

great orchestras. It operates without a conductor. Musicians from the orchestra make all artistic decisions, from choosing the repertoire to deciding how a piece ought to be played. They decide who to recruit, where to play, and with whom to collaborate.“⁴

Oticon

„Spaghetti Organisation“

http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/06/the_bossless_office_how_well_do_workplaces_without_managers_function.html

Freedom Inc

The second Cycle

Patagonia (1.300 MA) Outdoor Bekleidung

- <http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/pata.pdf>
- <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2329>
- <http://corporate-rebels.com/patagonia/>
- Demokratisch??
- Choinard, Yvon: The responsible Company
- Choinard, Yvon: Let my people go surfing
- <http://www.brittonmdg.com/the-britton-blog/case-study-patagonia-sustainable-marketing-corporate-social-responsibility>
- <http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/pata.pdf>
- <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2329>
- <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/patagonia-gruender-yvon-chouinard-predigt-konsumverzicht-a-1152937.html> Spiegel Plus)
- Zeuch, Andreas: Macht, S. 209-12

Polycott, Website, 5 MA

<http://polycotassociates.com/about-our-team>

Protegra

<http://caseplace.org/d.asp?d=6083>

Ressources for human Development (RHD, 4.000 MA, nonprofit)

Reflexite Coporation

<http://caseplace.org/d.asp?d=4227>

Ressources for Human Development (RHD)

<http://www.rhd.org/>

- Fishmann, Robert/Barbara: The Common Good Corporation. The Experiment has worked, Philadelphia, 2006
- http://www.csrwire.com/press_releases/14407-New-Book-The-Common-Good-Corporation-Set-to-Become-Definitive-Guide-on-Sex-Money-and-Power-For-the-Values-Led-Corporation
- Wenig Fallstudien, hohe Form von Selbstorganisation
- <http://www.rhd.org/RHDValues.aspx>
- <http://www.rhd.org/rhdstories.aspx>

⁴ Aus: <http://www.self-managementinstitute.org/misperceptions-of-self-management>

- nonprofit social services agency operating in 14 states in the U.S., providing services related to addiction recovery, homelessness, and mental disabilities.
- Vgl. deutscher Vortrag Reinventing organisation – bill of rights

Richards Group (Marketing, USA, 600 MA)

Vgl. Kaltenecker

Freedom Inc – eher Patriarch, Gehälter geschlossen

Teures Buch

SAIC

<http://caseplace.org/d.asp?d=6498>

Fallbeispiel für Studenten, real??

Kritisch, nach Übergabe an MitarbeiterInnen

Sant Gobain Performance Plastics Rencol, Bristol

Augenhöhe-Wege, Weiß, 27.20

Deutscher Chef...

FK unterstützt Teams, zusammenzukommen, Qualitätssystem (Drei Aspekte)

Scott Bader Commonwealth

➤ Brown, Sylvia: [Expanding, 2005] Expanding Ethical Business: `Talking locally around the world`. Proceedings of the ISSS conference, the International Society for the Systems Sciences (ISSS), Cancun, Mexico, July 1-5, 2005.

➤ [Howald, Stefan: Scott Bader. Eine Insel in der Brandung, in Woz 40/2009](#)

Sea Smoke Cellars

Beste Pinot Noir

Freedom

Semco

Vgl. Langartikel + Blogbeitrag

Senderra Funding LLC:

<http://caseplace.org/d.asp?d=3128> (toter Link)

Smith & Hawken

Irgendwo aufgeschnappt

SOL (Reinigung, Finnland, 11.000 MA)

<https://www.sol.fi/en/the-company/about-us/the-vision.html>

Vgl. Kaltenecker

Freedom Inc, Kap 12

No. Cleaning company Finnland, 212\$ Mio Umsatz, 8.000 MA

<http://www.walden-family.com/waterside/bt-ebook.pdf> (83-97)

Sounds True, 90 MA, USA

a publisher of multimedia offerings related to spirituality and personal development

Southwest Airlines

<http://caseplace.org/d.asp?d=2865>

Buch

A bissi Freedom Inc

Spotify:

<http://www.dwarfsandgiants.org/portfolio/spotify-engineering-culture/>
www.enliveningedge.org/organizations/spotify-self-managing-engineering-culture-part-1/
<https://www.youtube.com/watch?v=dtzPtFi8jiQ>
<https://www.youtube.com/watch?v=X3rGdmoTjDc>
<http://corporate-rebels.com/spotify-1/>
<http://corporate-rebels.com/spotify-2/>
<https://www.brandeins.de/archiv/2015/fuehrung/spotify-nicht-fragen-machen/>
<https://ucvox.files.wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-agile-spotify-11.pdf>

Find out what it's like to work the "Spotify Way". Here are some more videos about the organizational structure of [Spotify](#), the Swedish music streaming provider: [Part 1](#) & [Part 2](#).

<https://medium.com/the-ready/how-to-build-your-own-spotify-model-dce98025d32f>

SRC Holdings

<http://caseplace.org/d.asp?d=7213>
sehr erfolgreich, Buch Jack Stack

St.Lukes communications, UK

<http://stlukes.co.uk/>
<http://caseplace.org/d.asp?d=3213>
Andy Law von St. Lukes hat übrigens 3 Bücher geschrieben:

- Open Minds
- Experiment to work
- Creative Company

Sun Hydraulics: 900 MA, International

a maker of hydraulic cartridge valves and manifolds, with factories in the U.S., the U.K., Germany, and Korea
bissi Freedom Inc

- <http://www.referenceforbusiness.com/history/St-Th/Sun-Hydraulics-Corporation.html>
- <https://www.sunhydraulics.com/de/about/company-history>
- <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/30/another-workplace-of-the-future-sun-hydraulics/#34286db473f4>

Sundt Construction Company

<http://caseplace.org/d.asp?d=6801>
<http://caseplace.org/pdfs/NCEO.ESOP%20case%20study.Sundt%20Construction.12.14.12.pdf>
Super Turnaround

Systematics

Vgl. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
Software, agile since 2015,

Toyota (300.000 MA)

Vgl. Kaltenecker u.a.

United Airlines?

<http://caseplace.org/d.asp?d=3599>

In einer Krisensituation übernehmen Arbeiter 53% der Fluglinie, von 1995 – spannend, was draus geworden ist

USSA (Finanz-DL, USA, 26.000 MA)

Robert McDermott

Vgl. Kaltenecker

Freedom Inc

Valve:

<http://t3n.de/news/valve-software-ohne-chef-seit-384391/>

Handbuch:

http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf

<http://media.steampowered.com/apps/valve/hbook-DE.pdf> (deutsch)

<https://www.linkedin.com/pulse/success-through-self-governing-teams-rob-peters>

<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303379204577474953586383604>

<http://www.valvesoftware.com/company/people.html>

<http://www.buffed.de/Valve-Software-Firma-15833/News/Valve-Ein-Blick-hinter-die-Kulissen-1057601/>

<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303379204577474953586383604>

Vertex

Jeff Westfal: will come, you're free to leave

600 MA, Tax software

Freedom Inc

Warby Parker:

<https://qz.com/749863/warby-parker-is-getting-better-results-by-reducing-managers-control-over-workers/>

Wawa Inc.

