

3.10 Beispiele

Laut der *Holacracy-One*-Homepage arbeiten aktuell (2018) 1.000+ Organisationen mit der Holakratie.⁴⁵² GlassFrog ist das Online-Tool für Holakraten, das von *Holacracy One* gehostet wird. Im April 2018 benutzen ca. 500 Organisationen GlassFrog. Wobei nicht jede Organisation, die GlassFrog benutzt auch schon holakratisch war und es zudem auch noch andere Tools für die Dokumentation gibt.⁴⁵³

Erst mit der Unterzeichnung der Verfassung und der Übergabe der Macht der Geschäftsführer an die Verfassung ist eine Organisation holakratisch. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die mit der Holakratie experimentieren und nur Teile davon benutzen. Zudem gibt es viele Beratungsunternehmen, die sich auf GlassFrog angemeldet haben. Also, nichts Genaueres weiß man.

In dem Interview mit Jacob Morgan beschreibt Robertson, dass sich meistens Organisationen für die Holakratie interessieren, die an sich schon innovativ und branchenführend sind.⁴⁵⁴

Derzeit (Stand 03/2018) sind mir zwei Listen von Holakratie-Organisationen bekannt:

- www.holacracy.org/resource/holacracy-adoptions/
- <http://structureprocess.com/holacracy-cases/>⁴⁵⁵

Die „offizielle“ Liste von *Holacracy One* umfasst eine Vielzahl von Beratungs-Unternehmen⁴⁵⁶ sowie Organisationen aus dem Technologie- oder Software-Bereich.⁴⁵⁷ Es ist eine Selbst-Eintragungsliste, das heißt der Um-

⁴⁵² Abgerufen am 06.06.2018 auf www.holacracy.org/. Laut H1 wurde diese Zahl mal fundiert recherchiert aus der Anzahl der GlassFrog- und holaSpirit-Abonnenten sowie der Auskünfte der lizenzierten Provider. Ich vermute, dass die Zahl etwas aufgerundet wurde, weil es einfach voller klingt.

⁴⁵³ Zum Beispiel www.holaspirit.com/ oder <https://consent.works> oder <https://nestr.io/> auch googledocs (wurde von *soulbottles* lange Zeit verwendet). Laut Auskunft von holaSpirit nutzen ca. 100-200 Organisationen den Dienst für ein holakratisches Unternehmen.

⁴⁵⁴ Interview auf: www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/06/23/3-steps-building-awesome-personal-brand/

⁴⁵⁵ Andreas Zeuch hat diese Liste Anfang 2017 genauer untersucht, vgl.

www.unternehmensdemokraten.de/holacracy-eine-kurze-analyse-der-fallbeispiele/

⁴⁵⁶ Meistens Firmen, die auch Holakratie anbieten ©. Das ist eh sinnvoll, es am eigenen Leib zu erfahren und so mit eigenen Praxiserfahrungen es weiterzugeben.

⁴⁵⁷ Stand 04/2018 sind es 74 Organisationen.

fang hängt davon ab, ob die Organisationen sich dort selbst eintragen oder nicht.⁴⁵⁸

Es gibt auch schon mindestens zwei post-holokratische Organisationen, *Medium* und *Blinkist*. Beide haben mit der Holakratie begonnen⁴⁵⁹ und haben jetzt ein anderes Modell gewählt bzw. Elemente übernommen.

Natürlich gibt es auch Organisationen, die mit der Holakratie begonnen haben und dann ab einem bestimmten Zeitpunkt das Experiment abgebrochen haben, beispielsweise *financefox* und ein stadtnahes Unternehmen einer deutschen Metropole. In beiden Fällen haben die Geschäftsführung bzw. die Eigentümerinnen „kalte Füße“ bekommen beziehungsweise wollten ihre Macht nicht in dieser Form delegieren oder es hatte andere Gründe.

Dieses Phänomen gibt es 1:1 auch bei der Soziokratie.⁴⁶⁰

3.10.1 Zappos

Das derzeit bekannteste Beispiel ist *Zappos*, eine Tochter von Amazon und Online-Schuhversand mit 1.500 Mitarbeiterinnen. Seit 2013 wird die Holakratie dort implementiert. Zuerst in einer Abteilung mit ca. 60 Mitarbeitern, inzwischen wurde es auf die gesamte Organisation ausgerollt.

Tony Hsieh, CEO und Vordenker von *Zappos*, wollte mehr eine Stadt mit vielen selbstorganisierten Häusern/Grundstücken als eine bürokratische Organisation, die zunehmend ineffizient wird.

Anfang 2015 waren *Zappos* und die Holakratie wieder in den Medien, weil es ein recht lukratives Angebot an die Mitarbeiterinnen gab, *Zappos* zu verlassen, wenn sie nicht mit der Holakratie weitermachen wollen und das Unternehmen verlassen möchten.⁴⁶¹ Jede Mitarbeiterin bekäme für jedes Dienstjahr einen Monatslohn gezahlt, mindestens drei Monatslöhne. 14%

⁴⁵⁸ Wenn sie überhaupt von dieser Möglichkeit wissen,

Stand 08/2018 ist sie schon ganz schön angewachsen und gibt einen guten Überblick.

⁴⁵⁹ Bzw. bei *Blinkist* mit ihrer Form/Variante der Holakratie – genannt *Blinkracy*

⁴⁶⁰ Das sind jetzt zwei mündliche Berichte eines Holakratie-Beraters und meine eigenen Kenntnisse aus dem betroffenen Unternehmen. Sicher wäre es fein, mehr Beispiele zu haben, allerdings halten sich die offiziellen Holakratie-Beraterinnen bzw. Holacracy One da sehr bedeckt. Leider. Ist aber auch bei den Soziokraten nicht viel anders. „Scheitern“ kommt als Marketing-Aussage nicht so gut an.

⁴⁶¹ Vgl. das Memo von Tony Hsieh an seine MA: www.zapposinsights.com/blog/item/a-memo-from-tony-hsieh

der Beschäftigten haben dieses Angebot angenommen und 86% sind geblieben.

Diese letzte Maßnahme hat zu einer Vielzahl von kritischen Artikeln geführt und damit steht das Vorzeigeprojekt *Zappos* noch deutlicher auf dem Prüfstand.

Für mich ist das Angebot an die Mitarbeiter durchaus nachvollziehbar, konsequent und anständig. Bei jeder Transformation gibt es eine Fluktuation und Menschen, die mit dem neuen System nicht mitgehen möchten oder können. So gibt es eine faire Ausstiegsmöglichkeit.

Hsieh beschreibt in seinem Memo auch deutlich, wohin die Reise gehen soll. Dabei ist sein Ziel die evolutionäre Organisation, wie sie in Frederic Laloux' Buch „Reinventing Organizations“⁴⁶² beschrieben wird. Dabei beziehen sich sowohl Laloux als auch Robertson auf die integrale Theorie von Ken Wilber und das dort sehr verbreitete Konzept von *Spiral Dynamics*. Danach gibt es eine Entwicklungslinie von Bewusstsein, Menschen und Organisationen, denen unterschiedlichen Farben zugeordnet werden.⁴⁶³

Für Hsieh ist die Holakratie eine Methode, diese evolutionäre Organisation mit einem hohen Grad an Selbst-Management in Richtung evolutionärem Zweck zu verwirklichen.⁴⁶⁴

Mit der Holakratie hat Hsieh zuerst mit einem Pilotprojekt in einer kleinen Abteilung begonnen. Nach der erfolgreichen Auswertung wurde die Holakratie 2013 auf die gesamte Organisation ausgerollt. Dabei ist es laut Robertson wichtig, dass die oberste Führungskraft/die Eigentümerin in einer Stabübergabe die holakratische Verfassung unterzeichnet und sich ihr damit unterordnet. Solange die Holakratie gilt, haben jetzt diese Regeln Vorrang vor der Autorität des obersten Chefs. Dafür steht die Holakratie-Begleiterin zur Verfügung und erinnert die Führungskraft und die Organisation immer wieder an die Regeln, und sorgt dafür, dass diese eingehalten werden. Hsieh kann natürlich das Experiment stoppen oder beenden, aber nicht die Spielregeln ändern oder nach seinen Wünschen anpassen.

