

Anhänge

Die vorliegenden Anhänge A und B gehören zu folgendem Beitrag: Phanmika Sua-Ngam-Iam & Stefan Köhl (2021). Das Wuchern der Formalstruktur. Funktionen und Folgen holakratisch formalisierter Organisation. Journal für Psychologie, 29(1), 39–71, <https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-39>

A Methodische Vorgehensweise

Die holokratischen Organisationen wurden per Mail kontaktiert, über das Forschungsinteresse informiert und für das Forschungsvorhaben gewonnen. Mithilfe der Kontaktpersonen aus den jeweiligen Organisationen konnten dann auf Basis eines Vorgesprächs, in dem das Forschungsvorhaben erläutert wurde, Interviewpartner:innen er- und vermittelt werden.

Im Dezember 2018, Januar, März, Oktober 2019 wurden vor Ort an mehreren aufeinanderfolgenden Tagen Interviews mit einzelnen Mitgliedern, Vor- und Abschlussgespräche sowie Beobachtungen von Meetings durchgeführt. Insgesamt wurden in neun holokratischen Meetings teilnehmende Beobachtungen geführt, davon waren sieben Tactical und zwei Governance Meetings. Die Beteiligung an der Check-in- und Check-out-Runde war ausreichend, um am Meeting teilnehmen zu können. Zusätzlich wurden Feldnotizen auf Grundlage von nichtaufgezeichneten Gesprächen erstellt. Im Juni 2020 fanden in vier der fünf Organisationen weitere Interviews per Videocall statt, um die Organisationen auch im Zeitverlauf einschätzen zu können und besonders die Auswirkung der Pandemie-Krise auf die holokratische Organisation näher analysieren zu können. Zudem wurden ebenfalls im Juni sowie im Dezember 2020 weitere Interviews mit Experten aus Beratung und Forschung geführt.

Es wurden insgesamt 65 Interviews mit 52 Personen geführt (s. Tabelle 1). Unter diesen war pro Unternehmen je zumindest eine Person, die das Unternehmen mitbegründet hat und/oder in der Geschäftsführung tätig war. Weiter wurden in jeder Organisation Interviews mit den Personen geführt, die vorrangig für die Einführung und Weiterentwicklung der Holacracy zuständig waren. Der weit überwiegende Teil der Interviewten arbeitete jedoch hauptsächlich im operativen Bereich der Unternehmen. Die Proportionalität von Interviewten in der Lead-Link-Rolle und in ausführenden Rollen wurde berücksichtigt. Zusätzlich wurden noch drei Interviews mit drei externen Experten aus Beratung und Forschung geführt. Diese Gespräche konnten nicht aufgezeichnet werden, es wurden aber ausführliche Mitschriften angefertigt.

Organisation	Interview	Haupttätigkeit	Datum
Organisation A	Interview 1	Softwareentwicklung, Director Transformation Management, Senior Business Coordinator, Geschäftsführung, Recruiting, Holacracy Trainer, Business Consultant, Training Neumitglieder, Projektmanagement, Accountmanagement	12/2018 & 06/2020
	Interview 2		12/2018 & 06/2020
	Interview 3		12/2018
	Interview 4		12/2018 & 06/2020
	Interview 5		12/2018 & 06/2020
	Interview 6		12/2018 & 06/2020
	Interview 7		01/2019
	Interview 8		06/2020
	Interview 9		06/2020
Organisation B	Interview 1	Personalentwicklung, Assistenz, Finanzen, Unternehmensentwicklung, Geschäftsführung, Vertrieb, Marketing & PR, Personalentwicklung, Einkauf, Grafik, Qualitätssicherung, Mediengestaltung	12/2018
	Interview 2		12/2018 & 06/2020
	Interview 3		12/2018
	Interview 4		12/2018 & 06/2020
	Interview 5		12/2018
	Interview 6		12/2018
	Interview 7		12/2018
	Interview 8		12/2018
	Interview 9		12/2018
	Interview 10		06/2020
	Interview 11		06/2020
	Interview 12		06/2020
Organisation C	Interview 1	Holacracy Beratung & Training, Vertrieb, Marketing & Vertrieb, Controlling, Logistik, Founder, Redaktion & PR, Custom Sales, Verpacker:in, Wareneingang	01/2019 & 06/2020
	Interview 2		01/2019
	Interview 3		01/2019
	Interview 4		01/2019
	Interview 5		01/2019
	Interview 6		01/2019

