



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Welche Grundsätze von New Work sichern die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen in einem volatilen Markt, und können diese durch ein holokratisches System erfüllt werden?

verfasst von | submitted by
Lorena Pletikapic BSc

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

Danksagung

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um all jenen zu danken, die mich während meiner Masterarbeit unterstützt haben.

Von Herzen danke ich meinen Eltern, Visnja und Drazen. Eure bedingungslose Liebe, euer Glaube an mich und eure ständige Ermutigung haben mir die Kraft gegeben, auch in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Ihr habt mich stets daran erinnert, dass ich alles erreichen kann, was ich mir vornehme. Meine Schwestern Marija und Elida nehmen an dieser Stelle auch einen besonderen Platz ein, da sie mir mit ihren Lebenswegen stets eine Inspiration waren, neue Herausforderungen im Leben zu wagen. Eure Liebe bedeutet mir mehr als Worte ausdrücken könnten.

Ein besonderer Dank gilt meinem Freund Stefan, der zur gleichen Zeit seine Masterarbeit geschrieben hat und mir in den zahlreichen Hochs & Tiefs, mit Liebe und Freundschaft, jeden Tag zur Seite stand. Durch diese Kameradschaft war diese Zeit unvergleichbar erträglicher.

Ebenso bedanke ich mich bei meinen Freunden, die stets geduldig waren und das Ende dieser Masterarbeit schon lange herbeigesehnt haben. Ihr wart immer eine willkommene Ablenkung, wenn ich eine Pause brauchte.

Mein Dank gilt auch meinem Betreuer Prof. Dr. Mag. Rudolf Vetschera, der mich mit seiner Expertise, Geduld und den raschen Rückmeldungen durch den gesamten Prozess begleitet hat. Ohne seine kontinuierliche Unterstützung und wertvollen Anregungen wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Abschließend möchte ich allen Institutionen und Personen danken, die mir den Zugang zu notwendigen Ressourcen ermöglicht und mich während meiner Forschung unterstützt haben. Ebenso wie allen Akteuren der New Work Bewegung, die durch ihren Beitrag ein inspirierendes Themengebiet geschaffen haben. Ihre Arbeit hat mir gezeigt, dass es sich lohnt, das Durchhaltevermögen für ein Forschungsvorhaben aufzubringen.

Abstract (Deutsch)

Die vorliegende Arbeit untersucht die Grundsätze von *New Work* und deren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen in einem volatilen Marktumfeld. Es wird geprüft, zu welchem Grad diese Anforderungen durch ein *holokratisches* System erfüllt werden können.

In einem ersten Schritt werden grundlegende Konzepte von Organisationen als soziale Systeme sowie die Prinzipien von *New Work* und *Holokratie* erläutert und der intendierte Wettbewerbsvorteil einer *New Work* Organisation betrachtet. Außerdem wird die Entstehung und Entwicklung des *New Work* Trends und die zugrundeliegenden Ziele beleuchtet. In einem nächsten Schritt werden die *New Work*-Schlüsselkonzepte und Tätigkeitsmerkmale, die zur Sicherung von Arbeitszufriedenheit und Effektivität bei Mitarbeitern beitragen, dargestellt. Darauf basierend werden die formellen Organisationsstrukturen, das organisationale Lernen und Wissensmanagements und die sozialen Mechanismen nach *New Work* Vorbild skizziert. Danach wird ein Überblick der wesentlichen *holokratischen* Instrumente gegeben, welcher zu einem besseren Verständnis dieser Organisationsform führen sollen.

Durch Interviews und die Analyse von Kununu-Bewertungen wird im Anschluss die Ausprägung der *New Work*-Tätigkeitsmerkmale, die Agilität und Reaktionsfähigkeit sowie die Befähigung der Belegschaft in *holokratischen* Organisationen evaluiert. Damit werden Potenziale und Grenzen eines *holokratischen* Systems skizziert. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für den Einsatz der *Holokratie* zur Etablierung einer *New Work* Organisation gegeben.

Abstract (Englisch)

This thesis examines the principles of *New Work* and their impact on the competitiveness of organizations in a volatile market environment. It investigates whether these requirements can be met through a *holocratic* system in organizations.

In the first step, basic concepts of organizations as social systems, as well as the principles of *New Work* and *Holacracy*, are explained, and the intended competitive advantage of a *New Work* organization is considered. Additionally, the emergence and development of the *New Work* trend and its underlying goals are explored. In the next step, the key concepts and work characteristics of *New Work* that contribute to employee job satisfaction and effectiveness are presented. Based on this, the formal organizational structures, organizational learning, knowledge management, and social mechanisms modeled after *New Work* are outlined. This is followed by an overview of essential *holocratic* tools, aimed at providing a better understanding of this organizational form.

Through interviews and the analysis of Kununu reviews, the manifestation of *New Work* work characteristics, agility, responsiveness, and the empowerment of the workforce in *holocratic* organizations are subsequently evaluated. This outlines the potentials and limitations of a *holocratic* system. Finally, recommendations for the use of *Holacracy* to establish a *New Work* organization are provided.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	1
1.1.	Motivation und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2.	Aufbau der Arbeit	1
2.	Konzepte und Relevanz	2
2.1.	Organisationen als soziale Systeme	3
2.2.	<i>New Work</i>	3
2.3.	<i>Holokratie</i>	5
2.4.	Der intendierte Wettbewerbsvorteil in einer New Work Organisation	6
3.	Einblicke in die Trendwende zu New Work	8
3.1.	Die Entwicklung des New Work Trends	8
3.1.1.	New Work nach Bergmann	8
3.1.2.	Die Entwicklung des New Work-Begriffs	9
3.2.	Die Einflussfaktoren - Entwicklung zum New Work Paradigma	11
3.2.1.	Der Wandel in Organisationen	11
3.2.2.	Der Wandel auf individueller Ebene	14
4.	New Work Arbeitswelten gestalten – Ziele, Schlüsselkonzepte und Organisationsstrategien	19
4.1.	<i>New Work</i> auf individueller Ebene: Schlüsselkonzepte und Tätigkeitsmerkmale zur Sicherung von Arbeitszufriedenheit und Effektivität in einem volatilen Umfeld	21
4.1.1.	<i>New Work</i> Grundsatz - Schlüsselkonzepte zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	21
4.1.2.	<i>New Work</i> -Tätigkeitsmerkmale (<i>Job Characteristics</i>)	24
4.2.	New Work Gestaltungselemente zur Sicherung von Effektivität und Arbeitszufriedenheit auf Unternehmensebene	28
4.2.1.	Formelle Organisationsstruktur	29
4.2.2.	Organisationales Lernen und Wissensmanagement	34
4.2.3.	Soziale Mechanismen, Kulturentwicklung und Führung	39
4.3.	Zusammenfassung der theoretischen Subforschungsfragen – <i>New Work</i> -Anforderungen an die Organisation	46
5.	Eine Übersicht über die <i>Holokratie</i>	53
5.1.	Überblick über die <i>holokratischen</i> Instrumente	53
5.2.	Verfassung der <i>Holokratie</i>	54
5.3.	Das Rollenkonzept in einer <i>holokratischen</i> Organisation	54
5.4.	Die Kreisstruktur der <i>holokratischen</i> Organisation	55
5.5.	Spezifisch definierte Rollen in der <i>holokratischen</i> Verfassung	55
5.6.	Die <i>Spannungen</i>	58
5.7.	Die Meetingstruktur	59
5.8.	Der <i>integrative Entscheidungsprozess</i>	61

5.9.	Die <i>Individual Actions</i>	62
5.10.	Die Autonomie innerhalb der Rollen	62
5.11.	IT-Tool für die <i>Governance</i>	63
6.	Beschreibung der Methodik zur Erhebung, Analyse und Auswertung der Daten	63
6.1.	Vorstellung und Begründung der Methodik	63
6.2.	Methode der Datenerhebung	64
6.3.	Methode der Datenauswertung	67
6.4.	Qualitätssicherung	69
7.	Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung	70
7.1.	Überblick Datenmaterial und Kategorien	70
7.2.	Ausprägung der New Work Merkmalsgruppen und Auswirkung dieser in den untersuchten holokratischen Organisationen	72
7.3.	Agilität und Reaktionsfähigkeit in den untersuchten <i>holokratischen</i> Organisationen	81
7.4.	Befähigung der Belegschaft in den untersuchten <i>holokratischen</i> Organisationen	84
7.5.	Soziale Mechanismen - Unternehmenskultur und <i>Leadership</i> in den untersuchten <i>holokratischen</i> Organisationen	88
8.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	93
9.	Conclusio	101
9.1.	Beantwortung der Hauptforschungsfrage – Potenziale und Grenzen der <i>Holokratie</i> im Kontext der New Work Kriterien	101
9.2.	Handlungsempfehlungen für den Einsatz der Holokratie zum Etablieren einer New Work Organisation	103
9.3.	Persönliche Reflexion	105
9.4.	Limitationen	107
9.5.	Ausblick	108
10.	Literaturverzeichnis	109
Anhang B.		131
Anhang C		134
Anhang C		139
Anhang D		141

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Umfrage: Was Berufstätige wollen.....</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 2: Eigene Darstellung: New Work Kriterien.....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 3: Job Characteristics Model.....</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 4: Gestaltungselemente auf Unternehmensebene.....</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 5: Wissensmanagement und dessen Prozesse.....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 6: Kreisorganisation der Holokratie.....</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 7: Zusammenspiel der Gremien im Holokratie-Ansatz.....</i>	<i>58</i>

Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache

In dieser Arbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit ausschließlich die männlichen Form verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter. Die gewählte Formulierung umfasst daher gleichermaßen männliche, weibliche und diverse Person

Hinweis zur Verwendung von technischen Hilfsmitteln

Für diese Masterarbeit wurden teilweise KI-Tools (Language-Tool, ChatGPT) zur Hilfe herangezogen, um die selbst verfassten Inhalte auf Grammatik, Ausdruck und Lesefluss zu optimieren.