Die ersten Erfahrungen waren durchweg positiv:

⁴⁶² Das Buch kann gegen freiwillige Spende hier auf Englisch heruntergeladen werden: www.reinventingorganizations.com/pay-what-feels-right.html. Und es gibt auch eine deutsche Version im Vahlen Verlag.

⁴⁶³ Vgl. Kapitel 5.1.1. zu Spiral Dynamics.

⁴⁶⁴ Vgl. auch www.enliveningedge.org/views/holacracy-three-teal-breakthroughs/, sowie meine Ausführungen zu Laloux.

„Die Macht, die zuvor die Manager hatten, ist nun auf jeden Mitarbeiter verteilt“, sagt Alexis Gonzales-Black, die in dem Team arbeitete, das in einem Pilotprojekt die Implementierung prüfte. Jeder hat jetzt die Verantwortung, seine Erfahrungen bei der Arbeit zu nutzen, um das Unternehmen weiterzubringen. Diese Veränderung war nicht einfach, denn wie Gonzales-Black anmerkt: „Wir trainieren die Manager darin, einen Schritt zurück-zurückzugehen, und die Mitarbeiter darin, nach vorn zu kommen.“ Solch ein Wandel kann mit Schwierigkeiten verbunden sein: „In der Holakratie kann jeder Mitarbeiter die Spannungen, die er oder sie wahrnimmt, offen und ungehindert bearbeiten und lösen. Aber diese Fähigkeit ist für manche sehr ungewohnt. Je mehr man die Holakratie übt, desto besser wird man darin; man muss diesen Muskel aufbauen und trainieren.“ Wenn sich die Menschen an diese neue Verantwortlichkeit gewöhnen, konnte Gonzales-Black eine Start-Up-Mentalität bemerken, bei der jeder ermutigt wird, zu fragen: „Was würde ich tun, wenn es mein Unternehmen wäre?“⁴⁶⁵

Rückmeldungen von Involvierten:

„Es gibt sehr unterschiedliche Reaktionen auf die Holakratie. Die Bandbreite geht von vorsichtiger Umarmung bis zum totalen Ekel, selten gibt es begeisterten Enthusiasmus.“

„Wir setzen uns da keine rosarote Brille auf“, sagt John Bunch, der die Holakratie-Implementierung bei Zappos voranbringt. „Wir gehen wirklich Baby-Schritte.“

„Es ist wirklich schmerzhaft und langsam am Anfang“, sagt Christa Foly, eine 10jährige Zappos Veteranin.

Selbst Josh Pedro, der Zappos Public-Relation verantwortet, beschönigt die Situation keinesfalls. „Es war eine sehr sonderbare Situation.“⁴⁶⁶

John Bunch hat als interner Projektmanager die Implementierung der Holakratie bei Zappos die letzten drei Jahre begleitet und schildert seine Erfahrungen in einem Kurzworkshop:

„Die Implementierung bei Zappos ist jetzt abgeschlossen und wir sind eine 100%-ige holakratische Organisation. Meine Aufgabe für die nächste Zeit ist es, die genaue Adaptierung dieses Betriebssystems für Zappos zu begleiten, weil viele Konzepte des bisherigen Managements einfach nicht zur

⁴⁶⁵ Aus: Robertson, Brian: Holacracy, S. 23/4. (ein Wort ausgetauscht, statt „Autorität“ = „Verantwortlichkeit“)

⁴⁶⁶ Aus: www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-Vision.html (Übersetzung von me, myself and I).

Holokratie passen. Es geht also darum, die passenden „Apps“ für Zappos zu entwickeln, wie zum Beispiel ein Marktplatz von internen Rollen, der wie eine Sammlung aller offener internen Stellen funktioniert, nur eben für die einzelnen Rollen.

Zuerst haben wir die Holokratie in der HR-Abteilung mit 60 Leuten eingeführt und dann auf die gesamte Organisation ausgerollt. Dabei haben wir sicher etwas die Schulungen unterschätzt. Auch wenn es insgesamt 6-7 interne Personen gab, die Vollzeit die Implementierung unterstützt haben (von 2.000 MA), hat es lange gedauert, bis wirklich ein Großteil der MA die Holokratie so verstanden haben. Derzeit haben ca. 800 MA die freiwillige interne 3-tägige Holokratie-Einführung besucht und wir haben ca. 500 Kreise. Dafür haben wir ca. 125 Moderatoren ausgebildet. Das nächste Mal würden wir sicherlich im Vorfeld noch mehr und besser schulen, bevor der Rollout auf die gesamte Organisation kommt.

Wir sind auch weitgehend unabhängig von Holacracy One. Wir brauchen sie nur noch für besondere Fragen, ansonsten haben wir die Expertise jetzt bei uns.

Auf die Frage, was die positiven Auswirkungen der Holokratie für Zappos wären, kann ich nichts Genaueres sagen. Es lässt sich zumindest so nicht messen. Einige Indikatoren sind in der Zeit der Implementierung rauf und einige runtergegangen. Und wir haben ja auch noch andere Sachen gemacht. Vom Gefühl her, war es erfolgreich und hilfreich für uns.

Unser Ziel ist es, eine evolutionäre Organisation zu werden und Holokratie hat sicherlich einen großen Anteil daran.

Natürlich verläuft so ein Prozess nicht reibungslos. In diesem Jahr haben 14% Zappos verlassen. Allerdings haben diese Angebote bei uns Tradition. Bei der Einstellung kann jeder Neuling gleich am Anfang wählen, ob er wirklich die Ausbildung machen möchte oder lieber ein paar hundert Dollar bekommt und geht. Auch als wir unsere Konzernzentrale verlegt haben, gab es so ein Angebot. Das gehört schon zur Kultur von Zappos.“⁴⁶⁷

Im Laufe der Implementierung haben 18% der Mitarbeiter Zappos verlassen, wovon 6% das ausdrücklich auf die Einführung der Holokratie zurückführen.

Zappos ist laut John Bunch und *Holacracy One* weiterhin ein holokratisches Unternehmen. Tony Hsieh, der Geschäftsführer von Zappos hat allerdings einige Andeutungen gemacht, dass sie die Holokratie nicht 100%-ig umset-

⁴⁶⁷ Kontakt: John@thoughtfulfutorg.com. Mitschrift eines Kurzworkshops auf der Konferenz Next-Organisation am 12.11.2015 in Wien.

zen. Sie haben einige Aspekte übernommen und weiterentwickelt. Tony Hsieh sagt dazu in einem Interview auf die Frage, ob sie die Holakratie aufgegeben hätten: „Ich würde es nicht `aufgeben` nennen, sondern dass wir etwas anderes ausprobieren. Wir haben gelernt, dass einige Sachen an der Holakratie super funktionieren und dann gibt es andere Sachen, die vielleicht nicht optimal zu unserer Kultur passen. [...] Du kannst auch nicht sagen, dass Apple ihr erstes iPhone aufgegeben haben, sondern sie haben es über die Zeit hinweg verbessert.“⁴⁶⁸

Ich habe John Bunch per E-Mail gefragt, ob und wie die Holakratie bei Zappos noch implementiert ist.⁴⁶⁹

„CR: Ist die Verfassung immer noch die Quelle der Macht?

JB: Ja.

CR: Sind alle Holakratie-Pattern in Anwendung?

JB: Ja.

CR: Wie zum Beispiel Governance-, Tactical-Meeting, Rollen-Aufteilung

JB: Ja.

CR: Hast du nähere Information, wie ihr Eure Kultur lebendig haltet und gleichzeitig Holakratie benutzt?

JB: Da gab es einige Bereiche, in denen wir kontextualisieren mussten, was die Verfassung für unsere Kultur⁴⁷⁰ übersetzt heißt und wie wir das umsetzen können. Zum Beispiel reden sie in der Holakratie von „egoistischen Prozessieren von Spannungen aus der Perspektive deiner Rollen“. Wir folgen diesem Prinzip weiterhin, gleichzeitig erwarten wir von unseren Mitarbeitern, dass sie das im Einklang mit unseren Grundwerten ausführen. Das Coaching zu diesen Themen ist sehr nuanciert.

Unterm Strich: Wir benutzen immer noch die Holakratie!“

Über die finanzielle Entwicklung bei Zappos kann ich wenig sagen, über ihre Anziehungskraft als attraktiver Arbeitgeber gibt es zumindest ein paar Daten.

