

Dennis Wittrock

Systemisches Management

HOLACRACY VERSTEHEN

Kritik – Wissenschaft – Praxis

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



Holacracy verstehen

Dennis Wittrock

Holacracy verstehen

Kritik – Wissenschaft – Praxis

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Holacracy® ist eine eingetragene Marke von HolacracyOne, LLC (und wird in Kürze der Holacracy Foundation übertragen).

Polarity Map® ist eine eingetragene Marke von Barry Johnson & Polarity Partnerships, LLC.

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6151-1 Bestell-Nr. 12033-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-6152-8 Bestell-Nr. 12033-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-6153-5 Bestell-Nr. 12033-0150

Dennis Wittrock

Holacracy verstehen

1. Auflage, Januar 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

© Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Spöck-Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort von Aimee Groth

»Du veränderst die Dinge nie, indem du die bestehende Realität bekämpfst. Um etwas zu ändern, erschaffe ein neues Modell, das das vorhandene Modell überflüssig macht.«

R. Buckminster Fuller

Ist es möglich, sich einer Arbeit zu widmen, die dauerhaft Energie spendet und in Übereinstimmung mit der Seele ist? Was bedeutet es für Organisationen, lebendig, wach und bereit für alles zu sein?

Das Ringen mit einer Version dieser Frage hat viele von uns zu Beginn der Web-2.0-Revolution inspiriert, sich auf eine persönliche und berufliche Suche nach neuen Arbeitsweisen zu begeben. Jedes Mal, wenn die gesellschaftliche Infrastruktur neue Formen annimmt, inspirieren führenden Innovatoren den Rest von uns zu Innenschau und Weiterentwicklung.

Im Jahr 2006 betraten die Web-2.0-Social-Media-Pioniere Twitter und Facebook beide den breiteren Markt und veränderten für immer, wie wir kommunizieren und uns in Hierarchien organisieren. Ein Jahr später führte ein wenig bekannter Entrepreneur aus Pennsylvania, Brian Robertson, eine komplementäre neue soziale Technologie namens Holacracy ein.

Brian betrachte sein Softwareunternehmen lange Zeit als Labor, um mit Modellen für persönliche und organisatorische Transformation zu experimentieren – darunter unter anderem agile Softwareentwicklung, David Allens Getting-Things-Done-Produktivitätsmethode und die integrale Theorie, ein zusammenhängendes Modell des amerikanischen Philosophen Ken Wilber, welches Stufen der menschlichen Entwicklung identifiziert. Holacracy entstand als ein System für Selbstmanagement, das die menschliche Evolution seiner Teilnehmer unterstützen sollte. Robertson positionierte Holacracy als einen Weg, sich ohne Chefs zu organisieren, eine anspruchsvolle Herausforderung für jeden, der auf der Suche nach Weiterentwicklung war.

Dank der Unterstützung der Mitglieder der integralen Gemeinschaft in den Niederlanden, Frankreich und Deutschland konnte Holacracy zunächst im europäischen Markt Fuß fassen. Dennis Wittrock gehörte zu den ersten Anwendern von Holacracy, die bereits 2006 (als Holacracy noch in der Entwicklung war) deren Wert erkannten, bevor es den Mainstream erreichte.¹

Als Robertson in den 2010er-Jahren sein Konzept Führungskräften aus dem Silicon Valley vorstellte, die interessiert daran waren, sich der Conscious-Capitalism-Bewegung anzuschließen,

1 Robertson, B. (2014, Juni). Die Geschichte von Holacracy: Die Entdeckung eines evolutionären Algorithmus. Xpreneurs Blog. Abgerufen am 1. Juni 2023, von <https://www.xpreneurs.co/blog/holacracy-8/die-geschichte-von-holacracy-507>

zog seine Betonung auf Unternehmertum und Purpose-Orientierung ikonische Web-2.0-Innovatoren wie Twitter-Mitgründer Ev Williams und den verstorbenen CEO von Zappos, Tony Hsieh, an, welcher seinen Internethandel für rund eine Milliarde Dollar an Amazon verkaufte.