1. Einführung

1.1. Motivation und Zielsetzung der Arbeit

Neben anderen disruptiven Ereignissen haben die fortschreitende Digitalisierung, die sich ändernde Werte und die zunehmende Konnektivität der Menschen einen starken Wandel am Markt bewirkt, der die traditionelle Vorstellung von Organisationen als rigide und mechanische Gebilde in Frage gestellt hat. In Unternehmen werden klassische Hierarchien zunehmend durch flexible Organisationskonzepte ersetzt, um der Geschwindigkeit des Marktes standzuhalten zu können. Während innovative Organisationsstrukturen vor allem in der IT-Branche verbreitet sind, zeigt sich in anderen Sektoren noch eine gewisse Zurückhaltung gegenüber diesen Konzepten. Unabhängig von branchenspezifischen Unterschieden besteht jedoch eine breite Erkenntnis auf dem Markt: Starre Strukturen führen langfristig zu Wettbewerbsnachteilen, da die Organisation nicht angemessen auf die dynamischen Änderungen am Markt reagieren kann. Aus diesem Grund sehen sich Organisationen zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf einem volatilen Markt zu sichern. Die Suche nach innovativen Ansätzen und neuen Organisationsformen ist daher unausweichlich, um den Anforderungen dieser dynamischen Ära gerecht zu werden. In diesem Kontext erlangen Konzepte wie *New Work* und *Holokratie* besondere Relevanz, da sie nicht nur die traditionellen Arbeitsstrukturen herausfordern, sondern auch einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise, wie Organisationen gestaltet und geführt werden, einläuten.

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Untersuchung der wesentlichen Grundsätze von *New Work* als Antwort auf die Anforderungen des Marktes und der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen. Zugleich wird die Frage aufgeworfen, inwieweit die *holokratische* Organisationsstruktur als ein Instrument dienen kann, um diese Grundsätze zu erfüllen. Dabei stellt sich die Frage, ob und wie gut dieses Organisationskonzept die *New Work*-Anforderungen erfüllt.

1.2. Aufbau der Arbeit

Im folgenden Abschnitt, dem Kapitel 2, wird näher auf die angewandten Konzepte und deren Relevanz eingegangen. Organisationen werden an dieser Stelle als soziale Systeme

definiert, welche bestimmte Gesetzmäßigkeiten haben. In der Debatte über den Systemansatz im Arbeitskontext, bildet das Selbstmanagement von autonomen Individuen und Gruppen den Kern der Theorie. Die damit einhergehenden Anforderungen an Organisationsstrukturen und -kulturen, spiegeln außerdem jene in *New Work*-Konzepten wider. Weiters wird der Begriff *New Work* erläutert und als Trend festgehalten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem intendierten Wettbewerbsvorteil, den eine *New Work*-Organisation auf einem volatilen Markt erlangen kann. Einen tieferen Einblick in die Trendwende zum *New Work* Paradigma gibt das Kapitel 3. Darin wird der notwendige Kontext, also die Einflussfaktoren, die zum *New Work* Trend geführt haben, auf individueller und organisationaler Ebene diskutiert. Es wird näher auf den Ursprung und die Entwicklung des Begriffs *New Work* eingegangen. Im Kapitel 4 wird der Fokus auf die praktische Umsetzung gelegt. Darin wird untersucht, wie *New Work*-Arbeitswelten gestaltet werden können. Einerseits werden darin die Schlüsselkonzepte aus der Bedürfnis- und Motivationsforschung auf individueller Ebene vorgestellt, welche Arbeitszufriedenheit, intrinsische Motivation und die Effektivität des Mitarbeiters sichern und damit eine wesentliche Grundlage für die *New Work*-Arbeitsgestaltung darstellt. Andererseits wird auch ein Gesamtkonzept für *New Work* auf kollektiver Ebene geboten. Der Abschnitt endet mit einer Zusammenfassung der *New Work*-Anforderungen und ist somit wesentlich für den empirischen Teil der vorliegenden Masterarbeit. Er dient dahingehend als Richtschnur für die Evaluierung der *Holokratie*. Im Kapitel 5 wird ein Überblick über die einzelnen Merkmale und Methoden der *Holokratie* gegeben, um ein gemeinsames Verständnis von diesen zu erlangen. In Kapitel 6 wird die Methodik zur Erhebung, Analyse und Auswertung der Daten beschrieben und begründet. Abschließend, werden im Kapitel 7 die Ergebnisse der Befragung diskutiert. Die Evaluierung soll letztlich zeigen, ob und zu welchem Grad das *holokratische* Methoden-Bündel als eine *New Work*-Strategie genutzt werden kann, um den gewünschten Wettbewerbsvorteil für Organisationen auf einem volatilen Markt zu erreichen.

2. Konzepte und Relevanz

Jeder wissenschaftlichen Arbeit zugrunde liegend, gibt es Konzepte, welche die kontextuelle Basis für die weitere Diskussion bilden. Dieses Kapitel dient als Einführung in die Konzepte, welche der Fragestellung zugrunde liegen. Zu diesen Konzepten zählen die

Auffassung von Organisationen als offenen soziale Systeme, *New Work* als Megatrend, die *Holokratie* als systemische Organisationsform und die Art des Wettbewerbsvorteils, welcher mit einer *New Work*-Strategie intendiert wird.

2.1. Organisationen als soziale Systeme

In der aktuellen Management- sowie Organisationstheoretischen Literatur findet man einen starken Anstieg von Konzepten, welche systemische Grundsätze beinhalten. Die Komplexität und Dynamik, welche dem Umfeld von Organisationen zugrunde liegen, scheint aufgrund von verschiedenen Einflussfaktoren am Markt weiter zu steigen. Um dieser Entwicklung standzuhalten, scheint die Notwendigkeit, sich eben diesen Konzepten der Organisation anzunehmen, gegeben. Angelehnt an Maturanas Konzepte über die Organisation von biologischen Organismen im Umgang mit Komplexität¹, widmete sich Luhmann den Grundsätzen von sozialen Systemen (Gesellschaft, Organisationen).² Sein Fokus lag dahingehend auf Anpassungsprozessen im kollektiven Handeln im Umgang mit Wandlungsdruck der Umwelt.³ Aktuellere Quellen, wie das Zukunftsinstitut, widmen sich auf vielseitige Weise diesen neuen Organisationsstrukturen. Dahingehend lässt sich der Trend von Pyramiden-Hierarchien zu systemischer Organisation beobachten. Im Sinne der schnellen Reaktionsfähigkeit wird auf die Relevanz von systemischen Netzwerkstrukturen und auf die hybriden Verknüpfungen zwischen Hierarchie und eben diesen hingewiesen.⁴ Im Kern dieser Konzepte befindet sich die Selbstorganisation von Individuen und Teams. In *New Work* Konzepten ist Selbstorganisation/Autonomie von eben diesen und die zugrundeliegenden Mechanismen im Kern der Diskussion. Diese diskutieren günstige Organisationsbedingungen und Wertausrichtungen für das Prosperieren der Selbstorganisation von Menschen, die in Systemen interagieren.⁵

2.2. *New Work*

Laut Wirtschaftslexikon ist die allgemeine Definition zu dem Ansatz von *New Work* ein Ansatz von Frithjof Bergmann, dass die aus drei Teilen bestehen sollte. Ein Teil davon besteht aus

¹ Vgl. Maturana (1987)

² Vgl. Luhmann (1984) S 9 ff.

³ Vgl. Baecker (2020). Vorwort.

⁴ Vgl. Kühlmayer (2015) [online].

