

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Aimee Groth	7
Einleitung	21
1 Zum Kontext: Was ist Holacracy?	25
1.1 Was ist besonders an Holacracy?	26
1.1.1 Die Holacracy-Verfassung	26
1.1.1.1 Artikel 1: Organisationsstruktur	26
1.1.1.2 Artikel 2: Regeln der Zusammenarbeit	27
1.1.1.3 Artikel 3: Tactical Meetings	27
1.1.1.4 Artikel 4: Verteilte Befugnis	28
1.1.1.5 Artikel 5: Governance-Prozess	28
1.1.1.6 Modulare Einführung der Artikel der Verfassung	29
1.1.1.7 »Konstitutionelles Management« und »Citizenship« bei der Arbeit	29
1.1.2 Führung in Holacracy	31
1.1.3 Arbeit in Rollen	33
1.1.4 Spannungen	34
1.1.5 Exkurs: Getting Things Done (GTD) in Holacracy	34
1.2 Wie funktioniert Holacracy?	36
1.2.1 Tactical Meetings	36
1.2.1.1 Der Ablauf von Tactical Meetings	37
1.2.2 Governance Meetings	38
1.2.2.1 Der Ablauf von Governance Meetings	38
1.2.3 Gibt es in Holacracy keine Hierarchie mehr?	39
1.3 Unterschiede zwischen Holacracy und Soziokratie	40
1.3.1 Innovationen von Holacracy gegenüber der Soziokratie	41
1.3.1.1 Eine Verfassung als objektiviertes Regelset	41
1.3.1.2 Governance für den Sinn und Zweck, nicht für die Menschen	42
1.3.1.3 Differenzierung von Mensch und Rolle	42
1.3.1.4 Meeting-Formate für operative Prozesse und Governance	42
1.3.1.5 Systematische Überprüfung von Bedenken/Einwänden	43
1.3.1.6 Operative Regeln der Zusammenarbeit	43
1.3.1.7 Prozess für Tactical Meetings	44
1.3.1.8 Standardregelungen für Kreis-Leads	44
1.3.1.9 Software-Support	44
1.4 Eigene Erfahrungen mit der Praxis von Holacracy	45
2 Betrachtung der Kritikpunkte an Holacracy	49
2.1 Zur Vorgeschichte dieser Gegenkritik	50
2.1.1 Explosive Forschung: Vorsicht, die »Sozialtheoristen« kommen	50

2.2	»Hyperformalisierung«	52
2.2.1	Spannungen müssen in konkreten Beispielen verankert sein	54
2.2.2	Formalisierung, bis der Arzt kommt?	55
2.3	»Role over Soul?	57
2.4	»Formalitätsruinen«	60
2.5	Mitarbeitende, die sich hinter vielen Rollen verstecken?	62
2.5.1	Die Hermeneutik des Argwohns	62
2.5.2	Selbstmanagement als Gretchenfrage	63
2.5.2.1	Man bekommt zurück, was man gibt	63
2.5.2.2	Warum kann man den Menschen vertrauen? – »Because«	64
2.5.2.3	Theorie X und Theorie Y	65
2.6	Erstickung von Initiativen?	66
2.6.1	Inverse Befugnisstruktur in Holacracy	67
2.6.2	Holacracy bietet viel Freiraum – manchmal sogar mehr, als Praktizierende denken	68
2.7	»Dienst nach holakratischer Vorschrift«	73
2.8	Der »alles verzehrende Sinn und Zweck« und »Teal-Washing«	75
2.9	»Erosion der holakratischen Meetings«	76
2.9.1	Die schrittweise Aushöhlung von Governance	78
2.9.1.1	Schlecht ausgebildete Prozessmoderatoren	78
2.9.1.2	Eine allgemeine Kultur der Einwandsvermeidung	79
2.9.1.3	Unpassende Kreisstruktur	80
2.9.1.4	Spannungstaubheit und fortwirkende Gewohnheitsenergie	80
2.10	»Starrheit der holakratischen Organisationsprinzipien«	81
2.10.1	Hyperstarre Verfassung?	81
2.10.2	Hyperstarre Steuerungssoftware?	82
2.11	»Die Ausbildung von Schattenstrukturen«	83
2.11.1	Emulation einer Personenhierarchie innerhalb von Holacracy	84
2.11.2	Die Wirkung der Eigentumsverhältnisse auf die Arbeit mit Holacracy	86
2.11.2.1	Experimente mit der Rechtsform und das »For-Purpose Enterprise«	87
2.11.3	Nachbau einer Führungshierarchie in Holacracy	89
2.11.4	Macht von Menschen über Menschen in Holacracy	91
2.12	Praxisempfehlungen basierend auf den Forschungsergebnissen	93
2.12.1	Zu Missverständnissen durch die inverse Befugnisstruktur	93
2.12.2	Zur Gefahr der »Hyperformalisierung«	94
2.12.3	Zur Anhäufung von »Formalitätsruinen«	95
2.12.4	Zur Möglichkeit des Missbrauchs der größeren Freiheit	95
2.12.5	Zur Überbetonung der Bedeutung von Meetings	96
2.12.6	Zur Meeting-Erosion	97
2.12.7	Zu Schattenstrukturen in Holacracy	97
2.12.7.1	Zur Emulation einer Personenhierarchie innerhalb von Holacracy	97
2.12.7.2	Zur Wirkung der Eigentumsverhältnisse auf die Arbeit mit Holacracy	98

