



Holacracy – Die Hierarchie der Kreise

Ein Organisationsmodell ohne Chefs?

Zur Architektur einer agilen Organisationsform

Karl Wimmer

Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

Zum Begriff <i>Holacracy</i> bzw. <i>Holokratie</i>	2
Zu den Grundlagen einer holokratischen Organisation	5
Rollen statt Positionen	6
Eine Organisationsform ohne Hierarchie? Oder: die Hierarchie der Kreise	7
Double Linking – die Verbindung der Kreise	10
Trennung von Steuerungs- und operativen Treffen	10
Dynamische Steuerung	11
Zusammenfassung: Vor- und Nachteile von Holacracy	11
Die holokratische Organisation in der Praxis	13
Kritik an der holokratischen Organisationsform	13
Transformation einer herkömmlichen Organisation in eine Holokratische	14
Literatur	15

1. Holacracy – zum Begriff und basistheoretischen Hintergrund

Der Terminus *Holacracy* (engl.) bzw. *Holokratie* (dt.) geht zurück auf Arthur Koestlers¹ Buch *The Ghost in the Machine* (1967).² Koestler argumentiert, dass unsere gesamte Welt aus Hierarchien der verschiedensten Arten besteht, beginnend mit der Sprache, über die Musik und bis hin zur Biologie und Chemie. Atome stehen in einer Hierarchie zu Molekülen, diese zu Zellen und Zellen wiederum zum Organismus. Alle Lebensformen und die Gesellschaft seien verschachtelte Hierarchien von Einheiten, so Koestler.³

Auch Ken Wilber⁴ greift diese philosophische Weltbetrachtung in Form von Holons auf. Die Ontologie⁵ stellt dabei einen zentralen Bereich in Wilbers Denken dar. Wilber setzt an den Anfang seiner Theorie das Holon (nach Arthur Koestler)⁶ und nimmt ebenso an, dass sich die gesamte Realität aus Holons zusammensetzt, egal ob es sich dabei um Materie, Energie, Ideen oder Prozesse handelt.⁷

Die Holons bilden Systeme. Moleküle sind komplexer als Atome, sie haben im Wilberschen Sprachgebrauch damit eine größere Höhe. Dafür gibt es aber im Universum sehr viel mehr Atome als Moleküle, was er als größere Spanne bezeichnet. Je komplexer Holons durch Evolution werden (Atomen-, Moleküle-, Zellen-Organismen usw.), desto seltener können diese auftreten.

¹ **Arthur Koestler** (1905-1983), war ein österreichisch-ungarisch-britischer Schriftsteller. Er schrieb vorwiegend auf Deutsch und Englisch, vereinzelt auch auf Französisch und Ungarisch. Seine Zeitgenossen sahen ihn als bedeutendsten Renegaten der KPD an, der er sieben Jahre lang angehört hatte. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Arthur_Koestler
Köstler war Träger des britischen Ritterordens **OBE - The Most Excellent Order of the British Empire**, kurz **Order of the British Empire**, der im Jahr 1917 von König Georg V. gestiftet wurde. Die Aufnahme in den Orden würdigt Verdienste in den Bereichen von Kunst und Wissenschaft, der Arbeit für gemeinnützige Einrichtungen und Wohlfahrtsorganisationen sowie den öffentlichen Dienst. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Order_of_the_British_Empire

² **Der Geist in der Maschine** ist ein 1967 erschienenes Buch über philosophische Psychologie von Arthur Koestler. Der Titel ist eine Phrase, die der Oxford-Philosoph Gilbert Ryle geprägt hat, um die kartesische dualistische Darstellung der Geist-Körper-Beziehung zu beschreiben. Vgl. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Ghost_in_the_Machine

³ Vgl. Markus Brinsa (09/2015): *Holacracy: Die Hierarchie der Kreise*; in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/holacracy-die-hierarchie-der-kreise/>

⁴ **Kenneth "Ken" Earl Wilber Jr.** (*1949) ist ein US-amerikanischer Autor im Bereich der Integralen Theorie, der vor allem über Psychologie, Philosophie, Mystik und Spirituelle Evolution schreibt. Er ist Mitbegründer von der integralen Plattform Integrallife.com. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Ken_Wilber

⁵ Die **Ontologie** (altgriechisch *ón* ‚seiend‘ bzw. ‚sein‘ und *-logie* ‚Lehre‘ bzw. ‚Wissenschaft‘) ist eine Disziplin der theoretischen Philosophie. Die Ontologie befasst sich mit einer Einteilung des Seienden und mit den Grundstrukturen der Wirklichkeit und der Möglichkeit. Dieser Gegenstandsbereich ist weitgehend deckungsgleich mit dem, was nach traditioneller Terminologie „allgemeine Metaphysik“ genannt wird. Dabei wird etwa eine Systematik grundlegender Typen von Entitäten (konkrete und abstrakte Gegenstände, Eigenschaften, Sachverhalte, Ereignisse, Prozesse) und ihrer strukturellen Beziehungen diskutiert. Spezielle Gegenstandsbereiche betreffende Fragen sind hingegen zum Beispiel „Was ist der Mensch?“, „Gibt es einen Gott?“ oder „Hat die Welt einen Anfang?“. Diese Themen fielen nach traditioneller Stoffgliederung in den Bereich „spezielle Metaphysik“. Bei einigen traditionellen Herangehensweisen steht der Begriff des Seins und sein Verhältnis zu den einzelnen Entitäten im Vordergrund. Heute werden in der analytischen Ontologie die Ausdrücke „Ontologie“ und „Metaphysik“ zumeist synonym verwendet. In der Informatik werden seit den 1990er Jahren formale Repräsentationssysteme, angelehnt an den philosophischen Begriff, als „Ontologien“ bezeichnet. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ontologie>

⁶ Der Begriff **Holon** (von griech. *hólos* und *on* „das Teil eines Ganzen Seiende“) wurde von Arthur Koestler geprägt und bedeutet ein Ganzes, das Teil eines anderen Ganzen ist. Es wird auch als "Ganzes/Teil" umschrieben. So ist zum Beispiel eine Zelle für sich ein Ganzes, jedoch Teil eines umfassenderen Ganzen, eines Organs, das wiederum Teil des Körpers ist. Eine so entstehende Hierarchie von Holons nennt man **Holarchie**.

Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holon>

⁷ Vgl. Karl Wimmer (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?* In: https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/menschenbild_organisatbild.pdf

Höhere Ebenen müssen immer ihre unteren Ebenen umfassen. Wenn sich die Atome eines Moleküls auflösen, kann auch dieses nicht mehr existieren. Wird hingegen ein Wasser-Molekül aufgespalten, bleiben immer noch die Wasserstoff- und Sauerstoffatome bestehen. Die Holons der höheren Ebenen mögen also bedeutender sein, die der niedrigen sind dafür grundlegender.

Wilber versucht möglichst grundlegende Ebenen voneinander zu unterscheiden. Dazu wird die Welt in Physiosphäre (Materie), Biosphäre (Leben) und Noosphäre (Geistiges) unterteilt. Theoretisch könnte es darüber noch weitere Ebenen geben, die stellvertretend als Theosphäre bezeichnet werden. Dieses wäre aber nur das größte denkbare Schema, da sich zum Beispiel die Physiosphäre unter anderem in Atome, Elemente und Moleküle untergliedern ließe.