Organisation	Interview	Haupttätigkeit	Datum
	Interview 7 (mit Person aus Interview 1 & 5)		01/2019
	Interview 8		06/2020
	Interview 9		06/2020
	Interview 10		06/2020
	Interview 11		06/2020
Organisation D	Interview 1	Technische Beratung, Geschäftsführung, Vermittlung Beratung-Entwicklung, Projektleitung & Kundenmanagement, Softwareentwicklung, Technische & fachliche Beratung	03/2019
	Interview 2		03/2019
	Interview 3		03/2019
	Interview 4		03/2019
	Interview 5		03/2019
	Interview 6		03/2019
	Interview 7		03/2019
	Interview 8		03/2019
	Interview 9		03/2019
	Interview 10		03/2019
	Interview 11		03/2019
Organisation E	Interview 1	Verwaltungsrat, UX Design, Product Owner & Business Development, HR, Softwareentwicklung	10/2019
	Interview 2		10/2019 & 06/2020
	Interview 3		10/2019 & 06/2020
	Interview 4		10/2019 & 06/2020
	Interview 5		10/2019 & 06/2020
	Interview 6		10/2019
	Interview 7		06/2020
einzelne Interviews	Interview 1	Beratung, Forschung	07/2020
	Interview 2		07/2020
	Interview 3		12/2020

Tabelle 1: Übersicht geführter Interviews

Die Interviews wurden teilweise von einer Person allein geführt. Der überwiegende Teil der Interviews wurde aber zu zweit, manchmal auch zu dritt durchgeführt. Die Interviews waren leitfadengestützt. Dadurch sollte sowohl eine erste Strukturierung des Feldes als auch eine Offenheit für ein exploratives Vorgehen sichergestellt werden. Der erste inhaltliche Block des Leitfadens thematisierte den Werdegang der interviewten Person vor und in der jeweiligen Organisation. Anschließend wurden die ersten Berührungspunkte der Person mit Holacracy behandelt. Wenn das Organisationswissen der Person es zuließ, wurden zudem Fragen zur Geschichte, den Gründen sowie der Art und Dauer der Einführung von Holacracy gestellt. Darüber hinaus wurde darauf eingegangen, was und was nicht implementiert wurde, welche Herausforderungen sich dabei ergaben, wie der heutige Stand ist und was noch angestrebt wird. Ein weiterer inhaltlicher Block sah die Thematisierung der jeweiligen organisationsspezifischen Anpassungen und Ergänzungen von Holacracy vor. Auch wurde nach den Ähnlichkeiten und Unterschieden in der Arbeitsweise in der jeweiligen holokratischen und nicht-holokratischen Organisationen gefragt, in der die interviewte Person bisher Mitglied war. Ferner wurde erfragt, wie in der jeweiligen Organisation mit Themen wie Gehalt, Entlassung, Umweltkommunikation, die nicht (direkt) durch Holacracy geregelt werden, umgegangen wird. Abschließend wurde nach der persönlichen Einschätzung der Stärken und Schwächen sowie der Zukunftsaussicht von Holacracy gefragt.

Die teilnehmenden Beobachtungen wurden nur in Ausnahmefällen allein vorgenommen. Ein Großteil der teilnehmenden Beobachtungen wurde von mehreren Beobachtenden vorgenommen. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die Beobachtenden unmittelbar nach der Sitzung ihre Eindrücke austauschen und abgleichen konnten.