<http://caseplace.org/d.asp?d=7373>

Großer Konzern, Lebensmittel Händler, Anteil von Arbeitern als Eigentümer, weiterforschen

Wesley Urban Ministeries

<http://www.all-in-one-spirit.de/lit/ost/osto4.htm>

(erste Open-Space-Organisation, Birgit Williams – genuine contact)

W.L. Gore (? MA) – Textilproduzent Gore Tex

Siehe Langfassung

Freedom

Buch Associate

Whole Food Market

Vgl. Langfassung

WikiSPEED Team:

<http://www.synnecta.com/neue-fuehrung-neue-organisationen/>

Wilkins & Son, UK, Marmeladenhersteller

<http://employeeownership.co.uk/case-studies/wilkin-and-sons/> (leider nur kurz)

Yellowcrazy (Hie-Suk)

<http://forework.yellowcrazy.de/>

<https://www.jovoto.com/projects/forework/ideas/57953>

Holokratie

Listen:

<https://www.holacracy.org/resource/holacracy-adoptions/>

Ausführlicher im Skript⁵ beschrieben:

- Beratergruppe Neuwaldegg
- Blinkist (post-holokratisch)
- Ökofrost
- Soulboutles
- Zappos

International

Arca (USA und weltweit),

<http://arca.com/company/about-us>

ca. 100 MA, globale Anbieter von Bargeld-Automatiken und Zahlungs-Technologien mit Zweigstellen in Italien, UK und Asien.

- Teil1: <http://arca.com/knowledge/blog/arca-life/we-only-changed-everything%E2%80%94arca-adopts-holacracy>
- Teil 2: <http://arca.com/knowledge/blog/arca-life/what-does-holacracy-change>
- Kritisch: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-ARCA-NC-RVW5172785.htm> + <https://www.glassdoor.co.in/Reviews/Employee-Review-ARCA-NC-RVW6387700.htm>

David Allen – Getting things done Company (USA)⁶

<http://gettingthingsdone.com/about/>

Ein früher Kunde und Partner von Brian Robertson ist David Allen, der einen Selbst-Management-Ansatz entwickelt hat und weltweit vertreibt: „Wie kann ich als Einzelperson möglichst effizient meine Dinge geregelt bekommen?“

Brian Robertson hat diesen Ansatz in frühere Versionen der Holokratie integriert und David Allens Company hat Holokratie übernommen. So ist eine fruchtbare gegenseitige Partnerschaft entstanden.

2011 wurde Holokratie implementiert mit dem Ziel den derzeit 50 Mitarbeiterinnen mehr Selbstverantwortung zu geben. Die Struktur hat sich mehrfach verändert hin zu einer kundenorientierten Prozesskette:

⁵ Vgl. <http://selbstorganisation-und-partizipation.com/skript/>

⁶ vgl. <http://www.holacracy.org/david-allen-company>

David Allen Company

Purpose: Equipping individuals and organizations with the best practices of stress-free productivity

Circles

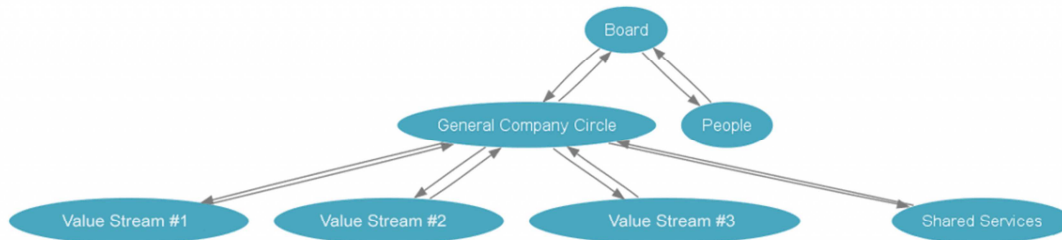


Abb. 48: Struktur David Allen Company⁷

Government-Agency, Office of Chief Information Officer, Washington

Erste Regierungsorganisation, die Holakratie anwendet, mehr in ihrem Blog:

- <http://ocio.wa.gov/news/why-holacracy>
- <https://ocio.wa.gov/news/what-weve-learned-our-holacracy-experience-so-far>

Precision Nutrition (Canada),

<http://www.precisionnutrition.com/>

ca. 60 MA in Nord-Amerika, Ernährungsberaterinnen und Ausbilder von Ernährungscoaches

- <http://www.holacracy.org/precision-nutrition/>
- <http://www.ctvnews.ca/video?clipId=309650&playlistId=1.1732239&binId=1.810401&playlistPageNum=1>

Present Group:

<http://presentgroup.com.au/update-journey-holacracy/>

Scarabee (Frankreich)

<http://www.scarabee-biocoop.fr/>

mehr als 30-jährige Kooperative mit mehr als 150 Mitarbeiterinnen aus Frankreich

- <http://lexcellenceenholacracy.com/en/why-scarabee-biocoop-holacracy>
- <http://igipartners.com/en/scarabee-biocoop-10-months-after-holacracy-implementation>

Springest (Holland)

<https://www.springest.com/>

wollen das Amazon der Weiterbildung werden – Marktplatz für Weiterbildungen

- <https://www.youtube.com/watch?v=WNG5vQoRG-s> (Gründer erzählt von der Holakratie in ihrem Unternehmen)
- <https://blog.holacracy.org/why-the-holacracy-meeting-process-makes-you-wonder-how-other-companies-don-t-implode-484aee31f69d#.3n43joi8a> (Tactical-Meeting bei Springest + some comments)
- <https://medium.com/@rubzie/8-challenges-to-overcome-when-adopting-holacracy-9bc38f5cbab4#.kkqn9gu15> (Tipps und Tricks für die Implementierung)

⁷ aus: www.holacracy.org/david-allen-company

- <https://medium.com/@rubzie/productive-transparency-with-gtd-holacracy-and-asana-a-guide-through-my-setup-621080f6c939#.ycry1oic1> (Holacracy, Asana und Gettings things done merged)

deutschsprachiger Raum

Die Holakratie wächst vor allem im Tech-nahen Bereich und in der Schweiz. Hier habe ich einige Artikel zu bekannteren Adepten der Holakratie zusammengestellt ohne Anspruch auf Vollständigkeit.⁸

Business School Lausanne (Schweiz):

<http://www.bsl-lausanne.ch/>

Schon als Erstellerin der Gemeinwohl-Bilanz war die BSL eine Pionierin. Seit Oktober 2015 beschäftigen sie sich mit Holakratie und haben ihre Reise sehr detailliert dokumentiert:

- <https://bsl-blog.org/tag/holacracy/>
- Ihre Struktur auf Glassfrog: <https://app.glassfrog.com/organizations/1763>

Buzz.net

Justus

EMPAUA (Berlin)

https://www.neuwaldegg.at/dateien/1612_2018_Learning_Journey.pdf

Anreicherung Holacracy

Dwarfs and Giants (Wien)

Von vier Ex-Beraterinnen der Beratergruppe Neuwaldegg begründet und seitdem einer der bekanntesten Holakratie-Beratungsfirmen im deutschsprachigen Raum. Neben der Holakratie sind sie Experten für das „Nextland“ und „agile Organisationsformen“. Sie versuchen auch viel Knowhow zur Holakratie frei zur Verfügung zu stellen⁹:

- <http://www.dwarfsandgiants.org/>
- Ihre Struktur auf Glassfrog <https://app.glassfrog.com/organizations/1664>

Freitag (Schweiz):

<https://www.freitag.ch/de>

Freitag stellt Taschen sowie Accessoires aus LKW-Planen und neuerdings auch Kleidung aus wiederverwertbaren Stoffen her. Sie haben eigene Shops in verschiedenen Großstädten und stellen seit Ende 2015 auf Holakratie um:

- <http://folio.nzz.ch/2016/dezember/die-sache-mit-dem-chef>
- <http://forbes.at/freitag-junger-dino/>

My sign (Schweiz)

<https://www.mysign.ch/>

My Sign bezeichnet sich selbst als Symbiose aus Agentur und Softwarehaus und bieten Internetauftritte, Apps und E-Commerce-Lösungen für B2B- und B2C-Kunden an. Seit Mitte 2016 beschäftigen sie sich mit Holakratie und haben jetzt Anfang 2017

⁸ Es sind teilweise auch Organisationen, die noch nicht vollständig oder offiziell mit der Holakratie arbeiten oder in der es nur Abteilungen mit Holakratie gibt. Die Auswahl ist sehr willkürlich.