Nun wird mit der Unterscheidung zwischen Individuum und seiner Umwelt, also dem Kollektiv, eine quantitative Größe eingefügt. Zum Beispiel wären in dem kollektiven Holon „Staat“ die einzelnen Menschen das individuelle Holon „Bürger“. Zwischen beiden Größen besteht immer eine Abhängigkeit: Soll das kollektive Holon eine Evolution durchlaufen, muss dies auch für sein individuelles Pendant gelten (Koevolution).

Der Austausch zwischen Individuum und Kollektiv muss auf allen holarchischen Ebenen erfolgen. Man nehme das Holon „Mensch“: In der Physiosphäre besteht dieser aus Materie, die sich in unserem Planeten auf kollektiver Ebene wiederfindet. In der Biosphäre basiert sein Körper auf Zellen, die einem Metabolismus unterworfen sind. Pendant wäre hierbei das biologische Umfeld, also die Familie und der Stamm einerseits und das restliche Ökosystem andererseits. In der Noosphäre hat er mittels Symbolen und Begriffen die Fähigkeit zu denken. Durch die kollektive Entsprechung, also die Gesellschaft, kann dieses auch nach seinem biologischen Tod durch Schrift und Edukation reproduziert werden.

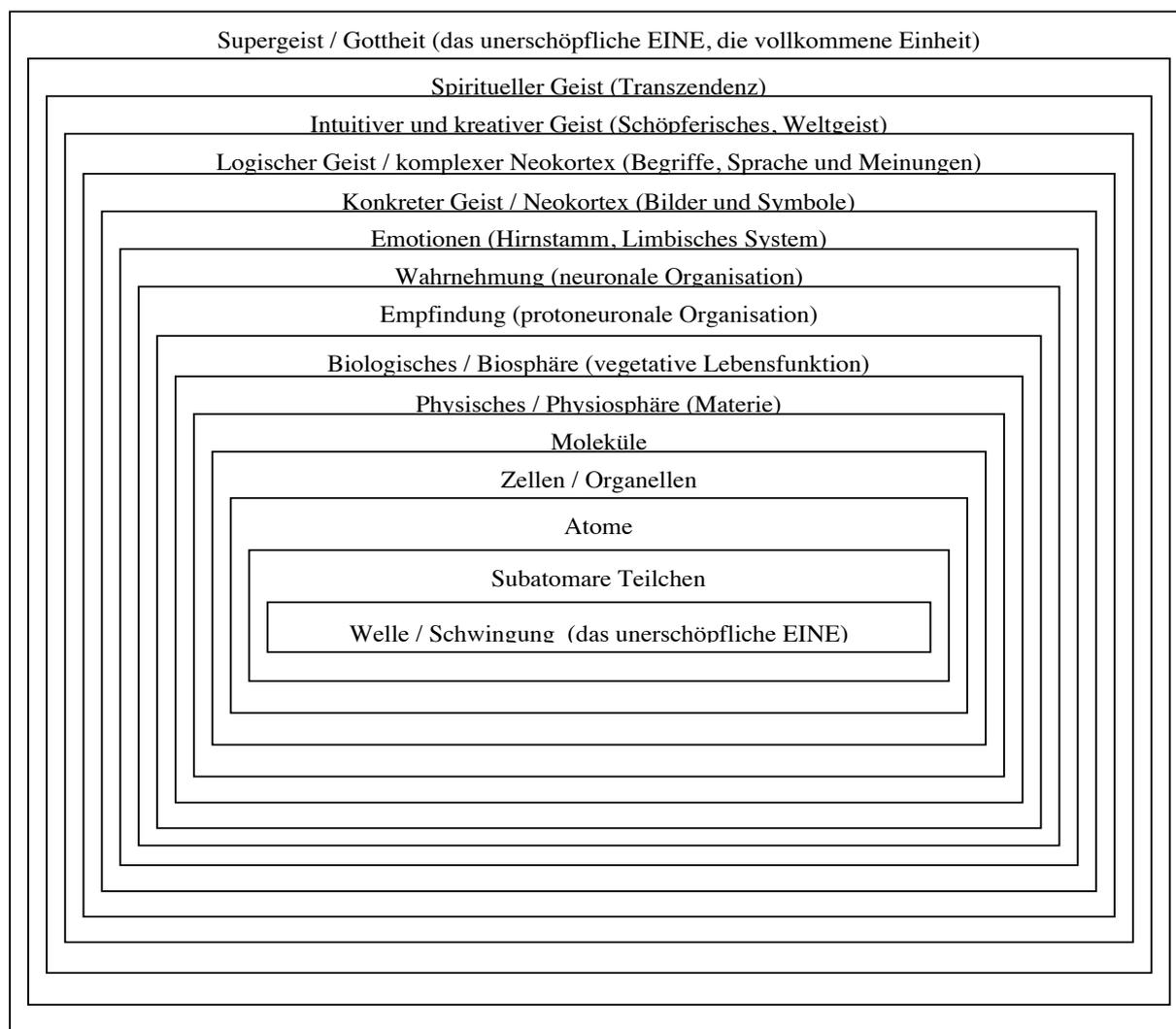
Kleine individuelle Holons wie Atome kommen häufig im Universum vor, sie besitzen also eine große Spanne. Dafür besitzen sie nur eine geringe Höhe, da sie nicht sonderlich komplex aufgebaut sind. Ihr kollektives Pendant wäre die Galaxie, bei der dieses ebenso der Fall ist: Die Gesamtmasse aller Galaxien ist natürlich größer als die der Planeten, da letztere Teil von ersteren sind. Galaxien haben also ebenso eine große Spanne bei geringerer Komplexität und befinden sich somit auf einer niedrigen Ebene. Wird nur die bloße Anzahl der kollektiven Holons verglichen, verhält sich diese genau umgekehrt proportional zu den individuellen Pendants. Es stehen viele Atome wenigen Molekülen gegenüber, aber wenige Galaxien vielen Planeten.

Schließlich billigt Wilber den Holons auch die Eigenschaften der Quadranten zu: Sie verfügen über ein Inneres und ein Äußeres. Das innere Holon „Moral“ ist zum Beispiel nicht direkt für unser Bewusstsein erfassbar. Wir können aber durch das äußere Holon ‚Rechtssystem‘ sehr wohl eine materielle Entsprechung davon erstellen. Diese mag nicht immer mit seinem Pendant übereinstimmen, kann sich aber diesem annähern. Empirische Wissenschaften wie die Physik, die Biologie oder die Soziologie untersuchen die äußerlich messbaren Holons, während das hermeneutische Denken (zum Beispiel Moral- oder Geschichtsphilosophie) sich durch Überlegung den inneren Holons zuwendet.

Der Dualismus Innen/Außen lässt sich nun mit dem bereits angesprochenen Begriffspaar Individuell/Kollektiv verknüpfen. Dadurch erhält man das Modell der vier Quadranten. Wiederum stehen die Holons der gleichen Ebene miteinander in Verbindung.