Ich habe diese epische, übergreifende Geschichte als eine Journalistin erlebt, die über die Technologiekultur berichtete. Heute bin ich inoffizielle Wachstumsbeauftragte bei HolacracyOne (durch die unzähligen Rollen, die ich lebendig mache, denn mit Holacracy betriebene Organisationen verwenden keine übergreifenden Job-Titel). Im Anschluss an ein zufälliges Treffen lud Tony mich ein, eine globale Nachrichtensensation rund um sein öffentliches Experiment mit Holacracy mitzustrarten.² Es gewann an Momentum dank gleichermaßen beschwingten Partnern wie Ev William, der sich Holacracy zu eigen machte, um sein neues Start-Up, die Blog-Plattform Medium zu betreiben, und visionären Praktizierenden wie Dennis und seinen Mitstreitern beim Schweizer Beratungsunternehmen Xpreneurs.

Als ein neues Betriebssystem (OS) für Organisationen traf Holacracy einen Nerv im Zeitgeist und zog ebenso viel Kritik wie Lob auf sich, während es auf der Welle eines Überschall-Medienzyklus ritt. Die beispiellose Macht der Web-2.0-Technologien verstärkte den Aufstieg von Holacracy und trug zu den memetischen Echokammern bei, die zeitweise Polaritäten verschärften, die in Dennis' Buch hervorgehoben werden.

Passenderweise wurde meine erste Begegnung mit Dennis technisch durch die Web-2.0-Pioniere auf Twitter ermöglicht. Als meine Vor-Ort-Berichterstattung ein Schlaglicht auf die offensichtlich verwirrenden Aspekte dieser neuen sozialen Technologie warf – ob aufgrund meiner eigenen Unwissenheit, mangelnden Kontexts oder vorausschauender Beobachtungen, die konfrontierend sein konnten – sah ich Dennis' Twitter-Namen in Erwähnungen und Kommentaren auftauchen. Technisch gesehen befanden wir uns zu dieser Zeit in unterschiedlichen, sogenannten »Tribes«, doch wir beide verwendeten unsere Energien darauf, andere über die Vor- und Nachteile eines sozialen Werkzeugs aufzuklären, das versprach, die Zukunft der Arbeit zu transformieren. Da wir an unterschiedlichen Orten standen und mit unterschiedlichen kulturellen Kontexten arbeiteten, lagen manche unserer Beobachtungen im Konflikt miteinander. Im Laufe der Zeit, als ich mich als Mensch weiterentwickelte und meine Weltanschauung erweiterte, habe ich einige meiner Kritiken noch einmal aufgegriffen und überarbeitet.

In *Holacracy verstehen – Kritik, Wissenschaft, Praxis* betont Dennis die »true, but partial«-Heuristik der integralen Theorie, die von Ken Wilber bekannt gemacht wurde, welche verdeutlicht, wie zwei scheinbar widersprüchliche Beobachtungen aus einer höheren Perspektive beide wahr sein können.

2 Groth, A. (2013, 30. Dezember). Zappos is going holacratic: no job titles, no managers, no hierarchy. Quartz. Abgerufen am 4. November 2023, von <https://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy>

Sein Buch ist größtenteils eine Antwort auf eine Reihe akademischer Forschungen des deutschen Soziologen Stefan Kühl, der die offensichtlichen Nachteile von Holacracy untersuchte. Eine zentrale Prämisse in Kühls »Schattenorganisation« ist, dass Holakratie die menschliche Natur im Wesentlichen ignoriert. Er baute seine Argumentation auf, indem er einige meiner früheren Berichte zitierte, in denen ich feststellte, dass Holakratie aufgrund der Art und Weise, wie ihre formalen Prozesse (Tactical Meetings, Governance) Rolle und Seele differenziert, unnatürlich erscheint. Kühl charakterisierte dies als Teil von Holacracys »Schattenseite«.