⁹ auf: <http://www.dwarfsandgiants.org/we-provide/>

alle fünfzig MA vier Tage lang intensiv geschult, umso eine gute Basis für den Einstieg zu bauen.

- <http://webdenker.ch/2017/01/updating-ein-neues-betriebssystem-fuer-mysign/>
- <https://www.facebook.com/mysign/photos/pb.109470894026.-2207520000.1485712119./10155645008379027/?type=3&theater>
- <https://medium.com/@Reto.Baumgartner/50-holacracy-experts-in-one-fell-swoop-a6f375dff7aa>
- <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/mein-8-letzten-tage-als-chef-130831595>

Netcentric (Schweiz):

<http://www.netcentric.biz/>

Netcentric ist das derzeit (2016) größte deutschsprachige holakratische Unternehmen mit mehr als 220 MA und Büros in vielen europäischen Großstädten. Netcentric ist ein IT-Dienstleister mit Lösungen rund um die Adobe Marketing Cloud.

- <https://www.brandeins.de/archiv/2016/digitalisierung/netcentric-holokratie-wenn-kreise-denken-und-lenken/>
- <http://www.netcentric.biz/blog/2014/11/netcentric-goes-holacracy.html> sowie
- <http://dwarfsandgiants.org/portfolio/frank-klinkhammer-und-melanie-vones-netcentric/>

Structure and process (Dresden)

<http://structureprocess.com/>

“Structure and process” ist ein fünfköpfiges Beratungsunternehmen aus Dresden, die mit Holakratie, Art of Hosting, Open Space und der “Circle”-Methode arbeiten.

- <http://structureprocess.com/blog/birth-holacracy-org/> und
- <http://structureprocess.com/blog/holacracy-alltag-praxis/> und ihre
- Ihre Struktur auf Glassfrog: <https://glassfrog.holacracy.org/organizations/161>

Telekom (Deutschland)

60-köpfiges Team für Rechnungsschreibung von T-Systems stellt auf Holakratie um:

- <http://t3n.de/magazin/management-methode-holacracy-funktioniert-freiheit-241520/>

Zalando (Berlin)

Der Technologie-Bereich von Zalando arbeitet mit Aspekten der Holakratie, z.B. dem Purpose und fast eigenständigen Teams mit Selbstorganisation. Sie haben sich für ihre Adaption einen eigenen Namen gegeben: „radical agility“.

- <http://www.si-labs.com/blog/2015/10/30/holacracy-and-the-challenges-of-self-organization>
- <http://www.fr.de/wirtschaft/manager-wenn-der-chef-sich-selbst-abschafft-a-323946>

Weitere Organisationen

- 3coins, Wien: www.threecoins.org/
- Impact HUB Vienna: <http://vienna.impacthub.net>
- Unic (CH): <https://www.unic.com/de/magazin/holacracy-bei-unic>
- Kühlhaus: <https://www.kuehlhaus.com/Themen/Holacracy-Interview>

Soziokratie

Ausführlicher im Skript¹⁰ beschrieben:

- Dark Horse
- Endenburg Eletrkotechniek
- Fabrique
- Living well
- Reekx
- Oose
- Wohnprojekt Wien

Internationale Beispiel-Organisationen:¹¹

Für meine Masterthesis 2010 habe ich alle mir damals bekannten Organisationen aufgelistet:

<http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/08/Soziokratische-Unternehmen.pdf>

Eine schöne Studie mit Rückmeldungen aus vielen soziokratischen Organisationen ist vom Soziokratie Zentrum in Österreich veröffentlicht:

<http://www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/SER-Studie-NL-deutsch.pdf>

Ein weiterer Auszug aus meinem Skript sind Stimmen von Anwendern und Expertinnen der Soziokratie:¹²

<http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/06/stimmen-von-anwendern-und-experten-soziokratie1.1.pdf>

Ted Millich hat eine Vielzahl von soziokratischen Organisationen von 2008-2010 besucht und einige Praktiker und Expertinnen interviewt.

Einige Szenen aus dieser Dokumentation sind online verfügbar:

<https://www.youtube.com/watch?v=lPuWL4uV1DY> (Samples 1)

<https://www.youtube.com/watch?v=EhuvjukCr6o> (Samples 2)

<https://www.youtube.com/watch?v=Mf6x11falmw> (Profit-Organisationen)

<https://www.youtube.com/watch?v=KWLQG3UfAmk> (Gesundheits-Sektor)

https://www.youtube.com/watch?v=Yp8yz7K_E6s (Schulen)

Der Gesamtfilm kann hier bestellt werden:

<http://www.beyonddemocracythefilm.com/>

Die folgende Übersicht ist nicht vollständig, sondern nur eine Sammlung von Beispielorganisationen. Dabei fällt auf, dass der Großteil der Beispiele Non-Profit Organisationen sind und im KMU-Bereich liegen.¹³

¹⁰ Vgl. <http://selbstorganisation-und-partizipation.com/skript/>

¹¹ Neben diesen Beispielen gibt es in Holland derzeit folgende Implementierungen (11/2015 – laut Pieter van de Meche): eine Organisation, die Kinder betreut (100 MA), eine Arbeitgeberorganisation für Lehrer der Humanistik (300 MA) und zwei Hauspflegeorganisationen mit je 100 MA.

¹² Hauptquelle waren die Transkripte von Ted Millichs Filmprojekt, siehe nächster Abschnitt.

¹³ Ich habe im Internet jetzt nach Fallbeispielen gesucht und nur die dokumentiert, die zumindest ab 2010 soziokratisch geworden sind. Ob sie es noch aktuell sind, habe ich jetzt nimmer nachgeprüft.