Beispiel: Der Mensch der Frühgeschichte hatte irgendwann die Sprache erlernt. Dazu war allerdings das innerlich-individuelle Holon ‚Begriff‘ nötig. Damit dieses überhaupt gedacht werden konnte, musste er bereits ein entsprechendes Gehirn entwickelt haben. Auf dem äußerlich-individuellen Sektor befindet sich deshalb das Holon ‚komplexer Neokortex‘. Damit die Sprache weitergegeben werden konnte, musste der Mensch in einer sesshaften Gemeinschaft leben, welche durch das äußerlich-kollektive Holon ‚Stammesdorf‘ repräsentiert wird. Dazu musste es aber kulturelle Faktoren geben, welche dieses zusammenhielten. Die Schamanen benutzten deshalb bestimmte Rituale, welche den Menschen versicherten, die Welt bis zu einem gewissen Grad kontrollieren zu können. Diesen Entwicklungszustand kann man nach Piaget als ‚magisch‘ bezeichnen, was das entsprechende innerlich-kollektive Holon wäre.

Alle vier Quadranten bedingen sich gegenseitig, so dass sich die Frage nach dem ursprünglichsten Sektor erübrigt. Damit wird auch der Streit zwischen Idealismus und Materialismus umgangen.



Holarchie des Seins (nach Ken Wilber)⁸

⁸ Vgl. Ken Wilber: *Eros, Kosmos, Logos. Eine Vision an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend*; Fischer 2001.

Zu *Holon* bzw. *Holarchie* verwandte oder analoge Konzepte finden sich in vielen Bereichen, beispielsweise in der Systemtheorie, beim Begriff der Entität in der Informationstheorie, beim Begriff der Klasse, beispielsweise in der Biologie (in der der biologischen Systematik).

Was bedeutet dies nun für Organisationen? Wie kann man Organisationen in diesem Sinne funktional gestalten?

2. Zu den Grundlagen einer holokratischen Organisation

„Das Konzept der Selbstorganisation erfährt in der aktuellen Diskussion um neue Organisationsformen wie Soziokratie, Holokratie, Scrum, etc. eine beeindruckende Renaissance. Viele Unternehmen versuchen die wiederentdeckte Hierarchielosigkeit umzusetzen, versprechen die neuen Organisationsformen doch flache Hierarchien, Partizipation und Agilität. Was ist aus organisationstheoretischer Sicht dazu bereits bekannt? Wo liegt das besondere Potenzial mit Blick auf die unternehmerischen Herausforderungen heutiger Organisationen? Wo liegen noch offene Fragen?“⁹

Holokratie (auch *Holokratie*; Kompositum nach altgriechisch *holos* „vollständig, ganz“ und *kratía* „-kratie, Herrschaft“; im Englischen mit Lautangleichung *holacracy*) ist eine von dem Unternehmer Brian Robertson aus Philadelphia auf Basis der Soziokratie¹⁰ in seiner Firma *Ternary Software Corporation* entwickelte Systemik, die Entscheidungsfindungen „mit durch alle Ebenen hindurch gewünschter Transparenz und partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten“ in großen Netzwerken und vielschichtigen Unternehmen eine günstige Struktur gibt.¹¹

Robertson, Gründer von *Ternary Software*, wandte das Organisationsprinzip 2007 erstmalig in seinem Unternehmen an. Er entwickelte es kontinuierlich weiter, bis er 2010 die *holacracy constitution* (deutsch: „Holokratie-Verfassung“), also ein Regelwerk herausbrachte, in dem er die Prinzipien und Beispiele darlegt, die seinem Konzept zugrunde liegen. Beeinflusst ist sein Konzept von agilen Softwaremethoden wie *Scrum*¹² und *Kanban*¹³, mit denen er bereits sein Unternehmen führte. Als dies im Zuge einer wirtschaftlichen Krise pleiteging, entwickelte er mit *Holacracy One* sein Konzept weiter.¹⁴

⁹ Thomas Schumacher / Rudolf Wimmer: *Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld*; in: osb international Reader 2019, S. 44; https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/osb_Reader_2019_Web.pdf

¹⁰ **Soziokratie** ist eine Organisationsform, mit der Organisationen verschiedener Größe – von der Familie, über Unternehmen und NGOs bis zum Staat – konsequent Selbstorganisation umsetzen können. In ihrer modernen Fassung basiert sie auf Erkenntnissen der Systemtheorie. Durch seine Prinzipien wird sichergestellt, dass ein Ignorieren von Spannungen strukturell vermieden wird und im Sinne von gemeinsamen Zielen nachgesteuert wird. Die Mitglieder einer Organisation entwickeln Mitverantwortung kollektiver Intelligenz sowohl für den Erfolg der Organisation als Ganzes als auch für jeden Einzelnen. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Soziokratie>

¹¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

¹² Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

Boris Gloger: *Scrum - Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*; Hanser 2013.

Roman Pichler: *Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*; dpunkt.Verlag 2009.

¹³ Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban_\(Softwareentwicklung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban_(Softwareentwicklung))

David J. Anderson: *Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen*; dpunkt.verlag 2011, (englisch: *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business.*).

Klaus Leopold / Siegfried Kaltenecker: *Kanban in der IT. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen*. 3. Auflage (1. Auflage 2012); Hanser 2018.

David J. Anderson / Andy Carmichael: *Die Essenz von Kanban kompakt*; dpunkt.verlag 2018.

¹⁴ Vgl. <https://karrierebibel.de/holokratie/>

Zu verstehen ist sein Konzept primär im Kontext von Unternehmen, die rasch und flexibel auf Marktänderungen reagieren müssen, als in sogenannten „agilen Kontexten“. Eine Organisationsstruktur, in der Hierarchien um jeden Preis eingehalten werden müssen und Entscheidungen nur von oben nach unten gefällt werden, genügt vielen modernen Unternehmen nicht. Holokratie ermöglicht ein dynamisches Reagieren, indem es auf folgende Prinzipien setzt:¹⁵

- Selbstorganisation
- Ideen aus der Kybernetik
- agile Methoden
- kollektive Intelligenz

Holokratie intendiert, einer Organisation ein spezifisches, zentrales Regelwerk zu bieten: die „Holokratie-Verfassung“ (*Holacracy Constitution*). Dieses Regelwerk ist unter einer offenen Lizenz verfügbar und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Die Verfassung untergliedert sich in folgende fünf Kapitel: 1. „Rollen füllen“; 2. „Kreisstruktur“; 3. „Governance-Prozess“; 4. „Operativer Prozess“; 5. „Adoption Matters“ („Angelegenheiten der Inkraftsetzung“).^{16/17}

Die Entscheidungsfindung nach dem Prinzip der „Integrativen Entscheidungsfindung“ bildet die Basis der dynamischen Steuerung. Sie ist ein Prozess von häufigen und kleinen Kurskorrekturen an Stelle von monumentalen Grundsatzplanungen (angelehnt an das evolutionäre Prinzip der natürlichen Entwicklung, und auch an die Organisationsform des *Agilen Arbeitens*¹⁸). So können schwerfällige „bürokratische“ Prozesse umgangen werden, die sowohl in hierarchischen Organisationen als auch in konsensorientierten Gemeinschaften entstehen. Stattdessen wächst eine gegenwartsbezogene Handlungsfähigkeit.¹⁹

Als zentrale Elemente dieses Konzepts können gelten: a) flexible Rollen anstatt fester Positionen, b) flexible Teams anstatt starrer Abteilungen c) eine Unternehmensverfassung anstatt einer Geschäftsführung, d) die Trennung zwischen Steuerungsprozess und operativen Prozess, e) Partizipation statt Delegation, f) permanente, inkrementelle Anpassung anstatt geplanten, periodischen Wandel.²⁰

Die Einführung dieser neuartigen Organisationsstruktur kann mehr Klarheit in die Arbeitsabläufe bringen, die Verantwortungsbereiche neu abstecken, Entscheidungen vereinfachen und dezentralisieren und nicht zuletzt die Kreativität und Arbeitsmoral der Mitarbeiter steigern sowie deren persönliche Entwicklung positiv unterstützen.²¹

3. Rollen statt Positionen

Holacracy basiert auf dem Ansatz, dass Stellenbeschreibungen durch Rollen ersetzt werden. Robertson stellt die Hypothese auf, eine Stellenbeschreibung sei rasch überholt und oft nicht

¹⁵ Vgl. ebenda.

