

insbesondere deshalb, da sie am meisten aus dem eigenen Talent heraushole. Zudem kann jeder direkt Einfluss auf die Governance des Unternehmens nehmen (Bernstein et. al., 2016, S. 1–3). Diese positiv erwähnten Aspekte werden auch von Grote und Goyk (2018, S. 89–90) als Hauptargumente der Holakratie gesehen. Unternehmen führen mit hohem Aufwand neue Organisationsformen ein. Doch auf die interessante Idee, dass sich die Organisation stetig agil anpassen kann, ist noch niemand gekommen. Zudem wird die Verteilung der Autonomie als zentraler Faktor erachtet, um die Stärken der Mitarbeitenden zu nutzen (Grote & Goyk, 2018, S. 88–89).

Auch in der Schweiz gibt es gute Beispiele, dass Holakratie funktionieren kann. Die Geschäftsleitung des Internetunternehmens *LIIP*, hat sich bereits im Jahr 2013 dazu entschlossen, grosse Anteile der Verantwortung den Teams zu übertragen, um den hohen Anforderungen an die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gerecht zu werden. Die ausgewählten Teams entschieden bereits damals selbst über die Strategie, die eingesetzten Technologien, die Kundenakquise sowie die Anstellung neuer Mitarbeitenden. Zu berücksichtigen galt es nur die Punkte finanzielle Gesundheit, glückliche Kunden und glückliche Mitarbeitende. Im Jahre 2015 hat sich die Geschäftsleitung dann dazu entschlossen, die Holakratie im ganzen Unternehmen umzusetzen. Dabei wurden die bestehenden Strukturen ohne weitere Anpassungen zu Kreisen formiert mit dem Gedankengut, dass sich die Struktur durch die Governance Meetings selbst bilden soll. Das Projekt Holakratie war anfänglich auf 6 Monate beschränkt und die erste Ernüchterung traf schon früh ein. Da sich *LIIP* bereits vor der Einführung durch flache Hierarchien auszeichnete, wurden die straffen Regeln der Holakratie als bürokratischer, ja gar hierarchischer angesehen als bei der Organisation vor der Einführung. Nachdem sich das Modell jedoch etabliert hatte, wurden die Vorteile der Holakratie von den Mitarbeitenden wahrgenommen. Die gesteigerte Transparenz im Unternehmen und die Identifikation von Doppelspurigkeiten wurde positiv gewertet. Ebenfalls wurde die Fähigkeit der andauernden Anpassung der Struktur sehr geschätzt. Ein weiterer positiver Effekt konnte bei den Koordinationsmeetings identifiziert werden, welche mit der Holakratie um bis zu 30 Minuten verkürzt werden konnten. Mit einem Umsatz- sowie Mitarbeiterwachstum von über 30% zeigt das Praxisbeispiel *LIIP* deutlich, dass Holakratie ein Modell der Zukunft sein kann (Gerhard, 2016). Diese Effizienzvorteile sind auch gemäss Mitterer (2014, S. 9) das interessanteste an der Holakratie. Er bezeichnet die Holakratie als Fleischwolf für organisationale Entscheidungsprozesse.

Mittlerweile gibt es Schweizweit rund 20 Unternehmen welche Holakratie anwenden. Neben *LIIP* verwenden auch Unternehmen wie der Taschenhersteller *FREITAG*, das Unternehmen für digitale Lösungen *Unic* sowie die Personalabteilung des Telekomunternehmens *Swisscom* die evolutionäre Organisationsform, mit Erfolg (Péus, 2017). Die *Swisscom* gibt an, dass sie schon seit langem mit agilen Organisationsformen in verschiedenen Bereichen experimentieren. Sie wären überhaupt nicht mehr konkurrenzfähig, wenn die Mitarbeitenden am Markt nichts zu sagen hätten. Nach den theoretischen Erkenntnissen von Laloux (2015) ist die Einführung der Holakratie in nur einem Unternehmensbereich dem Scheitern verurteilt, doch genau dieser Sichtweise entgegnet die