Als Reporterin, die regelmäßig und sichtbar auf dem Campus von Zappos Geschichten schrieb, die unter seinen 1500 Mitarbeitenden gute Verbreitung fanden – seinerzeit bis dato die größte Holacracy-Einführung – wurde ich irgendwann zum Magnet für diejenigen, die mit dem System zu kämpfen hatten, was meine Wahrnehmung darüber färbte, wie ich die enthusiastischen Geschichten über seine transformativen Effekte von anderen aufnahm. Wie konnten Menschen nur so drastisch unterschiedliche Erfahrungen haben? Weil sie an unterschiedlichen Stufen in ihrem persönlichen Wachstum standen. Holacracy ist dazu designt, herausfordernd zu sein. Es ist harte Arbeit, die eigene persönliche Macht anzunehmen und die Macht und Würde der anderen aus einer seelisch verbundenen Warte heraus zu ehren. Es ist ein Muskel, den man aufbaut.

Was mir zu dieser Zeit nicht klar war, ist, dass Holacracy ein Spiegel ist. Sein elegantes Design – inklusive der Meeting-Strukturen, die sich anfangs ungenau anfühlen können – spiegelt die sogenannten Schatten der Individuen und der Organisation wider. Gemäß der Definition von Schatten des Schweizer Psychoanalytikers Carl G. Jung reflektiert Holacracy das kollektive Unbewusste, so dass es anerkannt und integriert werden kann. Man könnte Holacracy sogar mit einer Gruppentherapie vergleichen, bei der erhöhte Kreativität und Innovation die Nebenprodukte des kollektiven Wachstums sind.

Ungefähr zu der Zeit, als Holacracy an Bedeutung gewann, entwickelte sich auch die Arbeit der amerikanischen Psychologin und Stanford-Professorin Carol Dweck, die den Begriff des »Growth Mindset« prägte. Sie argumentiert, dass die erfolgreichsten Menschen von Natur aus auf persönliches Wachstum und Weiterentwicklung ausgerichtet sind, wohingegen diejenigen, die stecken bleiben oder zurückfallen, dazu neigen, ein starres Mindset zu haben. Ein Growth Mindset ist essenziell, um in einer mit Holacracy betriebenen Organisation erfolgreich zu sein.

Dies steht im Einklang mit dem, was INSEAD-Assistenzprofessor Michael Y. Lee in seiner jahrelangen Forschung über neue, selbst-gemanagte Organisationen herausgefunden hat, darunter Zappos und mehrere andere, die Holacracy nutzen. Im Artikel »Beyond the Holacracy Hype« für die Harvard Business Review und in anderen Arbeiten kam er zu dem Schluss, dass Selbststarter und Menschen mit einer unternehmerischen Neigung in mit Holacracy betriebenen Unternehmen tendenziell aufblühen. Weil die formalen Mechanismen in Holacracy darauf ausgelegt sind offenzulegen, wo Arbeit erledigt wird, ist es nicht einfach, sich in einer holokratischen Organisation zu verstecken.

Wie Dennis klarstellt, weisen traditionelle Pyramidenhierarchien eine Menge Schatten und Undurchsichtigkeit auf. Ein Teil der Genialität von Holacracy ist, dass es für größere Transparenz sorgt. Das kann zunächst unbequem sein. Für einen akademischen Forscher mag das wie ein Fehler im System erscheinen.

Es ist sehr schwierig, Holacracy zu kritisieren, ohne die Kunst selbst praktiziert und beherrscht zu haben.

Während die Welt während des memetischen Hype-Zyklus der 2010er Jahre noch Schwierigkeiten damit hatte, die revolutionäre Kraft von Holacracy vollständig zu begreifen, wurde sie für einige plötzlich zu einer vernünftigen Lösung, als Covid zuschlug. Im Jahr 2022 erklärt Forbes die Ankunft der Selbstmanagement-Revolution. Holacracys globale Reichweite dehnte sich weiter aus in Richtung Japan, Argentinien, China, Indien und darüber hinaus.

Wir stehen noch sehr am Anfang in dieser Evolution neuer Arbeitsweisen. Web-3.0-Technologien, inklusive dezentralisierter Blockchains, krepeln zusammen mit Fortschritten in KI wieder einmal unser soziales Gefüge um. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, wurde Holacracy auf Version 5.0 aktualisiert, die zugänglicher als je zuvor ist. Firmen können nun leichter entlang des Spektrums Dezentralisierung ↔ Zentralisierung oszillieren und eine bedarfsgerechte Selbstmanagement-Praxis gestalten, die zu ihrem einzigartigen kulturellen und betrieblichen Kontext passt.

In dieser umfassenden Abhandlung stellt Dennis Holacracy auf geschickte Weise in einen historischen, intellektuellen und praktischen Kontext, der hilfreich ist für jeden, der dieses faszinierende öffentliche Narrativ verfolgt hat oder der erneut in dieses Abenteuer hineingezogen wird. Sein fundiertes Verständnis von Entwicklungspsychologie und Organisationstheorie lässt Holacracy in einem frischen Licht erscheinen. Für mich liegt das Gold darin, wie er sich auf mitfühlende Weise mit den Kritikern von Holacracy beschäftigt und die Perspektiven derjenigen würdigt, die anderswo auf dem sprichwörtlichen Berg stehen, während er selbst seine Arbeit bei der Umsetzung der Praxis in führenden Firmen reflektiert.

All diejenigen, die davon träumen, in wirklich lebendigen und dynamischen Organisationen zu arbeiten – lassen Sie Dennis und dieses Buch ein Leitfaden und Begleiter auf Ihrer Reise sein.

Aimee Growth
Partner, HolacracyOne
Los Angeles, Kalifornien
November 2023

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 Schneiderraum	147
3.6.1.4	Die Konkretheit und der Paketlösungscharakter von Holacracy als Betriebssystem	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 Selbstreflexion	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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Ein holokratisches Organigramm	40
Abbildung 2 – Die vier Räume in Holacracy	59
Abbildung 3 – Grundannahmen wirken selbstverstärkend	64
Abbildung 4 – Das Spektrum der Befugnis	67
Abbildung 5 – Handlungsbefugnis durch implizite Verantwortlichkeiten, die im Purpose enthalten sind	70
Abbildung 6 – Schnittmenge der formalen, tatsächlichen und erforderlichen Struktur in Holacracy über die Zeit	83
Abbildung 7 – Die drei Kontexte eines FPE mit dem »Purpose Agent« im Zentrum	87
Abbildung 8 – Polaritätsdiagramm der Atempolarität	114
Abbildung 9 – Schlecht und gut gemanagte Polaritäten	116
Abbildung 10 – Formalität/Informalität als Polarität	120
Abbildung 11 – Bürokratie/Postbürokratie als Polarität	121
Abbildung 12 – Dialektik von Organisationsformen – Holacracy als doppelte Negation von Bürokratie	122
Abbildung 13 – Die Polarität von Transparenz und Vertraulichkeit	128
Abbildung 14 – Aspekte der Formalität/Informalität-Polarität in Holacracy	137
Abbildung 15 – Aspekte der Zentralisierung/Dezentralisierung-Polarität in Holacracy	141
Abbildung 16 – »Die Leiter« nach Tim Urban (2023)	156
Abbildung 17 – Holacracy-Praxisreife als intervenierende Variable – Kausalzusammenhang oder bloße Korrelation?	174
Abbildung 18 – Kelch oder Köpfe?	176
Abbildung 19 – Drei verschiedene Versionen der acht Zonen im IMP nach Ken Wilber	180
Abbildung 20 – Aspekte der Formalität/Informalität-Polarität in Holacracy aus »Sportfan«-Sicht	188
Abbildung 21 – Die Polarität von Organisationspraxis und Organisationsforschung	192

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Typen von Ursachen für potenzielle Probleme der Holacracy-Praxis	108
Tabelle 2 – Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Harzburger Modell und Holacracy	133