¹⁶ Vgl. Brian Robertson: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.

¹⁷ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

¹⁸ Vgl. Karl Wimmer (08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf

¹⁹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

²⁰ Vgl. Ingo Winkler: *Holokratie! Holokratie? – Gedanken zum Für und Wider eines spannenden Organisationskonzeptes*; in: ÖVS News 1/2021, S. 4.

²¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

mehr aktuell, ganz im Gegensatz zu Rollen. Holacracy unterscheidet zwischen Rollen und den Menschen, die diese Rollen erfüllen. Eine Person kann zu einem bestimmten Zeitpunkt mehrere Rollen haben. Die Rollen werden von sogenannten Kreisen über einen kollektiven Governance-Prozess regelmäßig neu definiert, um sie den sich ständig ändernden Anforderungen des Unternehmens anzupassen.²²

Holacracy strukturiert die verschiedenen Rollen im Unternehmen durch ein System von sich selbst organisierenden Kreisen, die hierarchisch angeordnet sind. Jeder Kreis ist einem klaren Zweck zugeordnet und dem über ihm liegenden größeren Kreis verantwortlich. Allerdings hat jeder Kreis die Befugnis, sich intern in der Art selbst zu organisieren, dass er seinen Zweck bestmöglich erfüllt.²³ Holokratie legt Wert darauf, nicht in traditionellen Organigrammen und Ämterhierarchien, sondern in Rollen und Zuständigkeiten im Betriebsablauf zu arbeiten.

Konflikte entstehen oft da, wo Zuständigkeiten oder Rollen nicht oder mangelhaft geklärt sind. Wir denken, wir wüssten, wofür eine Bürokraft, der Putzdienst, Teamleiter/in, Einkäufer/in (als Beispiel für Rollen) zuständig sind. Wir erwarten, dass sie bestimmte Dinge tun, ohne das eindeutig mit ihnen vereinbart zu haben, und ärgern uns, wenn sie es nicht tun. Das kann einen Betrieb viel Zeit und Geld kosten und belastet oft die Arbeitsatmosphäre. In den Steuerungstreffen werden solche Konflikte und Spannungen für die Entwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur genutzt.²⁴

Bestehende Zuständigkeiten und Rollen werden gemeinsam und präzise geklärt oder neue so geschaffen, dass alle für den Betrieb regelmäßig notwendigen Handlungen damit erfasst sind. Dies geschieht, bevor konkrete Personen diese annehmen oder diese ihnen vom „Chef“ des Kreises (Leadlink), bei dem die Personal- und Budgetverantwortung liegt, zugewiesen werden oder im Team, bei gleichberechtigten Mitarbeitern bzw. Partnern.²⁵

4. Eine Organisationsform ohne Hierarchie? Oder: die Hierarchie der Kreise

Agile Organisationsformen gewinnen an Bedeutung.²⁶ Solche Organisationen sollen einerseits flexibel, d.h. dynamisch, andererseits aber doch auch ausreichend „stabil“ sein.²⁷ Die *Holacracy-Systemik* legt viel Wert auf Konsens und demokratische Entscheidungsfindung. Robertson spricht in seinem Originalwerk von einer „abgeschafften Hierarchie“.²⁸ Das Prinzip der „demokratischen Entscheidungsfindung“ findet hier allerdings gegenüber dem herkömmlichen demokratischen Mehrheitsprinzip ein einer abgewandelten Weise statt:

²² Vgl. Markus Brinsa (09/2015): *Holacracy: Die Hierarchie der Kreise*; in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/holacracy-die-hierarchie-der-kreise/>

²³ Vgl. dsb., ebenda.

²⁴ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

²⁵ Vgl. ebenda.

²⁶ Vgl. André Häusling: *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*; Haufe 2017.

²⁷ Vgl. Richard Pircher: *Agilstabile Organisationen: Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership*; Vahlen 2018.

²⁸ Vgl. Brian Robertson: *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*; Penguin 2016.

„Entscheidungen erfolgen im soziokratischen Modell nach dem Konsentprinzip.²⁹ Anders als bei demokratischen Mehrheitsentscheidungen wird dabei nur entschieden, wenn niemand einen schwerwiegenden und begründeten Einwand im Sinne der gemeinsamen Ziele hat. Das bedeutet, dass sich die Beteiligten nicht einig sein müssen, aber ihr Einverständnis zu einer Lösung geben, die den Gegebenheiten entsprechend geeignet und realisierbar erscheint. Durch dieses Vorgehen bekommen Entscheidungen eine hohe Akzeptanz, werden mitgetragen und der Einzelne erhält mehr Einfluss als bei demokratischen Mehrheitsentscheidungen.“³⁰

Tatsächlich ist das Holokratie-System nach Robertson aber in einem gewissen Sinn durchaus stark hierarchisch. In der *Holacracy Constitution 4.0*³¹ von Robertson werden „Hierarchien“ detaillierter beschrieben, als in jeder herkömmlichen Organisationsstruktur.³² Allerdings in einer anderen Form als bisher gewohnt.

Die Frage der Führung und Steuerung einer Organisation stellt sich hier in einer neuen Form.³³ Mitarbeiter sind nicht mehr klassischerweise gemäß Führungsrolle, Funktionen und Abteilungen zuständig, sondern nehmen verschiedene Rollen ein. Organisiert werden sie in Kreisen, deren Zuständigkeiten klar geregelt sind. Die Kreise sind wiederum hierarchisch angeordnet und Bestandteil eines anderen Kreises. Wird ein Kreis irgendwann zu groß, kann er auch in Unterkreise gegliedert werden.³⁴

²⁹ Das erste Basisprinzip „**Der Konsent**“ bildet die Garantie für die Gleichwertigkeit aller Teilnehmer*innen einer Organisation bei der Beschlussfassung. Das **Konsentprinzip** ist die Übereinkunft darüber, dass das Prinzip von „kein schwerwiegender und begründeter Einwand“ die Beschlussfassung regiert.

‘**Regiert**’ meint, dass Beschlüsse auch auf andere Weise als per Konsent getroffen werden können, allerdings nur, wenn darüber mit Konsent entschieden wurde. Demokratisch, autokratisch per systemisch-konsensieren zu beschließen ist daher auch in der Soziokratie möglich.