Die Gruppengespräche wurden in der Regel am Ende der ersten und/oder der zweiten Erhebungsphase geführt. Teilweise wurden die Gruppengespräche direkt am letzten Erhebungstag vor Ort geführt, teilweise mit dem Abstand von mehreren Monaten per Videokonferenz. Für die Gruppengespräche wurde den Kontaktpersonen der Organisation angeboten, dass die Forscher:innen gegenüber einer Reihe von Mitarbeitenden die ersten Eindrücke aus den Interviews und den Beobachtungen mitteilen und diese zur Diskussion stellen könnten. Das Gesprächsangebot wurde dabei in der Regel von Mitarbeitenden wahrgenommen, die zu den Gründen der Organisation, zur Geschäftsleitung oder zu den Promotor:innen der Holacracy innerhalb der Organisation gehörten. Ziel des Gesprächs war es nicht so sehr, die eigenen Einschätzungen zu validieren oder zu falsifizieren, sondern vielmehr durch thematische Impulse zusätzliches empirisches Material zu generieren. Teilweise konnten die Gespräche aufgezeichnet werden, teilweise konnten aber auch nur ausführliche Notizen erstellt werden.

Die Transkripte und Feldnotizen wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse, angelehnt an Gläser und Laudel (2010), aufbereitet und anschließend analysiert. Um der Forschungsfrage nachgehen zu können, wurden offene Kategorien basierend auf den Kon-

zepten der Holacracy gebildet. Dabei wurde das Material auf Unstimmigkeiten zwischen Konzept und Empirie hin überprüft. Aufgrund der hohen Anzahl erhobener Interviews war eine vollständige Transkription nicht möglich, sodass sich die Transkription auf die relevanten Stellen beschränkte. Die Auswahl der zu transkribierenden Passagen erfolgte basierend auf Notizen, die sich an den Kategorien orientierten und während der Interviews oder der Beobachtungen sowie beim Abhören der Aufnahmen erstellt wurden. Bei der Transkription wurde die Sprache leicht geglättet, sodass zum Beispiel Dialekte, Verzögerungslaute, nonverbale Äußerungen wie Lachen oder Räuspern nicht transkribiert wurden.

Es wurden folgende Transkriptionsregeln verwendet.

...	Satzabbruch
-	Wortabbruch
[?]	Nicht verständliches Wort, nicht verständliche Textpassage
[Wort, Textpassage ?]	Nicht eindeutig verständliches Wort, nicht eindeutig verständliche Textpassage
[...]	Auslassung einer Textpassage
[Ergänzung bzw. Platzhalter]	Ergänzung zum Verständnis bzw. Austausch durch Platzhalter zur Wahrung der Anonymität

Die den jeweiligen Kategorien zugeordneten Interview- und Gesprächssequenzen wurden anschließend auf ihre Konsistenz hin geprüft. Es wurden anschließend Verknüpfungen zwischen den während des Forschungsprozesses gebildeten Kategorien hergestellt. Weil sich im Laufe des Forschungsprozesses sehr schnell herausgestellt hat, dass es sich bei der Holacracy um einen spezifischen Prozess der Formalisierung handelt, wurde zur Bildung der Kategorien stark auf die Theorie der formalen Organisation zurückgegriffen (siehe dazu einschlägig Luhmann 1964, aber auch Luhmann 1973 und Luhmann 2000). Anschließend wurde die Spezifik der holokratischen Formalisierung systemtheoretisch analysiert und erklärt.

B Die Interviewsequenzen im Kontext

Im Folgenden sind die Sequenzen aus den erhobenen Interviews aufgeführt, aus denen im Artikel zitiert wird. Sie dienen der Kontextualisierung der im Artikel genutzten Interviewzitate.

