

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 holokratische 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 holokratischen 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 holokratischen 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 holokratischen 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. holokratisches Entscheidungssystem	90
5.3	Verantwortung und Verantwortlichkeit bei SoftLink.	94
5.4	Zur Diffusion von Verantwortlichkeit in holokratischen Organisationen – Fazit.	101
	Literatur.	103
6	Schattenstrukturen. Zur Ausbildung informale Strukturen in holokratischen Unternehmen.	107
	Stefan Kühl	
6.1	Die Ausbildung von Schattenstrukturen in holokratischen Organisationen.	108
6.2	Die Sache mit der Transparenz	113
6.3	Vorteile und Nachteile holokratischer Schattenstrukturen.	115
6.4	Über die Unmöglichkeit komplett durchformalisierter Systeme.	117
	Literatur.	118
7	Tauschgeschäfte. Das Verhältnis von Formalität und Informalität in der holokratischen 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-formalisierter Leistungen	130

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