‘**Schwerwiegend**’ bezieht sich auf den Toleranzbereich, das heißt die Begrenzungen jedes einzelnen Teilnehmenden und der Umgebung. Man muss nicht einer Meinung sein welche die beste Lösung ist – eine Lösung innerhalb des Toleranzbereichs reicht aus.

‘**Begründet**’ bedeutet, dass Konsent kein Vetorecht ist. Konsent bedeutet das Recht, seinen Einwand zu begründen. Vgl. <https://soziokratiezentrum.org/ueber-soziokratie/grundlagen-basis-prinzipien/konsent/>
Alle Mitglieder werden gehört, Meinungen und Einwände werden integriert und dann im Einverständnis beschlossen. Entscheidungen können somit von allen nachvollzogen und mitgetragen werden.

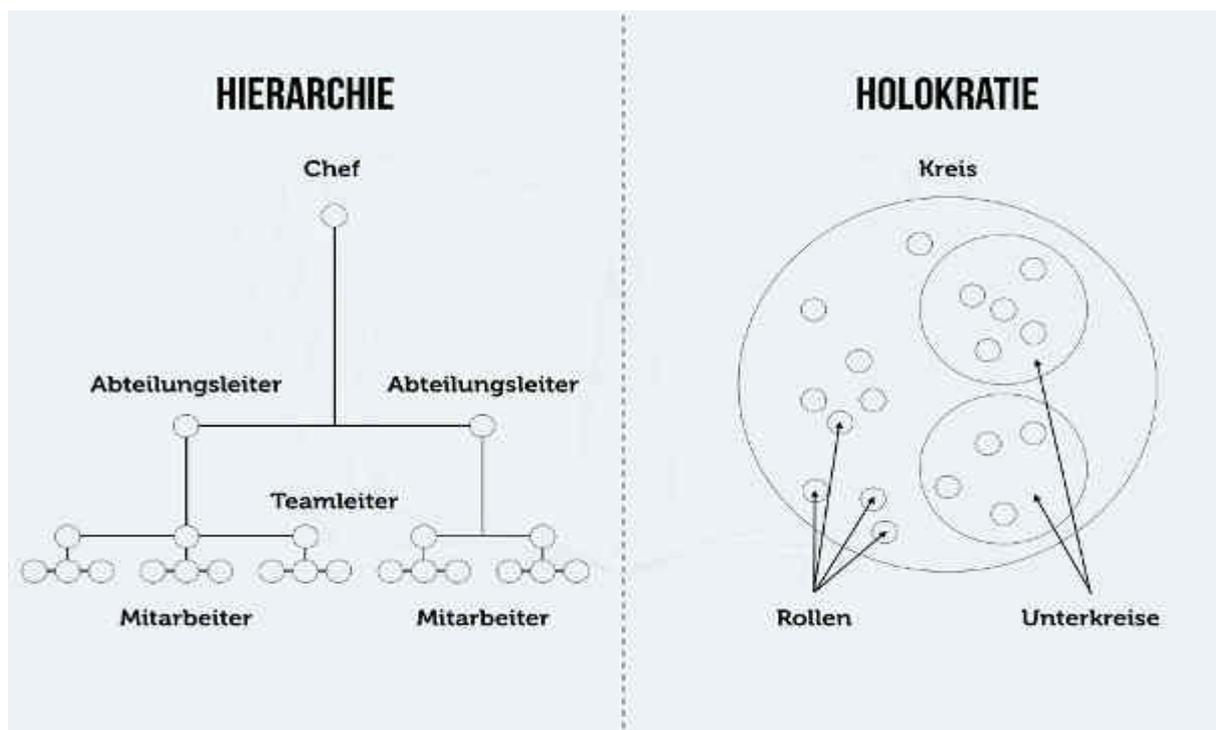
³⁰ Thomas Schumacher / Rudolf Wimmer: *Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld*; in: osb international Reader 2019, S. 46; https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/osb_Reader_2019_Web.pdf

³¹ Die Holokratie-Verfassung kann von der Holacracy-Website heruntergeladen werden: <https://www.holacracy.org>

³² Vgl. Markus Brinsa (09/2015): *Holacracy: Die Hierarchie der Kreise*; in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/holacracy-die-hierarchie-der-kreise/>

³³ Vgl. Karl Wimmer (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation?* <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/fuehrung.pdf>

³⁴ Vgl. <https://karrierebibel.de/holokratie/>



Vergleich Hierarchie – Holokratie, Quelle: Karrierebibel.de³⁵

Aus jedem Kreis wird ein Vertreter in den nächsthöheren und einer in die unteren Kreise gewählt, ein Mitarbeiter kann somit auch mehreren Kreisen angehören. Sämtliche Mitarbeiter eines Kreises sind bei allen Entscheidungen eingebunden und stimmberechtigt. Diese doppelte Verlinkung (double linking) verhindert, dass ohne Wissen der anderen aneinander vorbei gearbeitet wird. Der Gedanke hinter diesem von der Soziokratie beeinflussten System ist, dass durch die dezentrale Organisationsstruktur die Mitarbeiter selbst Einfluss nehmen können.³⁶

Einfach gesagt, ist Holacracy keine herkömmliche hierarchische Organisation, sondern eine „Hierarchie der Kreise“: Die Kreise werden nach detailliert beschriebenen demokratischen Prozeduren geführt - aber gleichzeitig arbeitet jeder Kreis innerhalb der Hierarchie. Jeder höhere Kreis sagt seinem unteren Kreis, was seine Aufgabe ist und was von ihm erwartet wird. Der höhere Kreis kann in dem ihm "untergebenen" Kreis jederzeit Änderungen vornehmen, Personal austauschen, den Kreis sogar abschaffen, wenn er nicht die Erwartungen des höheren Kreises erfüllt.³⁷

Im Holacracy-System muss jeder Kreis den Zweck erfüllen, der von dem höheren Kreis vorgegeben ist. Die *Holacracy Constitution* ist jedenfalls neutral in Bezug auf die Wahl des Zwecks.³⁸

Im Wesentlichen bedeutet Holacracy also eine Reihe nach innen gerichteter, hierarchischer Mechanismen, die die Kreise verbinden. Jeder Kreis ist erforderlich, um das System demokratisch und offen zu führen, mit detailliert definierten Verfahren und Prozessen darüber, wie zum Beispiel Meetings abgehalten und Entscheidungen herbeigeführt werden. Aber auch

³⁵ <https://karrierebibel.de/holokratie/>

³⁶ Vgl. ebenda.