⁴⁶⁸ Aus www.businessinsider.de/tony-hsieh-explains-how-zappos-rebounded-from-employee-exodus-2016-1?r=US&IR=T (veröffentlicht 01/2016 – freiere Übersetzung meine Wenigkeit).

⁴⁶⁹ Aus dem E-Mail-Austausch mit John Bunch, privat.

⁴⁷⁰ Vgl. meine Zusammenfassung von Tony Hsiehs Buch über Zappos vor der Implementierung von Holakratie: <http://www.christianruether.com/2010/12/zappos-fun-and-family-2/> (manchmal bin ich schon meiner Zeit voraus ☺ - auch mein Beitrag zu Semco war vor dem ganzen „Run“ auf Selbstorganisation und Partizipation. Selbstlob ist manchmal doch angenehm, in aller Bescheidenheit ☺).

Es gibt eine Fortune-Liste der 100 besten Arbeitgeber und *Zappos* war 2014 auf Rang 38, 2015 auf Rang 86 und seitdem nicht mehr auf dieser Liste.⁴⁷¹

Bei Glassdoor liegt die Bewertung bei 3,8 für *Zappos*⁴⁷², wobei das anscheinend ein guter Wert ist: Google hat 4,4 und ist Nr.1 auf der Fortune Liste 2017.

Nichts Genaues weiß man. ☺

Einige freundliche Artikel zu *Zappos* und Holakratie:

- www.zapposinsights.com/blog/item/thanks-for-all-of-your-concern-but-an-inside-perspective-on-the-changes-at-zapposcom
- www.fastcompany.com/3055657/the-zappos-exodus-wasnt-about-holacracy-says-tony-hsieh
- www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/12/01/tony-hsieh-got-rid-of-bosses-at-zappos-and-thats-not-even-his-biggest-idea/
- <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- www.enliveningedge.org/views/self-organization-ricardo-semler-zappos-tony-hsieh/
- www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/safe-enough-to-try-an-interview-with-zappos-ceo-tony-hsieh

Einige kritische Artikel zu *Zappos* und Holakratie:

- www.sociocracy.info/self-mangement-at-zappos/ (Sammlung)
- www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-Vision.html
- <https://hbr.org/2015/05/making-sense-of-zappos-war-on-managers>
- <https://pando.com/2015/07/03/holacracy-dunces/28d2b05b25f6ed1f0dcfb3ba75ebc24f039da506/>
- <http://corporate-rebels.com/zappos/>
- www.kassenzone.de/2017/08/03/was-wurde-eigentlich-aus-zappos/

3.10.2. Organisationen aus dem englischsprachigen Raum

⁴⁷¹ Vlg. <http://fortune.com/best-companies/2015/zappos-com-86/>, 2016 habe ich keine Ergebnisse gefunden auf: <http://fortune.com/best-companies/2016/> und 2017 nur ein Unternehmen in Nevada: http://fortune.com/best-companies/2017/visualizations/?iid=recirc_bestcoslanding-zone1

⁴⁷² Vgl. <https://www.glassdoor.at/%C3%9Cberblick/Arbeit-bei-The-Zappos-Family-ELIE19906.11,28.htm>

Holokratie ist noch nicht mal ein Teenager, das heißt die älteste holokratische Organisation ist 2007 gegründet worden und gerade mal acht Jahre alt: *Holacracy One*. Das ist das Beratungsunternehmen, welches Brian Robertson mit Tom Thomison gegründet hat, um die Holokratie in die Welt zu bringen.

Brian Robertson hat mit dem Experimentieren von neuen Organisationsformen bei seinem Unternehmen *Tenary Software* begonnen, bevor er *Holacracy One* gegründet hat. Leider hat *Tenary* die Rezession nicht überlebt und existiert nicht mehr.⁴⁷³

Es gibt auch ein paar dokumentierte Beispiele aus dem französischen Raum, die ich allerdings aufgrund meiner Sprachbarriere hier jetzt nicht aufgenommen habe.

Immer wieder genannte und bekanntere Anwender der Holokratie sind⁴⁷⁴:

- *Arca* (USA) – Cash Automation/Payment Technologies
- *David Allen – Getting Things Done Company* (USA)
- *Government-Agency Washington*
- *Precision Nutrition* (Canada) – Ernährungsberatung
- *Scarabee* (Frankreich) – Lebensmittel & mehr
- *Springest* (Holland) – Marktplatz für Weiterbildungen

⁴⁷³ Vgl. <http://qz.com/167145/the-story-of-holacracys-founder-began-when-he-started-coding-at-age-6/>. Es gibt noch eine LinkedIn Seite von Tenary, aber die eigentliche Homepage ist nicht mehr befüllt: www.linkedin.com/company/ternary-software

⁴⁷⁴ Hier habe ich jetzt nur die Organisationen aufgelistet und nicht genauer beschrieben. Dafür gibt es dann weiterführende Links.

Arca (USA und weltweit),

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

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

- Teil1: <http://arca.com/knowledge/blog/arca-life/we-only-changed-every-thing%E2%80%9494arca-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)⁴⁷⁵

<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 Holakratie integriert und David Allens Company hat Holakratie übernommen. So ist eine fruchtbare gegenseitige Partnerschaft entstanden.

2011 wurde Holakratie implementiert mit dem Ziel den derzeit 50 Mitarbeiterinnen mehr Selbstverantwortung zu geben.

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>

⁴⁷⁵ Vgl. <http://www.holacracy.org/david-allen-company>

Precision Nutrition (Canada),

www.precisionnutrition.com/

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

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

Scarabee (Frankreich)

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://iqipartners.com/en/scarabee-biocoop-10-months-after-holacracy-implementation>

Springest (Niederlande)

www.springest.com/

wollen das Amazon der Weiterbildung werden – Marktplatz für Weiterbildungen

- www.youtube.com/watch?v=WNG5vQ0RG-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#.3n43ji0i8a> (*Tactical-Meeting* bei Springest und some comments)
- <https://medium.com/@rubzie/8-challenges-to-overcome-when-adopting-holacracy-9bc38f5cbab4#.kkqn9qu15> (Tipps und Tricks für die Implementierung)
- <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)

3.10.3 Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum

Aus dem deutschsprachigen Raum möchte ich folgende Organisationen vorstellen, die die Holakratie adaptiert haben:

- *Beratergruppe Neuwaldegg* (Wien)
- *Blinkist* (Berlin)
- *Ökofrost* (Berlin)
- *Soulbottles* (Berlin)

Diese vier Organisationen haben mit der Holakratie vor einigen Jahren begonnen und unterschiedliche Wege genommen. Drei von ihnen haben die holakratische Reise ohne offizielle Begleitung begonnen. *Soulbottles* hat inzwischen die Verfassung unterschrieben, *Blinkist* ist eines der ersten post-holakratischen Organisationen und *Ökofrost* hat eine eigene Interpretation der Holakratie gefunden.

Beratergruppe Neuwaldegg (BgN):⁴⁷⁶

www.neuwaldegg.at/

Die *Beratergruppe Neuwaldegg* ist 1980 in Wien gegründet worden (*Neuwaldegg* ist ein Teil eines Bezirkes in Wien) und hat sich auf die systemische Organisationsberatung konzentriert. Dabei gehört Methodenentwicklung, -offenheit und -reflexion zur eigenen Beratungsphilosophie. So wundert es auch nicht, dass die eigene Reise hin zur und Arbeit mit der Holakratie in zwei Artikeln in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung niedergeschrieben wurde.

⁴⁷⁶ Update 03/2017: Der zweite Artikel aus ZOE, 01/2017 (zwei Jahre danach) konnte verarbeitet werden. Für diese Beschreibung konnte ich dankenswerterweise eine Rückmeldung von Frank Boos einarbeiten.

