

3.8 Implementierung³⁹²

Meiner Ansicht nach verläuft die Implementierung sehr ähnlich zu dem Prozess in der Soziokratie:³⁹³

1.	<i>Kennenlernen</i> der Holakratie und Etablierung eines Implementierungskreises
2.	<i>Pilotphase:</i> Start in ein bis zwei Pilot-Kreisen
3.	<i>Ausrollen</i> auf die gesamte Organisation und frühe Phase der Anwendung
4.	<i>Integration und Institutionalisierung:</i> Konsolidierung und Kulturwandel

Abb. 56: Phasenmodell der Implementierung – in Tabellenform

Die Umstellung auf den Holakratie-Betriebsmodus ist ein größerer Bruch als in der Soziokratie, weil „mehr“ und „mehr anders“ umgestellt wird.

Mehr heißt, es braucht einen *Purpose*, eine Aufteilung der Arbeit in Rollen, eine neue Software (*GlassFrog/holaSpirit*) und zwei neue Besprechungsformate (*Tactical* und *Governance*).

Mehr anders heißt, dass dieses *mehr* auch gleichzeitig *anders* ist.

- Die Selbstorganisation nach dem Rollenmodell hat eine ganz andere Logik, als traditionelles Arbeiten im Team mit einer *klassischen* Führungskraft. Es gibt eine Vielzahl von Regeln zur Abgrenzung und Priorisierung der Arbeit in den Rollen.
- Der *Lead-Link* hat andere Aufgaben als eine *klassische* Führungskraft
- Die Moderation und die Struktur der Meetings sind sehr prozessorientiert und klar vorgegeben. Es lässt wenig *altes* Verhalten zu.

³⁹² Ich bin KEIN Holakratie-Experte, wenn man „Experte“ als jemanden sieht, der etwas „erfahren“ hat. Ich kenne die Holakratie aus der Literatur und dem Internet sowie einigen Gesprächen mit Praktikern. Diesen Abschnitt habe ich zwei Praktikern zum Lesen und Überarbeiten gegeben, damit ich mich etwas absichern kann. Eine wertvolle Hilfe war die Dokumentation von der Implementierung bei *Unic*, daraus habe ich einiges nehmen können. Gerade rechtzeitig zum Redaktionsschluss kam noch ein Interview mit Brian Robertson zum Thema: <http://xpreneurs.co/interview-with-brian-robertson-about-implementing-holacracy/>

³⁹³ Vgl. Kapitel 1.4. Die Xpreneurs beschreiben den Prozess bei Uni in vier Phasen: Die Suche, Pre-Launch, Einführung und Aufbau, vgl.: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-suche/>

Brian Robertson ist daher auch Anhänger der ganzen System-Umstellung, das heißt ab einem bestimmten Zeitpunkt wird die Verfassung unterzeichnet und die Macht auf diese übertragen. Es wird der Schalter umgelegt und es dann gelten die neuen Spielregeln.

Robertson führt als Analogie für den Gesamt-Umstieg die Regeln beim Fußballspiel an. Egal wie jung die Kicker sind, für alle gelten die gleichen Regeln. Die Spielzeit ist im Jugendbereich beispielsweise angepasst, aber die Tore sind so groß wie bei den Profis, es gibt Abseits und alle sonstigen Regeln gelten auch.

Die Verfassung ist das neue Regelbuch, das für alle mit der Umstellung gilt. Die Mitarbeiter lernen so das Spiel besser und werden im Laufe der Zeit immer vertrauter damit, können sie besser verstehen und anwenden.³⁹⁴

Die Äußerungen von Robertson zur konkreten Implementierung haben für mich wenig Fleisch und sind im Buch sehr oberflächlich abgehandelt.

Daher werde ich mich vor allem auf das Fallbeispiel von *Unic*³⁹⁵ beziehen und weitere Praxiserfahrungen von Anwendern einflechten.³⁹⁶

Kennenlernen und Etablierung eines Implementierungs-Kreises (Vorbereitung zum Umstieg)

Es gibt dreistündige Webinare von *Holacracy One* und eintägige Einführungsworkshops in Holakratie, die relativ preiswert gehalten sind. Als nächsten Schritt gibt es die 4,5tägige *Practitioner*-Ausbildung, in der sehr praxisnah anhand von Simulationen die verschiedenen Meetingformate und die Rollenaufteilung geübt werden.

Bei *Unic*, einem IT-Dienstleister aus der Schweiz mit ca. 250 Mitarbeitenden, gab es eine kurze Vorstellung des Modells und in einem nächsten Schritt zwei Discovery-Treffen, bei dem ersten „die Mitglieder der Ge-

³⁹⁴ Einige Profis kennen sich mit den Fussballregeln auch heute noch nicht aus. ☺

³⁹⁵ Die Xpreneurs haben den Prozess bei *Unic* sehr ausführlich beschrieben, deshalb beziehe ich mich häufig auf dieses Fallbeispiel. Natürlich beschreiben Berater selten Misserfolge, gleichzeitig erscheint mir die Darstellung sehr authentisch. Die Soziokraten sind leider bei der Transparenz ihrer Implementierung weniger offen, zumindest habe ich im Netz keine Beschreibungen gefunden.