⁵ Vgl. Baecker (2020). S 382

Arbeit, welche man *aus Leidenschaft* verrichtet, einem weiteren, dass eine Kombination aus *effizienter und nachhaltiger Selbstversorgung* ist und einem dritten, welcher den *Beitrag an der Gemeinschaft* darstellt.⁶ Der Philosoph und Begründer des Begriffs, Frjithof Bergmann, [...] hatte eine Analyse des Kapitalismus vorgenommen, Skepsis gegenüber dem Kommunismus gezeigt und eine umfassende Idee von Freiheit entwickelt, welche Entscheidungs- und Handlungsfreiheit in den Fokus stellt.“⁷ Im Laufe der Zeit wurde der Begriff aus verschiedenen Disziplinen aufgegriffen und weiter verändert. Laut Statistik Austria wird der New Work-Umsetzungsgrad in Unternehmen am Markt aktuell unter folgenden Kriterien gemessen: Zeitliche Flexibilisierung (61%), Sinnstiftung in der und durch die Arbeit (54%), Projektbasierte Organisationsformen (51%), Agile Organisationsformen (48%), Veränderte Führungsstrukturen (48%), Örtliche Flexibilisierung von Arbeit (46%), Neue Machverteilung (44%). Diese Prozentangaben zeigen somit, welche Teilkonzepte im Rahmen von *New Work*-Initiativen am öftesten von Unternehmen am Markt genutzt werden.⁸

Demnach wurde die *mensch-zentrierte* Idee von Bergmann weiterentwickelt. Die Konzepte aus dem *New Work* Spektrum enthalten heute grundlegende Neuausrichtungen vom „Job-System“, welche die Volatilität des Marktes und den Menschen mit seinen Bedürfnissen in den Fokus rücken. Es handelt sich dabei um Werte, welche eine Neuausrichtung von herkömmlichen Organisationen fordern. Dabei ist die Autonomie eines Mitarbeiters in das Zentrum der Diskussion gerückt. Diese Autonomie soll den Freiraum schaffen, welcher Leidenschaft für Themen und Projekte wecken lässt und Anpassungsfähigkeit der Arbeitsweise in einem dynamischen Umfeld sichert. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, welche ein (teil-)autonomer Mitarbeiter in einer *New Work* Organisation erhält oder proaktiv auswählt, werden einerseits aufgrund der Disposition seiner Fähigkeiten und dem Interesse für gewisse Themen zugeteilt und andererseits auf die laufenden Änderungen im Umfeld einer Organisation angepasst. Der Begriff *New Work* wird seit seiner ersten Nennung bis heute zunehmend diskutiert und in Organisationen eingeführt. Die zugrundeliegenden Arbeitskonzepte lenken den Fokus auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, beziehungsweise anpassungsfähige Organisationstrukturen. Dabei steht die Bedürfniserfüllung in der täglichen Arbeit und die

⁶ Bergmann (2019) S 99.

⁷ Bendel (o. J.) [online]

⁸ Vgl. Statistik Austria (2021) [online]

Vereinbarkeit mit den Lebensereignissen von Menschen in Organisationen im Vordergrund und über der reinen Leistungserfüllung und dem monetären Status.

2.3. *Holokratie*

Die *Holokratie* ist eine Organisationsform, welche auf systemischen Grundsätzen des Selbstmanagements aufbaut. Die Organisationsform wird aufgrund ihrer innovativen Methoden-Konstellation sowohl in der Managementliteratur als auch in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen diskutiert. Zum Beispiel analysiert ein Werk von Peters et al. die Auswirkung von *Holocracy* auf die Organisationstheorien.⁹ Eine Arbeit von Bonnema beleuchtet den Zusammenhang zwischen *Holocracy* und andern agilen Organisationssystemen und schlägt Forschungsagenden vor.¹⁰ Pucci untersucht in seiner Studie, wie *Holocracy* als Steuerungsmodell in sozialen und nachhaltigen Unternehmen eingesetzt werden kann.¹¹ Slawinski beschäftigt sich neben anderen Organisationsformen auch mit *Holocracy* und untersucht in diesem Zusammenhang das Potenzial von *Holocracy*, um Nachhaltigkeit in Organisationen zu steigern und die Spannung zwischen kurz- und langfristigen Zielen zu reduzieren.¹²

Neben diesen theoretischen Zugängen wird *Holocracy* auch vielerorts in Organisationen eingeführt bzw. werden Teile davon zur Steigerung der Agilität und Wettbewerbsfähigkeit angewandt. Das Herzstück der Methode bildet ein formales Regelwerk und das IT-Tool *Glassfrog*, welche Interaktionen regelt, dokumentiert und laufend adaptiert. Bei der Holokratie ist zwischen der kommerziellen und konzeptionellen Idee zu unterscheiden. Die kommerzielle Idee wird vom Gründer, Brian Robertson, über sein gleichnamiges Unternehmen *HolocracyOne* vermarktet. Privatpersonen können im Zuge einer Ausbildung zum *HolocracyOne* Partner werden und damit als Berater für Organisationen agieren. Bewusst wurde in der vorliegenden Arbeit eine breitere Auffassung von dieser Organisationsform gewählt. Es werden dabei sowohl der kommerzielle Ansatz als auch der konzeptionelle berücksichtigt. Für die Analyse werden Organisationen in Betracht gezogen, welche das Methoden-Bündel der *Holokratie*, mit etwaigen Abweichungen nutzen. Die *Holokratie*-Verfassung, das IT-Organisationstool *Glassfrog* und alle weiteren Methoden sind

⁹ Vgl. Peters et al. (2016) S 1439 ff.

¹⁰ Vgl. Bonnema (2018) S 36 ff.

¹¹ Vgl. Pucci et al. (2019) S 19 ff.

¹² Vgl. Slawinski et al. (2015) S 531 ff.

im Internet für jeden frei zugänglich, weshalb eine intendierte Verbreitung und freie Verfügung der Methoden angenommen werden.¹³

2.4. Der intendierte Wettbewerbsvorteil in einer New Work Organisation

Aufgrund der Marktdynamiken des 21. Jahrhunderts wird es für Unternehmen immer wichtiger, durch den organisationalen Betrieb einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und innovativ zu bleiben. Das Ziel jedes Unternehmens ist es, den eigenen Erhalt am Markt vor dem Hintergrund der konkurrierenden Unternehmen und den laufenden Veränderungen der Marktbedingungen zu sichern.¹⁴ Die Dynamiken des Marktes rücken insofern in den Vordergrund, da volatile Märkte eine Erhöhte Achtsamkeit seitens der Organisation und ihren Mitarbeitern fordern. Zudem besteht eine direkte Abhängigkeit zwischen der Gestaltung des organisationalen Betriebs und den umweltbezogenen Einflussfaktoren innerhalb des Umfeldes einer Organisation.¹⁵ Die Aufmerksamkeit auf die Umwelt zu legen, ist demnach eine unerlässliche Voraussetzung, damit organisationale Prozesse nicht obsolet und rigide werden.¹⁶ Laut Wirtschaftslexikon impliziert Wettbewerbsfähigkeit: „[...] die Fähigkeit des Unternehmens, Chancen und Risiken des Wettbewerbsumfeldes zu erkennen und für sich nutzbar zu machen, sowie unter Ausnutzung der Stärken und Überwindung der Schwächen, Potenziale im Unternehmen aufzubauen und durch deren Ausnutzung zu Wettbewerbsvorteilen zu gelangen.“¹⁷ Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil kann allgemein durch verschiedene Strategien erreicht werden. Wesentlich dabei ist, dass im Vergleich zur Konkurrenz etwas besser gemacht wird. Das kann sich zum Beispiel in Form von höheren Gewinnen, Kostenreduktion oder größeren Marktanteilen zeigen. Im Allgemeinen ist die Messbarkeit eines Wettbewerbsvorteils durch die Analyse der Finanzlage eines Unternehmens oder der operativen Leistung gegeben. Der Vergleich dieser beiden Messgrößen von Jahr zu Jahr hat demnach Aussagekraft, wie gut die Organisation wirtschaftet. Die operative Leistung ist an dieser Stelle als ein Mittel zur Steigerung der organisationalen Gewinne zu sehen und lässt sich auch in *Effektivität der Organisation*

¹³ Vgl. Verfassung Holokratie [online/Anhang]

¹⁴ Vgl. Sanchez-Henriquez et al. (2021) S 13.

¹⁵ Vgl. Dillerup/Stoi (2016), 105.

¹⁶ Vgl. Johnson et al. (2018), 62.

¹⁷ Wirtschaftslexikon24 [online]

übersetzen.¹⁸ Als Organisation auf einem volatilen Markt effektiv zu sein bedeutet zugleich, eine angemessene Innovationskompetenz zu besitzen. Dies umfasst technologische Innovation, Produktinnovation und Geschäftsstrategieinnovation. Innovation bezieht sich nicht nur auf neue physische Produkte, sondern auch auf neue Ideen, Prozesse und Dienstleistungen. Auch werden die Einstellungen und Verhaltensweisen im Hinblick auf Veränderungen in die Überlegungen miteinbezogen. Diese sind im hohen Maße von den Menschen in einer Organisation abhängig da diese verfügbaren Ressourcen strategisch nutzen.¹⁹ In diesem Zusammenhang bestätigen diverse Studien, unter anderem von Ortega, dass der Schwerpunkt im Human Ressource Management, auf der Befähigung der Mitarbeiter zur strategischen Ressourcennutzung in einem volatilen Umfeld liegt, was durch das Etablieren einer unterstützenden Infrastruktur (Technologien, Organisationsstruktur) erreicht werden kann. Die Studien zeigen die positive Korrelation dieser Faktoren mit der Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.²⁰ Diese Erkenntnisse rücken in den Fokus der vorliegenden Masterarbeit, sobald die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch eine New Work Strategie diskutiert wird. Der Ressourcen- und Kompetenzansatz betont äquivalent dazu die Relevanz der strategischen Steuerung von Ressourcen und Kompetenzen, welche einer Organisation im Erreichen eines Wettbewerbsvorteils, zur Verfügung stehen.²¹ Das Ziel ist die Handlungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter in einem volatilen Umfeld zu sichern und diese laufend weiterzubilden, damit sie achtsam gegenüber den Änderungen des Umfelds bleiben. In einem Umfeld, wo auf Selbstmanagement gesetzt wird, ist es wesentlich, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen und die erforderlichen Arbeitsbedingungen, Ressourcen und Informationen zur Verfügung zu stellen.²² In diesem Zusammenhang werden die Bedürfnisse und psychologischen Antriebsmechanismen des Menschen in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt. Wesentlich ist auch das Vorleben von Werten seitens des Managements und das Etablieren einer unterstützenden Unternehmenskultur, welche im Zusammenspiel mit den Maßnahmen zu einem Wettbewerbsvorteil führen können.²³

¹⁸ Vgl. Peltola et al. (2022) 5 ff.