Beginn der eigenen Veränderung (Mitte 2011 – Mitte 2014)⁴⁷⁷

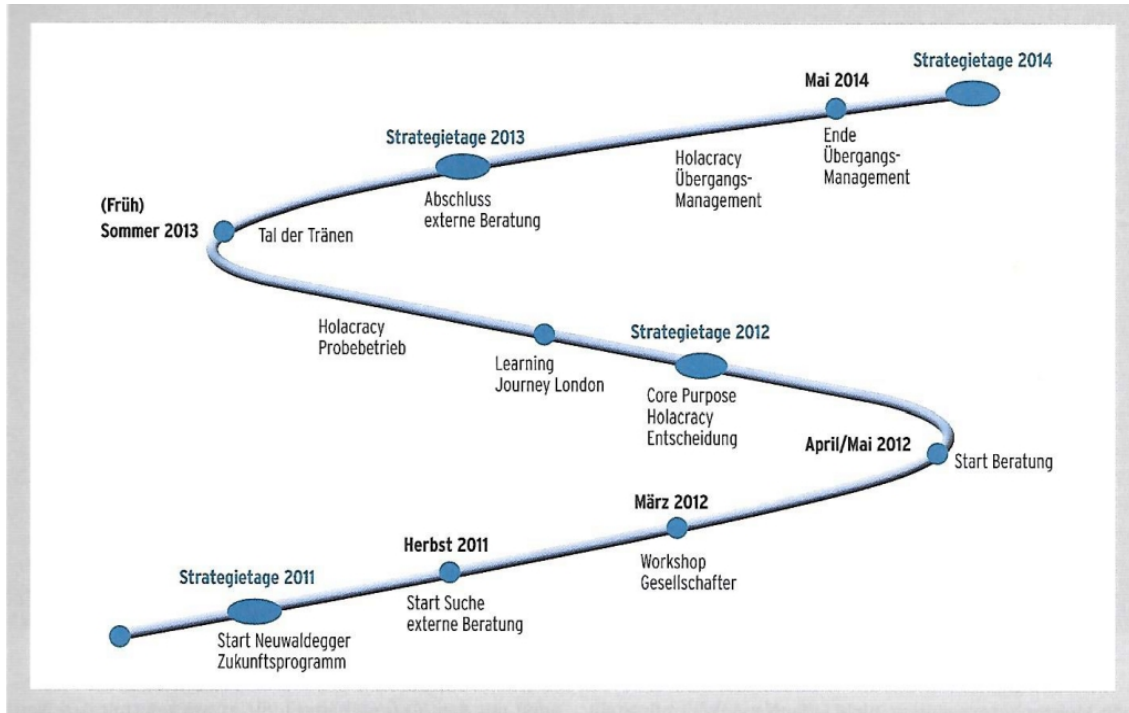


Abb. 61: Veränderungsprozess bei der *Beratergruppe Neuwaldegg* (Teil 1)

Ausgangspunkt war ein Bündel von Themen und Schwierigkeiten:

- relativ starre Machtstruktur – fünf bis acht Gesellschafter bestimmen letztendlich die Belange
- traditionelles Lehrling–Geselle–Meister–Prinzip
- junge Generation der Beraterinnen wollten mehr Innovation und ihre Anliegen wurden nicht ausreichend gehört
- langfristige Entscheidungsprozesse
- möglicher Generationenwechsel

⁴⁷⁷ vgl. Boos, Frank/Fink, Franziska: „Von Wissenden zu Lernenden“ - wenn Organisationsberater sich selbst verändern, aus ZOE, 01/2015, S. 54-60 – alle Grafiken stammen aus diesem Artikel, Leseprobe auf:

www.neuwaldegg.at/dateien/776_BoosFinkMitterer_Von_Wissenden_zu_Lernenden_ZOE2_015_Leseprobe.pdf

Zuerst wird ein offener Veränderungsprozess begonnen bis die Klarheit wächst, sich für das Modell der Holakratie zu entscheiden. Damit hat die Reise einen klaren Rahmen und ein klares Ziel bekommen.

Die Reise verläuft natürlich nicht geradlinig, sondern durchschreitet ein „Tal der Tränen“ sowie kommt immer wieder ins Stocken. Die Holakratie muss geübt werden und braucht Geduld.

Mit dem Holakratie-Übergangsmanagement sind dann die Erfolge schon sichtbar:

- hohe Identifikation mit dem neuen Modell
- Gemeinsames Lernen wird positiv gesehen.
- Alte Konflikte konnten geklärt werden
- Es gelingt besser im Dialog zu bleiben und Spannungen zu anzusprechen.
- Gemeinsamer Sinn/Zweck (Purpose) fördert das Miteinander.
- Neue Marktthemen und Kunden werden erschlossen.
- effizientere Abstimmungsprozesse

Die *Neuwaldegger* arbeiten nach wie vor systemisch und sehen das als ihre Grundhaltung, die mit Holakratie als *Betriebssystem* eine passende Umsetzung gefunden hat. Die Verfassung wurde im August 2013 unterschrieben und regelt die Abstimmung, vor allem die Entscheidungsprozesse (*Governance*) in den Kreisen. Die Kreise treffen sich ca. einmal im Monat, es gibt aber auch Abstimmungen jenseits der Meetings. Sollte es dort zu Widersprüchen kommen, wird das Thema in die *Governance-Meetings* gebracht. Die Beratergruppe legt großen Wert auch auf Meetings außerhalb der holokratischen Kreise. Es gibt sogar eine eigene Rolle dafür (*Neuwaldegger Tage*), die diese Treffen vollumfänglich plant und gestaltet.

Die nächsten Stationen (Mitte 2014 – Herbst 2016)

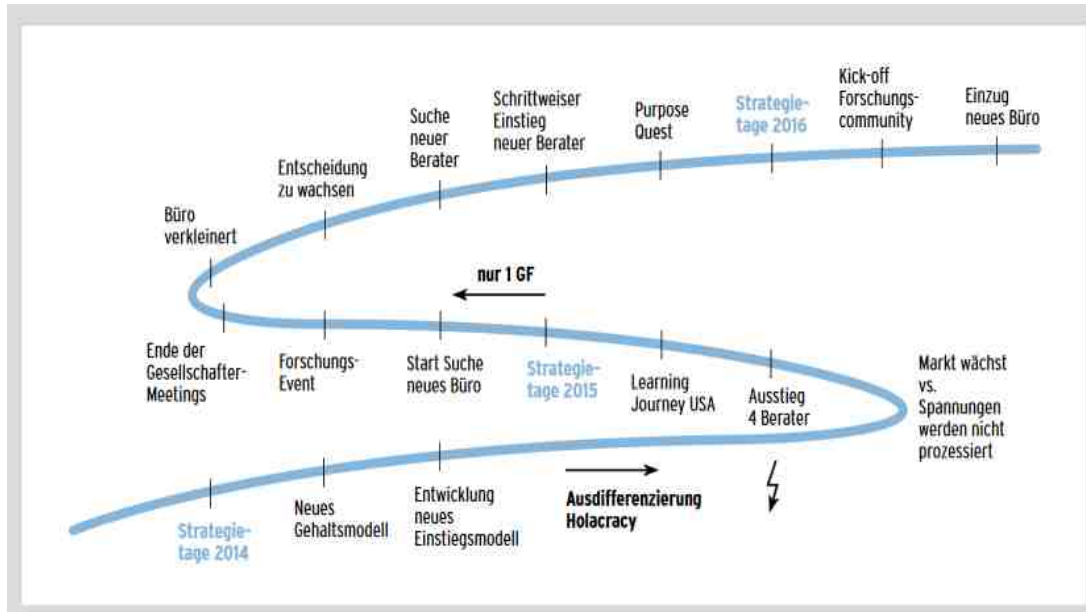


Abb. 62: Veränderungsprozess bei der *Beratergruppe Neuwaldegg* (Teil 2)

Das Resümee der ersten Phase war durchweg positiv: „*Der alte Pioniergeist war wiedererwacht. Alle jungen Beraterinnen waren an Bord geblieben, der Generationswechsel schien geglückt. Der Markt reagierte mit Interesse und Aufträgen zu genau den Themen, die wir an uns selbst beforschten.*“⁴⁷⁸

Es wurde ein neues Gehaltsmodell und ein neues Einstiegsmodell für eine Erweiterung des Teams entwickelt.

