

# Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Ergebnisdarstellung orientiert sich folgendem Kategoriensystem:

- Vorstellung der Interviewpartner\*innen
- Definitionen und Besonderheiten von Social Startups
- Anwendung von Holacracy in Social Startups
  - o Besonderheiten
  - o Chancen
  - o Herausforderungen
  - o Anforderungen
  - o Holacracy als Ganzes oder in Teilen anwenden
  - o Persönliche Ebene
- Implementierung von Holacracy in Social Startups
  - o Besonderheiten
  - o Chancen
  - o Herausforderungen
  - o Kenntnisse erwerben
  - o Einstieg in Holacracy
- „Kommt drauf an“

Dabei wird auf die Kategorie „Vorstellung der Interviewpartner\*innen“ nicht eingegangen, da diese schon vorgestellt wurden. Auch die Kategorie „Definitionen und Besonderheiten von Social Startups“ wird hier nicht näher aufgeführt, da diese Frage im Leitfaden nur das Ziel hatte, ein gemeinsames Verständnis von Social Startups zu bilden. Alle Besonderheiten von Social Startups in Verbindung mit Holacracy sind anderen Kategorien zugeordnet und finden selbstverständlich Erwähnung.

Noch vor der Ergebnisdarstellung ist die Kategorie „Kommt drauf an“ wichtig zu erwähnen. Alle fünf Interviewpartner\*innen haben mindestens einmal darauf Bezug genommen, dass sich Social Startups, trotz vieler Gemeinsamkeiten, stark

unterscheiden können, und man sehr kontextspezifisch auf die Verbindung zwischen Holacracy und Social Startups schauen muss.<sup>1</sup> Faatz-Ferstl (2022) sagt dazu:

*Ja es fällt mir nicht so leicht da irgendwie eine klare Antwort zu geben, weil, die Annahme, die ein bisschen hinter deiner Frage steckt, ist, dass es sowas gibt, dass Social Startups sowas wie ein verbindende gemeinsame, also du hast vorher eh die Definition gesagt, aber dass das dazu führt, dass die sich irgendwie ähnlich sind. Also die jetzt am gesellschaftlichen Nutzen orientiert sind zum Beispiel. Und gleichzeitig habe ich auch in der Beratung wirklich Riesenunterschiede zwischen Social Startups erlebt, in der Art wie sie miteinander umgehen, in der Art wie sie handeln.<sup>2</sup>*

Diese Unterschiede erschweren es, eine Systematik herauszufiltern.

## **Anwendung von Holacracy in Social Startups**

In dieser Überkategorie wurden alle Aussagen gebündelt, die auf die Anwendung von Holacracy in Social Startups Bezug nehmen. Dazu gehören auch Aussagen, die über das Zusammenpassen von Holacracy und Social Startups getroffen wurden. Diese Kategorie machte den Großteil der Interviews aus.

### **Besonderheiten**

Als eine sehr prägnante Besonderheit bei der Verbindung zwischen Holacracy und Social Startups wurde die Purpose Orientierung genannt. Social Startups haben, im Unterschied zu vielen konventionellen Unternehmen, einen klaren Sinn und Zweck ihrer Organisation.<sup>3</sup> Holacracy wird auch als „Hierarchie des Purpose“<sup>4</sup> bezeichnet, da der übergeordnete Purpose der Organisation für jeden Kreis, Sub-Kreis und Rolle heruntergebrochen wird, damit jede\*r in der Organisation weiß, wie sie oder er zum Gesamtpurpose beitragen kann.<sup>5</sup> Dass dieser Purpose bei Social Startups so klar ist,

---

<sup>1</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 204-206; Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 394-396; Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 94-96; Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 220-222; Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 397-399.

<sup>2</sup> Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 285-293.

<sup>3</sup> Vgl. Hoffmann et al. (2021, S. 13).

<sup>4</sup> Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 79.

<sup>5</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 294-297; Vgl. Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 79-85.

ist bei der Anwendung von Holacracy sehr hilfreich.<sup>6</sup> Klassische Unternehmen haben oft keinen klaren Sinn und Zweck, abgesehen von Profitinteressen, was aber nach holokratischen Prinzipien kein geeigneter Purpose ist.<sup>7</sup> Und selbst wenn klassische Organisationen einen definierten Sinn und Zweck abgesehen von der Gewinnmaximierung haben, ist dieser oft im Konflikt mit den wirtschaftlichen Interessen, was die Anwendung von Holacracy erschwert. Dieses Problem ist bei einem Social Startup weniger ausgeprägt, weil der Purpose über der Gewinnmaximierung steht.<sup>8</sup>

Außerdem wurde als Besonderheit genannt, dass Social Startups noch jung sind, und noch nicht so lange bestehen. Luge (2022) meint dazu: „Ich glaube je größer und je älter eine Organisation ist, desto weniger ist Holacracy für die gesamte Organisation geeignet.“<sup>9</sup> Er hat die Erfahrung gemacht, dass es bei bestehenden Organisationen sinnvoller ist, Holacracy nur in einzelnen Bereichen oder Abteilungen der Organisation anzuwenden, und nicht im gesamten Unternehmen.<sup>10</sup>

Gleichzeitig wurde in den geführten Interviews auch erwähnt, dass Holacracy im Prinzip in jeder Organisation anwendbar ist, und dass die Prinzipien hinter Holacracy bei allen Organisationen dabei helfen können, zusammen zu arbeiten.<sup>11</sup>

## **Chancen**

Nicht nur als eine Besonderheit, sondern auch als eine große Chance bei der Anwendung von Holacracy in Social Startups wurde die schon genannte Purpose Orientierung von vier der fünf Interviewpartner\*innen genannt.

Des Weiteren wurde das Prinzip der Verteilung von Autorität für Social Startups als passend empfunden. Faatz-Ferstl (2022) stellt fest, dass dieses Prinzip sich gut mit dem Anspruch von Social Startups ergänzt, einen gesellschaftlichen Nutzen zu haben:

*Holacracy fördert über die Verteilung von Autorität, verteilt es die Macht innerhalb der Organisation. Und das entspricht mehr dem Gedanken eines*

---

<sup>6</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 297-302.

<sup>7</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 407-409; Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 408-413.

<sup>8</sup> Vgl. Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 90-95.

<sup>9</sup> Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 68-69.

<sup>10</sup> Vgl. Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 6, Z. 69-72.

<sup>11</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 381-388; Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 8, Z. 420-424.

*Social Startups, da es einem Nutzen an der Gesellschaft dienen will, und nicht einzelne Personen in Machtpositionen bringt, die sich dann bereichern oder sozusagen durch den Status ihr Ego pushen, würde ich jetzt sagen, aber das ist ein bisschen schwarzgemalt. Aber die klassischen Hierarchien sind halt personenbezogene Macht, und Holacracy löst das durch sein Regelwerk recht starr auf, und das passt glaub ich auch grad gut in der Szene von Social Startups und in der Grundidee eines Social Startups gut dazu.*<sup>12</sup>

Auch wurde genannt, dass in Social Startups oft intrinsisch motivierte Menschen arbeiten, die Lust haben einen Social Impact zu leisten, und dass das gut mit selbstorganisiertem Arbeiten zusammenpasst.<sup>13</sup> Dieser Meinung sind auch Velinov, Vassilev und Denisov (2018), nach denen Holacracy besonders gut in Organisationen funktioniert, in denen die Mitarbeitenden an den Sinn der Organisation glauben.<sup>14</sup>

Als hilfreich für Social Startups wurde auch die Rollenklarheit, die Holacracy mit sich bringt, erwähnt. Dadurch sind Aufgaben leicht verteilbar.<sup>15</sup> Wichtig für Social Startups, und auch allgemein für Startups, ist in der Hinsicht auch, dass sie in ihrer frühen Phase oft von Strategieänderungen und Personenfluktuation betroffen sind. Mit dieser Volatilität lässt sich mit einer klaren Rollenverteilung besser umgehen.<sup>16</sup>

Die Meetingstrukturen nach Holacracy sorgen für eine Standardisierung, sodass alle Mitarbeitenden kreisübergreifend wissen, wie Meetings ablaufen.<sup>17</sup> Durch den klaren Ablaufplan der Meetings werden typische Abstimmungsschwachstellen in Organisationen reduziert.<sup>18</sup>

Luge (2022) betont, dass der evolutionäre Kern, den Holacracy hat, gut zu einer jungen Organisation mit geplantem Wachstum passt.<sup>19</sup> Auch Rabethge (2022) sieht es als Vorteil an, dass Holacracy die Organisation beständig weiterentwickelt, statt dass diese von Zeit zu Zeit eine große Reorganisation braucht.<sup>20</sup> Erwähnt wurde auch, dass Social Startups, beziehungsweise Startups im allgemeinen, oft junge Mitarbeitende

---

<sup>12</sup> Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 48-56.

<sup>13</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 324-330.

<sup>14</sup> Vgl. Velinov et al. (2018, S. 334).

<sup>15</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 44-46.

<sup>16</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 56-61.

<sup>17</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 342-346.

<sup>18</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 394-405.

<sup>19</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 72-74.

<sup>20</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 301-308.

haben, die beweglich und dynamisch sind und sich so gut an eine sich beständig ändernde und entwickelnde Organisation anpassen können.<sup>21</sup>

Es wurde auch angemerkt, dass Holacracy, beziehungsweise Selbstorganisation im Allgemeinen, gut dazu passt, dass Social Startups etwas verändern möchten, weil es dann hilfreich ist, auch innerhalb der Organisation Themen anders anzugehen. Rabethge (2022) drückt das so aus:

*Selbstorganisation ist einfach ein spannendes Feld und wenn ich den Anspruch habe, in der Welt etwas zu verändern, dann ist das gut, das auf eine Weise zu machen, die auch schon anders ist. Das ist mehr so der Kern dahinter. Denn sonst wird es nicht anders werden. Ich kann nicht auf die gleiche Weise hoffen, dass es am Ende anders wird.*<sup>22</sup>

Neben vieler Chancen, die die Interviewpartner\*innen bei der Anwendung von Holacracy in Social Startups gesehen haben, wurden auch einige Herausforderungen erwähnt.

### **Herausforderungen**

Als eine Herausforderung wurde genannt, dass es in Deutschland noch keine Rechtsform gibt, die Holacracy unterstützt. Die juristischen Formen für Organisationen, wie beispielsweise eine GmbH, brauchen eine oder mehrere verantwortliche Personen. Das widerspricht dem Gedanken der Verteilung von Autorität und kann zu Schwierigkeiten führen.<sup>23</sup>

Eine weitere Herausforderung speziell für Social Startups ist die hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Purpose des Unternehmens. Das ist auch eine Chance, kann aber dazu führen, dass das Prinzip der Trennung von Person und Rolle schwieriger umzusetzen ist, und auch von den Mitarbeitenden nicht gut angenommen wird.<sup>24</sup> Auf die Trennung von Rolle und Person und die Umsetzung des persönlichen Miteinanders in Social Startups bei der Anwendung von Holacracy wird noch genauer eingegangen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 104-110.

<sup>22</sup> Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 401-405.

<sup>23</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 173-184.

<sup>24</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 320-324.

Dass Holacracy ein Lizenzprodukt ist, erschwert den Zugang dazu. Die Lizenzierung ist mit Kosten verbunden, und um eine zertifizierte Holacracy Organisation zu sein, muss das Modell in Reinform umgesetzt werden. Das kann einengend sein.<sup>25</sup>

Der Zugang zu Holacracy wird auch dadurch erschwert, dass das Modell sehr komplex ist. Wenn es nicht schon Menschen gibt, die sich damit auskennen, ist es sehr aufwendig zu lernen, wie nach Holacracy gearbeitet wird. Auch dass es in einem Social Startup oft Themen gibt, die dringlicher oder für den Moment relevanter sind, führt dazu, dass ein Thema wie Organisationsentwicklung oft weniger Priorität hat.<sup>26</sup> Diese Schwierigkeit wird in Kapitel 0 ausführlicher behandelt, da sie nicht nur die Anwendung, sondern insbesondere die Implementierung von Holacracy betrifft.

Generell sind die meisten Menschen auf hierarchische Strukturen sozialisiert. Die Hierarchie ist sehr tief in der Gesellschaft verankert und wird von klein auf, beispielsweise in der Schule, gelernt.<sup>27</sup> Diese Sozialisierung muss erst wieder verlernt werden, und dann viel Neues gelernt werden, um Holacracy gut anwenden zu können. Diese Schwierigkeit wird dadurch noch erhöht, dass es in Social Startups oft Menschen gibt, die ehrenamtlich dort arbeiten, oder nur einen Teil ihrer Zeit in die Organisation stecken.<sup>28</sup> Beispielsweise werden bei 18,7% der DSEM-Social-Enterprises 10 oder mehr ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen beschäftigt.<sup>29</sup> Wenn ein Teil der Menschen in der Organisation nur lose an die Organisation gebunden ist, dann „ist es natürlich schwieriger ein System zu implementieren, das so grundlegend anders ist und ganz anders tickt.“<sup>30</sup> Wenn Menschen einen überwiegenden Teil ihrer Zeit in die Organisation stecken, dann kann Holacracy ein geeignetes System sein, wenn Menschen aber nur teilweise dabei sind, dann sind klassischere Organisationsmodelle vermutlich anschlussfähiger.<sup>31</sup>

Zusätzlich zu den Herausforderungen wurden auch Anforderungen an Social Startups, die Holacracy anwenden möchten, genannt.

---

<sup>25</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 45-59; Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 10-18.

<sup>26</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 68-75.

<sup>27</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 330-338.

<sup>28</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 79-86.

<sup>29</sup> Vgl. Hoffmann et al. (2021, S. 63).

<sup>30</sup> Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, 83-85.

<sup>31</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, 86-95.

## Anforderungen

C. Schneider (2022) betont, dass Holacracy von Menschen andere Dinge fordert, als sie aus einer Hierarchie gewohnt sind. Es wird gefordert, dass sie am System, und nicht nur im System arbeiten, und viel selbst mitdenken. Alle Menschen in der Organisation müssen bei der Arbeit nach Holacracy auch strukturelle Arbeit, wie zum Beispiel die Zuständigkeiten von Rollen, besprechen und mitgestalten, und das wollen nicht alle.<sup>32</sup> Ihrer Meinung nach ist eine wichtige Frage, wie die Menschen in der Organisation sich mit Holacracy fühlen:

*Und dann ist es wirklich eine Frage der Menschen, ob sie das als Erleichterung empfinden, wenn sie sich so organisieren, ob ihnen das den Freiraum gibt, um ihre Innovationen gut in die Welt zu bringen. Finden sie das gut, fördert das das was sie machen wollen, oder aber erleben sie das als zu schwierig, und zu kompliziert, und zu verknüpft, und zu langsam, und zu mühsam, und zu hast du nicht gesehen.<sup>33</sup>*

Falls sich die Menschen damit nicht wohl fühlen, ist es vermutlich nicht sinnvoll, Holacracy als Organisationsmodell zu verwenden.<sup>34</sup>

Nicht nur auf die Menschen, sondern auch auf die Komplexität des Geschäfts kommt es an, ob Holacracy passend ist oder nicht.<sup>35</sup> Wie auch schon Schermuly (2020) geschrieben hat, profitieren Organisationen mit komplexen Aufgaben mehr von Holacracy als Organisationen mit standardisierten Produkten.<sup>36</sup>

Eine weitere wichtige Anforderung bei der Anwendung von Holacracy in Social Startups ist es, darauf zu achten, dass die Klarheit des Purpose beibehalten wird und dieser auch immer wieder aktualisiert wird. In vielen Organisationen wandelt sich der Purpose im Laufe der Zeit aufgrund der Resonanz von außen, was nach Holacracy auch gewünscht ist. Allerdings sollte die Organisation drauf achten, dass der Purpose auch immer wieder klar definiert wird und im Mittelpunkt steht. Dabei können beispielsweise Purpose-Workshops helfen.<sup>37</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 76-83.

<sup>33</sup> Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 212-217.

<sup>34</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, 83-85.

<sup>35</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 455-458.

<sup>36</sup> Vgl. Schermuly (2020).

<sup>37</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 407-423.

Eine weitere Unterkategorie der Anwendung von Holacracy in Social Startups behandelt die Frage, ob Holacracy in Teilen oder als Ganzes angewendet werden sollte.

### **Holacracy als Ganzes oder in Teilen anwenden**

Zu der Frage, ob es sinnvoller sei, Holacracy in Social Startups als Ganzes oder nur in Teilen anzuwenden, wurden diverse Antworten gegeben, in Abhängigkeit von der Situation und den Bedürfnissen des jeweiligen Social Startups.

Nach Rabethge (2022) bieten Social Startups eine gute Möglichkeit, Holacracy als Ganzes anzuwenden, weil in einer jungen Organisation die Strukturen noch nicht fest etabliert sind<sup>38</sup>, während es in einer schon länger bestehenden Organisation mit einer hierarchischen Struktur schwieriger sein kann, alles umzugestalten.<sup>39</sup> Er sieht für Social Startups, die noch keine feste Struktur haben, auch den Vorteil darin, dass Holacracy als Gesamtkonzept einen Bezugsrahmen bietet, an dem sich sehr gut orientiert werden kann<sup>40</sup> und der zu mehr Klarheit der Strukturen führt.<sup>41</sup> Wenn von Anfang an Holacracy als Gesamtkonzept angewendet wird, wird auch unterbunden, dass sich überhaupt Hierarchien bilden, sodass die Dynamik eines Social Startups erhalten bleiben kann.<sup>42</sup>

Der Meinung ist auch Faatz-Ferstl (2022), der betont, dass das starre Framework von Holacracy verhindert, dass Menschen in automatisierte, hierarchische Muster fallen.<sup>43</sup> Seiner Ansicht nach führt „die Starrheit des Regelwerks von Holacracy zu mehr Freiheit des Einzelnen.“<sup>44</sup> Deswegen empfiehlt er Organisationen oft, Holacracy als Ganzes einzuführen, insbesondere wenn es stark ausgeprägte Machtstrukturen gibt.<sup>45</sup>

Auf der anderen Seite ist Luge (2022) der Meinung, dass Organisationen, wenn es schon bestehende, funktionierende Prozesse und Strukturen gibt, diese nicht unbedingt mit den Prozessen aus Holacracy ersetzen sollten, sondern das beibehalten sollten, was bei ihnen gut funktioniert.<sup>46</sup> Nach ihm kann es auch hilfreich sein, sich nur

---

<sup>38</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 134-137.

<sup>39</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 119-134.

<sup>40</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 134-139.

<sup>41</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 68-73.

<sup>42</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 73-79.

<sup>43</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 340-352.

<sup>44</sup> Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 364-365.

<sup>45</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 234-245.

<sup>46</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 417-424.



die Prozesse und Strukturen von Holacracy rauszugreifen, die passend für die jeweilige Organisation sind.<sup>47</sup> Dazu muss man sehr kontextspezifisch auf die jeweilige Organisation schauen.<sup>48</sup> Dieser Meinung ist auch C. Schneider (2022), die dazu ergänzt, dass Organisationen diese Prozesse und Strukturen auch regelmäßig überprüfen sollten, um zu evaluieren, ob sie immer noch passend sind.<sup>49</sup>

Auch B. Schneider (2022) betont, dass es einen größeren Reflektionsaufwand bedeutet, Holacracy in Teilen statt als Ganzes anzuwenden, und dass es dann auch notwendig ist, dass sich Leute in der Organisation gut mit Holacracy auskennen, um beurteilen zu können, was an Strukturen und Prozessen noch fehlt.<sup>50</sup> Nach Faatz-Ferstl (2022) kann man die Regeln und Prozesse von Holacracy weniger strikt anwenden, je besser sich die Organisation mit Holacracy auskennt.<sup>51</sup> Das birgt aber auch immer die Gefahr, dass sich Machtstrukturen einschleichen. Solange Organisationen sich dessen aber sehr bewusst sind, kann es funktionieren, Holacracy „ein bisschen schlampert“<sup>52</sup> anzuwenden.<sup>53</sup> Auch Rabethge (2022) ist der Meinung, dass Holacracy durchaus etwas „leichtgewichtiger“<sup>54</sup> angewendet werden kann, sieht dabei aber auch die Gefahr, dass sich Dynamiken entwickeln, die nicht hilfreich sind.<sup>55</sup> Luge (2022) schlägt vor, das Konzept Holacracy zu vereinfachen, indem man „diese Lingo, die da drin ist“<sup>56</sup>, weglässt. Er meint damit, dass die Sprache von Holacracy, die ganzen Begrifflichkeiten und kompliziert ausformulierten Regeln, zu einer unnötigen Komplexität führen. Seiner Ansicht nach sind die einzelnen Prinzipien, Abläufe und Prozesse von Holacracy sehr hilfreich, und Organisationen können damit gut arbeiten, aber dass man die spezifischen Wörter, die „Lingo“, nicht braucht.<sup>57</sup> Auch wenn er die Prinzipien hinter Holacracy als Gesamtkonstrukt einführt, nennt er das nicht Holacracy, sondern Organisationsentwicklung:

*Aber man macht eigentlich Organisationsentwicklung, man macht Teamentwicklung, man macht sie nach einem gewissen Rezept und nach*

---

<sup>47</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 20-23, 102-104.

<sup>48</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 119-120.

<sup>49</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 426-430.

<sup>50</sup> Vgl. Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 280-284.

<sup>51</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 127-131.

<sup>52</sup> Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 66.

<sup>53</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 138-142.

<sup>54</sup> Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 347.

<sup>55</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, 343-348.

<sup>56</sup> Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 200.

<sup>57</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 198-203.

*gewissen Prinzipien, die schlau kombiniert sind. Und das würde ich machen. Ich würde die Wörter einfach rauslassen.*<sup>58</sup>

Die Umbenennung, und die empfundene Vereinfachung dadurch, kann auch dazu führen, dass Menschen von der Komplexität von Holacracy weniger abgeschreckt sind.<sup>59</sup>

Ein weiteres Prinzip in Holacracy, von dem Menschen oft abgeschreckt sind, ist die Trennung von Person und Rolle.<sup>60</sup> Auf dieses Thema geht die nächste Unterkategorie ein.

### **Persönliche Ebene**

Holacracy trennt klar zwischen der Person und der Rolle, was sehr hilfreich sein kann.<sup>61</sup> Dadurch können Spannungen getrennt voneinander bearbeitet werden, beispielsweise würde eine operative Spannung im Tactical Meeting besprochen werden, eine zwischenmenschliche Spannung nicht.<sup>62</sup> Allerdings wird das Prinzip der Trennung von Person und Rolle oft negativ empfunden, grade in Social Startups.<sup>63</sup>

Es muss aber klargestellt werden, wofür Holacracy da ist und wofür nicht.<sup>64</sup> Häufig wurde in den Interviews erwähnt, dass das Zusammenarbeiten in Organisationen sich in vier Quadranten einteilen lässt: den operativen Raum, den strukturellen Raum, den Beziehungsraum und den individuellen Raum.<sup>65</sup> Holacracy gibt für den strukturellen und den operativen Raum viel vor, aber nichts im Beziehungsraum, und auch nichts im individuellen Raum.<sup>66</sup> Allerdings hat es, wenn Organisationen im strukturellen und operativen Raum etwas verändern, Auswirkungen auf den individuellen Raum und den Beziehungsraum.<sup>67</sup> Beispielsweise müssen zwischenmenschliche Konflikte anders geklärt werden, wenn es keine Chef\*innen mehr gibt, an die Menschen sich in solchen

---

<sup>58</sup> Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 229-232.

<sup>59</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 388-390.

<sup>60</sup> Vgl. Appelo (2016).

<sup>61</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 266, 278-279.

<sup>62</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 269-278.

<sup>63</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 320-324.

<sup>64</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 291-292.

<sup>65</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 357-362; Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 163-168; Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 317-321.

<sup>66</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 360-362.

<sup>67</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 362-364.

Situationen wenden können.<sup>68</sup> Deswegen müssen der Beziehungsraum und der individuelle Raum unbedingt mitgedacht werden<sup>69</sup>, insbesondere bei Social Startups, weil die Mitarbeitenden, durch die Verbindung über den Purpose, einen großen Wert auf das persönliche Miteinander legen.<sup>70</sup> B. Schneider (2022) ist davon überzeugt, dass „man jedes Unternehmen kaputt kriegt, wenn man nur Holakratie einführt“.<sup>71</sup>

Es müssen deswegen explizit Möglichkeiten geschaffen werden, auch im Beziehungsraum und im individuellen Raum zu arbeiten.<sup>72</sup> Dazu gehören Gelegenheiten, zwischenmenschliche Spannungen bearbeiten zu können, Gelegenheiten, gemeinsam Spaß zu haben, aber auch Gelegenheiten, dass sich Mitarbeitende persönlich weiterentwickeln können.<sup>73</sup> Dafür wurden verschiedene Optionen genannt, beispielsweise Supervisionen, Clear-the-Air-Meetings<sup>74</sup> oder Teamentwicklungstage.<sup>75</sup> Die Strukturierung nach Holacracy bietet es auch an, explizit Rollen für die Aufgabe zu schaffen, sich um den individuellen Raum und den Beziehungsraum zu kümmern, wie beispielsweise die Rolle eines Teamentwicklungs-Coaches.<sup>76</sup> Wichtig ist, dass die Optionen passend für die jeweilige Organisation ausgesucht werden sollten.<sup>77</sup>

In den Interviews wurde neben der Anwendung auch auf die Implementierung von Holacracy in Social Startups eingegangen. Diese Kategorie wird im nächsten Kapitel dargestellt.

## **Implementierung von Holacracy in Social Startups**

In dieser Kategorie wurden alle Aussagen gebündelt, die mit der Implementierung von Holacracy in Social Startups zu tun haben. Neben Besonderheiten, Chancen und

---

<sup>68</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 223-233.

<sup>69</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 384-387.

<sup>70</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 200-210.

<sup>71</sup> Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 322-323.

<sup>72</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 210-211.

<sup>73</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 161-163, 212-215.

<sup>74</sup> „Clear the Air“ ist ein Ansatz, um zwischenmenschliche Spannungen schnell zu klären. Es basiert unter anderem auf der Gewaltfreien Kommunikation von Rosenberg und bietet konkrete Formate für Feedback, Wertschätzung und Konfliktlösung. Siehe auch <https://www.cleartheair.de/>

<sup>75</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 244-251; Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 275-278.

<sup>76</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 279-282.

<sup>77</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 215-217.

Herausforderungen wurde auch thematisiert, wie ein Social Startup mit Holacracy anfangen kann.

### **Besonderheiten**

Als Besonderheit, nicht nur für Social Startups, sondern für alle jungen Organisationen, wurde genannt, dass es in der heutigen Zeit die Möglichkeit gibt, sehr bewusst zu wählen, wie die Organisation strukturiert werden soll. Früher gab es kaum Alternativen zu der klassischen Hierarchie, heute kann aus einem breiten Spektrum an Modellen gewählt werden, wovon Holacracy eine Möglichkeit ist.<sup>78</sup>

Als weitere Besonderheit wurde erwähnt, was auch schon im vorherigen Kapitel kurz angebracht wurde, dass bei schon länger bestehenden Organisationen bei der Implementierung von Holacracy sehr genau darauf geachtet werden muss, was für Prozesse und Strukturen schon vorhanden sind, ob diese gut oder schlecht funktionieren, und welche beibehalten werden sollten und welche nicht.<sup>79</sup> Dies ist bei einem Social Startup auch der Fall, allerdings sind bei diesen die Strukturen wahrscheinlich noch nicht so fest etabliert und damit dynamischer.<sup>80</sup>

Generell wurde sehr stark betont, dass Holacracy umso besser funktioniert, desto früher dieses Organisationsmodell eingeführt wird. Das ist eine große Chance für Social Startups bei der Implementierung von Holacracy.

### **Chancen**

Organisationen sollten sich so früh wie möglich Gedanken darüber machen, wie sie sich strukturieren möchten.<sup>81</sup> Bis zu einer gewissen Größe der Organisation, häufig ungefähr zwanzig bis fünfundzwanzig Mitarbeitende, funktioniert die Arbeit auch ohne feste Struktur, aber spätestens dann braucht es eine bewusste Entscheidung, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden soll.<sup>82</sup> Rabethge (2022) sieht Holacracy hierbei als

---

<sup>78</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 155-160.

<sup>79</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 359-366.

<sup>80</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 134-136.

<sup>81</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 312-315.

<sup>82</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 227-230.

geeignet an, weil es als Rahmenkonstrukt für die Zusammenarbeit in sich geschlossen ist und dadurch leicht implementiert werden kann.<sup>83</sup>

Am besten ist es, wenn sich von Anfang an mit der Frage nach der Organisationsstruktur beschäftigt wird.<sup>84</sup> Da haben Social Startups einen Vorteil gegenüber schon länger bestehenden Organisationen, weil diese genau das machen können. Sie können dann mit dem gewählten System, wie beispielsweise Holacracy, wachsen und es zu einem kulturellen Bestandteil machen. Außerdem kommen bei einer frühzeitigen Implementierung weniger Probleme auf, als wenn Holacracy in einem großen, hierarchisch organisierten Unternehmen eingeführt wird.<sup>85</sup> Dieser Meinung sind auch Krasulja, Radojević und Janjušić (2016), die schreiben, dass Holacracy insbesondere bei jungen Organisationen funktioniert.<sup>86</sup>

Gleichzeitig ist die Tatsache, dass sich Social Startups so früh wie möglich für Holacracy oder eine andere Organisationsstruktur entscheiden sollten, auch eine Herausforderung, weil zu dieser Zeit die Aufmerksamkeit häufig von anderen Punkten beansprucht wird.

### **Herausforderungen**

Insbesondere in der Startphase eines Social Startups, wenn die Arbeit noch ohne feste Struktur funktioniert, wird es als nicht so wichtig empfunden, an der Organisationsstruktur zu arbeiten.<sup>87</sup> Die Chance, Holacracy möglichst früh einzuführen, wird häufig nicht genutzt, weil andere Themen im Vordergrund stehen:

*Und du brauchst Menschen, die Lust darauf haben, sich sehr bewusst mit diesem Thema Organisationsstruktur auseinander zu setzen, zu einem Zeitpunkt, wo da überhaupt keiner Bock drauf hat. Weil sie wollen alle schnell ihre coolen Sachen an den Mann bringen, an die Frau bringen, und rausbringen und in die Welt bringen und die Welt verbessern und retten oder was auch immer. Aber darüber nachzudenken, vor welchem*

---

<sup>83</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 34-38.

<sup>84</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 396-399.

<sup>85</sup> Vgl. Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 70-76.

<sup>86</sup> Vgl. Krasulja et al. (2016, S. 192).

<sup>87</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 239-242.

*Organisationsmodell, wie wollen wir das tun, die Zeit nehmen sie sich in der Regel nicht.*<sup>88</sup>

Wie früh sich mit der Organisationsstruktur auseinandergesetzt wird, liegt häufig an den Gründer\*innen.<sup>89</sup>

Auch für Luge (2022) hängt es stark von den Gründer\*innen ab, ob Holacracy als Organisationsform geeignet ist. Er sieht die Herausforderung, dass Social Startups „häufig eben so eine oder zwei sehr charismatische, schillernde Führungsfiguren“<sup>90</sup> haben. Wenn es diesen wichtig ist, diese Führungs- und Repräsentationsposition zu halten, dann funktioniert Holacracy vermutlich nicht gut.<sup>91</sup> Janus (2017) betont, dass erfolgreiche Social Startup Gründer\*innen oft eine Glorifizierung ihrer Person durch die Öffentlichkeit erleben. Das kann zu emotionalem Druck führen, und dazu, dass die Gründer\*innen sehr hohe Ansprüche an sich selbst stellen.<sup>92</sup> Dadurch kann es noch beängstigender sein, durch Holacracy die Autorität aus der Hand zu geben, und es ist entscheidend für das Gelingen von Holacracy, dass die Gründer\*innen das wirklich wollen.<sup>93</sup> Auf der anderen Seite kann es auch für die Gründer\*innen eine enorme Erleichterung sein, die Verantwortung aufzuteilen, sodass sie diese nicht mehr allein tragen müssen.<sup>94</sup>

Als weitere große Herausforderung wurden die möglichen Wissensdefizite genannt. Es braucht Personen im Social Startup, die sich mit Holacracy auskennen, um das System gut anwenden zu können.<sup>95</sup> Dass es diese Menschen von vornherein in einem Social Startup gibt, ist unrealistisch.<sup>96</sup>

Gleichzeitig haben Social Startups häufig nicht die finanziellen Ressourcen, um sich externe Beratung ins Haus zu holen. Deswegen wurden auch einige Möglichkeiten besprochen, wie sich Social Startups Kenntnisse über Holacracy aneignen können.

---

<sup>88</sup> Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 220-227.

<sup>89</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 244-246.

<sup>90</sup> Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 430-431.

<sup>91</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 433-437.

<sup>92</sup> Vgl. Janus (2017, S. 145).

<sup>93</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 448-451.

<sup>94</sup> Vgl. Janus (2017, S. 153).

<sup>95</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 269-271.

<sup>96</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 146-147.

## **Kenntnisse erwerben**

Wenn die finanziellen Mittel fehlen, um sich externe Beratung zu leisten, sollte das Social Startup zumindest eine oder mehrere Personen in ein Training schicken, um sich Startkenntnisse anzueignen.<sup>97</sup> Faatz-Ferstl (2022) ist der gleichen Meinung und schlägt vor, dass sich Social Startups zusammenschließen, die Holacracy implementieren möchten, sodass sich die Social Startups die Kosten für ein Training teilen können und sich auch untereinander austauschen können.<sup>98</sup>

Generell wurde das Thema Vernetzung mit anderen Social Startups häufig erwähnt. Der Austausch mit anderen Social Startups über good practices sollte möglichst früh gesucht werden.<sup>99</sup> Auch Impact Hubs und andere Peer-to-Peer Netzwerke können eine gute Möglichkeit für Social Startups sein, sich auszutauschen und voneinander zu lernen.<sup>100</sup>

Eine weitere Empfehlung ist es, sich trotz fehlender finanzieller Ressourcen nach Beratung umzuschauen. In der Holacracy Community gibt es viele Menschen, denen eine sinnvolle Arbeit sehr wichtig ist. Deswegen ist zu vermuten, dass sich Berater\*innen finden, die ihre Beratung günstig oder ehrenamtlich anbieten würden, um den Purpose des Social Startups zu unterstützen.<sup>101</sup>

Wenn Kenntnisse gewonnen wurden, stellt sich die Frage, wie Social Startups konkret mit Holacracy anfangen können.

## **Einstieg in Holacracy**

Der Einstieg in Holacracy muss sehr kontextspezifisch gestaltet werden. Am Anfang steht immer die Frage, was die Probleme und Herausforderungen der jeweiligen Organisation sind<sup>102</sup> und wo sie sich Verbesserung wünscht.<sup>103</sup> Danach kann überlegt werden, welche Teile von Holacracy für die jeweilige Organisation sinnvoll sein könnten.<sup>104</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 288-292.

<sup>98</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 151-156.

<sup>99</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 430-432.

<sup>100</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 147-151.

<sup>101</sup> Vgl. Interview mit Björn Schneider, 18.03.2022, Anhang 8, Z. 430-445.

<sup>102</sup> Vgl. Interview mit Sebastian Luge, 16.03.2022, Anhang 6, Z. 149-151.

<sup>103</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 207-212.

<sup>104</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 216-218.

Trotz dieser Kontextabhängigkeit wurden von den Interviewpartner\*innen auch Empfehlungen an Social Startups, die mit Holacracy anfangen möchten, gegeben.

Faatz-Ferstl (2022) rät, mit einem minimalen Setup anzufangen. Darin enthalten sind für ihn die Rollenverteilung, inklusive verteilter Autorität, und der Governance-Prozess, der aber auch vereinfacht sein kann.<sup>105</sup>

Rabethge (2022) empfiehlt, mit der Rollenverteilung und der Kreisstruktur anzufangen, allerdings ohne verteilte Autorität, sondern diese erst später dazu zu nehmen, wenn es gewünscht ist.<sup>106</sup> Auch für C. Schneider (2022) ist die Rollenklarheit und die Kreisstruktur der erste Schritt, gefolgt von der Überlegung, wie Entscheidungen getroffen werden.<sup>107</sup>

Für Luge (2022) ist die Rollenverteilung ebenfalls der erste Schritt, allerdings unter der Voraussetzung, dass die Organisation als Problem angibt, dass es nicht klar ist, wer genau für was zuständig ist.

Generell ist die Einführung von Holacracy immer als Prozess zu sehen.<sup>108</sup> Oft folgt auf den ersten Schritt der zweite, weil auffällt, dass etwas fehlt. Wenn beispielsweise die Rollenverteilung eingeführt wird, dann wird irgendwann klar, dass es einen Prozess geben muss, um diese Verteilung ändern und aktualisieren zu können. Dann kann die Organisation beispielsweise einen Governance Prozess einführen.<sup>109</sup> So kann Holacracy schrittweise eingeführt werden.

---

<sup>105</sup> Vgl. Interview mit Stefan Faatz-Ferstl, 16.03.2022, Anhang 7, Z. 107-118.

<sup>106</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 169-176.

<sup>107</sup> Vgl. Interview mit Christiane Schneider, 14.03.2022, Anhang 4, Z. 302-314, 330-334.

<sup>108</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 143-144.

<sup>109</sup> Vgl. Interview mit Björn Rabethge, 15.03.2022, Anhang 5, Z. 145-154.