2.12.7.3 Zum Nachbau einer Führungshierarchie in Holacracy in größeren Organisationen	99
2.12.8 Zur mangelnden Holacracy-Praxisreife	100
2.12.9 Zu Ausweichmustern und Unterlaufen der Regeln	101
2.12.10 Zu Hype und Weltrettungsfantasien	104
2.12.11 Zur größeren Komplexität aufgrund von mehr Rollen	105
2.13 Zusammenfassung	106
2.14 Holacracy als Allheilmittel?	109
2.14.1 Modularität: nicht »ob« Holacracy, sondern »wie viel?«	110
3 Polaritätsmanagement und Holacracy	113
3.1 Polaritäten in Unternehmen: die atmende Organisation	115
3.1.1 Schlecht und gut gemanagte Polaritäten	116
3.2 Progressive und konservative Dynamiken in Organisationen	117
3.3 Holacracy negiert und umarmt einseitige Polaritäten	119
3.4 Polaritätsmanagement durch Holacracy	123
3.4.1 Disziplin/Freiheit	124
3.4.2 Agenz/Kollaboration	125
3.4.3 Transparenz/Vertraulichkeit	126
3.4.3.1 »Paradox« oder doch eher Polarität?	127
3.4.3.2 »Gotcha!«-Forschung	128
3.4.4 Formalität/Informalität	129
3.4.4.1 Arbeit für Erwachsene	130
3.4.4.2 »Ignorierung der Organisationskultur« oder Nichteinmischung?	130
3.4.4.3 Purpose als Informalität innerhalb der Formalität	131
3.4.4.4 Was Holacracy mit Bad Harzburg zu tun hat	131
3.4.4.5 Vor- und Nachteile der Informalität/Formalität-Polarität	136
3.4.5 Zuverlässigkeit/Anpassungsfähigkeit	139
3.4.5.1 »Bürokratie 2.0«?	140
3.4.6 Zentralisierung/Dezentralisierung	140
3.5 Fazit zur Arbeit mit Polaritäten in Holacracy	142
3.5.1 Empfehlungen für die Praxis	143
3.6 Ein ausgewogeneres Bild der Vor- und Nachteile von Holacracy	144
3.6.1 Positive Aspekte von Holacracy bei Kühl	146
3.6.1.1 Individuell zusammengestellter Rollenmix bzw. »Rollen-Potpourri«	146
3.6.1.2 Schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen (bottom-up)	146
3.6.1.3 Schnipsel aus dem Schneideraum	147
3.6.1.4 Die Konkretheit und der Paketlösungscharakter von Holacracy als Be- triebssystem	148
3.6.2 Wo »Schattenorganisation« ist, da muss auch »Lichtorganisation« sein	149
3.6.2.1 Positive Aspekte an Holacracy aus Studien	150