³⁷ Vgl. Markus Brinsa (09/2015): *Holacracy: Die Hierarchie der Kreise*; in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/holacracy-die-hierarchie-der-kreise/>

³⁸ Vgl. dsb., ebenda.

wenn jeder Kreis noch so demokratisch ist, so arbeitet er dennoch innerhalb einer vertikalen Hierarchie und muss sich nach oben orientieren, um Instruktionen über seinen Zweck zu erhalten.³⁹

Brian Robertson beschreibt in seinem Buch *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*⁴⁰ das Unternehmen als eine Art menschlichen Körper. Jedes Organ funktioniert autonom und dennoch sind sie alle untereinander vernetzt. Somit könnte jeder Kreis (Aufgabenbereich) im holokratischen System mit einem Organ im Körper verglichen werden. Wird die Organisation größer und komplexer, können die einzelnen Kreise wiederum in „Unterkreise“ aufgegliedert werden.⁴¹

5. Double Linking – die Verbindung der Kreise

Um eine klare Kommunikation zwischen den verschiedenstufigen Kreisen zu gewährleisten, arbeitet Holokratie mit double-linking: Jeder Kreis wählt einen (oder mehrere) Vertreter in den nächsthöheren Kreis, dem er angehört (Rep-Link), und jeweils einen (oder mehrere) Vertreter in die unteren Kreise, die ihm angehören (Lead-Link). Auch das Entsenden in die Nachbar-Kreise und deren Integration kann sinnvoll sein. Diese Vertreter geben aktuelle Informationen aus dem Kreis, aus dem sie kommen, und vertreten dessen Interessen im oberen/unteren Nachbar-Kreis. Sie sind bei Entscheidungen in den Kreisen gleichberechtigt (d.h. ihre Stimme muss gehört und integriert werden).⁴²

Auf diese Weise ist die Kommunikation und das Feedback nicht nur von „oben“ nach „unten“ wie in hierarchischen Organisationen, sondern auch von den Ausführenden zu den Planern, Managern etc., also zwischen allen Mitwirkenden gewährleistet. Es wird allen am Prozess Beteiligten gleiches Gewicht gegeben, jedenfalls auf kommunikativer Ebene. Oft werden sogar die Nutzer gefragt und ihre Wünsche berücksichtigt.⁴³

Die Art und Weise der Kommunikation und ihre Qualität ist jedenfalls eine große Herausforderung.⁴⁴

6. Trennung von Steuerungs- und operativen Treffen

Steuerung ist im holokratischen System in allen Elementen der Organisation verteilt. In den Steuerungstreffen, die jeder Kreis abhält, wird darüber nachgedacht und entschieden, wie man in dem Kreis zusammenarbeitet: Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse werden

³⁹ Vgl. dsb., ebenda.

⁴⁰ Vgl. Brian Robertson: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.

⁴¹ Vgl. <https://arbeits-abc.de/holacracy/>

⁴² Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

⁴³ Vgl. ebenda.

⁴⁴ Vgl. Sascha Demarmels: *Agilität & Kommunikation. Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen Kontext*; Versus 2019.

abgesteckt und vereinbart. Hier geht es um die Weiterentwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur: was braucht der Betrieb für einen reibungslosen Ablauf? In Steuerungs-Meetings wird bewusst nicht über Ressourcenfragen (Geld, Zeit, Personal) entschieden.⁴⁵

Die operativen Treffen regeln - wie in vielen Betrieben - die Aktivitäten des Tagesgeschäfts.

Ein großer Vorteil dieser Trennung ist unter anderem, dass die Art der Zusammenarbeit mit viel Sorgfalt gepflegt und zu Ende gedacht werden kann, ohne zu früh von „zu wenig Zeit, kein Geld, kein Personal“ unterbunden zu werden.⁴⁶

7. Dynamische Steuerung

Wichtige Steuerungsentscheidungen werden in jedem Kreis mit „Integrativer Entscheidungsfindung“ getroffen, einer Entscheidungsart, bei der die Stimmen aller Beteiligten auf eine sachbezogene Weise einbezogen werden. Sie ist ausgerichtet auf brauchbare und korrigierbare, nicht auf optimale und grundsätzliche Entscheidungen.⁴⁷

Entscheidungen sind jederzeit änderbar, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren. In diesem Fall kann jeder einen neuen Vorschlag einbringen. Das erleichtert die Entscheidungsfindung: Nicht die perfekte Lösung wird gesucht, sondern eine brauchbare, und nicht für immer, sondern für jetzt mit den aktuell zur Verfügung stehenden Informationen. Die permanente Beobachtung der Praxis während des Prozesses lässt die Details erkennen, die das Vorausdenken nicht erfassen konnte.⁴⁸

8. Zusammenfassung: Vor- und Nachteile von Holacracy

Bei Holacracy findet viel Basisdemokratie statt, doch soll es nicht zu unproduktiv langen und politischen geprägten Entscheidungsprozessen kommen. Den Vertretern von Holacracy ist ganz wichtig, dass Holacracy nicht als Organisationsanarchie missverstanden wird. Daher gibt es ein umfangreiches Regelwerk, das Sicherheit und klare Orientierung geben soll.⁴⁹

Diese Regeln werden transparent in einer Art Unternehmensverfassung veröffentlicht. Das ist sozusagen das Grundgesetz von Holacracy. Jeder Mitarbeiter verpflichtet sich den Regeln. Niemand steht über ihnen. Die Mitarbeiter haben die Freiheit, im Unternehmen alles zu tun, was sie für richtig halten. Ein Rolleninhaber darf aber nicht die Rolle eines anderen verletzen oder etwas unternehmen, was der Verfassung widerspricht.⁵⁰

⁴⁵ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

⁴⁶ Vgl. ebenda.

⁴⁷ Vgl. ebenda.

⁴⁸ Vgl. ebenda.

⁴⁹ Vgl. Carsten E. Schermuly (10/2020): *Holacracy – die holokratische Organisation*; in: https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html

Buchtipp: Carsten C. Schermuly: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.

⁵⁰ Vgl. dsb., ebenda.

Die Verfassung besteht aus fünf Artikeln. Diese gliedern sich aber in eine Vielzahl an Paragraphen und Unterparagraphen. Die komplexe Verfassung ist aber damit auch gewissermaßen die Achillesferse dieses New-Work-Ansatzes.⁵¹

Nicht nur der Umgang mit der Holacracy-Verfassung ist eine Herausforderung. Die Mitarbeiter benötigen ausgeprägte soziale Kompetenzen, um diesen zu praktizieren. Sonst fühlen sich die Mitarbeiter nicht mehr, sondern weniger kompetent. Als sicher gilt auch, dass Holacracy nicht für jedes Unternehmen als Organisationsprinzip taugt. Junge Unternehmen mit komplexen Aufgaben können hier mehr profitieren als große Unternehmen mit standardisierten Produkten. Aber selbst viele junge Unternehmen mit komplexen Aufgaben können Holacracy kaum eins-zu-eins umsetzen.⁵²

Im Gegensatz zu vielen anderen New-Work-Ansätzen verändert Holacracy die Gesamtstruktur eines Unternehmens. Hierarchien, Führungspositionen und Titel werden radikal abgeschafft. Interpersonale Führung in Hierarchien wird durch strukturelle Führung ohne (klassische) Hierarchien ersetzt. Stattdessen wird die Arbeit streng aufgabenorientiert organisiert. Aufgaben werden in Rollen zusammengefasst, die in Kreisen zusammenarbeiten. Holacracy hat an verschiedenen Stellen ein großes Potenzial, das psychologische Empowerment von Mitarbeitern zu steigern.⁵³

Die Mitarbeiter entkommen der Hierarchie und den peniblen Kontrollmechanismen klassischer Unternehmensstrukturen. Das bringt mehr Selbstbestimmung und Einfluss. Da die Arbeitsaufgaben und nicht starre Stellenprofile im Fokus stehen und die Mitarbeiter Einfluss haben, welche Rollen sie übernehmen, kann Holacracy auch das Bedeutsamkeitserleben stimulieren.⁵⁴

Gleichzeitig stellt Holacracy hohe Anforderungen an die Mitarbeiter und das Unternehmen, was das Kompetenzerleben der Mitarbeiter kurz- und langfristig mindern kann. Auch kann die komplexe Verfassung das Gefühl von Empowerment mindern. Wenn Mitarbeiter potenziell in einem langen Text blättern müssen, ob sie sich korrekt verhalten, dann kann dies das Empowermentempfinden negativ beeinträchtigen.⁵⁵

Im Falle einer Organisationstransformation⁵⁶ werden die ehemaligen Führungskräfte um ihre (früheren) Positionen gebracht. Sie müssen normale Rolleninhaber werden oder das Unternehmen verlassen. In diesem Fall verschwindet auch wichtiges Wissen der Führungskräfte, wenn sie wegen Holacracy das Unternehmen verlassen müssen.⁵⁷

⁵¹ Vgl. dsb., ebenda.