¹⁹ Vgl. Sanchez-Henriquez et al. (2021) S 13.

²⁰ Vgl. Ortega (2010) S 1273 ff.

²¹ Vgl. Barney (1991) S 99 ff.

²² Vgl. Mucha (2004) S 22.

²³ Vgl. O’Riordan (2017) S 8 f.

3. Einblicke in die Trendwende zu New Work

Dieses Kapitel dient dazu, einen tieferen Einblick in den Megatrend *New Work* zu geben. Dabei wird ein Überblick über die theoretisch-philosophischen Ursprünge des Begriffs *New Work* gegeben. Weiters wird erläutert, was man heutzutage unter *New Work* versteht. Zuletzt werden die Einflussfaktoren auf Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite erläutert, welche die Notwendigkeit für *New Work* Maßnahmen in Unternehmen herbeigeführt haben. Nach dem Lesen dieses Kapitels soll klar sein, wie sich dieser Begriff im Laufe der Zeit gewandelt hat und in organisationale Maßnahmen übersetzt wurde, bzw. welche Marktbedingungen dazu beigetragen haben.

3.1. Die Entwicklung des New Work Trends

Im folgenden Kapitel soll die Idee des Begründers von *New Work* festgehalten und seine gesellschaftliche Vision von post-industrieller Arbeit vorgestellt werden. Das Konzept von Frithjof Bergmann, dem österreichisch-amerikanischen Philosophen, ist das Fundament seines Arbeitssystems und auf insgesamt vier Säulen aufgebaut: Autonomie, Kompetenzentwicklung, Bedürfnisorientierung und Gemeinschaft.

3.1.1. New Work nach Bergmann

Während seiner beruflichen Laufbahn, durchlief Frithjof Bergmann, der Begründer des *New Work*-Begriffs, verschiedene Stationen. Jede dieser Erfahrungen hatte einen starken Einfluss für das Konzept, welches Frithjof im Rahmen seiner *New Work*-Werke skizzierte. Einerseits erlebte er, aufgrund der Einführung der Robotik in Produktionsprozessen in den 80er Jahren, den Beginn der Arbeitsplatzreduktion für den Menschen. Andererseits manifestierte sich Bergmanns Wahrnehmung von Arbeit in Form einer milden Krankheit. Der Begriff des Krankmachens als Äquivalent zum Arbeiten entstammt aus der Erkenntnis, dass Lohnarbeit mit einer großen Anzahl an psychischer und physischer Pathologie in Verbindung gebracht wird. Er bemühte sich, den Begriff *Arbeit* als eine Polarität darzustellen, welche besagt, dass Arbeit einerseits erschöpfen, aber auch Kraft und Sinn geben kann. In diesem Zusammenhang konzentrierte sich Bergmann auf die Frage nach empfundener Sinnhaftigkeit von Strukturen, Prozessen und Werten der damaligen Organisationsform von Arbeit. Die zentrale Frage war für ihn dabei, diese Aspekte so weit

anzupassen, dass Mitarbeiter besser motivieren werden können.²⁴ Auf Grundlage dieser Frage erschuf Frjithof die ersten *New Work*-Zentren. Das Ziel dieser Institutionen war es, Arbeitskräften zu helfen, ihr Potenzial zu entfalten und ihre Stärken und Interessen herauszufinden und in diesen Bereichen dann Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln. Laut Bergmann sollte eben diese Ermächtigung des Menschen, die Rolle von Arbeit sein. Zentral war für Bergmann dabei, dass eine Arbeitskraft die Wahl hat, Entscheidungen in Arbeitsprozessen selbst zu treffen. Mitunter war sein Ziel, Rahmenbedingungen für Arbeitskräfte zu etablieren und Maßnahmen zu implementieren, welche dazu führen, dass Menschen herausfinden, was sie wirklich wollen und wie sie die Fähigkeiten dafür erlangen. Aus Kompetenzprofilen und Interessensbereichen von Mitarbeitern sollten dann Verantwortungsbereiche entstehen,²⁵ welche wiederum (teil-) autonom sind und das soziale System (Organisation), durch den gemeinsamen Zweck bilden.²⁶

In diesem Zusammenhang lassen sich zwei grobe Grundsätze im *New Work*-Spektrum herausfiltern, welche die Grundlage des nachfolgenden Kapitels bilden. Die Bedürfnisorientierung in der Arbeitsgestaltung und die Sicherung der Handlungsfähigkeit, bzw. der Motivation von Mitarbeitern. Diese Grundsätze können die Autonomie und Kompetenzentwicklung im Kontext eines volatilen Umfelds als Teil eines sozialen Systems fördern. Über die Jahre wurde der Begriff *New Work* und seine Elemente von diversen Praktikern und Theoretikern aufgegriffen und in Arbeitskonzepte übersetzt. Im folgenden Kapitel soll die Entwicklung des Begriffs veranschaulicht werden.

3.1.2. Die Entwicklung des New Work-Begriffs

Im Laufe der Jahre wurde der Begriff *New Work* bereits von einigen Menschen aus verschiedenen Disziplinen aufgegriffen. Laut Hofmann et al. ist *New Work*: „[...] heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen (Erwerbs-) Arbeit ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb der Erwerbsarbeit eine Reihe von zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren, deren Realisierung eng mit den Möglichkeiten und Chancen der digitalen Transformation zusammenhängt.“²⁷ Laut Väth ist die Intension von

²⁴ Vgl. Schermuly, C.C. (2019) S 59 ff. zitiert nach Bergmann (2017)

²⁵ Vgl. Bergmann (2019) S 238 ff.

²⁶ Vgl. Bergmann (2019) S 208 f.

²⁷ Hofmann et al. (2019) S 4.

New Work jedoch die selbe geblieben, wie zu den Ursprungstagen, und zwar soll die Polarität von Arbeit im Diskurs gehalten werden. Organisationen haben die zentrale Aufgabe, die Vereinbarkeit von Arbeit mit den persönlichen Lebensereignissen, Zielen, Interessen und der psychischen und physischen Gesundheit der Mitarbeiter zu ermöglichen. An diesem Punkt legt Väth in seinen Werken den Fokus auf die Entwicklung von entsprechenden Freiräumen: Räumlich, zeitlich, psychisch. Die Säulen von *New Work* sind in weiterer Konsequenz die Bedürfnisorientierung, die Befähigung (Kompetenzentwicklung) von Mitarbeitern, eine Teilhabe an der Gemeinschaft und die Schaffung von humaneren Arbeitsbedingungen. Der Mitarbeiter steht dabei, wie auch schon bei Bergmann, im Mittelpunkt.²⁸

New Work skizziert demnach „veränderte Arbeitsweisen in einer technologisierten, digitalen und globalen Arbeitswelt [...], die auf sinnstiftende und erfüllende Tätigkeiten abzielen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen.“²⁹ Schermuly sieht die Intension von *New Work* vor allem in der Befähigung von Mitarbeitern zur autonomen und strategischen Nutzung von Ressourcen.³⁰ Ein weiterer *New Work*-Experte, Frederic Laloux, widmet sich in seinem Buch *Reinventing Organizations* dem Selbstmanagement. Er hebt die Bedeutsamkeit der Dezentralisierung von Organisations- und Entscheidungsstrukturen hervor. Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeiter in strategischen Fragen sind laut Laloux das Mittel zum Zweck, um die Befähigung von Mitarbeitern für ein selbstorganisiertes Umfeld zu bewerkstelligen.³¹ Die Ausgestaltung von *New Work* kann sich in Organisationen in diversen Formen zeigen. Der Schwerpunkt liegt nach Schermuly dabei auf folgenden Aspekten: Psychologisches Empowerment durch Arbeitsgestaltung, die Rolle der Führungskraft im Empowerment-Prozess, der Organisationskultur und der Personalauswahl, sowie die Personalentwicklung. Zudem betont auch er die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die geistige und körperliche Gesundheit. Diese Aspekte legen nach Schermuly die Bedeutung der Bedürfnisorientierung und der Mitarbeiterbefähigung in der Arbeitsgestaltung nahe.³² Die Arbeitsgestaltung spielt hierbei eine wichtige Rolle, da sie Interaktionen und das Verhalten der Individuen in einem Unternehmen beeinflusst.³³ Die Kultur eines sozialen Systems wird als die Summe der

²⁸ Vgl. Väth (2017) S 174ff.

²⁹ Schnell/Schnell (2019) S 7.

³⁰ Vgl. Schermuly (2019) S 113–276.

³¹ Vgl. Laloux/Kauschke (2015) S 53 ff.

³² Vgl. Schermuly (2019) S 113–276.