Sehr überraschend kam der gemeinsame Ausstieg von vier jüngeren Beraterinnen, die selbstständig sein wollten, die Beraterfirma *dwarfs&Giants* gründeten und sich ganz auf die Holakratie spezialisierten.⁴⁷⁹ So wurde aus der geplanten Integration eine Trennung, auch wenn einige weiter als Netz-

⁴⁷⁸ Aus: Boos, Frank/Fink, Franziska/Tobeitz, Gregor: „Wenn Krisen Krisen folgen. Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess Teil 2, aus ZOE, 01/2017, S. 48-54, zu finden auf:

www.neuwaldegg.at/dateien/1348_BoosFinkTobeitz_Wenn_Krisen_Krisen_folgen_ZOE_2017_01.pdf

⁴⁷⁹ Mit einer schriftlichen Mitteilung: „Wir gehen!“

werkpartner mit der *BgN* verbunden sind und in gemeinsamen Projekten mitarbeiten. Allerdings sind solche „Trennungen“ nichts Ungewöhnliches. Auch in früheren Zeiten sind ehemalige *BgNler* eigene Wege gegangen wie zum Beispiel Roswitha Königswieser und Barbara Heitger. Das ist eine mögliche Ausformung von Wandel und Transformation.

Zwei Beraterinnen besuchten kurz danach in den USA Unternehmen, die Holakratie eingeführt hatten (*Zappos*) und weitere evolutionäre Organisationen.⁴⁸⁰ Sie brachten ihre Lernfrüchte in die Strategietage 2015 ein, wo einige wesentliche Richtungsentscheidungen getroffen wurden: *„Wir bleiben bei der Holakratie, wir arbeiten an unserem Purpose, wir nehmen neue Berater auf und suchen uns ein neues Büro!“*

Das Gesellschafter-Gremium löste sich auf und übertrug alle Gesellschafter-Themen an einen der Eigentümer als alleinigen Geschäftsführer. Es sollte keine Unterschiede mehr zwischen Eigentümer-Beratern und Nicht-Eigentümer-Beratern geben. Die obigen Ziele wurden umgesetzt und die Kosten reduziert.

Nach drei Tagen Sinnsuche⁴⁸¹ haben sie ihre Ausrichtung gefunden: *„inspiring organisations. elevate life“*⁴⁸² Dabei ging es nicht nur um das Finden dieses Sinns/Zwecks (Purpose), sondern auch die Stärkung der Gemeinschaft, das gegenseitige Zuhören, das gemeinsame Suchen und die Integration der neuen Beraterinnen.

Auch wenn der Artikel einige „Downs“ beschreibt, erscheinen doch beide Artikel als „Erfolgsstory.“ Die Reise war beschwerlich, aber das Ziel wurde erreicht und jetzt sind wir wieder halbwegs im Lot. Ist es für eine Beratungsfirma überhaupt möglich ein anderes *Narrativ* zu schreiben? Natürlich ist es mutig, in der Öffentlichkeit „die eigenen Hosen runter zu lassen“, die eigenen Schwächen im Change-Prozess zuzugeben, gleichzeitig ist auch dieses erreichte Ziel wieder nur eine Momentaufnahme.

⁴⁸⁰ Gerade der Kontakt mit *Zappos* ist in diesem ungewöhnlichen Artikel festgehalten: www.neuwaldegg.at/dateien/936_20150730_Artikel_Pando.pdf. *BgN* sieht dabei Holakratie durchaus kritisch beziehungsweise als ein Modell für insbesondere junge Unternehmen.

⁴⁸¹ Meine Übersetzung von „Purpose Quest“ – die englischen Begriffe klingen schicker, aber ich mag eher die deutschen Übersetzungen oder Entsprechungen.

⁴⁸² Hier lass ich es mal in der Originalversion, weil so eine Essenz schon etwas „Heiliges“ hat: „Organisationen inspirieren, das Leben erheben/bereichern.“ Die Übersetzung ist schwierig: „erheben“ hat für mich etwas pastorales, „bereichern“ klingt erdiger, im Original würde es dann aber „enrich“ heißen.

Ein weiterer Aspekt kann sein, dass es um ihre Form der *Geschichtsschreibung* geht. Die Neugründung von *dwarfs and Giants* hat sich schnell in der Beraterszene und bei den Kunden herumgesprochen. Mit dem Artikel beschreiben sie ihre Sicht der Dinge und sorgen für mehr Klarheit in der Gerüchteküche.⁴⁸³

⁴⁸³ Vielleicht klingen meine Worte etwas kritisch, ich persönlich schätze diesen „kontrollierten“ Einblick in das Sein einer prominenten Beratungsfirma und würde mir da mehr Offenheit von anderen Beratern wünschen. Wäre doch mal fein, wenn McKinsey und Deloitte so offen ihre interne Transformationen dokumentieren.

Blinkist⁴⁸⁴

www.Blinkist.com

Status Quo März 2016: Blinkracy⁴⁸⁵

Blinkist ist ein Berliner Start-Up, das Kernaussagen aus Sachbüchern destilliert⁴⁸⁶ und den jeweiligen Kunden Zugang zu diesem kompakten Wissen ermöglicht. Im Gegensatz zum Konkurrenten *Getabstract* spricht *Blinkist* vor allem App- und Tablett-Nutzerinnen an.

In Neukölln sitzen ca. 25 jüngere Menschen zwischen 25-35 Jahren in einem Großraumbüro mit einigen Besprechungszimmern. Was mir beim ersten Besuch aufgefallen ist, ist wie ruhig die Arbeitsatmosphäre ist.

Einer der Gründer hat die Holakratie entdeckt und für sich und sein Team angewandt. Andere Teams haben davon erfahren und es dann selbst übernommen, ehe es so zu den anderen Gründern kam. Eine Top-Down- und Bottom-Up-Kombination.

Blinkist sind Praktikerinnen und statt sich mit der 40-seitigen Verfassung auseinander zu setzen oder erstmal nachzulesen, wie was funktioniert, haben sie es ausprobiert und adaptiert.

Die ersten Erfahrungen waren sehr positiv. Die doppelte Verknüpfung und Kreise haben getrennte Abteilungen abgelöst, klare Rollenfestlegungen haben die alten Stellenbeschreibungen ersetzt und so den Mitarbeitern mehr Verantwortung gegeben. Das gemeinsame Ziel hat zu einer höheren

⁴⁸⁴ Ich habe hier bewusst auch den Status Quo von 2016 beibehalten. *Blinkist* ist ein Original und das taugt mir. Sie haben zuerst ihre Version der Holakratie, die „Blinkracy“ entwickelt und sich dann jenseits Holakratie weiterentwickelt.

Sie sind neben *financefox* das erste post-holokratische Unternehmen im deutschsprachigen Raum, nach *Medium* in den USA, vgl. <https://medium.com/the-story/management-and-organization-at-medium-2228cc9d93e9#.ktwwau8hb>.

Das finde ich einfach spannend und als „alter“ Historiker (ich habe Geschichte studiert) möchte ich diese Entwicklung auch dokumentieren.

⁴⁸⁵ Vielen Dank für das fast zweistündige Interview mit Sina Haghst Ende Jänner 2016. Vgl. mit Film-Erklärungen: www.blinkist.com/magazine/posts/holacracy-explained sowie <https://www.blinkist.com/page19/about-holacracy> und https://medium.com/@j_henches/no-managers-what-holacracy-is-like-at-blinkist-19cdab018b11 sowie ein Artikel in der Berliner Zeitung: www.berliner-zeitung.de/berlin/berliner-start-ups-wenn-der-chef-sich-abschafft-24399340. Präsentation einer älteren Fallstudie zusammen mit *Zalando*: www.silabs.com/blog/2015/10/30/holacracy-and-the-challenges-of-self-organization.

⁴⁸⁶ Vgl. Kurzer Beitrag zu den Buchzusammenfassungen von *Blinkist*: www.iphone-ticker.de/voelliger-schwachsinn-lese-app-blinkist-bedient-haepchen-kultur-77384/

Gruppenidentifikation geführt. Es macht jetzt mehr Spaß zu arbeiten und die Arbeit selbst läuft effizienter.

Derzeit gibt es fünf Kreise, die sich regelmäßig zu *Tactical-Meetings* treffen:

- General
- Produkt Development
- Growth – Marketing
- Tech Team
- People and Organisation

Jede Mitarbeiterin hat zwischen ein bis drei Rollen und einen klar abgegrenzten Aufgabenbereich. Gerade diese Selbstverantwortung und das eigene Reich werden von den Mitarbeitern sehr geschätzt.