⁵² Vgl. dsb., ebenda.

⁵³ Vgl. dsb., ebenda.

⁵⁴ Vgl. dsb., ebenda.

⁵⁵ Vgl. dsb., ebenda.

⁵⁶ Vgl. Karl Wimmer (05/2001): *Strategische Organisationsentwicklung. Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/strat-entw.pdf>

⁵⁷ Vgl. Carsten E. Schermuly (10/2020): *Holacracy – die holokratische Organisation*; in:

https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html

Buchtipp: Carsten C. Schermuly: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.

9. Die holokratische Organisation in der Praxis

Holokratie wurde von verschiedenen Firmen und Nonprofit-Organisationen weltweit implementiert, beispielsweise von der Umweltbewegung *Extinction Rebellion*. Beispiele aus Deutschland sind:⁵⁸

- *Blinkist*, ein Start-up, das sich auf die Zusammenfassung von Sachbuchtexten spezialisiert hat,
- *Soulbottles*, ein Berliner Öko-Start-up, das sich an Holokratie und gewaltfreier Kommunikation orientiert,
- *Deutsche Bahn*, die in ausgewählten Bereichen mit Holokratie experimentiert,
- *ESBZ*, eine Reformschule in Berlin, die sogar auf die Schulleitung verzichtet und
- einige mittelständische Unternehmen.

Beispielunternehmen aus der Schweiz sind *Freitag*, *Liip*, *Intersim* und *MySign*.⁵⁹

Den durchschlagendsten Erfolg gab es bisher in Amerika bei *Zappos*, einem zu Amazon gehörenden Online Shop. Er ist mit seinen 1.500 Mitarbeitern das erste größere privatwirtschaftliche Unternehmen, das die Holokratie nach einer Testphase mit anschließender Befragung der Mitarbeiter im Mai 2015 einführte.^{60/61}

Auffällig ist, dass es ansonsten (vor allem in Amerika) in erster Linie NGOs sind, die das Holokratiekonzept einführen. Und da liegt auch nach Meinung einiger Experten der Knackpunkt: Holokratie eignet sich vor allem für kleinere Unternehmen, wie es eben Start-ups oder NGOs sind, weniger für große Konzerne und (staatliche) Institutionen.⁶²

Der Grund dafür könnte tatsächlich in der Führung beziehungsweise Nicht-Führung liegen: Abhängig von einzelnen Mitarbeitern, aber eben auch von der Größe des Unternehmens besteht möglicherweise ein dezidiertes Wunsch nach Führung und Führungsverantwortung eines Vorgesetzten: Nicht jeder kann mit so viel Freiheit und Entscheidungsspielraum umgehen. Praxisbeobachtungen berichten von Erfahrungen in Unternehmen, in denen Verantwortlichkeiten nicht klar waren und dementsprechend auch das Konzept nicht funktionierte.⁶³

Außerdem setzt Holokratie darauf, dass alle Beteiligten ihre Rollen einnehmen: passiert das nicht, ist Scheitern ebenfalls vorprogrammiert. Das kann - vor allem bei Unternehmen, die lange einen anderen Führungsstil verfolgt haben - zum Verlust von Mitarbeitern und Führungskräften führen.⁶⁴

10. Kritik an der holokratischen Organisationsform

Häufige Probleme in holokratischen Organisationen sind die Gehaltsstrukturen sowie die Karrieremöglichkeiten. Oft bildet sich eine informelle Hierarchie heraus, die dem klassischen Modell recht nahekommt. Zudem kann die Reporting-Struktur bei börsennotierten Unternehmen

⁵⁸ Vgl. <https://karrierebibel.de/holokratie/>

⁵⁹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

⁶⁰ Vgl. <https://karrierebibel.de/holokratie/>

⁶¹ Vgl. Bernstein, Ethan / Bunch, Jon: *The Zappos Holacracy Experiment*; HBR IdeaCast/Episode 535, 2016.

⁶² Vgl. <https://karrierebibel.de/holokratie/>

⁶³ Vgl. ebenda

⁶⁴ Vgl. ebenda

nicht einfach weggelassen werden, somit müssen diese auch als holokratische Organisation Reporting-Positionen installieren.⁶⁵

Ein weiterer Kritikpunkt ist das lange Regelwerk (Verfassung), das mühsam zu verinnerlichen ist. Zudem ist der Schritt in holokratische Organisationsformen meist mit hohen Kosten für Berater und Software verbunden.⁶⁶

11. Die Transformation einer herkömmlichen (hierarchischen) Organisation in eine holokratische Organisationsform

Immer mehr Start-ups, Mittelständler und sogar Konzerne sind gewillt, sich von hierarchischen Führungsformen zu verabschieden und testen selbstverwaltete Modelle. So nehmen laut einer Studie des Personaldienstleisters Hays und der PAC- Unternehmensberatung agile Methoden einen hohen Stellenwert ein: Bereits zwei Drittel der befragten Firmen halten sie für wichtig und 40 Prozent nutzen sie zu Teilen. Allerdings gibt es Widerstände: Konkurrenzdenken verhindert vernetztes Handeln (72 Prozent). Das Tagesgeschäft beansprucht zu viel Zeit (65 Prozent). Und auch die geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern (55 Prozent) steht im Weg.⁶⁷

Die Ergebnisse dieser Studie spiegeln auch die Widerstände, die es bei der Einführung der Holokratie bei der *Europace AG*⁶⁸ gab. Ausgangspunkt war folgende These: Eine Wissensunternehmung, in dem die Menschen das Wissen der Organisation halten, ist prädestiniert, um Hierarchien abzuschaffen und die Holokratie einzuführen. Denn wenn das Tagesgeschäft technische Innovation heißt, stören langatmige Hierarchien und aufwändige Abstimmungsschleifen.⁶⁹

Dennoch: Eine solche Transformation will sehr wohl überlegt sein. Sie könnte rasch scheitern, sofern nicht grundlegende Bereitschaften und auch die nötigen Potenziale vorhanden sind.⁷⁰ Wer sich auf den Weg zu einem holokratischen Unternehmen machen möchte, sollte vor allem klären:⁷¹

- Sind die Eigentümer und das Top-Management bereit, Macht und Verantwortung auf alle Ebenen des Unternehmens zu übertragen und abzugeben?