³³ Vgl. Brandes-Visbeck/Hofert/Thielecke (2018) S 100.

gelebten Überzeugungen, Werte, Prinzipien und Regeln³⁴ einer Organisation definiert und spielt dabei auch eine wesentliche Rolle. Ein Aspekt davon ist Führungsverhalten in der Organisation, da New Work-Konzepte meist auf Führungsebene und folglich mit der Veränderung des Führungsverhaltens beginnen.

3.2. Die Einflussfaktoren - Entwicklung zum New Work Paradigma

Die Vielzahl an Einflussfaktoren, welche zu New Work geführt haben, werden in der vorliegenden Masterarbeit auf einige wesentliche Punkte zusammengefasst. Das New Work Paradigma lässt an dieser Stelle mehrere Perspektiven zu. Von Unternehmensseite wird New Work einerseits als Konsequenz der Digitalisierung und der damit einhergehenden Wettbewerbsintensität bzw. als der Bedarf nach bestimmten Fähigkeiten, Kompetenzen und Strukturen diskutiert. Außerdem wird die Perspektive der Individuen in Unternehmen erläutert. In diesem Zusammenhang soll die Individualisierung, der Wertewandel am Arbeitsmarkt näher erläutert und ein Einblick in damit verbundenen aktuellen Bedürfnissen am Arbeitsmarkt geboten werden. Die Einflussfaktoren sind ineinandergreifend und beeinflussen sich somit gegenseitig.

3.2.1. Der Wandel in Organisationen

Disruptive Innovationen, wie die Digitalisierung, verändern zuerst einige wenige Bereiche des Lebens und ziehen sich letztlich durch alle Lebensbereiche des Menschen. Organisationen erfahren in diesem Zusammenhang einen stetig steigenden Digitalisierungsgrad der Prozesse. Als Konsequenz dieses Digitalisierungsgrads, findet man am heutigen Markt veränderte Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen. Sie sind geprägt von kürzeren Lebenszyklen, was die Wettbewerbsintensität am Markt für Unternehmen weiter verstärkt. Die sich schnell ändernden Kundenwünsche am Markt, die kürzer werdenden Produktlebenszyklen und Halbwertszeiten von Wissen und Trends erfordern die Agilität und Flexibilität von Organisationsstrukturen.³⁵ Zudem fordern komplexer werdende Problemstellungen des Marktes auch eine gesteigerte Kollaboration

³⁴ Vgl. Sassenrath (2017) S 32.

³⁵ Vgl. Heubel (2019) [online].

und Vernetzung zwischen verschiedenen Akteuren und Abteilungen, was sich auch in modernen Organisationsformen und den genutzten Kollaborations-Tools widerspiegelt.³⁶

Ein zentraler Aspekt davon ist, dass weltweit die Menge an Daten rapide wächst. Die Datenmenge, die bis zum Jahr 2003 von der gesamten Menschheit generiert wurde, wird heute in etwa zwei Tagen generiert.³⁷ Das führt dazu, dass Wissen in der heutigen Zeit einem ständigen Wandel unterworfen ist. Im 19. Jahrhundert dauerte es etwa hundert Jahre, bis sich das Wissen verdoppelte, aber seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts geschieht das alle vier Jahre. Gleichzeitig verringert sich die Halbwertszeit unseres Wissens dramatisch. Zudem ist Wissen facettenreich. Durch das Akkumulieren und Verwalten von Wissen, gibt es ständig neue Wege, Wissen zu erlangen, und dieses systematisiert zu nutzen.

Ashby äußert sich bzgl. des Zusammenhangs der inneren Komplexität in einer Organisation mit der Komplexität des Umfeldes wie folgt: „If a system is to be stable, the number of states of its control mechanism must be greater than or equal to the number of states in the system being controlled.“³⁸ Das bedeutet, dass sich Komplexität von einem sozialen System und seinem Umfeld gegenseitig absorbiert und die Balance dadurch gegeben sein muss. Dabei ist nicht die Zahl der alternativen Handlungsmöglichkeiten und Szenarien von Bedeutung, sondern dass das Verhältnis aneinander angepasst wird. Die Herausforderung ist demnach auch für Unternehmen (soziale Systeme) wesentlich.³⁹

Aus diesem Grund rückt das strategische Daten- und Wissensmanagement, als Schlüsselkompetenz, in den Vordergrund, da es die vielfältigen Zugriffsmöglichkeiten auf Wissen mithilfe der systematischen Nutzung von Datenbanken, Suchmaschinen und Wissenschaftsplattformen ermöglicht.⁴⁰ Auf dem heutigen Markt kann die richtige Nutzung von Big Data demnach einen erheblichen Mehrwert für Organisationen generieren. Dieser Mehrwert entsteht durch die Prozesse der Datenentdeckung, Daten-integration und Daten-nutzung.⁴¹ Big Data benötigt Entscheidungsunterstützung, und die normative Entscheidungstheorie sucht nach Methoden und Technologien, um die besten Entscheidungen zu treffen, basierend auf der Annahme der vollständigen oder begrenzten Rationalität des Entscheidungsträgers. Unter diesem Gesichtspunkt existiert

³⁶ Vgl. Helferich (2017) S 27. Zitiert nach Asch (1999) S 9.

³⁷ Vgl. BMBF (2019) S 25. [online]

³⁸ Ashby (1956) S 206.

³⁹ Vgl. Schwaninger (1994) S 14.

⁴⁰ Vgl. Helmrich et al. (2020). [online]

⁴¹ Vgl. Miller (2013) 57 f.

Entscheidungsfindung im Allgemeinen in jedem Schritt von Big Data, wie beispielsweise bei der Datenerfassung/-speicherung, der Datenbereinigung/-integration, der Datenanalyse, der Datenvisualisierung und der Vorhersage aufgrund gewonnener Erkenntnisse.⁴²

In diesem Zusammenhang wurden Technologien und Tools entwickelt, um Entscheidungen in Bezug auf Big Data besser unterstützen zu können. Diese spielen zum Beispiel in Entscheidungs- und Prognosebereichen wie Markt- und Geschäftsanalysen, Produktentwicklung, Kundenbindung eine wichtige Rolle.⁴³

Big Data und die einhergehende globale Konnektivität und die Durchdringung von Wertschöpfungsketten, Geschäftsprozessen, Produkten und Dienstleistungen, fordern somit neue Formen der Organisation und Kultur in Unternehmen.⁴⁴

Die Rolle des Menschen spielt im Zusammenhang mit dem Umgang mit Wissen und den unterstützenden Tools eine wesentliche Rolle. Es müssen alte Überzeugungen und Routinen heutzutage häufiger *entlernt* werden damit neue wieder aufgenommen werden können.⁴⁵ Diese Umstände verlangen von jedem Mitarbeiter demnach lebenslanges Lernen und die Bereitschaft zum Umgang mit digitalen Tools, welche die Entscheidungsfindung erleichtern. Da dieser bei so stark wachsenden Datenmengen und Informationen, wie wir es heute haben, nur einen kleinen Anteil vom verfügbaren Wissen aufnehmen kann, ist die digitale Kompetenz zentral. Das bedeutet in diesem Zusammenhang, Medien und Informationen gezielt auszuwählen, zu bewerten und für die eigenen Arbeitsprozesse nutzen zu können, sowie die Fähigkeit, eigene Informationen digital für andere aufzubereiten und zugänglich zu machen.⁴⁶ In einem digitalisierten Umfeld muss das Ziel die Effektivitätssteigerung in der Entscheidungsfindung und die Handlungsfähigkeit der Organisation sein.⁴⁷

Die Digitalisierung ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor für neue Arbeitskonzepte und Organisationsstrukturen, welche unter dem Begriff New Work bekannt sind. Aufgrund der zunehmenden Relevanz der Digitalisierung für nahezu alle Tätigkeitsbereiche von Mitarbeitern ist eine veränderte Nachfrage nach gewissen Fähigkeiten entstanden.⁴⁸ Der

⁴² Vgl. Wang et al. (2016) Vorwort.

⁴³ Vgl. Manyika et al. (2012) S 30 f. [online]

⁴⁴ Vgl. Zukunftsinstitut (o. J. d) [online]

⁴⁵ Vgl. Hillebrand/Steinhilper (2010) S 68.

⁴⁶ Vgl. BMBF (2019) S 18.

⁴⁷ Vgl. Hölzl et al. (2019) 5 f.

⁴⁸ Vgl. Mohr (2022) [online]

begrenzte Markt jener Fachkräfte, die eine sehr hohe Kompetenz im Bereich Digitalisierung aufweisen, führte in den letzten Jahren zu einer Verschiebung der Macht am Arbeitsmarkt, in Richtung der Arbeitnehmerseite. Die raschen Änderungen der Märkte und die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften zeigte sich im sogenannten *War of Talents*. Es wird immer schwieriger für Unternehmen, geeignete Fachkräfte zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten. Laut einer Umfrage aller Mitglieder der WKO befand sich das Defizit an Fachkräften in Österreich im April 2022 (Aufzeichnungen seit 1950) auf Höchststand mit ca. 272.000 Personen mehr als im Mai/Juni 2021), was eine Steigerung von 23% ausmacht. Die Hälfte, der von der WKO befragten Unternehmen leiden unter einem sehr starken Fachkräftemangel und 87% sehen es aktuell als einen Risikofaktor, welcher sich bereits im Unternehmen negativ auswirkt.⁴⁹

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Unternehmen in den einzelnen Branchen, bringt die Notwendigkeit auf, neue Maßnahmen zu entwickeln, um die Arbeits- bzw. Fachkräfte effizienter rekrutieren zu können bzw. organisationsintern fachlich weiterzuentwickeln und im Unternehmen halten zu können. Aufgrund der Machtverschiebung vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmer, ist die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen von Arbeitnehmern in das Zentrum der Diskussion gerückt. In der Konzeption von organisationalen Maßnahmen ist die Bedürfnisorientierung und das Etablieren einer „Lernorganisation“, die Grundlage zur Lösung dieses Problems.