³⁹⁶ Vielleicht will er nicht zu viel verraten, damit die Leute auch die Franchise-Nehmer von *Holacracy One* buchen? Gleiches gilt auch für die Soziokratie. Sie sind auch sehr zurückhaltend, was den Implementierungsprozess angeht. Ich versuche die Seitenhiebe oder kritischen Kommentare zu den beiden Modellen recht ausgewogen zu halten, also auf einer Seite je ein kritischer Hinweis zur Soziokratie und Holakratie. ☺

*schäftsleitung anhand von Simulationen ein möglichst reales Gefühl der Rollenverteilung und Entscheidungsprozesse bei Holacracy erleben wollten. Etwa zwei Wochen später entwickelten wir [...] eine initiale Kreisstruktur für Unic, um den Verantwortlichen eine bessere Vorstellung einer Holacracy-Struktur im eigenen Unternehmen zu ermöglichen.*³⁹⁷

Bei der Entwicklung des Kreis-Modells und der Rollen für die Mitarbeiter ist es wichtig, von dem jetzigen Status Quo auszugehen und keine ideale zukünftige Struktur abzubilden. Die jetzige Organisationsstruktur wird einfach „übersetzt“ und dann mit den holakratischen Methoden im Laufe der Implementierung angepasst.

Zweitens wurde „die gesamte Unternehmensstruktur in ein Kreismodell übertragen, Arbeitspakete und Richtlinien [...] neu definiert und die Mitarbeitenden auf diese neue Arbeitsform eingestimmt.

*Unic machte für die Pre-Launch Phase eine sorgfältige Planung. Viele Fragen standen im Raum, zum Beispiel zu welchem Zeitpunkt welches Level an Tiefenstaffelung der Kreise erreicht werden muss und wie man in einem relativ kurzen Zeitraum die 250 Mitarbeitenden an Bord holen und optimal auf die Umstellung vorbereiten kann. Für die Beantwortung dieser Fragen definierte Unic im Januar 2017 einen Change Office Kreis, der zum einen für die gesamte Holacracy Implementierung zuständig war und in dem alle Holacracy relevanten Rollen verankert wurden.*³⁹⁸

Dieser Change-Office-Kreis erinnert an den Implementierungskreis in der Soziokratie und wird auch in der Holakratie „Implementation Circle“ genannt. Bei größeren Transformationen kann ein solcher Kreis sinnvoll sein, bei kleineren Unternehmen ist es nicht notwendig und teilweise sogar davon abzuraten.

Für die weitere Schulung der Mitarbeiterinnen wurde eine Multiplikatorenstrategie gefahren. Sieben Rollenträger aus dem Implementierungskreis haben das 4,5-tägige Holakratie-Practitioner-Training³⁹⁹ besucht und dann ihr Wissen an die Kollegen weitergegeben. Dabei entwickelten sie „kreative Ideen, die Inhalte und Konzepte von Holacracy zu veranschaulichen, produzierten Lern-Videos, richteten virtuelle und physische Gesprächsforen

³⁹⁷ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-suche/>

³⁹⁸ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-pre-launch/>

³⁹⁹ Bei kleineren Organisationen besuchen alle Mitarbeiter dieses Training bei einem zertifizierten Holakratie-Anbieter. Bei MySign haben alle Mitarbeiter dieses Training Inhouse bekommen.

ein, erstellen ein firmeninternes Wiki mit allen relevanten Materialien und organisierten Workshops zur initialen Kreisstruktur, um die 40 Kreise auszugestalten.“⁴⁰⁰

Um das neue Spiel gut zu beherrschen oder zumindest am Anfang damit spielen zu können, braucht es eine ausreichende Schulung der involvierten Mitarbeiter.

Jetzt bei *Unic* wurden sieben Mitarbeiter umfassend geschult und dann die restlichen 243 haben kleine Lerneinheiten auf unterschiedliche Weise, im eigenen Tempo und nach eigenem Gutdünken absolviert. Das scheint bei vielen Einführungen ähnlich abzulaufen.

Bei *Mysign* zum Beispiel haben ALLE Mitarbeiter eine umfassende 4,5-tägige Einführung erhalten. *Vive la différence*.

Am Ende dieser Schulungen kann dann das Finden und Festlegen der Rollen im operativen Geschäft stehen.