Aufbausuchen der Formalstruktur

In dem Moment, wo es ein Kreis wird, wird ja einer Lead Link, dann müssen Meetings abgehalten werden, dann bauscht sich die ganze Struktur der Mitarbeiter auf [...] während andere, gerade als es gefühlt vielleicht noch mehr an Gehalt gekoppelt war, noch ein bisschen intransparenter war, hatte ich persönlich den Eindruck, dass da gerne etwas aufgebauscht wurde, also das ein Kreis, den man hat, dass Rollen dort in dem Kreis einfach erschaffen werden, dass Rollen gleich Zuständigkeiten werden, oder dass jemand, der z. B. im Einkauf sitzt ... man könnte ja sagen, jemand hat die Rolle Einkauf und die liegt bei [Name Organisation], man kann natürlich auch aus dem Einkauf einen Kreis machen, eine außenstehende Person hat dort noch irgendeine Rolle drin und man selbst hat dann in dem Kreis Einkauf plötzlich die Rollen Sortimentsgestaltung, Lieferantengespräche, Disposition und nennt so die Aufgaben des Tages, also ich könnte da auch meine Qualitätssicherung zu einem Kreis machen und dann sagen: [Zertifizierung], Rückrufmanagement, Lieferantenbesuche, also da die Grenze zu finden zwischen was ist eine Rolle mit mehreren Zuständigkeiten da drunter und eigentlich nur einer Zuständigkeit oder einer Teildisziplin, die da so künstlich zu einer Rolle gemacht wird, das waren in der Vergangenheit so meine Fragezeichen, auch im Vertrieb, wenn dann ... Großhandel war dann eine Rolle, also Kunden ... wir haben ja verschiedene Kunden, Einzelhandel, Großhandel, alles Mögliche und wenn da der Außendienst Nord, Außendienst Ost, Außendienst West und Süd, wenn das alles plötzlich Rollen geworden sind und sich so vielleicht das Gehalt des Lead Links Vertrieb erklärt hat, dann fand ich das schon absurd, wenn der doch eh immer die gleiche Anzahl an Mitarbeitern in seinem Kreis hat und für die verantwortlich ist, aber da so künstlich Rollen schafft, oder vielleicht eben der Einkauf, der vielleicht einen mit drinsitzen hat, aber sich da vier, fünf Rollen reinbastelt und da vielleicht auch gerüchteweise irgendwelche Gehälter dranhängen, dann ist das so ein ... auch wieder so ein Scheinmodell für mich und nichts Gewachsenes.

Organisation B, Interview 6, #00:15:23

Also ich habe oft das Gefühl, dass, ja, dass es einfach nur noch so einen Selbstzweck hat und Leute sind halt gewöhnt ... oder viele Leute finden das auch cool, eine Rolle zu haben, aber manche haben auch zu viele und haben aber keine Zeit dafür eigentlich und ich glaube da, das ist auch so etwas, was wir im nächsten Jahr angehen, das mal ein bisschen zu konsolidieren, was für Rollen haben wir, was passiert da eigentlich, dass wir halt solche Circles dann eigentlich nicht mehr haben, wo nichts mehr vorwärts geht.

Organisation A, Interview 1, #01:24:12

Ja, wir hatten einen Circle gebaut, also eine Rolle und dann einen Circle, die sogenannte Good Practices in einem Umfeld bauen sollte, in einem bestimmten Themenfeld, so

quasi Blue Prints, Prozesse usw., und dann haben wir uns aus dem Gebiet etwas rausbewegt und entsprechend ist dieser Circle mehr oder weniger eingeschlafen, denn es gab keine Arbeit dafür. Aufgefallen ist es uns da, wie plötzlich jemand sehr, sehr frustriert getobt hat, Holacracy würde nicht funktionieren, weil er hätte da requestet, eine ... Support verlangt von diesem Circle und niemand würde sich um ihn kümmern. Ja, ist so, weil da stand noch ein Name einer Person und jetzt wird es ganz, ganz peinlich, die hatte das Unternehmen bereits verlassen, aber es ist niemandem aufgefallen, weil wir haben das sowieso nicht mehr getan und erst nachdem wir dann wirklich ... wir hatten dann das Problem erkannt und hatten dann ... und da hat uns Holacracy wieder genützt, wir haben eine [Aufräum-]gruppe ... eine Holacracy-[Aufräum]-Rolle hatten wir mal für eine Weile installiert und deren Aufgabe war es, durch unsere Glassfrog zu gehen und die Dinge zu eliminieren und auf der anderen Seite haben wir jetzt das natürlich auch in den Trainings etwas verschärft, dass sie ...