Zentral ist dabei die notwendige Anpassungsfähigkeit von Organisationen und damit die Struktur- und Kulturanpassung mit Ausrichtung auf Wandlungsfähigkeit. Außerdem stehen adaptive Prozesse und unterstützende IT-Tools (Digitalisierungsgrad) im Vordergrund, welche die laufende Neuausrichtung und Disposition der Ressourcen und Kompetenzen einer Organisation zulassen.⁵⁰

3.2.2. Der Wandel auf individueller Ebene

Dieses Kapitel widmet sich dem Wertewandel, der aktuell auf Arbeitnehmerseite stattfindet. Dabei steht die Individualisierung der Lebensgestaltung im Zentrum der Betrachtungen.

⁴⁹ Vgl. Dornmayr et al. (2022). [online]

⁵⁰ Vgl. Thiel et al. (2018). [online]

Die fortschreitende Humanisierung von Arbeitsbedingungen in den *fortgeschrittenen Volkswirtschaften*, spiegelt eine Ermächtigung des Menschen wider. Dabei rückt die Frage nach gewählten Lebenswegen und dem Verhalten von ermächtigten Individuen in das Zentrum der Betrachtungen.⁵¹ Es zeigte sich ab der Spätmoderne in diesem Zusammenhang eine steigende Singularität in der Lebensführung von Menschen, diese zeichnet sich durch eine hohe Vielfalt an Lebensführungen aus. Viele Individuen verfolgen das Ziel, ein einzigartiges Leben zu führen und damit die eigene Individualität hochzuhalten. Es nimmt demzufolge das Bedürfnis ab, *normal* zu sein und dem Durchschnitt zu entsprechen. Die Individualität beschreibt, die von anderen Menschen zugesprochene Einzigartigkeit der Lebensführung. Man bezieht sich dabei auf den gesellschaftlichen Wert, welchen andere dem Leben eines Menschen oder beispielsweise der Berufswahl zusprechen.⁵² Äquivalent dazu wird der Begriff *Multioptionengesellschaft* genannt. Diese fordert laut Gross einen fortführenden Steigerungswillen in der Lebensführung von Individuen. Demzufolge kann man immer ein noch einzigartigeres und individuelleres Leben in einer Gesellschaft führen, welche dem Menschen *alle Optionen* offenhält. Restriktionen, die dem Individuum in der Vergangenheit beispielsweise in Form von religiösen und traditionell-konservativen Werten auferlegt wurden, verlieren in der modernen Gesellschaft vermehrt an Relevanz. Es entsteht damit eine diffuse *Kultur-Moral*, welche als neue Art der *Grenzenlosigkeit* beschrieben wird.⁵³ Diese Ordnung wird auch *neue Dreifaltigkeit* benannt und besteht aus Markt, Demokratie und Emanzipation. Die Selbstverwirklichung von Individuen ist darin die grundlegende Ausrichtung, eine Folge davon ist die Abschwächung von konformistischen gesellschaftlichen Werten.⁵⁴

Aufgrund der aktuellen Lebensumstände macht sich diese Einstellung vor allem bei jüngeren Generationen breit, da die von der Gesellschaft ausgehenden Restriktionen immer weiter zurückgegangen sind und aktuellere Geburtsjahrgänge in der frühen Sozialisation bereits weniger restriktive Werte vermittelt bekommen und internalisiert haben. Daher gibt es in diesem Zusammenhang Ansätze, die Wertekohorten nach Generationen einteilen, welche die gleichen einschneidenden Ereignisse zu ihrer Lebzeit bzw. im frühen Sozialisationsstadium erfahren haben.⁵⁵ In der Literatur findet sich des Öfteren eine

⁵¹ Vgl. Abels (2000) S 96 ff.

⁵² Vgl. Reckwitz, A. (2018). S 13.

⁵³ Vgl. Gross (1994) S 11 f.

⁵⁴ Vgl. Gross (1994) S 16.

⁵⁵ Mannheim (1928) S 547 ff.

Benennung der Generationen (z.B. *Nachkriegsgeneration*, *Babyboomer*, *68er*, *X/Y/Z*). Diesen wird zugeschrieben, innerhalb ihrer Gruppen periodische Werte zu entwickeln.⁵⁶ Die Generationskohorten sind demnach ein Versuch, den Wertewandel am Arbeitsmarkt zu erklären. Dabei wird betont, dass die Mangelbedürfnisse ausschlaggebend dafür sind, dass sich innerhalb einer Generation ein *Sog* bildet.⁵⁷ Inglehart nennt dafür beispielhaft, dass die Nachkriegsgeneration den Mangel an physischer Sicherheit zu überwinden versuchte, weshalb in dieser Generation der Ruf nach sozialverträglichen Arbeitsbedingungen am stärksten war. Während die existenzielle Sicherheit in Österreich zum Beispiel durch den Wohlfahrtsstaat und anderen Faktoren weitreichend gegeben ist, scheint die Frage nach einer sinnvollen Tätigkeit, nach Partizipationsmöglichkeiten und der Selbstverwirklichung aktuell stark im Vordergrund zu stehen.⁵⁸ Es muss dabei berücksichtigt werden, dass sich die Generationen am Arbeitsmarkt auch gegenseitig beeinflussen und dass die erfüllten Sicherheitsbedürfnisse in den entwickelten Volkswirtschaften, gewisse Werte und Bedürfnisse, wie z.B. der Wunsch nach einer sinnvollen Tätigkeit auch unabhängig von Generationskohorten vorzufinden ist.

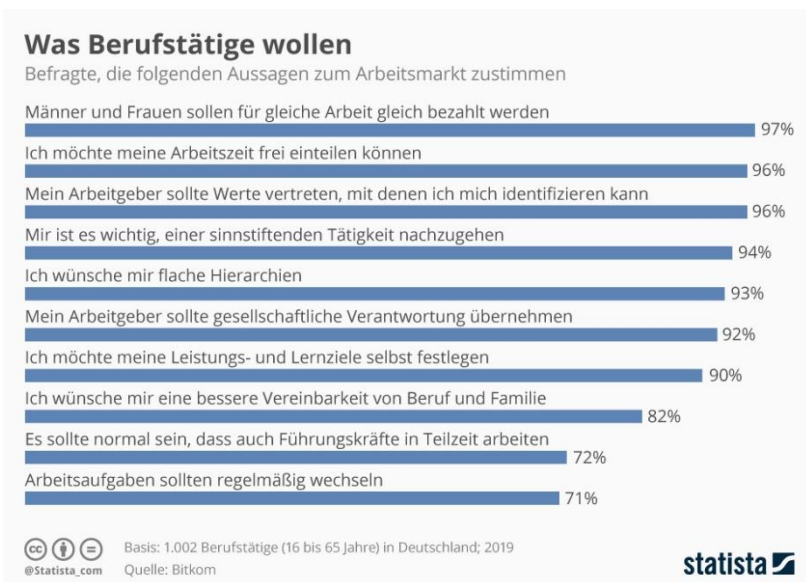


Abbildung 1: Umfrage: Was Berufstätige wollen⁵⁹

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über aktuelle Bedürfnisse und Wünsche am Arbeitsmarkt. Dazu werden zwei Studien vorgestellt. Die erste Studie des Branchenverbands der deutschen Informations-

und Telekommunikationsbranche aus dem Jahr 2019 zeigt eine Befragung zur Erhebung der Bedürfnisse von Arbeitnehmern im digitalisierten Umfeld durch. Wie die Grafik zeigt, gab es in vielen Punkten (Stichprobe: 1.002 Personen, Alter 16 - 65 J.) eine Übereinstimmung

⁵⁶ Vgl. Mannheim (1928) S 180.

⁵⁷ Vgl. Inglehart (1998) S 52 ff.

⁵⁸ Vgl. Inglehart (1998) S 69.