Sina Haghiri ist einer der zwei Holakratie-Mentorinnen und arbeitet gerade an einer Eindampfung der offiziellen Holakratie-Verfassung: „*Wir möchten gerne 10 Seiten, statt der bisher 40 Seiten haben.*“

Als Software verwenden Sie nicht GlassFrog, sondern Asana, eine Kollaborationssoftware, die es schon seit längerer Zeit im Unternehmen gibt.

Sie haben offiziell keinen Holakratie-Begleiter an Bord geholt, sondern einfach experimentiert. Mit einigen anderen Berliner Holakratie-Anwenderinnen trifft sich Haghiri regelmäßig und tauscht sich über die Fragen der Anwendung aus. Das ist eine Form der *InterVision* von Praktikern, die das gemeinsame Lernen und Adaptieren unterstützt.

Letztendlich hat *Blinkist* die Holakratie für sich adaptiert, auch wenn jetzt auf den ersten Blick kaum wirkliche Unterschiede zu finden sind. Sie haben ihrer Interpretation den Namen „Blinkracy“ gegeben und in einem eigenen Handbuch die wesentlichen Erkenntnisse ihrer Arbeit beschrieben.⁴⁸⁷

1) Mehr Meetings, die es aber wert sind. Da eine Person mehrere Rollen hat, ist sie in mehreren wöchentlichen Meetings pro Rolle. Da die Meetings alle fokussiert und sinnvoll sind und die Entscheidungen schnell getroffen werden, ist die Produktivität enorm gestiegen.

⁴⁸⁷ vgl. <https://static-cdn.blinkist.com/ebooks/Blinkracy-Blinkist.pdf>, S.25-27. Ich habe es jetzt auf Deutsch zusammengefasst. Das lässt mich gerade etwas lächeln. Ich fasse das Handbuch von Blinkist zusammen, einem Dienstleister, der Buchzusammenfassungen erstellt. Unfreiwillig komisch. ☺

2) Die Abwesenheit einer einzelnen Person ist nicht mehr so gravierend. Zum einen kann eine Rolle zeitweise von jemand anderen übernommen werden, zum anderen geben die regelmäßigen Check-Listen, wiederkehrende Aufgabenverteilung und Projekte den restlichen Teammitgliedern eine Struktur, die das Geschäft am Laufen hält und klar die anstehenden Aufgaben verteilt.

3) Neue Ideen kommen auf und können schnell verwirklicht werden. Ein Element ist eine offene Agenda/Liste (Bucket-List), wo jeder seine Ideen, Sorgen und Vorschläge einbringen kann, vor und während eines Meetings.

4) Glückliche Mitarbeiterinnen und eine Wir-Kultur. Das Kreis-System gibt den Mitarbeitern Kontrolle und Verantwortung für ihren Bereich. Sie wissen, wofür sie geradestehen müssen und können entscheiden, was sie jetzt abarbeiten oder ob sie was Neues beginnen. Das gibt eine große Freiheit. Durch die vielen Rollen, die eine Person hat, gibt es auch viele Verbindungen über die damals klassischen Bereiche hinaus: *„Thanks to the overlapping, cross-functional circles and the weekly company-wide touch points, everyone now feels much more like they’re in the same boat, rowing in the same direction. This in turn makes the work itself far more motivating, and more fun!”*⁴⁸⁸

Status Quo März 2017: *Blinkist* Operating System (BOS)⁴⁸⁹

Bei einem Start-Up kann sich in einem Jahr viel tun: Der Umsatz hat sich verdreifacht, die Mitarbeiterzahl mehr als verdoppelt,⁴⁹⁰ außerdem sind sie in ein größeres Büro umgezogen. Sina ist nach München umgezogen und hat so schweren Herzens auch *Blinkist* verlassen, jetzt ist Molly für die Organisationsgestaltung zuständig.

⁴⁸⁸ <https://static-cdn.blinkist.com/ebooks/Blinkracy-Blinkist.pdf> S.27

⁴⁸⁹ Danke an Anna und Molly für die kurze Zusammenfassung und Korrektur. Hauptquelle zur neuen Arbeitsweise ist: www.blinkist.com/magazine/posts/whole-story-holacracy-blinkist (07.04.2017). Es werden sicher noch mehr Artikel folgen.

⁴⁹⁰ Das *Blinkist*-Team besteht nun aus 58 Mitarbeiterinnen 20 verschiedener Nationalitäten – und einem Hund. ☺

Was waren die Gründe für einen Wechsel des Betriebssystems?

- Es gab unterschiedliche Interpretationen der Holakratie und in vielen Fällen kein einheitliches Verständnis davon, wie bestimmte Sachen angegangen werden sollten.⁴⁹¹
- Holakratie als Ganzes ist sehr unflexibel und technokratisch.⁴⁹²
- Holakratie ist in einigen Situationen zu *komplex*.
- Holakratie braucht eine gewisse Zeit, bis sie in ihrer Komplexität auch von neuen Mitarbeitern verstanden wird. Dies lässt sich nur durch intensives *On-Boarding* auffangen, was *Blinkist* zuletzt nicht mehr leisten konnte.

Trotz dieser Schwierigkeiten lief das Tagesgeschäft noch recht gut und dennoch wurde erkannt, dass es etwas Neues braucht: „Weniger ist mehr!“ Es ging darum alle unnötigen Regeln, Prozesse, Vorgaben zu eliminieren und nur das Wesentliche vorzuschreiben. Es brauchte einen Rahmen mit einerseits klaren Grundlagen und andererseits genügend Freiraum, so dass jedes Team innerhalb dieses gemeinsamen Systems seine eigene Form finden konnte, wie es sich im Detail strukturiert.

In ihrem Transformationsprozess haben sie zuerst gemeinsam mit dem gesamten Team ihre Kern-Werte identifiziert und dann auf deren Basis Leit-Prinzipien und Kern-Prozesse herausgeschält. Sie haben die Konzepte der Holakratie behalten, die gut funktionierten⁴⁹³ und die reduziert, die Unklarheit verursachten oder die Zusammenarbeit unnötig verlangsamten. Spannend war ein deutlicher Wandel weg von „Prozessen und Regeln“ hin zu „Werten und Unternehmenskultur“. Der Mensch und das Miteinander stehen nun klar im Vordergrund.

⁴⁹¹ Das kann natürlich auch daran liegen, dass sie keine „offiziellen“ Berater der Holakratie hatten oder es Schwachstellen in ihrer Interpretation sind. Vielleicht hätte auch eine Richter-Rolle ausgereicht, die in solchen Fragen, Entscheidungen getroffen hätte, wie die Holakratie zu interpretieren sei. Natürlich passt eine *Richterin* nicht zu einem jungen, agilen Unternehmen. Das sind zwei unterschiedliche Welten. Für mich war Sina ein sehr kompetenter Holakratie-Experte und wenn er die Firma verlässt, dann hinterlässt das auch eine entsprechende Lücke. Ich verliere mich gerade in einer Fußnote, deshalb wieder zurück zum Text.

☺
⁴⁹² Das ist eigentlich ein Paradox, weil die Holakratie ja als agiles Betriebssystem der neuen Zeit verkauft wird. Wenn ein Unternehmen die Verfassung nicht selbst verändern kann, dann bleibt es ein sehr starres System.

⁴⁹³ So arbeitet noch der *Content-Circle* mit der Holakratie. Sie sind ein eingespieltes Team ohne große Fluktuation, daher kann alles so bleiben. Die Prinzipien der Selbstorganisation, delegierten Macht und Transparenz haben sie von der Holakratie übernommen.

Die sieben Kernwerte sind:⁴⁹⁴

- für Selbstermächtigung eintreten (Champion Self-Empowerment)
- stets Transparenz als Standard zu setzen (Default to Transparency)
- direkt zu kommunizieren (Communicate Directly)
- danach streben, zu lernen und zu wachsen (Strive to Learn and Grow)
- einander zu unterstützen (Support Each Other)
- das eigene Ego zurückzulassen (Leave Egos Behind)
- Fehler als Chance wahrnehmen (Embrace Failure)

Im Rückblick sehen sie ihre Holakratie-Zeit als sehr wichtig an, aber eben für die Wachstumsphase von vier auf 40 Mitarbeiterinnen. Für die weitere Wachstumsphase hat es einfach eine andere Struktur gebraucht, die allerdings wesentliche Prinzipien der Holakratie integriert hat.