Holland

Vier neue Leuchttürme¹⁴

- Buitenschools-Net¹⁵, (www.buitenschoolsenet.nl): Regionale Dachorganisation, die Horte, Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen verbindet, so dass die Kinder bis 12 Jahre in der Region ganztägig betreut sind.
- Consent-Scholengroep Enschede¹⁶, (www.consent-enschede.nl): 32 Grund- und Sonderschulen arbeiten mit der Soziokratie zusammen
- Inzwang¹⁷, Gouda (www.inzwang.nl): Alles rund um Schwangerschaft. Regionale Dachorganisation, die Geburtshelferinnen, Gynäkologen, Krankenhäuser und Wochenbett-Begleiterinnen verbindet.
- IVT Thuiszorg up maat¹⁸ (www.ivtthuiszorg.nl): regionale Pflegeorganisation

Weitere Praxisbeispiele aus Holland:

- Democratische School De Ruimte Soest/NL¹⁹ (www.deruimtesoest.nl): Demokratische Schule mit 80 Schülern und 10 Lehrerinnen.
- De School²⁰, Zandvoort (www.deschool.nl): Schulgründung auf Basis der Soziokratie
- Mondrian²¹ (www.mondriaan.eu): eine Abteilung für Langzeit-Psychiatrie mit 700 MA hat die Soziokratie implementiert.
- Vluchtelingenwerk²² (www.vluchtelingenwerk.nl): Organisation, die sich um Flüchtlinge und Asylbewerberinnen in Holland kümmert

USA

- Burlington Cohousing East Village, Vermont²³ (<http://bcoho.org/>): Co-Housing Gemeinschaft mit 32 Wohngruppen
- Charlottesville medical center²⁴ (www.cvillemedresearch.com): Forschungseinrichtung für medizinisch-klinische Studien

¹⁴ Zuerst folgen die vier neuen „Leuchttürme“ der Soziokratie in Holland. Leider habe ich da wenig englischsprachiges Material gefunden. Pieter van de Meche, Soziokratie-Berater aus Holland, hat mich auf diese Beispiele gebracht, als ich fragte: „Nachdem Endenburg Elektrotechnik und Reekx nicht mehr die Leuchttürme sind, wer ist es dann?“

¹⁵ vgl. zur Soziokratie: <http://www.workplaceinnovation.org/nl/kennis/kennisbank/sociocratic-organizing-at-an-organization-for-child-care/731> + auf Holländisch: <http://www.sociocratie.nl/wp-content/uploads/sites/19/2015/03/artikel-hbn-or-informatie-kopie1.pdf> + <http://www.sociocratie.nl/wp-content/uploads/sites/19/2016/01/artikel-over-onze-organisatie-in-tijdschrift-Management-Kinderopvang.pdf>.

¹⁶ vgl. „Soziokratie in Schulen. Vormarsch im Bildungsland“, die deutsche Übersetzung von <http://www.sociocratie.nl/resultaten-en-praktijkervaringen/praktijkervaringen/onderwijs/opmars-in-onderwijsland/> fand sich auf www.soziokratie.com, leider nicht mehr online, aber noch gesichert im persönlichen Archiv. Laut Pieter van de Meche noch nicht komplett bis in die Statuten umgesetzt, aber schon sehr lange dabei.

¹⁷ vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=gT9RDAhDTIU> Kurzfilm über eine Mini-Symposium zur Soziokratie bei Inzwang. Da ist auch Pieter van de Meche zu sehen. vgl auch: <https://www.inzwang.nl/succesvolle-besluitvorming-in-het-vsv/> und <http://www.sociocratie.nl/uncategorized/samenwerken-bij-in-zwang/>

¹⁸ vgl. Präsentation des Soziokratischen Zentrums in den Niederlanden (Link zu lang ☺)

¹⁹ vgl. <http://unerzogen-magazin.de/download/?b=false&artID=370>

²⁰ vgl. holländisches Fallbeispiel <http://www.sociocratie.nl/resultaten/de-school-zandvoort/> sowie teilweise in <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/artikel-slowmanagement.pdf>

²¹ vgl. <http://www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/mondriaanfallstudie20130926.pdf>

²² vgl. Präsentation der Soziokratischen Zentrums Niederlande (Link zu lang ☺)+ <https://www.vluchtelingenwerk.nl/sites/public/regio/Zuid-Holland%20Noord/PDFs/Jaarverslag%202012.pdf> (S.15 rechts oben)

²³ vgl. <http://www.sociocracy.info/burlington-cohousing-east-village/>

- Creative Urethans²⁵ (www.creativeurethanes.com): Produkte aus Urethan, ursprünglich für die Räder von Skate-Boards und Roller-Skates
- Pulse-Community²⁶ (www.pulsecommunity.org): Gemeinschaft von Naturwissenschafts-Lehrern
- Rainbow community school²⁷ (<http://rainbowcommunityschool.org>): Alternativschule aus North Carolina mit ca. 160 betreuten Kindern
- Rainbow Bakery, San Francisco, 140 MA, <https://www.rainbow.coop/>,
Quelle:https://www.youtube.com/watch?v=MPwtqvIRPog&list=PLhGUUjxel3jE_PYNIHGKil4tVJnoorMPG&index=13 (rund um 19.00)
- Woodbury University, School for Media and Design ²⁸
(<http://mcd.woodbury.edu/>)

Großbritannien

- Aptivate²⁹ (www.aptivate.org/en/): ethische IT für internationale Entwicklung, England
- Outlandish³⁰ (<http://outlandish.com>): digitaler Dienstleister (Websites, Social Media etc.), derzeit 13 Mitarbeiter aus London

Zuerst möchte ich detaillierter auf zwei frühere Leuchttürme der Soziokratie aus Holland eingehen, die leider heute nicht mehr so stark oder gar nicht mehr leuchten: Endenburg Elektrotechnik und Reekx.³¹

Daraufhin werde ich zwei recht gut dokumentierte Beispiele aus den USA und Holland näher beschreiben: Living Well und Fabrique.

²⁴ vgl. einige Sequenzen aus Ted Millichs Dokumentation „Beyond democracy“:

<https://www.youtube.com/watch?v=dv72jFoxUDA>

²⁵ vgl. <http://www.triplepundit.com/2014/06/dynamic-governance-new-system-better-decisions/>

²⁶ vgl. <http://blog.boardsource.org/blog/2014/09/17/consent-decision-making-the-dynamic-governance-model/>

²⁷ vgl. <http://rainbowcommunityschool.org/2014/03/31/educating-the-innovation-generation-2/> und <http://www.triplepundit.com/2014/08/can-school-teach-us-organizational-agility/> und einige Sequenzen in https://www.youtube.com/watch?v=Yp8yz7K_E6s

²⁸ vgl. <http://sociocracyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/03/Woodbury-MCD-case-history.pdf>

²⁹ aus: <http://www.sociocracy.info/aptivate-adopts-sociocracy/> und <http://www.sociocracy.info/aptivate-cambridge-england-uk/> Die Artikel sind aus 2010+11. Ob sie jetzt noch soziokratisch organisiert sind, ist mir unbekannt. Auf <http://www.aptivate.org/en/about/core-values/> schreiben Sie, dass ihnen Partizipation und Konsent wichtig sind.

³⁰ vgl. <http://www.theguardian.com/small-business-network/2015/jun/06/smarter-working-2014-outlandish>

³¹ Beide Betriebe wurden in dem Brandeins-Artikel von Gerald Waldherr beschrieben und waren für mich Vorbilder/Leuchttürme, von denen ich dachte, dass die Soziokratie so verwirklicht wäre, dass es nicht mehr änderbar sei. Beide Organisationen waren schon seit mehreren Jahren oder Jahrzehnten soziokratisch strukturiert bis in die Statuten hinein. Deshalb hat mich die neue Entwicklung schon schockiert und aus Transparenz-Gründen muss ich natürlich auch darüber berichten.

Deutschsprachiger Raum³²

Weitere Organisationen

- Ancient-trance-Festival (<https://ancient-trance.de/festival/wer-wir-sind.html>) – organisieren jedes Jahr ein Musik-Festival und sich selbst soziokratisch ☺
- Schmuckatelier Becker³³ (www.tbschmuck.de): Goldschmiede in Hamburg mit sieben Mitarbeiterinnen
- Frisch-Schule (www.frisch-schule.de): Freie Schule in Hessen
- Kreamont-Schule St. Andrä-Wördern (www.kreamont.at)³⁴: Montessori-basierte Schule für 6-14-Jährige am Rande von Wien.
- LebensGut Miteinander (www.lebensgutmiteinander.com): Gemeinschaft in Niederösterreich mit vielfältigen Angebot wie Seminarzentrum, Schule, Tageszentrum für älteren Menschen, Bio-Landwirtschaft u.a.
- Nobl, Unternehmensberatung in Zürich mit fünf Mitarbeitern (<http://nobl.work/#about>)
- Otelo eGen, Beschäftigungsgenossenschaft mit Schwerpunkt Beratung, (www.oteloegen.at)
- Pomali, Co-Housing Projekt³⁵ (<http://pomali.at/>): weiteres Wohnprojekt in Niederösterreich zwischen Krems und St. Pölten
- Südwind-Agentur Wien (www.suedwind-agentur.at/start.asp?ID=14474&b=252)
- Wohnprojekt Gennesaret³⁶ am Rande von Wien (<http://projekt-gennesaret.wixsite.com/gennesaret>)

Laut Newsletter des Soziokratie-Zentrums Österreich von Anfang 2017 gibt es aktuell folgende Praxis-Begleitungen:

- drei Unternehmen zwischen 140 und 35 Mitarbeiterinnen,
- vier Cohousing-Projekte und zwei Ökodörfer,
- zwei Schulen
- zwei Sozialeinrichtungen mit 700 Mitarbeitern,
- ein Yoga-Institut mit 30 Lehrerinnen und ein spirituelles Netzwerk mit 65 Lehrern
- zwei große NGOs und ein EU-Projekt mit Partnerinnen aus 20 EU-Staaten

Weitere Projekte (Stand 03/2018):

- Eine IT-Firma (120 MA) aus West-Österreich: Reines Soziokratie-Projekt
- Eine Wohngruppe für Menschen mit Behinderung (12 MA) am Rand von Wien – Mischung aus Rollenmodell und Konsent-Moderation
- Eine NPO, die ihr Leitungsteam umstellt mit Konsent als Entscheidungsform und einem Delegierten-System aus verschiedenen Hierarchie-Ebenen (1.500 MA)
- Automobil-Werk in NRW (1.500 MA): Konsent als Entscheidungsform, zusätzlich Scrum, Kaizen und andere agile Methoden

³² Das ist jetzt eine Sammlung von mir bekannten Projekten in Deutschland und Österreich. Die Soziokratie ist jeweils sehr unterschiedlich tief verwirklicht, aber wurde schon mindestens sechs Monate ausprobiert.

³³ vgl. <http://www.soziokratie.at/soziokratie-bei-schmuckatelier-thomas-becker/>

³⁴ vgl. zur Soziokratie dort: <http://www.kreamont.at/verein/arbeitskreise-und-delegiertenversammlung/> und als Beschreibung auf: <https://www.soziokratie.at/2017/03/privatschule-kreamont/>

³⁵ vgl. <http://pomali.at/info/soziokratie.html>

³⁶ vgl. einen älteren Bericht auf: <https://www.soziokratie.at/2015/06/wohnprojekt-gennesaret-in-wien-mauer/>

Historisch

d.h. tot, aber historisch relevant, spannend

AES

Vgl. Kaltenecker

Keramikmanufaktur Süßmuth (insolvent)

Am Weltmarkt/ Wandel Einkauf Kunden gescheitert

- Fabian, Franz: Arbeiter übernehmen den Betrieb oder der Erfolg des Modells Süßmuth, rororo TB (?)
- Lezius/ Beyer: Menschen, S.43-64

Policedepartment Broken Arrow, Oklahoma

Polizeiabteilung in den USA, die einen Führungsrat gebildet hat aus 50% normalen Mitarbeitern und 50% Führungsebene.

Leider ist Todd Wuestewald, der Initiator und Herz des Ganzen, in diesem Jahr gegangen und es ist fraglich, ob das Experiment noch so weiterbestehen bleibt.

- Steinheider, Brigitte/ Wuestewald, Todd: [Bottom-up, 2008] From the bottom-up. Sharing leadership in a police agency, aus Police Practice and research, Vol. 9, No. 2, May 2008, S. 145-164 [kopiert]
- Steinheider, Brigitte/ Wuestewald, Todd: [Integrating, 2009] Integrating vertical and horizontal leadership in a police agency. Police middle managers perceptions for a democratization project, aus: Wirtschaftspsychologie Hef 4/2009, S. 77-87 [kopiert]
- Steinheider, Brigitte/ Wuestewald, Todd: [Managers, ???] Changing Police Manager`Attitudes toward participative Management. Translating research-based knowledge into practical solutions, aus: Buch WW Ausdruck, S. 135-152. [Ausdruck]
- Wuestewald, Todd/ Steinheider, Brigitte: [Changing, 2006/7] The changing Face of Police Leadership (Quelle?) [kopiert]

Wuestewald, Todd/ Steinheider, Brigitte: [Leadership, 2006] Shared Leadership. Can Empowerment work in Police Organisations?, aus The Police Chief, Vol 73, No1., Jan 2006 [kopiert]

Porst (insolvent)

- Porst, 2003
- Steinman et al, 1979

Tullis Russel (800 MA, Schottland, Papierindustrie)

(Pleite!, vgl. Wagner Solar ☺)

- <http://www.tullisrussell.com/>
- <http://www.tullisrussell.com/our-company/employee-owned.html>
- Casestudy – Vergleich mit einem schottischen Konkurrenten, der Pleite ging: <http://user43743.vs.easily.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/TR-Inveresk.pdf>
- <https://www.thecourier.co.uk/business/business-news/70756/tullis-russell-hails-benefits-of-employee-ownership/>

Quelle: Casestudy – Vergleich mit einem schottischen Konkurrenten, der Pleite ging: <http://user43743.vs.easily.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/TR-Inveresk.pdf>

- MA Buyout - die MA haben nach und nach Aktien der Firma erwerben können, (ersten drei Jahre große Skepsis bei MA), bleiben unabhängig von einer Familie oder einem Mutterkonzern, das zog besonders qualifizierte FK an
- inklusiver Führungsstil vorgelebt, wo sich jeder als Miteigentümer fühlte
- monatliche Finanzreports einfach verständlich für alle
- 15% des Gewinnes an die MA ausgeschüttet
- Formung von Verbesserungs-Teams/Qualitätszirkeln
- Es wurden auch MA entlassen, eine Produktionsstätte geschlossen bzw. nach Asien transferiert, aber mit Einbezug der MA-Vertreter und viel Transparenz
- Produktivität steigerte sich mit einer vierjährigen Delle von 1991-2007
- Ursprüngliche Familien-Eigentümer haben einen langfristigen Kredit zu vertretbaren Zinsen gegeben (15 Jahre): Planungssicherheit + angemessener Erfolgsdruck

„The demise of Tullis Russell is regrettable, Naismith adds, but not a disaster for the movement. The Fife-based paper-maker was Scotland’s largest employee-owned business before it fell into administration earlier this year, the victim of rising raw material costs and adverse currency movements.“

Quelle: <http://www.scotsman.com/news/opinion/employee-ownership-is-better-for-many-firms-1-3801535>

Visa

Dee Hock „One from Many“ – ersten beiden Jahrzehnte

Wagner Solar

Homepage: www.wagner-solar.com

- [Kleine Unternehmensgeschichte von Wagner-Solar](#)
- [Auszug Mitarbeiterbefragung 2010](#)
- [Kleine Geschichte von Unternehmensstrukturen](#)
- Rede von Hans-Herbert Holzamer/ Süddeutsche Zeitung am 3.7.2004 bei Wagner & Co in Cölbe [kopiert]
- Zeuch, Andreas: ...

Vgl. C5-Beschreibung GWÖ

Noch nicht zugeordnet

Quellen von möglichen Unternehmen:

Eine gute Quelle für positive Beispiele eines neuen Wirtschaftens sind:

- Brandeins: <http://www.brandeins.de/archiv/>
- GWÖ-Unternehmen: <http://balance.ecogood.org/gwoe-berichte>
- B-Corp-Unternehmen: <https://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp>
- Fallbeispiele Management Innovation eXchange: <http://www.managementexchange.com/>
- Vgl. Komplexithoden-Übersicht
- Bewertungen Kunuu
- Fastcompany
- Fortune: 100 Best companies to work for
- Best places to work

Vgl. Hidden Champions

Vgl. Beispiele Zeuch

Vgl. Beispiele Musterbrecher

GESAMTLISTE

- Niels Pfläging/Silke Hermann: Komplexithoden, S. 127

Wo Sie Komplexithoden finden können: Einige Pionierunternehmen

Einige Unternehmen, die Komplexithoden verwenden oder die gar für sie renommiert und berühmt sind, haben wir hier für Sie aufgelistet. Die Liste der Pionierunternehmen auf dieser Seite erfolgt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit – wir nennen hier eine subjektive Auswahl. Und zwar jeweils den Namen des Unternehmens, das Ursprungsland sowie die Namen renommierter Gründer, Eigentümer oder Leitfiguren, die mit dem jeweiligen Fallbeispiel in Verbindung gebracht werden.

- AES, USA (Roger Sant & Dennis Bakke)
- DaVita, USA (Kent Thiry)
- Dell, USA (Michael Dell)
- Google, USA (Larry Page, Sergei Brin, Eric Schmidt)
- Guardian Industries, USA (William Davidson)
- Herman Miller, USA (Max de Pree & Brüder)
- Johnsonville, USA (Ralph Stayer)
- Morning Star, USA (Chris Rufer)
- Netflix, USA (Reed Hastings)
- Nucor Steel, USA (Ken Iverson)
- SAS Institute, USA (James Goodnight)
- Southwest Airlines, USA (Herb Kelleher)
- Sun Hydraulics, USA (Robert E. Koski/John Allen)
- United Supermarkets, USA (Dan J. Sanders)
- Valve Software, USA (Gabe Newell/Mike Harrington)
- Whole Foods, USA (John Mackey)
- W.L.Gore, USA (Bill & Vieve Gore)
- Zappos, USA (Tony Hsieh)
- Aldi, Deutschland, Trader Joe's, USA (Karl & Theo Albrecht)
- DM drogerie markt, Deutschland (Götz Werner)
- Hengeler Müller, Deutschland (Hans Hengeler, Rudolf Mueller)
- hpp berlin, D. (Karsten Foth, Stefan Truthän)
- WM-Group, Deutschland (Hans-Wilhelm & Matthias Löhr)
- Egon Zehnder International, Schweiz (Egon Zehnder)
- Trisa, Schweiz (Adrian & Philipp Pfenniger)
- Resource Informatik, Schweiz (Bruno Schmid)
- FAVI, Frankreich (Jean-Francois Zobrist)
- Buurtzorg, Niederlande (Jos de Blok)
- Interpolis, Niederlande
- Kessels & Smit, Niederlande (Joseph Kessels)
- Ahlsell, Schweden (Gunnar Haglund)
- Ikea, Schweden (Ingvar Kamprad)
- Handelsbanken, Schweden (Jan Wallander)
- Spotify, Schweden (Daniel Ek, Martin Lorentzon)
- Snøhetta, Norwegen (Craig Dykers, Kjetil Trædal Thorsen)
- Irizar, Spanien (Koldo Saratxaga)
- Mondragon, Spanien (José María Arizmendiarieta)
- Promon Engenharia, Brasilien (Luiz E. Gemigniani)
- Semco, Brasilien (Ricardo Semler)
- HCL, Indien (Vineet Nayar)
- Toyota, Japan (Taichii Ohno & W. Edwards Deming)
- Uniqlo, Japan (Tadashi Yanai)
- Flight Centre Limited, Australien (Graham Turner)

127

Freiräume Pioniere:

<http://freiraeume.community/freiraeume-2017/#Pioniere>

Berlin:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-Yd1maZ2BQzsIzzP8sr_uqiCj9jurCLmKDPv7wNn2Zo/edit#gid=0

DNA Neues Arbeiten:

<http://www.dasneuearbeitendna.com/speaker/>

Xing New-Work-Experience:

<https://newworkexperience.xing.com/>

Newwork-Tripp (kleines Geschäftsmodell):

<https://www.newwork-roadtrip.com/>

Intrinsifyer:

<http://intrinsify.me/intrinsifier-profile.html>

Vgl. Siggi Kaltenecker, S. 44/45 Tabelle

Unternehmen – Branche – Standort – Mitarbeiterzahl 2016

Bucketlist Corporate Rebels:

<http://corporate-rebels.com/bucketlist/>

- Appster
- Nearsoft (noch nicht)
- Mat Black Systems (noch nicht)
- Patagonia - hamma
- <http://corporate-rebels.com/remmelt-schuuring/>
- <http://corporate-rebels.com/cookie-factory-rehab-turned-liberation/>
- <http://corporate-rebels.com/uktv/>
- <http://corporate-rebels.com/bob-hutten/>
- <http://corporate-rebels.com/finext/>
- <http://corporate-rebels.com/next-jump/>
- <http://corporate-rebels.com/lars-kolind/>
- <http://corporate-rebels.com/frank-van-massenhove/>
- <http://corporate-rebels.com/rene-van-loon/>
- <http://corporate-rebels.com/happy-henry/>
- <http://corporate-rebels.com/practical-happiness-tips-spain/>
- <http://corporate-rebels.com/first-bucket-list-visits-4-things-learned/>
- <http://corporate-rebels.com/ari-weinzweig/>
- <http://corporate-rebels.com/center-positive-organizations/>
- <http://corporate-rebels.com/carin-wormsbecher/>

CONTRASTE Archiv oder Bunte Seiten

<http://contraste.org/index.php?id=6>

<http://www.contraste.org/AlteHomepage/bunte.htm>

Augenhöhe Filme – Community:

<http://augenhoeh-community.de/>

New-Work-Buch

https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf

- Afca: Holakratie
- Alpha-Board: Future Friday – selbstbestimmtes Lernen, Überstunden-Abbau, selbstentwickelte Projekte
- Beyond the deal: Homeoffice, virtuelle Teams, Videokonferenzen, globales Pool von Associates
- Bike Citizens: Vier-Tage Woche, positive Ergebnisse, Mo-Do, Freitag Frei
- Robert Bosch: 100 verschiedene Arbeits-(zeit)modelle, vgl. Pastoralamt Linz
- General Dynamics: Verleihung von Fachkräften an Dritte
- Gärten von Daß: hohe Mitbestimmung (konkreter!), Netzwerk Gärten Akademie (vgl. Akademie Gugler etc.)
- Heitkamp & Hülscher: Mitarbeiterunternehmen für sämtliche Baumaschinen
- Leobersdorfer Maschinenfabrik: Azubis suchen ihre Nachfolger,
- oose: Selbstbestimmung der Gehälter, vgl. Oesterreich – soziokratisches Unternehmen
- Philips: - Viele Maßnahmen von newwork@philips, Abschaffung Titel, Neugestaltung Philips Campus, Working anywhere (oberflächlich?)
- Traum-Ferienwohnungen: demokratisch gewähltes Kernteam gestaltet die Veränderung, Abschaffung sämtlicher Hierarchien, selbstbestimmte Arbeitszeiten, Kooperationskollegen und Prozessbegleiter

Hiddenchampions: vgl. Tom Peters

Hidden Champions* of the 21st Century: Success Secrets of Unknown World Market Leaders!
Hermann Simon (*1, 2, or 3 in world market; <\$4B; low public awareness)

Baader (Iceland/80% fish-processing systems)	Amorim (Portugal/cork products)
Gallagher (NZ/electric fences)	EOS (laser sintering)
W.E.T. (heated car seat tech)	Beluga (heavy-lift shipping)
Gerriets (theater curtains and stage equipment)	Omicron (tunnel-grid microscopy)
Electro-Nite (sensors for the steel industry)	Universo (wristwatch hands)
Essel Propack (India/tooth paste tubes)	Dickson Constant (technical textiles)
SGS (product auditing and certification)	O.C. Tanner (employee recognition/\$400M)
DELO (specialty adhesives)	Hoeganaes (powder metallurgy supplies)

Vgl. <https://www.newwork-roadtrip.com/newworkmacher>

Forbes List die letzten 18 Jahre:

7/12 (!)

1996-2014/Twelve companies have been among the "100 best to work for" in the USA every year, for all 18 years of the list's existence; along the way, they've added 341,567 new jobs, or job growth of +172%:

Publix
Whole Foods
Wegmans
Nordstrom
Cisco Systems
Marriott
REI
Goldman Sachs
Four Seasons
SAS Institute
W.L. Gore
TDIndustries

Source: *Fortune* "The 100 Best Companies to Work For"/0315.15

Leider nimmer:

<https://www.aspeninstitute.org/programs/business-and-society-program/caseplace/>

Überblick und Beispiele:

<https://shift.newco.co/whats-going-on-with-employee-empowerment-3c71c4e7c611#.ciieg7dgd>

- Valve Software is a billion dollar [software company without managers](#).
- Menlo Innovations has been [bossless and thriving](#) for many years.
- The growing German startup Blinkist created [and published](#) their own “lite” version of Holacracy, and it has [transformed their business](#).
- Buffer may have [scaled back on their self-management experiment](#), but they are still pushing forward distributed decision making and radical empowerment, just [like how Spotify](#) has been successfully running their engineering teams for years.
- Self-management is [working great](#) for 200 developers at Nearsoft.
- Warby Parker is getting better results by [reducing manager’s control over workers](#).
- Our own company [Fitzii](#) has enjoyed extraordinary benefits and nearly perfect employee engagement scores [after we moved to a self-managing model](#) two years ago.

Früher Ersatzbank Vahlen-Buchprojekt

- Cocomin – Andreas Glemser (vgl. Genot Pflüger S. 248), Musterbrecher Film (<https://www.youtube.com/channel/UCrfCwGFBASaNTaS2S4vFUjQ>, 2.18)
- Egon Zehnder International (Egon Zehnder)
- Einhorn - <https://einhorn.my/> DNA Liebling
- Eidgenoössische Zollverwaltung EZV (Musterbrecher Film)
- GKM Gesellschaft für Therapieforchung mbh München (Vgl. Genot Pflüger S. 247)
- Graf Dichtungen GmbH (vgl. Management Y, S. 166/67) - 30 MA, Job-Rotation, radikale Transparenz, drei Monate ohne Chefin
- Heitkamp ? <http://www.heitkamp-huelscher.de/index.php/unternehmen#Unternehmenskultur>: Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern, Vgl. <https://newworkaward.xing.com/finalisten>
- Hengeler Müller, Deutschland, (Hans Hengeler, Rudolf Müller)
- Hermann Maschinenbau HEMA, https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf (S.46ff)
- It-Agile, (Vgl. Beitrag Management Y von Stefan Roock zum Konsultativen Einzelentscheid, S.172-74), 30 MA
- Mayflower, <https://mayflower.de/aktuelles/schluss-mit-dem-titel>
- RWD Schlatter AG (Musterbrecher Film, 1745)
- Südostbayernbahn (Musterbrecher Film)
- Trisa, Schweiz, Adrian & Philipp Pfenniger
- Vollmer & Scheffczyk (Musterbrecher Film, 7.45 - Zeuch)
- Volksbank Heilbronn, Vgl. Zeuch
- WM-Group, Deutschland, (Hans-Wilhelm & Matthias Löhr)

Laut Seifert: <http://seibert.biz/jseibert>

Z.B. Invision AG, Mayflower AG, Siptgate, Whatever mobile.

Buchprojekt RP:

- Apus (<https://www.apus.co.at/index.php/de/> ?)
- Gutmann Draht (<http://www.gutmann-wire.com/unternehmen/grundueberzeugung/> ?)
- Hhpberlin
- ITdesign (Wien/Deutschland?) – auch CH
- Netcentrik (Holakratie)
- Ökofrost (Holakratie ähnlich)
- Premium Cola
- Tele Haase
- Handelsbanken
- Buffer
- Quidenus

Buch Bsp. Siegfried Kaltenecker

20 Unternehmen in https://www.amazon.de/Selbstorganisierte-Unternehmen-Management-Coaching-agilen/dp/3864904536/ref=sr_1_4?

Karl-Klaus Pullig - Innovative Unternehmenskulturen (Springer, 2000)

- Barthels-Feldhoff GmbH & Co, Wuppertal
- EGL – Entwicklung und Gestaltung von Landschaft GmbH, Kassel
- Opel Hoppmann
- C. Mollenhauer Flötenbau GmbH, Fulda
- Plansecur-Gesellschaft für Vermögens... Kassel
- Risse und Co GmbH, Warstein
- WALA-Heilmittel, Boll-Eckwälden
- WOB Marketing Kommunikation AG, Viernheim
- SNI-AG Paderborn
- Hotel Arkade
- MLP Finandienstleistungen, Heidelberg
- Dm-Drogeriemarkt

<http://kulturwandel.org/unternehmen-des-gelingens/>

- Upstalsboom
- Eckes-Granini
- Deutsche Kammerphilharmonie Bremen
- Phoenix-Contact
- Fujitsu – Semiconductor Europe
- dm – drogeriemarkt
- Hammerschmid Maschinenbau
- Weleda

Petra Blum, Mitarbeiter motivieren, Kap 8 (Univie-Check), google book (anthroposophischer Hintergrund?):

DM, 3M, Bosch, Allianz, Otto – eher die großen...