⁵⁹ Hedda (2019). [online]

mit Inglehart's Annahme, dass ein Schwerpunkt auf Werten liegt, welche aktuell die Sinnzentrierung und die Humanisierung von Arbeitsbedingungen widerspiegelt und bestätigt somit die Koexistenz der Werte-Clustern. Zum Beispiel wurde die *Gleichberechtigung in der Entlohnung zwischen Frauen und Männern* von 97% der Befragten gewählt. Die *flexible Zeiteinteilung* (96%), die *Identifikation mit dem Unternehmenszweck*, bzw. *den organisationalen Werten* (96%) wurden nahezu gleich oft als gewünschte Eigenschaften in Organisationen ausgewählt. Ebenso ist eine *flache Hierarchie* (93%) und das *Einräumen von Selbstbestimmung* in der Verrichtung der Aufgaben (90%) erwünscht. Auch die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* (82%), die Möglichkeit einer *Teilzeit-Anstellung für Führungskräfte* (72%) und ein *wechselnder Aufgabenbereich* (71%) wurden in der Umfrage von über 70% der Mitarbeiter ausgewählt.⁶⁰

Die zweite Studie widmet sich der Erhebung von Bedürfnissen von Arbeitnehmern und zeigt die generationsunabhängige Werte-Disposition. Jobst-Jürgens weist in dieser auf den Aspekt hin, dass die erforschten Bedürfnisse alle Generationen durchdringen und sich eben nicht nur bei den Jüngeren (*Generation X,Y,Z*) feststellen lassen. Dahingehend zeigt sich eine breite Übereinstimmung bei den Werten und Wünschen zu Arbeitsbedingungen.⁶¹ Das Ranking der erforschten Bedürfnisse wird im folgenden Abschnitt näher erläutert. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Nennungen *Kommunikation und Führungsverhalten* die höchste Bedeutung für die Teilnehmer der Studie haben. Die Idealvorstellung von guter Kommunikation umfassen einen *offenen und ehrlichen Austausch* (**94,80%**) und einen *wertschätzenden Umgang* in den Interaktionen mit Führungskräften (**95,70%**). Auch eine *positive Fehlerkultur* (**84,5%**), eine *Vertrauensatmosphäre* (**85,50%**) und ein *wertschätzender Umgang unter Mitarbeitern* (**88,83%**) gelten dabei als wichtige Bestandteile. Die Mitarbeiter und Führungskräfte wünschen sich demnach eine positive Fehlerkultur, die für beide Seiten gilt. Außerdem werden Partizipationsmöglichkeiten dabei als relevant angesehen. Ein Aspekt davon ist der *Zugang zu Informationen* bezüglich wichtiger Themen, welche die Beteiligten oder die Organisation betreffen (**94,50%**). Auch *Transparenz und Fairness* im Zusammenhang mit der Leistungsvergütung haben einen hohen Stellenwert (**85,40%**). Demzufolge sollten *Leistung, Tätigkeitsbereich, fachliche und persönliche Weiterentwicklung* auf den *individuellen Mitarbeiter* (**83,92%**) und seine

⁶⁰ Vgl. eb da. [online]

⁶¹ Vgl. Jobst-Jürgens (2020) S 24.

Bedürfnisse (**86,0%**) ausgerichtet sein. Außerdem spielt das *Berücksichtigen von wichtigen Lebensereignissen* von Mitarbeitern, wie zum Beispiel die Familiengründung (**84,30%**), im Sinne der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben eine wichtige Rolle. Auch der Wunsch nach *Identifikation mit dem Zweck und den Werten* (**76,4%**) der Organisationen und den eigenen Aufgaben (**86,5%**), nimmt bei den Befragten eine hohe Gewichtung an. Dies genannten Kategorien zeigen, welche Arbeitsbedingungen bei Mitarbeitern generationenübergreifend einen hohen Stellenwert einnehmen. Der Vergleich der beiden Studien geben einen wesentlichen Einblick in die Bedürfnisse der für diese Masterarbeit relevanten Arbeitsgruppen. Die erste Studie zeigt die Ergebnisse einer Befragung innerhalb eines Unternehmens, dabei steht das Thema *New Work* im Fokus der Betrachtungen. Es wurden verschiedenen Arbeitsmarktakteure (n=1200; die *Generationen Z, Y, X, Babyboomer* sowie Pflegekräfte und Eltern) befragt, welche der vorgegebenen Faktoren besonders relevant für ebendiese sind. Mithilfe des *Mixed-Methods-Ansatzes*, der in der Studie Anwendung fand, wurde dem Risiko einer *Mono-Perspektive* entgegengewirkt.⁶²

Ergänzend zur ersten Studie, ist die zweite Studie als ganzheitlichere Darstellung der Bedürfnisse angedacht. Diese zeigt eine quantitative Befragung des Branchenverbands der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche von 1002 Arbeitsfähigen (16 – 65-Jährige) im Jahre 2019, welche auf die Erhebung der allgemeinen Bedürfnisse am Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter am Arbeitsmarkt abzielten. Im Vergleich zeigen die beiden Studien jedoch gewisse Parallelen.

Beide Studien betonen die Bedeutung von sinnvoller Arbeit und der Humanisierung von Arbeitsbedingungen. Auch gibt es in beiden Studien eine klare Nachfrage nach Arbeitsbedingungen, die auf die persönlichen Werte und Bedürfnisse der Arbeitnehmer ausgerichtet sind. Sowohl die erste als auch die zweite Studie zeigen, dass die Arbeitnehmer Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und Aufgaben bevorzugen. Dies spiegelt sich in der Nachfrage nach flexibler Zeiteinteilung, Selbstbestimmung in der Arbeit und der Möglichkeit einer Teilzeit-Anstellung wider. Beide Studien unterstreichen die Bedeutung

⁶² Jobst-Jürgens (2020) S 52 f.: „Der Fragebogen beinhaltet verschiedene Skalenniveaus. Vor allem im demografischen Teil, aber auch im weiteren Verlauf des Fragebogens werden immer wieder nominal skalierte (dichotome) Antwortmöglichkeiten genutzt, die einerseits eine zuordenbare als auch eine filternde Funktion haben. Für zeitlich einordbare Antworten wurden ordinal skalierte Antwortmöglichkeiten gegeben, Antworten über Meinungen oder Bewertungen wurden anhand metrischer, genauer gesagt Likertskalen, erfasst. Das Antwortformat variiert für diese Fragen von 1=„Gar nicht wichtig“ bis 5=„Sehr wichtig“. Ratingskalen wurden genutzt, um Präferenzen zwischen zwei Merkmalsausprägungen darzustellen. Die formulierten Fragen und Antwortmöglichkeiten innerhalb einer Merkmalskategorie. 53 Am Ende sollten alle New-Work-Merkmale in eine priorisierte Reihenfolge gebracht werden. Hierzu gab es eine Liste, die im User Interface der Befragungsmaske per Drag & Drop von den Proband*innen in beliebiger Reihenfolge angeordnet werden konnten.“

von guter Kommunikation und Führungsverhalten. Die Arbeitnehmer bevorzugen einen offenen und ehrlichen Austausch, einen wertschätzenden Umgang und eine positive Fehlerkultur, was auf den Wunsch nach einer positiven Arbeitsumgebung hindeutet. In beiden Studien werden Partizipationsmöglichkeiten für Arbeitnehmer als relevant angesehen. Der Zugang zu Informationen, Transparenz und Fairness bei der Leistungsvergütung sind wichtige Aspekte, die von den Arbeitnehmern geschätzt werden. Arbeitnehmer in beiden Studien möchten sich mit dem Zweck und den Werten ihrer Organisation identifizieren. Die Identifikation mit den Aufgaben und der Organisation ist in beiden Studien ein starkes Bedürfnis. Beide Studien zeigen demnach, dass viele der identifizierten Bedürfnisse universell sind und von Arbeitnehmern generationsunabhängig geteilt werden. Der Vergleich dieser Studien zeigt sich auch die Konsistenz in den Anliegen der Arbeitnehmer und kann als Grundlage für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und einer Organisationskultur dienen, die diesen Bedürfnissen gerecht werden möchte. Da es ein Kern des *New Work*-Trends ist, herauszufinden, was Mitarbeiter *wirklich* wollen, bilden diese Bedürfnisse die Grundlage für die Arbeitsgestaltung nach *New Work*-Vorbild.

4. New Work Arbeitswelten gestalten – Ziele, Schlüsselkonzepte und Organisationsstrategien

Die Säulen von *New Work*: Smarte/autonome Selbsterhaltung, Teilhabe an der Gemeinschaft und Selbstentfaltung bilden eine Richtschnur für Organisationen, welche sich nach *New Work*-Vorbild aufstellen wollen. Das übergeordnete Ziel von *New Work*-Organisationen, ist es zufriedene, autonome und effektive Mitarbeiter hervorzubringen, die sich in der Organisation als Teil einer Gemeinschaft fühlen. Aufgrund der Fokussierung der Fragestellung auf Organisationen, die auf volatilen Märkten agieren, spielen Autonomie- und Kompetenzentwicklung, bzw. Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern dabei eine zentrale Rolle.

Das erste Unterkapitel widmet sich den Schlüsselkonzepten der Bedürfnis- und Motivationsforschung, welche Aufschluss darüber geben, was Mitarbeiter (individuelle Ebene) in einem volatilen Umfeld benötigen, um effektiv arbeiten zu können und (intrinsische) Motivation und Arbeitszufriedenheit zu entwickeln. In diesem

Zusammenhang wird geklärt, unter welchen Bedingungen sich Mitarbeiter laufend an die ändernden Gegebenheiten im Umfeld anpassen, und die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterentwickeln, um ihre Effektivität zu erhalten oder zu steigern. Diese Inhalte werden in der Form einer Skizzierung von *New Work*-Tätigkeitsmerkmalen gezeigt. Damit werden konkrete Anforderungen für die Umsetzung des *New-Work*-Konzepts in der Gestaltung eines Tätigkeitsbereichs gestellt.