Die Aufgabe besteht jetzt darin, ihr eigenes Betriebssystem weiter zu entwickeln und in den Alltag zu integrieren.

⁴⁹⁴ Von mir unvollkommen übersetzt aus: www.blinkist.com/magazine/posts/whole-story-holacracy-blinkist (mit späterer Hilfe von Anna-Lisa von *Blinkist*).

Ökofrost GmbH⁴⁹⁵

www.ökofrost.de/

Die *Ökofrost GmbH* ist ein Lebensmittelgroßhändler mit Spezialisierung auf Bio-Tiefkühlkost, der seit 21 Jahren besteht und in dem 24 Personen mitarbeiten. *Ökofrost* ist ein Pionier der Gemeinwohl-Ökonomie und hatte im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von ca. 13,8 Mio. Euro.

Vor einigen Jahren hat der Geschäftsführer Florian Gerull die Holakratie entdeckt, in der er einige Prinzipien wiederfand, die seinem Ansatz von Geschäftsführung entsprachen:

- die Dynamische Steuerung, statt der ausgiebigen Planung von verschiedenen Szenarien
- Förderung der Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen. Als Geschäftsführer möchte er nicht alles selbst entscheiden, sondern die Mitarbeiter und Bereichsleitungen sollten eigene Verantwortungsbereiche haben.
- Es braucht einen gemeinsamen Leitstern, der das Unternehmen eint und verbindet. Diesen *Purpose* haben sie für sich gefunden: „*Gesunde Entwicklung durch echte LEBENS-MITTEL!*“

Damals wurde der erste Versuch einer Implementierung gestartet. Da gerade einige größere Projekte beendet waren, wollten die Mitarbeiterinnen erstmal verschlafen und nicht ein weiteres Projekt beginnen.

Ende 2014 wurde ein zweiter Versuch mit der Holakratie gestartet und diesmal war die Zeit reif. Die Bereichsleitungen ließen sich begeistern und zusammen nach und nach mit fast allen Mitarbeitern in zweitägigen Holakratie-Workshops schulen.

Eine Kreisstruktur wurde aufgesetzt und zunächst eine spezielle Anpassung der Holakratie beschlossen: Keine Doppelte Verknüpfung, weil sonst im Leitungskreis 13 von derzeit 24 Mitarbeiterinnen gesessen hätten, sondern eine einfache Verbindung über den jeweiligen Lead-Link. Zusätzlich wurde je ein Delegierter pro Kreis gewählt, der bei Abwesenheit des Lead-Links diesen vertreten sowie bei Bedarf in speziellen Fällen an den

⁴⁹⁵ Stand 03/2017 – Update zur ersten Auflage des Skriptes 03/2016. Vielen Dank an Katharina Gerull für das geduldige „Text-Ping-Pong-Spielen.“

Stand 03/2016 - Danke für das gut zweistündige Interview mit Florian und Katharina Gerull. Vgl. auch den GWÖ-Bericht von Ökofrost, insbesondere C5 Innerbetriebliche Transparenz und Demokratie:

http://ökofrost.de/userfiles/GWÖE-Bericht_Oekofrost_29_01_2016%282%29.pdf sowie die Kreisstruktur auf http://ökofrost.de/userfiles/Darstellung_OF-OrgaStruktur.pdf .

Meetings teilnehmen konnte. Später wurden in allen Kreisen Initialstrukturen geschaffen. In diesem Kontext wurden reguläre Rep-Links gewählt, die je nach Bedarf an den Meetings teilnehmen – genau wie die Lead-Links. *Ökofrost* hat offiziell nicht die Verfassung unterschrieben und nennt ihr Experiment mit der Holakratie „Selbstorganisation“.

Im März 2017 besteht der Leitungskreis aus folgenden Rollen:

- LL Ökofrost und Geschäftsführung
- Assistenz der GF
- Lead und Rep-Link Vertrieb
- Lead und Rep-Link Einkauf
- Lead und Rep-Link Marken
- Qualitätssicherung
- Cross-Link Marketing
- Cross-Link Unternehmensentwicklung
- Cross-Link Finanzen
- Cross-Link IT

Derzeit trifft sich dieser Leitungskreis einmal in der Woche zu einem operativen Treffen (*Tactical-Meeting*). Sollten Struktur-Entscheidungen anstehen, wird das Treffen um ein *Governance-Meeting* erweitert, welches danach stattfindet.



Abb. 63: Kreisstruktur bei *Ökofrost*

Dem Lead-Link oblag es damals, die *Selbstorganisation*⁴⁹⁶ in ihre Kreise zu bringen, was zu unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Intensitäten führte.

Im März 2017 herrschen keine völlig einheitlichen Vorgaben, sondern es wurde auf die Selbstverantwortung der Kreise gebaut. Jeder ist verantwortlich und kann zum Beispiel ein Meeting einberufen und die Etablierung der *Selbstorganisation* unterstützen. So entwickelt sich eine intrinsische Moti-

⁴⁹⁶ Der Name für ihre Interpretation der Holakratie.

vation, der Impuls zur Rollenklärung kommt dann aus der Spannung einzelner Rollen.

Es wurden außerdem zwei Rollen geschaffen, die diesen Prozess unterstützen: Unternehmensstruktur und –kultur (Unternehmensentwicklung). Im letzten Jahr konnte so die *Selbstorganisation* weiter vorangebracht werden und es gibt nicht mehr so große Unterschiede zwischen den Kreisen.

Entscheidungen, die den Kreis betreffen, werden auch dort getroffen (verteilte Autorität). So wurde eine Stellennachbesetzung im Marketing-Kreis dann von den zwei Mitarbeiterinnen mit Unterstützung von Florian und Katharina Gerull eigenständig entschieden und durchgeführt.

Der Geschäftsführer ist sehr zufrieden mit der Implementierung: *„Ich kann jetzt wesentlich mehr halten! Je besser wir die Verantwortung verteilen, desto weniger lastet es auf einer Schulter“*

Auch Katharina Gerull sagt: *„Wir sind noch nicht 100% selbstorganisiert und das brauchen wir auch nicht. Es geht darum, die Holakratie optimal auf Ökofrost anzupassen. Und wir lassen uns Zeit dafür. Es ist ein Lernprozess, der auch persönliche Veränderung mit sich bringen kann und dadurch viel Zeit zum Reifen braucht. Dabei sind auch Umwege und Rückschläge normal.“*

soulbottles⁴⁹⁷

www.soulbottles.de

soulbottles ist auch ein Berliner Start-Up und Social Business mit derzeit 25 Beschäftigten, das ursprünglich in Wien gegründet wurde.

Sie produzieren Glasflaschen mit einem Plopp-Verschluss und schickem modernen Designs. Jeder Mensch braucht zwei bis drei Liter Wasser pro Tag. *soulbottles* möchte diesen Verbrauch fördern und gleichzeitig den hohen Plastikverbrauch minimieren. Und mit einem Euro pro verkaufter Flasche werden auch Trinkwasser-Projekte in anderen Ländern unterstützt.

Seit ca. 2014 beschäftigt sich *soulbottles* zuerst mit einer adaptierten Form von Holakratie. Georg Tarne und Marian Gutscher sind die Holakratie-Mentoren und haben ähnlich wie *Blinkist* es einfach ohne zertifizierte Beraterin ausprobiert und die Grundlagen angewendet. In 2016 haben sie auch die Verfassung unterschrieben und sind damit offiziell holakratisch.

Derzeit gibt es folgende Kreise:

- MGMT (Management-Kreis, vergleichbar mit dem GCC)
- KMS (Kundenservice, Marketing, Sales)
- Logistik
- Business Development
- Laser

Die Holakratie ist die Grundlage und daneben gibt es noch einige wesentliche Ergänzungen:

- Die *Gewaltfreie Kommunikation (GFK)* nach Marshall Rosenberg ist so etwas wie die *lingua franca*. Sie fördert eine Herzensverbindung auf persönlicher Ebene und Win-Win-Lösungen, unterstützt bei der eigenen Persönlichkeitsentwicklung und sorgt für einen konstruktiven Umgang in Konflikten.
- Das *Systemische Konsensieren* ergänzt das No-Objection-Verfahren in Einzelfällen, wo es einfach schneller und effizienter geht.

