

Inhaltsverzeichnis

1	Kreise, Komplexität und Krisen. Holacracy auf dem organisationswissenschaftlichen Prüfstand	1
	Phanmika Sua-Ngam-Iam	
1.1	Zur Machart des Konzepts der Holacracy	2
1.2	Zum Forschungsstand über holakratische Organisationen	4
1.3	Überblick über die Beiträge des Sammelbandes	6
1.4	Methodische Vorgehensweise	8
	Literatur	13
2	Führen ohne Weisungshierarchie. Über die informale Kompensation hierarchischer Kontrolle in holakratischen Organisationen	15
	Dustin Brodda	
2.1	Von der Hierarchie zur Holacracy	17
2.2	Die Verlagerung der Entscheidungsfindung in Meetinginteraktionen	21
2.3	Kehrseite der Formalisierung	25
2.4	Eine Organisation ohne Führungskräfte?	31
	Literatur	35
3	Purpose und Selbstorganisation. Über Funktionen und Folgen von Zwecken in holakratischen Organisationen	39
	Adrian Strothotte	
3.1	Formalisierung in der Holacracy	41
3.2	Purpose: Zwischen Rationalisierung und Motivation	43
3.3	Die Grenzen der Rationalisierungsfunktion des Purpose	47
3.4	Motivationsfunktion, „Wir-Gefühl“ und Konfliktbearbeitung	50
3.5	Fazit	55
	Literatur	56

4 Das Holacracy-Paradox. Wie durch präzise Regeln diffuse Regellosigkeit entsteht.	59
Serafin Eilmes	
4.1 Die Nicht-Anwendung der holakratischen Regeln bei Biofruchtig	61
4.2 Warum Regeln nicht aus sich selbst heraus wirken	62
4.3 Die Regeln in der Holacracy	64
4.4 Holacracy als Rollenspiel	66
4.5 Biofruchtig: Einübung von Regellosigkeit.	69
4.6 Regellosigkeit: Verlust der Einklagbarkeit.	70
4.7 Regellosigkeit: Verlust der Zurechnung der Macht	74
4.8 Regellosigkeit: Kontrollverlust	78
4.9 Folgeprobleme einer partikularen Anwendung von Holacracy	79
Literatur.	81
5 Agilität durch Autonomie? Entscheidungshemmnisse im Konzept der Holacracy	85
Robin Sturhahn	
5.1 Eigenverantwortliches Arbeiten im Unternehmen	88
5.2 Klassisches vs. holakratisches Entscheidungssystem	90
5.3 Verantwortung und Verantwortlichkeit bei SoftLink	94
5.4 Zur Diffusion von Verantwortlichkeit in holakratischen Organisationen – Fazit	101
Literatur.	103
6 Schattenstrukturen. Zur Ausbildung informale Strukturen in holakratischen Unternehmen	107
Stefan Kühl	
6.1 Die Ausbildung von Schattenstrukturen in holakratischen Organisationen	108
6.2 Die Sache mit der Transparenz	113
6.3 Vorteile und Nachteile holakratischer Schattenstrukturen	115
6.4 Über die Unmöglichkeit komplett durchformalisierte Systeme	117
Literatur.	118
7 Tauschgeschäfte. Das Verhältnis von Formalität und Informatilität in der holakratischen Organisation	121
Phanmika Sua-Ngam-Iam	
7.1 Die drei Seiten der Organisation	125
7.2 Die Unmöglichkeit der Formalisierung bestimmter Erwartungen.	127
7.3 Die Sicherung bestandsnotwendiger, nicht-formalisierte Leistungen	130

7.4	Der Tausch in der holakratischen Organisation.....	137
7.5	Fazit	143
	Literatur.....	146
	Nachwort	149
	Danksagung.....	151