⁶⁵ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

⁶⁶ Vgl. ebenda

⁶⁷ Quelle: Hays AG (Hg.): *Agile Organisationen auf dem Prüfstand*, 2018; zitiert von Stefan Kennerknecht (2018): *Holokratie (Holacracy)*; Management Handbuch aus [business-wissen.de](https://www.business-wissen.de), Kapitel 186; in:

<https://www.business-wissen.de/kapitel/holokratie-holacracy>

⁶⁸ <https://neu.europace.de>

⁶⁹ Vgl. Stefan Kennerknecht (2018): *Holokratie (Holacracy)*; Management Handbuch aus [business-wissen.de](https://www.business-wissen.de), Kapitel 186; in: <https://www.business-wissen.de/kapitel/holokratie-holacracy>

⁷⁰ Vgl. Karl Wimmer (05/2001): *Strategische Organisationsentwicklung. Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/strat-entw.pdf>
Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>

Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf

Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenoptimierung*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/ressourcenorientierung_in_organisationen.pdf

⁷¹ Vgl. Stefan Kennerknecht (2018): *Holokratie (Holacracy)*; Management Handbuch aus [business-wissen.de](https://www.business-wissen.de), Kapitel 186; in: <https://www.business-wissen.de/kapitel/holokratie-holacracy>

- Ist das Unternehmen mit seiner bisherigen Kultur der Zusammenarbeit bereit, sich auf neue Regeln und Prozesse einzulassen?
- Sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und sich an die Regeln der Holokratie zu halten?
- Welche Vorteile kann eine Selbstorganisation des Unternehmens nach dem Modell der Holokratie für das Unternehmen und für alle Beschäftigten bringen?
- Welche Risiken, Gefahren und Einschränkungen lassen sich erkennen?

Wer eine solche Transformation überlegt, der sollte jedenfalls diese grundlegenden Fragen vorab klären und sich je nach Unternehmensart auch an konkreten Beispielen Anleihe nehmen. Die hier zitierte *Europace AG* - ein Finanzdienstleister - ist ein solches Beispiel, welches mit Erläuterungen zur Funktionsweise differenziert beschrieben wurde.⁷²

12. Literatur

- Anderson, David J.: *Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen*; dpunkt.verlag 2011, (englisch: *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business.*).
- Anderson, David J. / Carmichael, Andy: *Die Essenz von Kanban kompakt*; dpunkt.verlag 2018.
- Bernstein, Ethan / Bunch, John: *The Zappos Holacracy Experiment*; HBR IdeaCast/Episode 535, 2016.
- Bernstein, Ethan / Bunch, John / Canner, Niko / Lee, Michael: *Beyond the Holacracy Hype: The Overwrought Claims – an Actual Promise – of the Next Generation of Self-Managed Teams*; Harvard Business Review 94, nos. 7-8 (July-August 2016), Page 38-49.
- Boes, A. / Welpel, I. M. / Sattelberger, T.: *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*; Haufe 2015.
- Brinsa, Markus (09/2015): *Holacracy: Die Hierarchie der Kreise*; in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/holacracy-die-hierarchie-der-kreise/>
- Demarmels, Sascha: *Agilität & Kommunikation. Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen Kontext*; Versus 2019.
- Gloger, Boris: *Scrum - Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*; Hanser 2013.
- Greenfield, Rebecca (2015): *Holawhat? Meet The Alt-Management System Invented By A Programmer and Used By Zappos*; in: <https://www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-hoacracy>
- Grund, Matthias: *Agile Softwareentwicklung als paradigmatisches Beispiel für eine neue Organisation von technischer Wissensarbeit*; in: T. Sattelberger, I.M. Welpel und A. Boes (Hg.): *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 159-166); Haufe 2015.
- Häusling, André: *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*; Haufe 2017.
- Häusling, André / Römer, Esther / Zeppenfeld, Nina: *Praxisbuch Agilität*; Haufe 2017.
- Hays AG (Hg.): *Agile Organisationen auf dem Prüfstand*, 2018.
- Heimrath, Markus: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.
- Hofert, Sven: *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*; Springer 2018.
- Holacracy blog: <https://blog.holacracy.org>
- Holacracy webpage: <https://www.holacracy.org>
- Kennerknecht, Stefan (2018): *Holokratie (Holacracy)*; Management Handbuch aus business-wissen.de, Kapitel 186; in: <https://www.business-wissen.de/kapitel/holokratie-holacracy>

⁷² Vgl. dsb., ebenda.

- Kerner, Paul: *Agiles Projektmanagement. Mit Scrum Dank Empirie und Agilität effiziente Projekte realisieren*; CreateSpace Independent Publishing Platform 2018.
- Koestler, Arthur: *The Ghost in the Machine*; Penguin 1989 (Erstauflage 1967). Deutsche Ausgabe: *Das Gespenst in der Maschine*; Molden 1968.
- Leopold, Klaus: *Agilität neu denken: Warum agile Teams nichts mit Business Agilität zu tun haben*; LEANability GmbH 2018.
- Leopold, Klaus / Kaltenecker, Siegfried: *Kanban in der IT. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen*; Hanser, 3. Auflage 2018 (1. Auflage 2012).
- Neus, S. / Trompeter, J. / Mandischer M. (2011): *Scrum kompakt*; Itemis 2011.
- Pfläging, Niels / Steinmann, Pia: *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht*; Redline 2014.
- Pichler, Roman: *Scrum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*; dpunkt.Verlag 2009.
- Pircher, Richard: *Agilstabile Organisationen: Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership*; Vahlen 2018.
- Preußig, Jörg: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.
Dsb.: *Agiles Führen: Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte*; Haufe 2018.
- Robertson, Brian J.: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.
Englische Originalausgabe: *Holacracy: The New Managing System for a Rapidly Changing World*; Henry Holt and Co 2015.
Dsb.: *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*; Penguin 2016.
- Scheller, T.: *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*; Vahlen 2017.
- Schermuli, Carsten H.: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.
- Schmidt, Gunther: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2004.
- Schumacher, Thomas / Wimmer, Rudolf: *Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld*; in: osb international Reader 2019;
https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/osb_Reader_2019_Web.pdf
- Schwaber, Ken: *Agiles Projektmanagement mit Scrum* (engl. Ausgabe: *Agile Project Management with Scrum*); Microsoft Press 2003.
- Schwaber, Ken / Jeff Sutherland, Jeff: *The Scrum Guide*; in: <https://www.scrumguides.org>
- Slogar, Andreas: *Die agile Organisation: Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen?* Carl Hanser 2018.
- Strauch, B. / Reijmer, A.: *Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*; Vahlen 2018.
- Wilber, Ken: *Eros, Kosmos, Logos. Eine Vision an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend*; Fischer 2001.
- Wimmer, Karl (05/2001): *Strategische Organisationsentwicklung. Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/strat-entw.pdf>
Dsb. (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation?*
<https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fuehrung.pdf>
Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>
Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?* https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/menschenbild_organisatbild.pdf
Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf
Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenoptimierung*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/ressourcenorientierung_in_organisationen.pdf
- Winkler, Ingo / Pelzmann, Sabine: *Holokratie! Holokratie? – Gedanken zum Für und Wider eines spannenden Organisationskonzeptes*; in: ÖVS News 1/2021, S. 3-8.