Weitere Fallbeispiele

- Fallbeispiele – zehn Stück EOA, From Colleguas to owners:
<http://caseplace.org/d.asp?d=4643>
- Fallbeispiel: <http://caseplace.org/d.asp?d=3127>
- Fallbeispiel – Empowerment and Change, super, aber alt:
<http://caseplace.org/d.asp?d=4143>
- Fallbeispiele – super, Lewis, Tussel: <http://caseplace.org/pdfs/All-2008-Employee%20of%20financial%20participation%20for%20corporate%20governance%20and%20social%20dialogue.pdf>
- Fallstudie Maryland Mold – zum Lernen, ich weiß nicht, ob es sie wirklich gab:
<http://learning-in-action.williams.edu/breaking-the-mold/>

Vgl. Cheflos glücklich – Enorm 03/2013, S.14

Beispiele:

- Kessels & Smit
- Valve Software – Teams,
- HCL

Vgl. Gernot Pflüger: Erfolg ohne Chef

Studien zum Thema: Mein Chef und ich

„Land der schlechten Chefs“ Süddeutsche Zeitung

Vgl Fußballvereine?

- Borussia Dortmund
- FC Barcelona?

Liste von Unternehmen aus dem Archiv von WW

(* gekennzeichneten Unternehmen scheinen mir persönlich interessant)

- *Alternative Bank AG Schweiz
- Arbatherm, integrale Haustechnik, Winterthur
- Baco-Logistic
- Basis-Buchhandlung: www.basis-buch.de
- Basis Druck Gestaltung, Bern, basisdruck@hitline.ch
- Basisgemeinde Wufshagenerhütten, www.basisgemeinde.de
- Baugruppe t&l gmbh, München, baugruppe@t-online.de (Netzwerk Selbsthilfe e.V. München)
- Chico Hängematten, www.chico.co.at
- Christiana – Kopenhagen (Artikel im Standard 11.Mai 2011)
- Strike-bike.de Info: Solidaritäts-Fahrräder Nordhausen – fahrradwerk@gmx.de
- *Das-U: Drogeriefachmarkt/Bekleidung in Tirol, Läden /Telefonverkauf
- *Druckwerk-Muenchen.de
- *EGL Entwicklung und Gestaltung von Landschaft GmbH, Kassel – Pullig, S.52-70
- *EMPL Fahrzeugwerk in Kaltenbach, Tirol
- *Energetica Energietechnik GmbH, Klagenfurt
- *Emch+Berger Gruppe, Bern, größtes Ingenieurbüro im Kanton Bern
- www.fabrik-freiburg.de , ein Betrieb davon: www.fahrradwerkstatt-freiburg.de, freie-holzwerkstatt.de
- Freiwaldwerkstätte – Naturraum (Sozialprojekt) Untervisnitz 8, 4210 Gallneukirchen
- Fidelis Druckerei in Linz, Kapuzinerstr. 38, 0732-777487-0, Christian Natschläger (GF), Fritz Haindl (BR-Vorsitzender), ÖGB Zeitschrift Solidarität, S.29, 2003/4 – insolvent 2004
- *Fischer Bau Gruppe, www.fischer-bau.de
- Handwerkskollektiv, Limmatstrasse 28, Zürich
- *Hausverein Schweiz, Zürich
- Hans Böckler Stiftung
- Heinrich Böll Stiftung
- *Hermes Fahrradbotendienst Wien www.hermes.at
- www.holzundglas.de
- www.holzkollektiv.de
- Kostnix-Läden (z.B. Innsbruck)
- *www.KraftWerk1.ch
- Krebzmühle, Lezius/Beyer, S.269-288
- *Lins Dach&Fassade, Vorarlber, Kurzreferat Wifi Dornbirn, Lins Marbod, 05522/72308-13
- *Mahlzahn- Volkornbäckerei www.mahlzahn.de
- *www.Maldekat.at – auch in dem Buch/ Wien – Dallinger, S. 105-141 [kopiert]
- ?Magna: Mitarbeiterbeteiligung/ Gewinnbeteiligung
- *??Philip Daniel Merckle: Durch Widerstände zu neuen Formen der Wirtschaft, Villiglas
- MTB Schreinerei – www.mohrthiede-hd.de / www.mtb-hd.de
- Mühlviertel Manufaktur Haslach, Robert Bräuer, Tel 07289-72180, twl@alom.at
- Neuwerk Genossenschaft KOnsstanz, www.neuwerk.org
- Ökobank Genossenschaft, Freiburg
- ÖkoLeA Bildungswerk, Klosterdorf (1997)

- Perle du Lac (befristetes Beispiel): [Selbstverwaltung in der Perle-du-Lac. Hummer und Hoffnung, WOZ Artikel](#)
- *??Peneder, Franz Stahlbau; www.wege.at/unterne.htm, www.peneder.com
- *Pfalz Flugzeugwerke – selbstverwaltet, dann wieder demokratisch verkauft, interessantes Modell auch in den USA verbreitet, Dasa
- Rea-Consult.de (einer ist ausgestiegen), reak GmbH; Rea Solar GmbH, BTA GmbH&Co KG, München
- Hartmut Räder & Mitarbeiter, Bochum
- Robert-Bosch-Stiftung?
- Rockerbos – Mechaniker, München, Motorrad-Service
- Ropress, Genossenschaft Druckerein Zürich
- Rosa-Luxemburg Stiftung
- Rote-Fabrik- Kulturzentrum Zürich
- SAP früher??
- www.sargfabrik.at
- www.softwarepartner.com
- www.sponton.de
- www.schokofabrik.de
- www.sawdruck.de (Schwarz auf Weiß Freiburg, Druckbetrieb)
- Stasto Ing. Stocker KG, in Innsbruck fast alle auch Mitunternehmer
- Stiftung Mitarbeit, www.mitarbeit.de
- Stiftung Wendepunkt, gesamtschweizer Sozial- und Hilfswerk
- www.steiger-lankes.de (Schreinerei/ Möbel)
- *taz?
- Towanda.co (von Frauen betriebene Tischlerei in Linz)
- Titlia Büro für Landschaftsplanung, www.tilla.at
- www.ulenspiegeldruck.de Ulenspiegel, Druck und Verlag gmbh
- union-bohrwerke.de, Chemnitz – Artikel kopiert
- Wasag Fabrikneubau
- www.werkstatt-spielart.de
- www.woz.ch
- www.wuk.at ?
- Zanon: selbstverwaltete Kachelfabrik im Süden Argentinien (jungle world 10, 25. Februar 2004) – Maloche ist spitze
- Zimmerei Grünspecht, Freiburg, Contraste Artikel
- Zanussi, Italien, Namuth, Michaela: Permanentes Experiment, aus Mitbestimmung, S.54-56 (Jahr??) [kopiert]

Oktoberdruck, Berlin

Vorläufiges Manuskript WW

PSI Berlin

(Gesellschaft für Prozeßsteuerungs- und Informationssysteme mbh/ inzwischen AG)

Burghard Flieger: Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation, metropolis, 1997 – Fallstudie

Lezius/Beyer: [Menschen,], S. 231-252