Die Mitarbeiter können ihre täglichen Aufgaben auf einzelne Zettel/Post-Its schreiben und daraus Rollenbeschreibungen formulieren. Die bestehenden Stellenbeschreibungen sollten eher nicht als Hilfe herangezogen werden, weil dadurch unbeabsichtigt die alten Machtstrukturen übertragen werden. Zudem sind sie sehr stark auf eine Person ausgerichtet (Trennung Person von Rolle) und spiegeln selten das aktuelle Betätigungsfeld wieder.

Bei der Rollen-Übersetzung geht es nicht darum, einen Ideal-Zustand zu definieren, sondern den aktuellen Status Quo der Arbeit in Rollenform abzubilden. Die Rollen sind die Ausgangsstruktur für den Start mit der Holakratie und können im *Governance*-Prozess angepasst werden.

Die Vorbereitung zum Umstieg umfasst folgende Aspekte, die alle zumindest im Vorfeld geplant gehören und spätestens mit dem Start erfolgen sollten:

- Zumindest ein „vorläufiger“ Sinn/Zweck (Purpose) der Organisation
- Festlegen der groben Kreis-Struktur für den Start
- Festlegen der Rollen im operativen Geschäft für alle Mitarbeiter
- Schulung aller Mitarbeiter (in großen oder kleinen Happen)
- Begleitung der Führungskräfte, um die Rolle des Lead-Links gut ausfüllen zu können

⁴⁰⁰ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-pre-launch/>

Die Pilotphase und Ausrollen auf die gesamte Organisation

Das Ritual der Unterzeichnung der Verfassung durch die Geschäftsleitung ist wie der Anpfiff für das neue Spiel. Damit ist offiziell der Umstieg geschehen. Meistens erfolgt ein gemeinsamer *Kick-Off*⁴⁰¹ sowie die Basis-Schulung aller Mitarbeiter.

Die Umstellung bei *MySign* verlief mit einer 4,5tägigen Schulung für alle Mitarbeiter. Im Rückblick sind die Eigentümer sehr zufrieden mit diesem Prozess: *„Im Vorfeld war die Stimmung neutral bis verhalten positiv. Nach den vier Trainingstagen war bei sämtlichen Mitarbeitern großer Enthusiasmus spürbar. Alle kannten und verstanden den Prozess, hatten ihn vier Tage lang geübt und dabei auch mal anspruchsvolle Rollen übernommen. Dadurch entwickelten alle ein großes Verständnis und eine hohe Akzeptanz für jedes Element des rigiden Prozesses. Und es wurde auch bereits früh sicht- und erlebbar, welches Potential in den Mitarbeitern steckt. Die Simulationen waren sehr anspruchsvoll. Jeder musste auch unangenehme Rollen spielen. Dadurch empfanden alle den Einstieg mit der eigenen Firma danach als viel einfacher. Am Ende der vier Tage herrschte eine positive Erwartungshaltung. Endlich konnte es losgehen! Alle waren überzeugt, dass Holacracy MySign weiterbringen wird, und die Vorfreude vor dem Start war groß. Neben dem inhaltlichen Lernen war auch der Effekt auf den Teamzusammenhalt durch intensive gemeinsame Tage sehr deutlich sichtbar. [...]*

Beim Umstieg auf Holacracy ist die zentrale Herausforderung in den ersten Wochen Prozess-Sicherheit in allen Kreism Meetings zu erreichen. Bereits die ersten echten Meetings in den Folgewochen zeigten uns, welches Niveau und welche Professionalität wir schon nach kürzester Zeit erreicht hatten. [...]

Für uns Eigentümer der MySign ist es kaum denkbar, Holacracy auf eine andere Art einzuführen als sämtliche Mitarbeiter zu Experten zu machen. Es ist wie beim Mannschaftssport: nur wenn alle die Spielregeln kennen, kann ein guter Spielfluss entstehen. Je mehr Sicherheit im Team herrscht, wie das Spiel funktioniert und was wann erlaubt ist, umso wahrscheinlicher ist ein gutes Zusammenspiel.“⁴⁰²

⁴⁰¹ Der Begriff passt auch gut zur Fussball-Metapher. ☺

⁴⁰² Vgl. bei MySign: <http://webdenker.ch/2017/03/holacracy-experten-unternehmen-schlag/> . Ein kurzes (Werbe-)Video ist hier zu sehen: www.youtube.com/watch?v=ljnLr4SmwQ&feature=youtu.be

Bei *Unic* haben sie in einer Woche für jeden der 40 Kreise je ein *Governance-* und *Tactical-Meeting* durchgeführt, um so die Mitarbeiter gleich „on the job“ zu schulen.⁴⁰³

Sowohl *MySign* als auch *Unic* waren komplette System-Umstellungen. Die gesamte Organisation war der Pilot-Kreis.