Organisation A, Interview 6, #00:21:34

Es gibt aber eine unendliche Liste von Publications, also von Regeln und Zuweisungen, wer macht was, wer tut was. Am Anfang gab es häufig die Frage, in welcher Rolle tust du irgendwas – mir egal, ich mache es als ich. Das hat sich aber inzwischen ein bisschen gelegt, ich glaube, das war auch die A- ... es gibt halt den Leuten einen gewissen Rahmen vor, in welcher Bahn man was tun soll oder nicht tun soll. Es muss auch nicht nur schlecht sein, aber es kann sehr formell werden. Ich glaube, es ist immer so ... die Balance zu finden zwischen OK, was hält man fest, damit sich die Leute ungefähr dranhalten und wissen, wer kann was machen, ohne dass es jetzt zu bürokratisch mit der Abgrenzung ...

Organisation E, Interview 4, #00:10:48

Ich glaube, inzwischen gibt es wieder irgendeine Rolle, in der man das machen kann, nein, es gibt inzwischen einen Kreis und in dem Kreis gibt es wieder Rollen, Moment, das da ist der Kreis, der sich jetzt irgendwie um bestehende Projekte kümmern sollte, da sind jetzt noch nicht mal Rollen zugewiesen oder Maintainer, also Unterhalt- ... ich mache jetzt, wenn ich Rechnungen schreibe für Bestandskunden ... läuft es dann unter der Rolle in dem Kreis. Das ist von mir [?] ... eine komplett idiotische Bürokratie, braucht es nicht, man hätte [?] behalten können. Aber wenn es den Leuten Spaß macht, ist halt ein bisschen wie Lego, jeder kann damit machen was er will.

Organisation E, Interview 4, #00:13:21

Verunsicherung angesichts eines umfangreichen formalen Regelwerks

Ich glaube es liegt tatsächlich an unseren Rollen und an unserer Governance. Das sind so Themen die ... jetzt fehlt mir leider so ein bisschen die Zeit, weil ... sich viel wirklich

um das ... Holacracy wirklich zu kümmern, also auch das kommt immer mal wieder zu kurz, also z. B. vielen ist nicht bekannt, welche Rollen es überhaupt gibt. Vielen ist nicht bekannt, welche Rollen sie überhaupt haben oder nicht immer bewusst.

Organisation D, Interview 5, #00:51:17

Und mit der Holakratie, das kam erst alles so, also je öfter dann Meetings waren und es ist dann immer erzählt worden, was Holakratie ist, was man damit macht, wie natürlich auch hier die Entscheidungswege sind, also dass du ja im Prinzip eigentlich viel selber entscheiden kannst und das war natürlich am Anfang schwierig für mich, also ich habe da wirklich lange gebraucht und ich muss auch dazusagen, ich war eigentlich schon wieder soweit, dass ich gesagt habe, ich komme hier nicht klar, ich kündige, ich gehe wieder.

Organisation B, Interview 8, #00:03:18

Also eine große Schwäche ist, dass es ziemlich komplex ist, das System. Es dauert lang bis Leute wirklich ... also wirklich auch einfach die Regeln verstehen und selbst die, die jetzt lang dabei sind, kennen unsere, quasi unsere kompletten Regelungen, all die Policies und so nicht im Detail, so, aber sie kennen es alle gut genug, also es funktioniert bei uns halt auch seit vielen Jahren ziemlich gut und das heißt dann eben auch, es ist ein relativ hoher Aufwand, um Leute einzuarbeiten. Jetzt bei uns, also ich weiß immer nicht, wie viel weniger aufwendig es tatsächlich ist, in einer so normalen Hierarchie reinzukommen, wo du ja auch erst mal schnallen musst, wer hat denn hier wirklich das Sagen, aber wir haben wirklich, also gerade zu Holacracy, das sind [10] Stunden Einführungs-training, die wir machen dazu z. B., genau, das ist, glaube ich, die größte Schwäche, die Komplexität, das ist auch der Grund, warum wir dieses [eigene Constitution der Organisation C] einführen, weil es einfach schon ein gutes Stück einfacher ist.