⁴⁹⁷ Update 03/2017 – Seit der ersten Auflage hat sich nicht viel an der Struktur verändert. Es gibt mehr Mitarbeiter, zwei neue Kreise und sie haben offiziell die Verfassung unterschrieben. Vielen Dank für das zweistündige Interview mit Marian Gutscher und Georg Tarne im März 2016.

Vgl. auch www.soulbottles.de/soulblog/social-entrepreneurship/wie-wir-eine-organisation-aufbauen-die-wirklich-die-welt-verbessert-ohne-dabei-auszubrennen.

Sowie www.tbd.community/de/a/effizienz-holacracy-definition

- Ein Community-/Culture-Manager sorgt für den *Tribe*, die Gemeinschaft:

Rolle: Persönliche Entwicklung & Kulturentwicklung⁴⁹⁸

Purpose

- Alle MA sind in ihrer Arbeit im Fluss und entwickeln sich anhand ihrer eigenen Bedürfnisse und den Bedürfnissen der Organisation freudvoll weiter.

Accountabilities

- 2x im Jahr und auf Anfrage ein einstündiges 1-on-1 Coaching-Gespräch mit jeder FCMA⁴⁹⁹ führen, für Reflektion, Feedback und Bedarfsklärung bzgl. persönlicher Entwicklung
- Probezeit
 - Mit neu eingestellten FCMA in der Probezeit 2-3 einstündige Gespräche führen um frühzeitig Spannungen mit Kultur und Organisation zu klären und Feedback zu geben.
 - Fachliches Feedback von den Personen, mit denen sie zusammenarbeitet, in diese Gespräche integrieren bzw. anderweitig dafür sorgen, dass dieses Feedback sinnvoll an die jew. FCMA herangetragen wird.
 - Probezeitmeetings organisieren, strukturieren und dafür sorgen, dass die Entscheidung entsprechend der Hiring & Firing Policy getroffen wird.
- Personal Relations Meeting
 - Organisieren (Timeframe, Ort, Dauer)
 - Format & Frequenz nach Bedürfnissen der Beteiligten und mit ihrem Feedback weiterentwickeln
- Holt sich regelmäßiges Coaching durch eine erfahrene Person außerhalb der Organisation, um selbst klar und mit sich verbunden zu bleiben.
- Passende Weiterbildungsangebote [...] aussuchen bzw. entwickeln und Ideen und Feedback der MA berücksichtigen und MA anbieten
- Organisation der regelmäßig stattfindenden Team-Tage
- Strategien zur Weiterentwicklung der Firmenkultur entwickeln und Umsetzung organisieren

Abb. 64: Rolle *soulbottles*: Persönliche Entwicklung und Kulturentwicklung

⁴⁹⁸ Aus der internen Rollenbeschreibung, persönliche E-Mail von Georg Tarne.

⁴⁹⁹ Full-Commitment-MA*innen, d.h. fest angestellt und langfristig verbunden.

Ihr Zugang zur Arbeit haben sie auf ihrer Homepage wie folgt beschrieben.⁵⁰⁰

*„Wir glauben an das Prinzip, je wohler sich jede*r einzelne fühlt, desto mehr trägt sie/er auch zu den gemeinsamen Zielen bei. Wie Arbeit `auszusehen hat` wollen wir uns daher nicht vorschreiben lassen, sondern setzen uns jeden Tag aktiv und kreativ damit auseinander die bestmögliche Alternative für unser Team zu finden und weiter zu entwickeln und somit unseren großen Zielen Stück für Stück näher zu kommen.*

Wir schauen lieber, wie Arbeiten besser gehen kann.

Mit Sinn. Wo man sich als ganzer Mensch zeigen kann und der Alltag miteinander Spaß macht. Wo wir unsere Aufgaben wirklich ernst nehmen und Freude daran haben, Dinge massiv voranzubringen. Statt innerlich gekündigt zu haben, und sehnlichst auf das Wochenende zu warten. (Nichts gegen Wochenenden.)

Wo wir so 100% ehrlich miteinander sein können, wie soulbottles plastikfrei sind. Und wo wir diese Ehrlichkeit – so gut es geht – frei von Urteilen und mit Wertschätzung ausdrücken.

Wo Leben und Arbeiten nicht mehr so scharf getrennt sind. Stichwort Work-Life-Integration. Und wir dadurch nochmal extra darauf achten, dass wir uns nicht überarbeiten. Genug Urlaub machen. Und das Leben in vollen Zügen genießen. Oder in ruhigen, halbleeren Zügen. Je nachdem, was gerade am besten passt.“

Für mich ist soulbottles ähnlich wie *Blinkist* ein schönes Beispiel, wie ein junges Unternehmen ihren eigenen Weg mit Hilfe der Holakratie geht. Dabei geht es nicht um Formalismen, sondern um das lebendige Adaptieren und Anreichern eines Grund-Systems. Spannend ist, dass soulbottles jetzt die Verfassung unterschrieben haben, während *Blinkist* sich offiziell von der Holakratie gelöst und ihr eigenes System gefunden haben. So unterschiedlich können die Wege sein.

⁵⁰⁰ Aus: www.soulbottles.de/story/das-sind-wir/

Weitere Organisation aus dem deutschsprachigen 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.⁵⁰¹

Business School Lausanne (Schweiz):

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>

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 Know-how zur Holakratie frei zur Verfügung zu stellen.⁵⁰²

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

Freitag (Schweiz):

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/>

⁵⁰¹ 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.

⁵⁰² Auf: <http://www.dwarfsandgiants.org/we-provide/>

Lipp (Schweiz)

IT-Firma mit ca. 150 MA

- www.liip.ch/en/blog/tags/holacracy
- www.youtube.com/watch?v=qWnDQbmUY8

My Sign (Schweiz)

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 alle 50 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/>
- 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>
- www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/mein-8-letzten-tage-als-chef-130831595

Netcentric (Schweiz):

www.netcentric.biz/

Netcentric war zu Beginn das 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.

- www.brandeins.de/archiv/2016/digitalisierung/netcentric-holakratie-wenn-kreise-denken-und-lenken/
- 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/>

Unic (Schweiz)

Schweizer E-Business Dienstleister mit 250 MA und wohl jetzt das größte deutschsprachige Holakratie-Unternehmen. Ihre Organisationsform nennen Sie *Responsive Organization* und die Holakratie ist ein wichtiger Teil davon.

Ihre Holakratie-Implementierung haben die Begleiter von Xpreneurs in vier Blog-Artikeln näher beschrieben:

- Kennenlernen: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-suche/>
- Vorbereitung: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-pre-launch/>
- Sprung ins kalte Wasser: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-der-sprung-ins-kalte-wasser/>
- Erste Schritte und Konsolidierung: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-praxis-im-alltag-entwickeln/>
- Interview mit beiden Geschäftsführern:
www.unic.com/de/magazin/holacracy-bei-unic
- Unics Selbstbild einer *Responsive Organization*
www.unic.com/de/kompetenzen/unic/responsive-organisation

Zalando (Berlin)

Der Technologie-Bereich von Zalando arbeitet mit Aspekten der Holakratie, zum Beispiel dem *Purpose* und fast eigenständigen Teams mit Selbstorganisation. Sie haben sich für ihre Adaption einen eigenen Namen gegeben: *Radical Agility*.

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

Weitere Organisationen

- *3coins*, Wien: www.threecoins.org/
- EMPAUA, Berlin: www.empaua.com/
- *Impact HUB Vienna*: <https://vienna.impacthub.net/2014/02/26/can-holacracy-work-for-your-social-venture/>
- *Kühlhaus*: www.kuehlhaus.com/Themen/Holacracy-Interview
- *Velian GmbH*: <http://blog.zukunft-personal.de/de/2017/01/18/unternehmenspolaroid-momentaufnahme-von-holokratie-bei-der-velian-gmbh/>
- *Die Wertschätzer*: www.wertschaetzer.com/blog/holacracy-struktur-und-motor-der-evolution

Es gibt eine sehr gute Übersicht von Berliner Unternehmen, die irgendwie anders arbeiten. Da sind viele Holakratie-Organisation dabei, aber auch andere evolutionäre Unternehmen: