

## Implikationen für die Praxis

Da es zwischen Social Startups große Unterschiede geben kann, wird es erschwert, eine Systematik herauszufiltern und Handlungsempfehlungen zu geben. Trotzdem lassen sich aus der Literaturrecherche und den Interviews einige Hinweise ableiten.

Social Startups sollten sich, unabhängig davon, ob sie Holacracy interessant finden, so früh wie möglich Gedanken darüber machen, wie sie zusammenarbeiten möchten, und mit welchen Strukturen und Prozessen. Dann kann das gewählte System zu einem kulturellen Bestandteil werden, es müssen nicht mehr so viele Dinge „verlernt“ werden und es kommt nicht der Punkt, an dem es bei einer Größe von zwanzig bis fünfundzwanzig Mitarbeitenden zu Problemen und großen Umstrukturierungen kommt. Es ist wichtig, bewusst die Aufmerksamkeit hierauf zu legen, auch wenn es, wie es häufig in der Startphase der Fall ist, „dringendere“ Themen gibt.

Holacracy kann ein geeignetes Modell für Social Startups sein. Dafür spricht die klare Purpose Orientierung von Social Startups, die Volatilität, mit der sie umgehen müssen, und dass sie vermutlich, im Vergleich zu schon länger bestehenden Unternehmen, noch nicht so viele festgelegte Strukturen haben.

Allerdings sollten Social Startups, wie auch andere Organisationen, individuell darauf schauen, was sie brauchen, anstatt einfach ein gesamtes Konzept zu übernehmen. Sie sollten sich die Ansätze, Prinzipien und Elemente herausziehen, die für sie sinnvoll und passend sind, unter Einbeziehung der Mitarbeitenden. Das ist insbesondere bei Holacracy der Fall, weil es in vielen Punkten radikal anders funktioniert als klassische Strukturen.

Am Anfang muss also die Frage stehen: Was wollen die Mitarbeitenden? Und, insbesondere wenn es um den Punkt der verteilten Autorität geht, was wollen die Gründer\*innen, beziehungsweise die aktuellen Führungskräfte? Außerdem sollte die Frage gestellt werden, was die aktuellen Probleme und Herausforderungen des Social Startups sind, und welche Verbesserungen gewünscht sind. Auf Grundlage dieser Antworten kann dann eine geeignete Struktur gewählt werden.

Trotz dieser Situationsabhängigkeit lässt sich sagen, dass einige der Elemente von Holacracy vermutlich sehr gut zu vielen Social Startups passen könnten.

Das Prinzip „gut genug“ als Entscheidungskriterium zu haben sorgt dafür, dass schnelle Entscheidungen getroffen werden können und dynamisch auf Situationen reagiert werden kann. Statt nach der besten Lösung zu suchen, was viel Zeit und Kommunikation in Anspruch nimmt, reicht es oft, sich für eine Lösung zu entscheiden, die gut genug ist. Wichtig ist hierbei, dass allen bewusst ist, dass Entscheidungen jederzeit rückgängig gemacht werden können, wenn klar wird, dass es bessere Optionen gibt. Außerdem muss dazu innerhalb des Social Startups eine gute Fehlerkultur herrschen, wobei Fehler als Lernprozess verstanden werden und nicht als etwas, was unbedingt vermieden werden sollte.

Auch die Rollenklarheit, die Holacracy vorgibt, kann ohne das Gesamtkonzept übernommen werden und ist sehr hilfreich. Es sorgt dafür, dass sich Aufgaben gut verteilen lassen, dass aus impliziten Erwartungen explizite werden und dass die Mitarbeitenden genau wissen, wer wofür verantwortlich ist. Die Rollenklarheit hilft auch bei der Fluktuation von Mitarbeitenden und bei der generellen Volatilität, der Social Startups ausgesetzt sind. Die Rollenautorität, bezogen auf die Bereiche, die der Rolle „gehören“, kann auch angewandt werden, wenn es noch Hierarchien und Führungskräfte gibt. Dazu darf die Rolle in ihrem Bereich selbstständig Entscheidungen treffen, die Führungskräfte haben aber immer noch Führungsautorität, können also in die Autorität der Rolle eingreifen. Wichtig ist, dass es, unabhängig ob die Rollenverteilung mit Verteilung der Autorität einhergeht oder nicht, einen Governance Prozess gibt, bei dem die Rollenverteilung beständig aktualisiert und verbessert wird. Das kann mit dem Governance Prozess, den Holacracy vorgibt, geschehen, es ist aber auch möglich, dass Social Startups alternative Prozesse wählen, oder die Rollenverteilung komplett in den Händen einer Führungsperson ist. Außerdem sollte die Rollenverteilung schriftlich festgehalten werden, auf eine Art und Weise, dass alle Mitarbeitenden darauf zugreifen können. Dazu bieten sich digitale Tools an, die sich schnell und einfach aktualisieren lassen.

Die Purpose Orientierung sollte immer bewusst im Vordergrund stehen. Dies ist nicht nur maßgeblich dafür, dass ein Social Startup auch wirklich ein Social Startup ist, sondern auch dafür, dass sich alle Entscheidungen am Purpose orientieren können und so deutlich mehr Klarheit bei der Ausrichtung der operativen Arbeit besteht. Dazu ist es notwendig, dass der Purpose immer wieder klar definiert wird und bei Bedarf aktualisiert wird. Wie das geschieht, ist abhängig von der gewählten Struktur des Social Startups. Denkbar wäre zum Beispiel, dass diese regelmäßige Definition durch

den Ankerkreis der Organisation geschieht, wenn Holacracy komplett angewendet wird, oder auch, falls sich gegen eine Verteilung der Autorität entschieden wird, durch die Gründer\*innen oder Führungspersonen des Social Startups. Regelmäßige Purpose Workshops wären ebenso eine Alternative.

Die Unterscheidung zwischen Routineaufgaben und Projekten auf der einen Seite, und die Unterscheidung zwischen Projekten und nächsten Schritten auf der anderen Seite, ist ein weiteres sinnvolles Element aus Holacracy für Social Startups. Auch damit wird für mehr Klarheit gesorgt. Durch das Festhalten und Definieren von Routineaufgaben lassen sich diese gut bearbeiten und nachverfolgen. Projekte sind durch ein gewünschtes Ergebnis definiert und lassen sich in nächste Schritte herunterbrechen. Dies sind Tätigkeiten, die ausgeführt werden müssen, um die Umsetzung des Projektes voranzubringen. Durch das Herunterbrechen in ausführbare Tätigkeiten lässt sich der Projektfortschritt gut nachverfolgen.

Auch die Meetingabläufe nach Holacracy können sinnvoll für Social Startups sein. Diese können jedoch vereinfacht oder abgewandelt werden, je nach Bedürfnissen und restlichen Strukturen des Social Startups. Interessant ist vor allem, einen festgelegten Prozess zu definieren und sich an diesen zu halten, um für eine Standardisierung der Meetings zu sorgen. So wissen alle Mitarbeitenden, wie die Meetings in der Organisation ablaufen, abteilungs-, team- oder kreisunabhängig.

Die Elemente, die hier vorgestellt wurden, führen dazu, dass aus Implizitem Explizites wird. Es geht darum, möglichst viel Klarheit zu schaffen bei den Fragen, wer was arbeitet, für was gearbeitet wird und wie gearbeitet wird. Dieses Grundprinzip hilft vermutlich in vielen Social Startups, insbesondere wenn es sonst noch keine klaren Strukturen gibt.

Andere Elemente von Holacracy sind deutlich kontextspezifischer einzusetzen.

Dazu gehört die Verteilung der Autorität. Dieses Element bringt einen kompletten Paradigmenwechsel und bewirkt Änderungen in fast allen Bereichen des Arbeitens. Dies kann weitreichende positive Veränderungen bewirken, und es gibt einige Faktoren, die dafürsprechen, dass die Verteilung der Autorität in Social Startups gut funktioniert. Dazu gehört vor allem, dass die Mitarbeitenden vermutlich intrinsisch motiviert sind, den Social Impact der Organisation zu erhöhen und über den Purpose eine hohe Bindung an das Social Startup haben. Je höher diese Eigenschaften

ausgeprägt sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Selbstorganisation funktioniert. Auch kann Selbstorganisation dazu führen, dass die Gründer\*innen entlastet werden. Allerdings ist es insbesondere bei diesem Element wichtig herauszufinden, ob die Mitarbeitenden und die Gründer\*innen beziehungsweise Führungskräfte das wirklich wollen und sich damit wohlfühlen. Falls das nicht der Fall ist, sollte sich das Social Startup gegen eine Verteilung der Autorität entscheiden.<sup>1</sup>

Falls sich für eine Verteilung von Autorität entschieden werden sollte, gibt es einige Punkte, die zu beachten sind.

Da ist zunächst einmal der rechtliche Aspekt. Die komplette Verteilung der Autorität ist in Deutschland noch schwierig mit einer Rechtsform zu verbinden, da es eine oder mehrere verantwortliche Personen geben muss. Eine große Herausforderung hierbei ist, dass sich leicht implizite Machtstrukturen einschleichen, wenn es Personen gibt, die aus offizieller Sicht verantwortlich sind, und dass diese Personen auch ein höheres Risiko tragen. Das Social Startup muss sich also überlegen, wie es mit dieser Schwierigkeit umgeht.

Weiterhin ist zu beachten, dass eine Verteilung der Autorität dazu führt, dass es mehr Regeln der Zusammenarbeit und Struktur braucht als in einer Hierarchie. Das führt zu einer höheren Komplexität und kann Menschen überfordern. Holacracy als Gesamtmodell kann hier gut funktionieren, weil es einen klaren Bezugsrahmen bietet. Das Modell kann allerdings auch vereinfacht oder abgewandelt werden. Wichtig ist vor allem, dass die Regeln der Zusammenarbeit allen klar sind, dass sie leicht abrufbar sind und dass die Mitarbeitenden üben, damit umzugehen. Das führt zu weiteren Herausforderungen, die mitgedacht werden sollten.

Erstens funktioniert dieser Paradigmenwechsel vermutlich vor allem bei Personen, die einen großen Teil ihrer Zeit in dem Social Startup verbringen. Bei Ehrenamtlichen, die nur ab und zu mithelfen, ist es sehr schwer, Selbstorganisation sinnvoll einzuführen. Eine Möglichkeit wäre hier, eine Mischform einzuführen. Beispielsweise könnte das Kernteam des Social Startups, Menschen, die angestellt sind, mit verteilter Autorität arbeiten, die ehrenamtlichen Helfer\*innen aber nicht.

Zweitens ist die klassische Hierarchie tief in Menschen verankert. Um mit verteilter Autorität zu arbeiten, muss vieles verlernt und gelernt werden. Die Mitarbeitenden

---

<sup>1</sup> Was, wie schon geschrieben wurde, nicht heißt, dass es nicht trotzdem Rollenautonomie, in eingeschränkter Form, geben kann.

müssen also an ihren mentalen Modellen und inneren Haltungen arbeiten. Dies ist im Konzept Holacracy nicht integriert. Die Arbeit im individuellen Raum ist aber maßgeblich dafür, dass die Verteilung der Autorität funktioniert. Social Startups müssen dazu also Möglichkeiten schaffen, beispielsweise durch Angebote für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, regelmäßige Feedbackrunden, Workshops oder ähnliches.

Drittens ist es notwendig, dass sich mindestens eine Person sehr gut mit den Regeln der Zusammenarbeit auskennt und generell Kenntnisse und Knowhow darüber in die Organisation geholt werden. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten, die auch davon abhängig sind, für welche Regeln der Zusammenarbeit sich entschieden wird. Denkbar wäre, eine oder mehrere Personen zu spezifischen Trainings zu schicken, sich Beratung ins Haus zu holen (eventuell auch auf ehrenamtlicher Basis) und sich mit anderen Social Startups zu vernetzen und voneinander zu lernen.

Viertens muss auch bei Neueinstellungen darauf geachtet werden, ob die potenziellen neuen Mitarbeitenden selbstorganisiert arbeiten wollen und auch dazu fähig sind. Beim Onboarding müssen die neuen Mitarbeitenden sowohl in die Regeln eingeführt werden als auch in die mentalen Haltungen, die dafür notwendig sind.

Außerdem muss bei einer Verteilung der Autorität eine Organisationsstruktur geschaffen werden, die diese unterstützt. Die Kreisstruktur, die Holacracy verwendet, bietet sich hier gut an. Allerdings kann auch diese vereinfacht angewendet werden. Beispielsweise ist es in einem kleinen Startup eventuell nicht notwendig, die Kreise durch sowohl einen Lead-Link als auch einen Rep-Link zu verbinden. Wichtig wäre es vor allem, dass die Kreise miteinander kommunizieren, das kann aber auch auf eine andere Art und Weise geschehen. Hier muss aber auch erwähnt werden, dass die Struktur immer komplexer wird, je größer die Organisation wird. Am Anfang sind eventuell alle Kreise durch den Ankerkreis miteinander verbunden und die Kommunikation fällt leicht. Je mehr Kreise und Subkreise es gibt, desto strukturierter muss die Kommunikation laufen. Außerdem muss, wie auch schon bei der Rollenverteilung, ein Governance-Prozess zum Bearbeiten und Aktualisieren der Kreisstruktur implementiert werden und die Struktur muss so festgehalten werden, dass alle Mitarbeitenden darauf zugreifen können. Hierbei sei noch der Hinweis

gegeben, dass es wichtig ist, darauf zu schauen, dass sich die Struktur nicht unnötig aufbauscht. Nicht mehr benötigte Rollen und Kreise sollten dazu abgeschafft werden. Die Kreisstruktur kann auch ohne eine komplette Verteilung der Autorität eingeführt werden. Dazu wird die grundlegende Rollen- und Kreisstruktur nach Holacracy verwendet, es gibt aber trotzdem noch Führungskräfte.

Ein weiteres Element aus Holacracy, was kontextspezifisch einzusetzen ist, ist die strikte Trennung von Rolle und Person. Dies kann sehr hilfreich sein. Allerdings wird dieses Prinzip auch von vielen Menschen nicht gut angenommen. Entscheidend hierbei ist, dass die Organisation Möglichkeiten schafft, den Beziehungsraum innerhalb der Organisation zu pflegen, also explizit Räume öffnet, in denen die Personen sich abseits ihrer Rollen begegnen können. Und auch hier ist die schon erwähnte Arbeit an den inneren Haltungen und die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden wichtig.

Generell ist das Komplettsystem Holacracy oft überfordernd für Mitarbeitende. Die Prozesse, Strukturen und Regeln sind sehr ausführlich dargelegt und komplex. Auch wenn diese sehr passend und hilfreich sein können, bietet es sich, insbesondere bei noch kleineren Organisationen wie Social Startups, an, das Modell etwas zu vereinfachen beziehungsweise abzuwandeln. Dazu gibt es auch schon erprobte Möglichkeiten, wie beispielsweise „Blinkracy“<sup>2</sup> oder „The Loop Approach“<sup>3</sup>. Über diese Abwandlungen sollte sich das Social Startup informieren. Um die Mitarbeitenden nicht zu überfordern ist es angebracht, das Modell so einfach wie möglich anzuwenden. Dazu kann beispielsweise auch die Sprache und Begrifflichkeiten von Holacracy angepasst werden, um die empfundene Komplexität zu reduzieren. Allerdings sollte bei Anpassungen und Vereinfachungen bewusst darauf geachtet werden, dass sich keine impliziten Machtstrukturen einschleichen.

---

<sup>2</sup> „Blinkracy“ ist eine vereinfachte Form von Holacracy, die das Unternehmen „Blinkist“ entwickelt hat. Für mehr Informationen siehe: Hughes, B. & Klein, S. (2015). *Blinkracy*. Berlin: Blinkist.

<sup>3</sup> „The Loop Approach“ ist ein Vorgehensmodell für eine agile Organisationsentwicklung, und kombiniert dabei verschiedene schon bestehende Ansätze wie Holacracy, Getting Things Done und Gewaltfreie Kommunikation. Für mehr Informationen siehe: Klein, S. & Hughes, B. (2019). *The Loop Approach. How to Transform your Organization from the Inside Out*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Außerdem ist es relevant zu erwähnen, dass Holacracy für einige wichtige Prozesse keine Vorgaben macht, wie beispielsweise Vergütung oder Kündigungen. Die Frage, wie hiermit in der Organisation umgegangen wird, muss unbedingt geklärt werden. Auch hier bietet sich der Austausch mit anderen Social Startups an.

Es kann nicht oft genug gesagt werden, dass es von großer Wichtigkeit ist, dass nicht einfach ein Modell über eine Organisation übergestülpt werden sollte. Vielmehr ist es notwendig, dass sich das Social Startup so früh wie möglich Gedanken über potenzielle Strukturen macht, sich über verschiedene Möglichkeiten informiert und das heraus sucht, was zu der jeweiligen Organisation passt, und sich so selbst das passendste Konzept zusammenstellt. Auch sollten Prozesse, die schon gut laufen, lieber beibehalten werden, anstatt ersetzt zu werden. Eine Möglichkeit wäre, frühzeitig eine\*einen Mitarbeiter\*in dafür verantwortlich zu machen, geeignete Strukturen und Prozesse herauszusuchen, unter Einbindung der anderen Mitarbeitenden und deren Wünschen. Denkbar wäre auch eine gemeinsame Auswahl, bei der alle Mitarbeitenden, im Idealfall mit Moderation, in einem (mehrtägigen) Workshop gemeinsam entscheiden, wie sie miteinander arbeiten wollen. Wichtig ist in jedem Fall, egal für welche Modelle, Strukturen und Prozesse sich entschieden wird, dass alle vier Räume einer Organisation mitgedacht werden: Der operative Raum, der strukturelle Raum, der Beziehungsraum, und der individuelle Raum.

Entscheidend ist auch, das Ganze als Entwicklungsprozess zu sehen. Insbesondere bei einem Social Startup, was noch nicht so lange besteht, sollte die Strukturfindung als ein Ausprobieren und als ein Lernprozess gesehen werden. Anders als in einem schon länger bestehenden großen Unternehmen, können Strukturen, Prozesse und Regeln vergleichsweise einfach umgestellt werden. Deswegen kann es sich lohnen, verschiedene Modelle auszuprobieren. So kann mit der Zeit gelernt werden, wie die ideale Zusammenarbeit für das jeweilige Social Startup aussieht. Diese ideale Zusammenarbeit kann sich auch über die Zeit ändern, warum die Organisationsentwicklung als kontinuierlicher Prozess verstanden werden sollte.

Das ist auch der Hauptgrund, warum sich an dieser Stelle gegen eine offizielle Lizenzierung als Holacracy Organisation ausgesprochen wird: Die Lizenzierung ist in der Hinsicht einschränkend, dass sich zwar vieles, wie Kreise und Rollen, dynamisch verändern lässt, die übergeordneten Strukturen aber nicht. Das wird dem Entwicklungsprozess nicht gerecht.

Nichtsdestotrotz kann das Gesamtkonzept Holacracy ein sehr hilfreiches Modell für Social Startups sein, solange die Menschen in der Organisation es wollen und das Modell an die spezifischen Bedürfnisse der Organisation angepasst ist. Insbesondere wenn eine Verteilung der Autorität angestrebt wird, bietet Holacracy einen guten Bezugsrahmen, der Machtstrukturen aufbricht und die gesamte Organisation am Purpose ausrichtet.