Organisation C, Interview 1, #00:47:22

Entzugsmöglichkeiten durch eine Vielfalt von Rollen

Da wurde eine Person, die tatsächlich eher, also ... nicht im Sinne der Firma unterwegs war, von Kreis zu Kreis durchgereicht, also immer so weitergereicht einfach und hat sich dann auch in den Governances dann gerne Rollen geschaffen und diese Rollen erworben, die dann auch mit Freude ausgeführt wurden, einfach ... das aber alles nicht unbedingt [?], das war einfach Beschäftigungstherapie, der er da nachgegangen ist, also aus meiner Sicht nicht strategiekonform. Und das wurde schon gesehen von vielen Personen, dass diese ... also von vielen anderen Kollegen, dass diese Person halt Unsinn macht und keiner hat aber auf den Tisch gehauen.

Organisation D, Interview 6, #00:51:45

Ich, weiß nicht ... ist ganz komisch, weil ich hatte ja auch gerade ... relativ am Anfang hatte ich witzigerweise bei [Name] eine Schulung, was so Holacracy angeht und gerade unterschiedliche Rollen und so was und ich hatte z. B. auch die Frage damals, das war, glaube ich, im ersten Monat ... habe ich gesagt: »Hey, wenn ich jetzt mehrere Rollen habe« und damals war schon klar, dass das bei mir nicht lange dauert, »was ist denn die Grundlage für meine Beurteilung auch ultimativ, ob ich eine Probezeit bestehe oder nicht?« Tatsächlich konnte mir das keiner so wirklich beantworten nicht mal [Name], der so unser Ober-Holokratie-Mensch ist, das ist ein interessantes Thema. Ich habe dann auch natürlich mit [Name] darüber gesprochen und die sagte mir: »Ja, eigentlich eine gute Frage«, aber grundsätzlich würde sie sagen, dass es für mich das Thema Recruiting ist, weil das ultimativ auch in meinem Arbeitsvertrag steht.

Organisation A, Interview 3, #00:49:55

Ja, also ich sage nicht, dass das System ... das ist auch nicht irgendwie spezifisch Holacracy, sondern das ist halt eine Möglichkeit, wie man es in diesem Holacracy-Gebilde abbilden kann, ich sage nicht, dass es irgendwie waterproof ist oder irgendwas, aber bisher ... es ist halt schwierig zu sagen, ob es funktioniert oder nicht, weil wenn es Leute gibt, die sich halt verstecken und keine Rollen haben und niemand merkt's, dann wüsste ich es ja auch nicht und ...

Organisation E, Interview 3, #01:02:04

Die Reduzierung von Initiativen jenseits der formalen Struktur

Ich habe eine Rolle, da steht drin, was darf man von mir erwarten, was darf nur ich, und eigentlich darf ich aber auch alles andere machen, solange nicht irgendwo steht, dass ich es nicht tun darf und manchmal habe ich den Eindruck, Leute verstehen das eher so, ich darf überhaupt erst was tun, wenn ich eine Rolle habe, in der steht, ich darf das tun und das ist aber überhaupt nicht der Gedanke. Eigentlich ist der Gedanke, wenn ich hier drin bin und keine Rolle habe, dann dürfte ich trotzdem den ganzen Tag sinnvolle Sachen machen, solange ich nicht eine Domain verletze von jemandem oder so.

Organisation C, Interview 1, #01:06:01

Das andere ist das Thema Accountabilities, die an sich was Gutes sind, aber es gibt Leute, die sich hinter Accountabilities verstecken und dann ganz gerne mal sagen: »Ist ja nicht meine Accountability« und damit ist es eben wurscht und es macht niemand, also es geht sozusagen in den, sage ich mal, Zwischenräumen ... zwischen den Circles fallen schon manchmal Sachen runter, die eigentlich wichtig wären [...] und da ist einerseits möglicherweise die Definition der Accountabilities jetzt im GCC und da drunter

nicht so, dass sie absolut trennscharf ist, das ist natürlich extrem schwer, ja, sodass es halt irgendwo immer eine gewisse Grauzone gibt, wo dann beide Seiten sagen: »Das ist ja nicht meins, das ist ja seine Accountability«.