Natürlich gibt es auch Implementierungen, die „vorsichtiger“ vorgehen, indem ein bis zwei Pilot-Kreise zuerst ihre Erfahrungen machen und dann weiter ausgerollt wird, ähnlich wie in der Soziokratie.

Die *Xpreneurs* haben die Pilot-Phase in einer Graphik noch näher differenziert.⁴⁰⁴

<i>Regelmäßige Reflexions-Treffen der Facilitatoren</i>			
Launch ⁴⁰⁵	Eingewöhnungsphase	Frühe Praxis 1.Phase	Frühe Praxis 2. Phase
Alles ist neu, keine/wenig Praxis	Erstes Verstehen und Anwenden der Praxis	Einfache Spannungen können selbstständig bearbeitet werden	Komplexe Spannungen können bearbeitet werden
Externe/erfahrene <i>Facilitatoren</i> leiten durch den Prozess	Auch unterstützt von internen <i>Facilitatoren</i> , die ein 4täg Training absolviert haben	Gewählte interne <i>Facilitatoren</i> leiten durch den Prozess <i>Shadowing</i> durch externe/erfahrene <i>Facilitatoren</i>	Interne <i>Facilitatoren</i> arbeiten eigenständig, externe Berater kommen bei speziellen Fragen punktuell hinzu

Abb. 57: Differenzierung der Pilotphase bei *Unic*

Ähnlich wie in der Soziokratie werden die ersten drei Sitzungen von einem externen Moderator geleitet, dann übernimmt der interne Moderator unter

⁴⁰³ Vgl. <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-der-sprung-ins-kalte-wasser/>

⁴⁰⁴ Ich habe die Grafik etwas verkürzt in eine Tabellenform übertragen, weil es drucktechnisch so besser zu lesen ist. Die Quelle ist: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-der-sprung-ins-kalte-wasser/>

⁴⁰⁵ Hier wollte ich schon „IUnch“ korrigieren, es ist gleich Mittagspause. ☺

Live-SuperVision des externen Begleiters. Danach ist der Kreis eigenständig und die internen Moderatoren werden gemeinsam in Gruppen supervidiert oder treffen sich zur InterVision.

In der Soziokratie wird allerdings eher währenddessen geschult, also statt einer umfassenden Schulung zu Beginn bekommt jeder Kreis während der Pilotphase die notwendige Schulung (ca. 30 Minuten von jedem Treffen).⁴⁰⁶

Die frühe Phase der Anwendung kann gut sechs bis zwölf Monate dauern bis die Technik und Rollenaufteilung in Fleisch und Blut übergegangen sind und die ersten Abgänge, Schwierigkeiten und Herausforderungen gemeistert wurden.

Aus Beratersicht beschreibt Stefanie Weck-Rauprich über den Prozess bei Unic: *„Das Heikle an einer ungeübten Holacracy-Praxis ist, dass sich wieder alt bekannte Schattensysteme und informelle Arbeitsweisen einschleichen. All die Klarheit und das Explizit-Machen von Erwartungen kann so wieder verloren gehen. Dann werden in Meetings eher belanglose Punkte behandelt und die wirklich wichtigen Spannungen an der Kaffeemaschine bearbeitet. Dabei geht auch ein hohes Maß an Transparenz verloren, wenn nämlich die Projekte und Aktionen nicht mehr im firmeninternen Dokumentationssystemen (wie zum Beispiel holaSpirit) festgehalten werden. Hätte man sich den ganzen Aufwand mit der Umstellung dann sparen können? [...]“*

Ivo Bättig [der GF] erzählt von einem „Macht-Vakuum“, das zeitweise bei Unic entstanden ist. Die ehemaligen Chefs haben sich zurückgenommen, diejenigen, die bisher prägten und mit Initiative vorangeschritten sind, wollten (und durften) nicht mehr wie klassische Chefs agieren. Aber es kamen zu wenig andere nach, die übernahmen, Initiative ergriffen oder Themen und Projekte antrieben. Ob es daran lag, dass sich einzelne nicht trauten, nicht wussten, wie sie es machen sollten oder nicht gefragt wurden, die Gründe sind unterschiedlich. Unic machte die Erfahrung, dass es eine gewisse Zeit dauert, bis Mitarbeitende Verantwortung übernehmen. Für Ivo Bättig ist das verständlich, denn es [war] ihnen bisher ja quasi immer vermittelt worden: das sollten sie nicht machen und nun sagt man, warum macht ihr nicht?“⁴⁰⁷

⁴⁰⁶ Der Umstieg ist auch nicht so umfassend wie in der Holakratie. Es gibt kein neues Betriebssystem, dafür ein anderes Mindset und ein paar neue Grundprinzipien, siehe Kapitel 1.4.