3.6.2.2	Positive Aspekte an Holacracy in der Wahrnehmung der Medien	152
3.6.2.3	Positive Aspekte an Holacracy in der Wahrnehmung der Praktizierenden	153
3.6.3	Fifty Shades of Grey	154
4	Mut zur Zumutung: Praxis und Wissenschaft im Dialog	155
4.1	»Die Leiter« als Spiegel zur Selbstreflektion	155
4.2	Die Zumutung widerstreitender Standpunkte in der Social-Media-Ära	158
4.3	Bad-Faith-Kommunikation	159
4.3.1	Der Schatten der Schattensucher: Bad-Faith-Kommunikation in »Schatten- organisation«	160
4.3.1.1	Irreführung durch Fakten/Manipulative Rahmung	160
4.3.1.2	Strohmann-Argumente	161
4.3.1.3	Vereinfachung/Abwertende Darstellungen	161
4.3.1.4	Ad-hominem-Herabsetzung	162
4.4	Zum »Denken in Reifegraden«	165
4.4.1	Die Hintergründe der Farbverwirrung – Spiral Dynamics, Wilber und Laloux	166
4.4.2	Probleme in der Verwendung von Stufenmodellen	167
4.4.2.1	Holacracy-Praxis bedarf keiner Fortschrittsnarration, um zu funktionieren	167
4.5	Praxisreifegrade – warum man Praxisexperten einbinden sollte	168
4.5.1	Reifegrade der Holacracy-Praxis	168
4.5.1.1	Gute Wissenschaft: Die drei Stränge der Erkenntnis	170
4.5.1.2	Aspekte von Holacracy-Praxisreife	171
4.6	Zu viele Variablen: Holacracy als »Glücksfall« für die Forschung?	172
4.6.1	Holacracy-Praxisreife als intervenierende Variable	173
4.7	»True but Partial« – Schritte in Richtung einer Wahrung aller Perspektiven	175
4.7.1	Recht zu haben ist der einfache Schritt	175
4.7.2	»Nicht-Ausschließung« als Prinzip integraler Theoriebildung	177
4.7.3	»Inszenierung« als Prinzip integraler Theoriebildung	177
4.7.3.1	»Inszenierung« anstelle des »Mythos des Gegebenen«	178
4.8	Der Ort, an dem Kühls Perspektive auf Holacracy wahr ist	178
4.8.1	Notwendige Parameter zur Inszenierung von Kühls Sicht auf Holacracy	179
4.8.1.1	Der kühle Blick von außen: eine Außensicht auf ein Wir	179
4.8.1.2	Ein organisationssoziologisches Forschungsparadigma	181
4.8.1.3	Hypothesen über negative Effekte von Holacracy, insbesondere »Hyper- formalisierung«	183
4.8.1.4	Eine Nichtbeachtung des Holacracy-Praxisreifegrads der teil- nehmenden Organisationen	184
4.8.1.5	Eine Hermeneutik des Argwohns	185
4.8.1.6	Eine Bad-Faith-Kommunikationsstrategie	186
4.8.1.7	Eine Präferenz für die klassische Hierarchie	187

4.8.1.8 Ein »Sportfan«-Modus	187
4.8.1.9 Zusammenfassung: ein Kochrezept für Kühls Perspektive auf Holacracy	188
4.8.2 Das Problem des Relativismus — zur Relativität von Perspektiven	189
4.8.2.1 Ist am Ende alles nur reine Ansichtssache?	190
4.8.2.2 Ein asymmetrisches Einschließungsverhältnis von Perspektiven	190
4.9 Praxisdiskurs und Wissenschaftsdiskurs als Polarität	191
4.9.1 Der Sinn und Zweck dieser Abhandlung	191
4.9.2 Aspekte der Polarität von Organisationspraxis und Organisationsforschung	192
4.9.3 Mindestanforderungen für einen produktiven Diskurs	194
4.9.4 Kritik, Antifragilität und antagonistische Synergie	195
5 Zusammenfassung und Schlusswort	197
Danksagung	199
Literatur- und Quellenverzeichnis	201
Stichwortverzeichnis	207
Über den Autor	213