Organisation A, Interview 2, #00:58:47

Wir brauchen für alles eine Rolle, [?], wenn es keine Rolle dazu gibt, wird diese Aufgabe von niemandem übernommen, das ist in meinen Augen ... das ist die größte Schwachstelle in Holacracy.

Organisation A, Interview 3, #00:34:36

Weil an sich ist Holacracy so gedacht, wenn irgendwas nicht explizit verboten ist, dann darfst du das einfach mal machen und gleichzeitig stelle ich immer mal wieder fest, dass Leute es gerne auch erst mal so missverstehen, dass sie irgendwie eine Erlaubnis erst mal brauchen, um irgendetwas zu tun, also genau das Gegenstück und gleichzeitig wird, glaube ich, dieses »du darfst einfach mal tun, wenn es nicht explizit verboten ist« ziemlich konterkariert dadurch, dass wir ... also dass so Gouvernance-Aufzeichnungen, Rollenbeschreibungen, Policies, die werden relativ schnell relativ komplex, und um raus zu finden, was alles verboten ist, musst du eigentlich dich durch diesen ganzen Scheiß erst mal arbeiten und das ist dann halt auch unrealistisch.

Organisation C, Interview 1, #00:47:22

Die Idee von Holacracy und das war eines der Probleme, die wir im ersten Halbjahr hatten, wir haben immer gedacht, man darf genau das machen, was in deiner Rolle drinsteht und das war eine furchtbare Fehlwahrnehmung, denn in Holacracy ist jeder verantwortlich, jeder, für alles und das klingt jetzt komisch, aber das hat wirklich den Hintergrund, dass wenn jemand den Eindruck hat, jemand baut Mist, dann muss er sich ... dann sollte er sich dieser Sache annehmen, es sei denn, es gibt eine ganz klare Regelung, dass eine Rolle für genau dieses Thema die Verantwortung ergreift, also innehat sozusagen. Dann besteht die Verantwortung darin, vielleicht noch Bescheid zu geben, wenn was nicht klar ist, also wenn es nicht geregelt ist, dann bin ich dafür verantwortlich.

Organisation D, Interview 6, #00:52:43

Starrheit der holokratischen Organisationsprinzipien

Ja, wir hatten das Gefühl, dass es sich widerspricht, die dynamische Steuerung und die Freiheit, die Holakratie eigentlich bietet und die Möglichkeit immer wieder sehr dynamisch anzupassen, den Bedürfnissen und den Gegebenheiten der Situation, aber die Verfassung bestimmte Dinge so sehr vorgibt, dass an den Stellen dynamische Steuerung

gar nicht möglich wäre, weil man sich dann einfach in dieses Raster dann begibt und die Freiheit dann gar nicht möglich wäre.

Organisation B, Interview 4, #00:43:27

Also, das eine hatte ich schon gesagt, ich finde, wenn ... es kommt sehr drauf an, wie man Holacracy sieht und wie man wie man das einführt, ich denke, wenn man das sehr starr ... sich an den Methoden festhält, dann ist das schon so, dass es nicht überall gut passt, also ich sage mal ein Beispiel, es gibt ja relativ klare Vorgaben, wie die Meetings abgehalten werden sollen und wenn ich jetzt einen Kreis habe mit zwei Personen und ... dann macht die Meeting-Form eigentlich keinen Sinn.

Organisation B, Interview 2, #00:45:14

Es ... ja wir haben schon manchmal so das Gefühl gehabt, dass diese Meetings ein bisschen sehr formalistisch sind, sodass in einem Kreis, da ist der Lead Link so eine Natur, die Person lebt das voll und ganz, Selbstorganisation und für die ist das dann einfach nur eine überflüssige Struktur, diese Meetings in dieser Form so, die will das eigentlich gar nicht, weil Selbstorganisation, wenn man sich das mal vom Wort her anhört, ist es ja eigentlich etwas, wo man eher weniger Struktur mit verbindet, das Agile.

Organisation B, Interview 1, #01:01:16