⁴⁰⁷ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-praxis-im-alltag-entwickeln/>

Die oberste Führungskraft/CEO gibt seine *Über-Macht*⁴⁰⁸ an die Verfassung ab – es gibt schon Implementierungen, die an diesem Punkt gescheitert sind. Das ist ein großer Schritt, auch wenn die Unterzeichner der Verfassung den Ausgangszustand wieder herstellen könnten.⁴⁰⁹

Robertson beschreibt einen Fall in seinem Buch: „*Der Gründer eines kleinen Start-Up-Unternehmens sagte mir, er hätte einfach Angst, dass seine Organisation und sein Team noch nicht reif und stabil genug wären, um ohne eine starke Führung zu effektiver Selbstorganisation zu wechseln. Wie Eltern, die darüber besorgt sind, dass ihr Kind nicht stark oder gesund genug ist, von Zuhause wegzugehen, wollte dieser Geschäftsführer warten, bis sein Unternehmen und sein Managementteam mehr Erfahrung gesammelt hatten, bevor sie sich in solch eine große Veränderung begeben.*“⁴¹⁰

Auch führt Robertson später bei den Schwierigkeiten nach der System-Umstellung an, dass sowohl die oberste Führungskraft als auch das mittlere Management häufig Schwierigkeiten haben, ihre bisherigen Verhaltensweisen loszulassen.⁴¹¹

Konsolidierung und Kulturwandel

Diese Phase beginnt ca. zwölf Monate nach Unterzeichnung der Verfassung. In den mir bekannten Fallbeispielen habe ich noch zu wenig darüber gelesen, was auch an den vielen eher jungen Holokratie-Implementierungen liegt.

Zappos hat zumindest zwei bis drei Jahre Erfahrung mit der Holokratie gesammelt und die waren auch holprig.

Usha Gubbala⁴¹² beschreibt wie schwierig die Änderung der tief verankerten Sicht- und Verhaltensweisen war (*Mindset*). Vielen Mitarbeitern fiel es trotz der förderlichen Strukturen schwer, sich und ihre Sichtweisen ins Zen-

⁴⁰⁸ In der Hierarchie ist die Person an der Spitze Träger aller formellen Macht. Er kann allein entscheiden und auch in die Domänen seiner Untergebenden eingreifen. Und diese Macht wird an die Verfassung abgegeben.

⁴⁰⁹ Vgl. Kapitel 3.1. „Die Verfassung der Holokratie.“

⁴¹⁰ Robertson, Brian: *Holacracy*, S.158.

⁴¹¹ Das ist meiner Ansicht nach eine typische Herausforderung bei mehr Partizipation und Selbstorganisation, egal welches Modell genommen wird. Auch die Mitarbeiter tun sich häufig schwer mit der Übernahme der Verantwortung und dem Hineinwachsen in die neuen Rollen oder Gestaltungsmöglichkeiten. Wenn ein Problem auftritt, passiert es recht häufig, dass erstmal auf den Chef geschaut wird und er/sie das lösen soll.

⁴¹² Vgl. <https://medium.com/@Gonza2ax/reflections-on-holacracy-implementation-110fb9620399>

trum zu stellen, sich sichtbar und angreifbar zu machen. Dazu kam die Unsicherheit bei vielen Entscheidungen, die jetzt von der Holakratie nicht vorgegeben sind wie zum Beispiel die Entlohnung und das Einstellungs- und Entlassungsverfahren. Das hat zu weiterer Unsicherheit geführt.

In der Soziokratie werden in dieser Phase auch die institutionelle Verankerung des neuen Modells und die Gleichwertigkeit des Eigentümers behandelt. Die Holakratie gibt hier keine konkreten Antworten, wobei für das Mit-Eigentum der Mit-Arbeiter in der Start-Up-Phase das Modell *Slicing Pie* von Mike Moyer (<https://slicingpie.com/>) bei einigen Holakratie-Beratern Anklang gefunden hat.⁴¹³

Mir persönlich taugt die *Holakratie-Reife-Karte*⁴¹⁴, die sehr übersichtlich verschiedene *Reife-Grade* der Umsetzung beschreibt. Zum einen gibt die Karte noch mal einen guten Überblick zu den *Mustern (Patterns)* oder *Elementen* der Holakratie oder auch von Selbstorganisation allgemein. Zum anderen ist es eine Hilfe zur Selbsteinschätzung oder gemeinsamen Reflexion der Implementierung.

Ich habe drei Aspekte ausgewählt, um einen Eindruck auch hier im Buch zu geben.⁴¹⁵

⁴¹³ Auf diese beiden Felder hat sich in letzter Zeit besonders Encode spezialisiert: <https://encode.org/>

⁴¹⁴ Hier merkt man, wie „doof“ wörtliche Übersetzungen klingen: „Holacracy Maturity Map“.

⁴¹⁵ Auf deutsch hier zu finden:

<http://dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/HOLACRACY-Maturity-MapConflict-2.pdf> (Für die Tabelle minimal modifiziert, damit zumindest drei Spalten auf die nächste Seite passen. ☺)

	Level 1 Hindert die Praxis	Level 2 Stabilisiert die Praxis	Level 3 Fördert die Praxis	Level 4 Entwickelt die Praxis
Macht und Autoritäts-system	Konventionelles <i>Command-And-Controll</i> -System, indem die Macht an der Spitze zusammengeführt ist. Manager nutzen Hierarchie und entscheiden über Andere hinweg (Holacracy nicht eingeführt)	Einspruchsrecht liegt noch beim Management. Die Kultur unterstützt die Verteilung der Entscheidungsmacht und unterstützt MitarbeiterInnen ihre Rollen zu führen und Fehler zu machen	Die Organisation hat ein Transparenz-System für die Verteilung und Entwicklung von Autoritäten in allen Rollen (die Holokratie-Verfassung ist vollständig eingeführt)	Das verteilte Autoritätssystem ist in sämtlichen organisationalen Prozessen abgebildet. Auch kulturell gibt es keinen Anschein eines CEOs mehr.
Lead-Links (LL)	LL verhalten sich noch immer wie Manager. Führung passiert gleich wie in einer pyramidalen Struktur. Die Macht ist implizit beim LL verdichtet.	Dem LL ist der Unterschied zwischen einem LL und einem Manager bewusst. Sie versuchen die Ausübung von Macht als LL oder in ihren anderen Rollen zu vermindern	Grenzen der Autorität des LL sind in der <i>Governance</i> abgebildet bzw. LL-Autoritäten sind an andere Rollen delegiert.	Die Organisation hat Prozesse um viele LL-Autoritäten durch effektive und verteilte peer-to-peer-Methoden zu ersetzen. Diese Prozesse sind in der <i>Governance</i> abgebildet
Funktionen (F)	Funktionen (Job-Titles) werden einfach in Rollen umbenannt. LL wird als „besser“ oder prestigeträchtiger angesehen und oft als Vollzeit-Arbeit verstanden	Funktionen und Rollen koexistieren als parallele Systeme, Menschen füllen mehrere Rollen; F sind oft Teil einer impliziten Machtstruktur, „Gefühls Leben in zwei Welten“	Funktionen werden intern kaum genutzt (evtl. noch für externs Umfeld), Menschen verstehen den LL als einfache weitere Rollen, nicht als Vollzeit-Job	Abwesenheit von funktionaler Hierarchie zieht Menschen hin zu identitätsstiftender und sinnvoller Arbeit, Flexibele Rollenbeschreibungen fördern Entwicklung und Explorationen

Abb.58: Einige Elemente aus der *Holacracy Maturity Map*

Die Umstellungsgeschwindigkeit hängt meiner Ansicht nach von drei Faktoren ab:

- die Begeisterung und Identifikation der Geschäftsführung mit der Holokratie (je höher, desto schneller)
- die Größe des Unternehmens (je kleiner, desto schneller)
- die Branche (je näher an IT oder Unternehmensberatung, desto schneller und experimentierfreudiger)

Blinder Fleck? Persönlicher- und Gemeinschafts-Raum⁴¹⁶

In der Holokratie wird deutlich zwischen Person und Rolle unterschieden⁴¹⁷.

	Rolle (Durch die Verfassung abgedeckt)	Person (In der Verfassung nicht spezifiziert)
Individueller Kontext	Operatives im Rollen-Modell und <i>Tactical-Meeting</i>	Persönlicher Raum
Sozialer Kontext	<i>Governance-Meeting</i>	Gemeinschafts-Raum

Abb. 59: Unterscheidung Rolle - Person⁴¹⁸

Diese Trennung kann einerseits sehr förderlich sein, weil so persönliche Verstrickungen gelöst werden können und es zu mehr Klarheit beziehungsweise Effizienz in der Zusammenarbeit führen kann.⁴¹⁹

Andererseits sind wir Menschen soziale Wesen und auch ganzheitliche Personen⁴²⁰, die mit ihren Eigenheiten, Emotionen, Marotten und Befindlichkeiten am Arbeitsplatz sind.

In dem Modell der Holokratie wird dazu wenig angeboten, lediglich die Einstiegs- und Ausstiegsrunden sowie die Meinungsrunden im *Governance* geben Raum für persönliche Befindlichkeiten.

⁴¹⁶ In der Holokratie-Terminologie wird das *Personal-Space* und *Tribe-Space* genannt. Ich versuche so häufig wie möglich auf deutsche/österreichische Begriffe zurückzugreifen.

