

---

**essentials**

*Essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor\*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor\*innen aller Springer-Verlagsmarken.

---

Andreas Hertel · Jeanette Herzog ·  
Dominik Grolimund

# Selbstorganisation mit Holakratie

...eine Frage der Kultur!

 Springer

Andreas Hertel  
Olhão, Portugal

Jeanette Herzog  
Goldach, Schweiz

Dominik Grolimund  
Zürich, Schweiz

ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-662-68776-5

ISBN 978-3-662-68777-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68777-2>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

---

## Was Sie in diesem *essential* finden können

- Einführung in das Konzept der Selbstorganisation und dessen Bedeutung für Unternehmen, die auf die Herausforderungen der modernen Geschäftswelt reagieren wollen.
- Hervorhebung der Rolle der Organisationskultur als entscheidender Einflussfaktor für erfolgreiche selbstorganisierte Zusammenarbeit in Unternehmen.
- Präsentation der holokratischen Spielregeln in einer leicht zugänglichen Form, um den Einstieg in diese Organisationsmethode zu erleichtern.
- Eine kritische Perspektive auf die Holakratie.
- Bereitstellung praktischer Hinweise und Beispiele für die effektive Nutzung von Holakratie in Organisationen, um die Umsetzung dieses Konzepts zu erleichtern.

---

## Vorwort

Die Grundidee der Holakratie klingt zunächst spannend. Sie verspricht nichts weniger als die Steigerung von Klarheit, Anpassungsfähigkeit und die Machtverteilung in Organisationen. Doch sie umfasst mit ihrem Fokus auf Strukturen und Prozesse lediglich einen Teilausschnitt der Organisationswelt. Zudem ist sie stark formalisiert. Wie soll mit einem derart nüchternen Regelwerk eine wirkungsvolle Selbststeuerung möglich sein?

Erfolgsfaktoren aus unserer Sicht: konsequente Unterstützung aller Organisationsmitglieder, die entweder als Führungskräfte Macht in die Organisation (ab)geben oder als Mitarbeitende eine neue Klarheit in der Organisation entwickeln und dabei Verantwortung verteilen und übernehmen. Dies bedingt Veränderung über die Strukturelemente der Holakratie hinaus, um kulturelle Qualitäten zu fördern, die für gelingende Selbstorganisation erfolgskritisch sind. Nicht die Holakratie ist der Schlüsselfaktor, sondern eine resonante und psychologisch sichere Organisationskultur.

Dieses Buch wäre ohne die Unterstützung von Menschen, die durch praktische Einblicke und insgesamt zum Entstehungsprozess beigetragen haben, nicht möglich gewesen. Unser Dank gilt dem Institut für Angewandte Psychologie (IAP) und dort insbesondere Prof. Dr. Christoph Steinebach, Prof. Dr. Christoph Negri, Prof. Dr. Daniel Süß, Prof. Dr. Eric Lippmann sowie Prof. Dr. Andres Pfister. Sie haben dieses Projekt von Beginn an unterstützt und gefördert.

Ein herzlicher Dank geht an diverse Wegbereiter:innen für selbstorganisiertes Arbeiten mit Holakratie im deutschsprachigen Raum. Sie haben Dominik Grolimund ihr umfangreiches praktisches Erfahrungswissen im Rahmen einer Forschungsarbeit in qualitativen Interviews zur Verfügung gestellt. Ihr gesammeltes Wissen fließt in dieses Buch mit ein: Juliane Martina Röhl (Structure &

Process), Ivo Bättig (Unic), Eleonora Weistroffer, Patrick Scheurer und Dennis Wittrock (Xpreneurs), Anke Lessmann und Carola Giese-Brandt (bewusstes unternehmen), Anna Jantscher (die Neuwaldegg). Stefanie Bläser danken wir fürs Gegenlesen und die wertvollen Verbesserungsvorschläge.

Im Dezember 2023

Andreas Hertel  
Jeanette Herzog  
Dominik Grolimund

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2</b>	<b>Selbstorganisation – ein bewährtes Phänomen</b>	3
<b>3</b>	<b>Eine Frage der Kultur</b>	7
3.1	Kontextbewusstsein: sich selbst im Ganzen sehen	7
3.2	Resonanz: in zugewandten Beziehungen stehen	11
3.3	Psychologische Sicherheit: sagen können, was ist	12
3.3.1	Inklusion: Vielfalt begrüßen	15
3.3.2	Vertrauen: aufeinander bauen	17
<b>4</b>	<b>Der Spielaufbau der Holakratie</b>	19
4.1	Kreise und Rollen: Bausteine der Organisation	21
4.1.1	Kreise	21
4.1.2	Rollen	22
4.2	Prototypische Darstellung eines Marketing-Kreises	28
<b>5</b>	<b>Der Spielablauf der Holakratie</b>	33
5.1	Spannungsbasiertes Arbeiten: Triebfeder der Organisation	33
5.2	Varianten der Entscheidungsfindung	34
5.3	Meetings: gemeinsame Anknüpfungspunkte	36
5.3.1	Das Tactical Meeting für operative Synchronisation	36
5.3.2	Das Governance Meeting für strukturelle Anpassung	39

---

<b>6 Kritische Perspektive</b> .....	45
<b>7 Resümee</b> .....	49
<b>Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können</b> .....	51
<b>Literatur</b> .....	53

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1	Prototypische Beschreibung eines Marketing-Kreises .....	22
Tab. 4.2	Beispiele für eine operative Rollenbeschreibung eines Marketingteams .....	23
Tab. 4.3	Beispiele für eine operative Rollenbeschreibung eines Marketingteams .....	23
Tab. 4.4	Beispiele für eine operative Rollenbeschreibung eines Marketingteams .....	23
Tab. 4.5	Beispiele für eine operative Rollenbeschreibung eines Marketingteams .....	24
Tab. 4.6	Beispiele für eine operative Rollenbeschreibung eines Marketingteams .....	24
Tab. 4.7	Beispiele für eine operative Rollenbeschreibung eines Marketingteams .....	24
Tab. 4.8	Beispiele für eine operative Rollenbeschreibung eines Marketingteams .....	25
Tab. 4.9	Standardrollen der Holakratie, in Anlehnung an Cowan (2023) .....	29
Tab. 5.1	Agenda für die Durchführung des Tactical Meetings .....	38
Tab. 5.2	Fünf Wege zur Spannungsverarbeitung im Tactical Meeting ...	39
Tab. 5.3	Der Integrative Entscheidungsprozess .....	42
Tab. 5.4	Der Integrative Wahlprozess .....	43