⁴¹⁷ „role“ and „soul“ – hier klingt das Englische schon besser. ☺

⁴¹⁸ Vgl. www.dwarfsandgiants.org/web/implementing-holacracy-the-dg-way/

⁴¹⁹ Vgl. Robertson bei der Implementierung von Holokratie bei David Allens Unternehmen: <https://blog.holacracy.org/differentiating-organization-tribe-2bc0190bf1c5>

⁴²⁰ Vgl. das Prinzip Ganzheitlichkeit bei Laloux' *Evolutionärer Organisation*. Das fällt mir erst jetzt auf, dass Holokratie als System dieses Prinzip von Laloux jetzt nicht direkt adressiert, spannend.

Das ist eine Schwachstelle⁴²¹ in der Holakratie oder neutral ausgesprochen: Diese Aspekte werden nicht spezifiziert oder von der Verfassung geregelt.

Positiv gesprochen: Jede Organisation kann dafür eine Rolle oder Regelungen finden, wie das menschliche Miteinander und die persönliche Entwicklung gestaltet werden können.

Bei *soulbottles* haben sie eine Rolle „Persönliche Entwicklung und Kultur-entwicklung“ geschaffen. Die holokratischen Berater von den *dwarfs and giants* empfehlen bei der Implementierung Meetings für die persönliche Beziehungsarbeit, Feedbackgespräche, Team-SuperVision und Coaching.⁴²²

Wichtig ist, dass dieser Aspekt möglichst schon zu Beginn der Implementierung berücksichtigt wird, weil sonst die Holakratie leicht als blutleer, technisch, bürokratisch oder unmenschlich aufgefasst werden kann.⁴²³

Das ist sicher eine spezifische Herausforderung der Holakratie-Implementierung. Dieses Problem tritt in der Soziokratie so nicht auf.⁴²⁴

⁴²¹ Persönliche Wertung meinerseits. ☺

⁴²² Vgl. www.dwarfsandgiants.org/web/implementing-holacracy-the-dg-way/

⁴²³ Leider kann es passieren, dass einfach die finanziellen Mittel dafür fehlen. Eine offiziell begleitete Implementierung verschlingt schon einiges an Ressourcen, so dass für diese weichen Themen wenig übrig bleibt.

⁴²⁴ Dafür gibt es da andere Probleme. ☺

Fragen und Antworten⁴²⁵

Was ist der wichtigste Faktor, um Holakratie erfolgreich zu implementieren?
Brian Robertson sagt dazu: „Der Geschäftsführer, die Person mit der Macht über das Unternehmen [...] muss wirklich ganz dahinterstehen. Und zwar nicht nur in dem Sinn, dass die Anderen sich ändern dürfen, sondern er braucht die umfassende Bereitschaft, den eigenen Führungsstil zu verändern und neue Wege zu lernen, wie er Einfluss nimmt und wie Sachen erledigt werden. Und es braucht eine langfristige Vision. Es ist eine 5-Jahres-Reise und kein Quick-Fix. Diese Bereitschaft und Identifikation ist der wichtigste Faktor. Es ist wirklich erstaunlich, dass die anderen Faktoren wie die kulturelle Passfähigkeit, die anderen Führungskräfte, die Gesundheit des Teams nicht diese Relevanz haben. Sie helfen bei der Transformation, aber kein Aspekt scheint wirklich ausschlaggebend zu sein.“⁴²⁶

Muss der Umstieg vom alten System zur Holakratie vollständig geschehen oder gibt es auch sanfte Ein- oder Umstiege?

Die Holakratie befürwortet eine ganzheitliche Umstellung. Als Einstieg kann ein Team zur Probe für eine bestimmte Zeit umstellen, die Verfassung wird dann befristet. Mit dem Ablauf wird gemeinsam evaluiert und entschieden, ob es weitergeht oder nicht. Sinnvoll erscheint eine möglichst frühe und umfassende Selbsterfahrung beim Managementteam.

Natürlich gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, einzelne Elemente einfach in die traditionelle Struktur zu übernehmen. Die Rollen sind letztendlich nur eine Verfeinerung der sehr umfassenden und starren Stellenbeschreibungen und fast alle Aspekte von einem *Tactical-Meeting* können als normale operative Meetings übernommen werden.⁴²⁷

Prinzipiell wird schon die Empfehlung gegeben, die Verfassung ganz und vollständig zu implementieren, also alle Spielregeln für den jeweiligen Kreis oder die Organisation zu übernehmen.

Unic und *MySign* sind jetzt mittelständische Firmen mit ca. 120-250 Mitarbeitern und wurden mit einem Knopfdruck umgestellt. Es gab zwar eine

⁴²⁵ Vgl. Kapt. 1.4. Implementierung in der Soziokratie – viele Fragen können ident beantwortet werden, daher gibt es hier nicht so viele FAQs.

⁴²⁶ Aus: <http://xpreneurs.co/interview-with-brian-robertson-about-implementing-holacracy/> (meine Übersetzung). Und das gilt 1:1 auch für die Soziokratie. Es ist schön, dass Brian Robertson das auch so klar und deutlich ausdrückt!

⁴²⁷ Vgl. der Geschäftsführerkreis bei *it-design gmbh*, <https://angelikaneumann.de/ohne-fuehrungskraefte-arbeiten-ein-interview-mit-christoph-adamczyk/>

umfassende Vorbereitung und Schulung, aber der Umstieg war ganz, vollständig und abrupt. Das ist selbst bei dieser Größe nicht immer der Fall.

Es kann unterschiedlich lange Phasen des Kennenlernens geben, wobei es prinzipiell recht zielorientiert zugeht.

Eine längerfristige Experimentier- und Probephase könnte so ausschauen: Ein Team stellt um, ein anderes kommt später hinzu, vielleicht übernimmt ein weiteres Team die Rollenstruktur oder spielt mit der Software (Glas-Frog/holaSpirit), so dass es ganz unterschiedliche Impulse für die Organisation gibt. Das ist sowie ein „subversives“ Ausrollen und „Befruchten.“ Entweder ist irgendwann eine kritische Masse erreicht, so dass die Organisation als Ganzes umgestellt wird oder es bleibt bei diesen Experimentier-Inseln.

Kann es auch Implementierungen für einzelne Teams oder Projekte geben?⁴²⁸

Wie schon oben beschrieben ist das auch möglich. Christoph Adamcyk beschreibt zum Beispiel diesen Prozess für ein 8-köpfiges Projektteam bei der Firma *it-design gmbh*.⁴²⁹ Nach einem Discovery-Workshop von zwei Tagen im April, haben sie sich mit einem Mehrheitsbeschluss von 8:0 für die Implementierung entschieden und schon im Juli damit angefangen. Je kleiner das Team und je höher die Begeisterung der Beteiligten, desto schneller kann es umgesetzt werden.

Gibt es auch Implementierungen ohne Unterzeichnung der Verfassung?

Das passiert vor allem bei nicht-offiziell-begleiteten Implementierungen.⁴³⁰ *soulboutles*, *Blinkist* und *Ökofrost* haben selbst die Holakratie in ihrem eigenen Tempo und mit einigen Adaptionen durchgeführt. Entweder haben sie eine eigene Verfassung gebastelt (*Blinkist*) oder die Verfassung erst nach längerer Erprobung unterschrieben (*soulboutles*) oder ganz drauf verzichtet (*Ökofrost*). Es geht alles, allerdings wird dieses Vorgehen von offiziellen Holakratie-Begleitern eher nicht empfohlen.

⁴²⁸ Vgl Kap 1.4. – hier ist die Ausnahme von der Regel. Die Antwort bleibt gleich, aber ich habe ein schön Fallbeispiel gefunden. ☺

⁴²⁹ Vgl. <https://angelikaneumann.de/ohne-fuehrungskraefte-arbeiten-ein-interview-mit-christoph-adamczyk/>

⁴³⁰ Die Holakratie ist wie die Soziokratie und viele andere Ansätze ein Geschäftsmodell. Die Anwendung in der eigenen Firma ist erlaubt, die Beratung hin zur Holakratie nicht. Es gibt viele Firmen, die eigenständig experimentieren und „inoffiziell“ die Holakratie einführen.

Alle drei Beispiele kommen aus Berlin, dort gibt es zum Beispiel eine *Inter-Visionsgruppe* von Holakratie-Anwendern,⁴³¹ die sich gegenseitig unterstützen und ihre Erfahrungen austauschen.⁴³²

Brauche ich einen Berater für den Umstieg oder kann ich auch eigenständig die Holakratie implementieren?

Es gibt eine Reihe von Organisationen, die inoffiziell mit den Regeln und Elementen der Holakratie spielen. Sie übernehmen das Rollenmodell, finden einen *Purpose* und halten *Governance* und *Tactical-Meetings* ab. Das ist möglich und Realität.

Es ist eine Budget-Frage, weil sowohl die Trainings als auch die professionelle Begleitung schon „teuer“ ist. Zudem ist es eine Flexibilitätsfrage, also ob ich das ganze System übernehmen oder meinen eigenen Weg auf Basis der Holakratie finden möchte. Offizielle Berater werden von *Holacracy One* ermutigt, den vollständigen, sofortigen Systemwechsel zu begleiten.

Vielen Unternehmen erscheint das Gesamtsystem zu bürokratisch und reguliert, dass sie etwas flexibler damit spielen und es individuell anpassen wollen.

⁴³¹ Vgl. https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Yd1maZ2BQzslzzP8sr_uqiCj9jurCLmKDPv7wNn2Z0/edit#gid=0

⁴³² Das ist eine Alternative zur begleiteten externen Beratung – *InterVision* statt *SuperVision*.