Das zweite Unterkapitel befasst sich mit den Gestaltungselementen auf Unternehmens-Ebene. Dabei werden die formelle Organisationsstruktur, das Organisationale Wissensmanagement und Lernen sowie die sozialen Mechanismen (Kulturentwicklung & Führung) näher betrachtet. Diese Gestaltungselemente werden einerseits allgemein definiert und andererseits nach *New Work*-Vorbild skizziert.



Abbildung 2: Eigene Darstellung: New Work Kriterien

4.1. *New Work* auf individueller Ebene: Schlüsselkonzepte und Tätigkeitsmerkmale zur Sicherung von Arbeitszufriedenheit und Effektivität in einem volatilen Umfeld

4.1.1. *New Work* Grundsatz - Schlüsselkonzepte zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit

Dieser Abschnitt widmet sich der Ausrichtung des *New Work*-Konzepts auf menschliche Bedürfnisse, die der Mitarbeitermotivation zugrunde liegen. Befasst man sich mit dem *New Work*-Thema, kommt unweigerlich die Frage auf, was Mitarbeiter wirklich wollen und was sie für die Umsetzung ihrer Bedürfnisse brauchen. Die zugrundeliegenden Bedürfnisse (Mangelzustände) und daraus folgenden Motive für das Handeln eines Mitarbeiters zur Erfüllung dieser Bedürfnisse, werden an dieser Stelle zum Untersuchungsgegenstand. In diesem Zusammenhang beschreibt Pinder Motivation als „[...] eine Reihe von energetischen Kräften, die sowohl *innerhalb* entstehen, als auch über das individuelle Wesen hinaus das [...] Verhalten initiieren und dessen Form, Richtung, Intensität und Dauer bestimmen.⁶³ Man unterscheidet in diesem Zusammenhang zwei Quellen von Motivation. Im Fall von intrinsischer Motivation führt eine Person eine Handlung aus, weil sie persönliche Freude, Befriedigung oder Interesse an der Handlung selbst empfindet. Extrinsische Motivation bezieht sich auf die Art der Motivation, bei der eine Person eine Handlung ausführt, um eine äußere Belohnung oder Vermeidung einer Bestrafung zu erhalten. Die Motivation stammt dabei aus externen Anreizen oder Druck, nicht aus dem *Inneren*, also aus Interesse an der Handlung.⁶⁴ Diese Unterscheidung zu kennen, bildet das Fundament für die Diskussion der Arbeitsgestaltung nach *New Work*-Prinzipien. Ein wichtiger Teil der Diskussion über Bedürfnisse und Motive im Arbeitsumfeld ist Herzbergs *Zwei-Faktoren-Theorie*. Herzberg unterscheidet in seiner Theorie den variierenden Hebeleffekt der unterschiedlichen Arbeitsfaktoren. Dabei gibt entsprechend seiner Untersuchungen Motivatoren (diese werden im folgenden Absatz näher erläutert) und Hygienefaktoren. Zu den Hygienefaktoren zählt man z.B. die Verwaltung, die Dienstaufsicht, das Verhältnis zu Vorgesetzten, Arbeitsbedingungen, Bezahlung, das Verhältnis zu Kollegen,

⁶³ Pinder (2008) S 11.

⁶⁴ Vgl. Berumen et al. (2016) S 4.

das Verhältnis zu Untergebenen, Privatsphäre, Status und Sicherheit. *Hygienefaktoren* erhöhen zwar nicht das Motivationslevel, müssen jedoch erfüllt sein, damit keine Unzufriedenheit bei Mitarbeitern auftritt.⁶⁵

Herzberg nennt im Rahmen seiner Theorie die folgenden Motivatoren: Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Beförderung und Wachstum. Diese Erfüllung dieser Aspekte hilft dabei, die Motivation bei Mitarbeitern aktiv zu erhöhen.⁶⁶

Eine weitere wichtige Theorie im Zusammenhang mit der Bedürfniserfüllung von Menschen ist Maslov's Bedürfnispyramide. Diese setzt die verschiedenen Bedürfnisse in ein hierarchisches Verhältnis. Dabei wird die Erfüllung der Grundbedürfnisse (e.g. Hunger, ausreichend Schlaf) bzw. Sicherheitsbedürfnisse und sozialen Bedürfnisse vorausgesetzt. Laut der Theorie kann nur unter der Prämisse, dass die eben genannten Bedürfnisse erfüllt worden sind, nach Wertschätzung und Anerkennung (Individualbedürfnisse), bzw. nach Selbstverwirklichung gestrebt werden.⁶⁷ Die *Bedürfnispyramide* gibt uns einerseits Aufschluss darüber, welche Bedürfnisse eine Grundvoraussetzung für ein humanes Arbeitsumfeld sind (*Defizitbedürfnisse*) und andererseits zeigt sie, welche Bedürfnisse die persönliche Entwicklung eines Mitarbeiters fördern, bzw. als Motivator wirken (*Wachstumsbedürfnisse*).

Da Maslov's Bedürfnispyramide empirische Schwächen aufwies, wurde diese im Laufe der Jahre aufgegriffen und erweitert. Zum Beispiel widmete sich Alderfer der Entwicklung der ERG-Theorie (Existenz, Beziehung, Wachstum). Seine Theorie baut auf Maslow's Bedürfnispyramide auf und besteht ebenfalls auch aus hierarchisch geordneten Grundbedürfnissen des Menschen. Die darin vorkommenden Existenzbedürfnisse weisen eine hohe Ähnlichkeit zu den physiologischen Bedürfnissen und Sicherheitsbedürfnisse von Maslow auf. Die Beziehungsbedürfnisse entsprechen den sozialen Bedürfnissen und die Wachstumsbedürfnisse ähneln den Selbstverwirklichungsbedürfnissen.

Auch bei McClelland gibt es starke Parallelen zu Maslow's Theorie. Seine Variante der Bedürfnispyramide unterscheidet die Bedürfnisse Leistung, Zugehörigkeit und Macht. Somit sind außer den *Existenzbedürfnissen* alle Bedürfnisse aus den zuvor genannten

⁶⁵ Vgl. Herzberg (1987) S 112.

⁶⁶ Vgl. Herzberg (1987) S 112.

⁶⁷ Vgl. Maslov (1943) S 375.

Theorien vertreten. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse bei Mitarbeitern gibt McClelland zufolge weitgehend die Motivation und das Verhalten am Arbeitsplatz vor.

Mithilfe dieser umfassenden Theorien aus der Bedürfnisforschung lässt sich eine erste Schwerpunktsetzung festmachen. Die Hygienefaktoren (Herzberg) bzw., Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse (McClelland, Alderfer, Maslov) werden für die weitere Diskussion als erfüllt angenommen, da sie die Arbeitszufriedenheit nicht aktiv erhöhen und daher nicht als *Motivatoren* gelten können. Trotzdem sind die *Existenz- oder Defizitbedürfnisse*, und die *Hygienefaktoren* nach Herzberg eine grundlegende Voraussetzung für *New Work*. Die vorliegende Masterarbeit soll jedoch keine Analyse von Fragen des Arbeitnehmerrechts- und des Arbeitnehmerschutzes oder der Personalverrechnung darstellen. Für diesen Zweck sind in einer *New Work*-Organisation gesonderte Instanzen angedacht, welche für die Sicherung der *Existenzbedürfnisse* oder der *Hygienefaktoren* verantwortlich sind und z.B. sicherstellen müssen, dass eine neue Form des Arbeitnehmerschutzes etabliert wird. In diesem Zusammenhang kann seitens des Arbeitgebers auf Maßnahmen gesetzt werden, welche darauf abzielen, dass der Mitarbeiter keine Überlastung erfährt, angemessene Arbeitspausen einhält oder Kapazitäten für Lernphasen bereitgestellt bekommt.

Aus diesen Überlegungen folgt, dass die Motivatoren (Herzberg), *Wachstumsbedürfnisse*, also *Individual- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse* (Maslov), Leistung und Zugehörigkeit (McClelland) bzw., *Wachstums- und Beziehungsbedürfnisse* (Alderfer) bei der Arbeitsgestaltung nach *New Work*-Anforderungen in den Vordergrund rücken, da diese die Arbeitszufriedenheit aktiv erhöhen. In diesem Kontext entsprechen die größten *Motivations-Hebel* den Wünschen nach Selbstverwirklichung, nach persönlichem Wachstum und nach der Anerkennung der eigenen Leistungen. Mitarbeiter sehnen sich demzufolge danach, in ihrer beruflichen Tätigkeit persönliche Erfüllung und Entfaltung zu finden. Dies schließt das Bedürfnis nach Kreativität, kontinuierlicher Wissensentwicklung und dem Erreichen individueller Ziele und Wünsche ein.

Besonders wichtig ist die angemessene Anerkennung für gute Leistungen, was sich in Form von Lob, Beförderungen oder die Bestätigung der eigenen Leistung ausdrücken kann. Mitarbeiter haben den Wunsch in ihrer Arbeit geschätzt und respektiert zu werden. Die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung, beruflicher Weiterentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten sowie das Angebot von interessanten und herausfordernden Aufgaben sind ebenfalls entscheidende Hebel, um die Arbeitsmotivation zu fördern.

4.1.2. New Work-Tätigkeitsmerkmale (*Job Characteristics*)

Der folgende Abschnitt widmet sich einer praxisorientierten Skizzierung der Arbeitsgestaltung entsprechend den zuvor genannten Bedürfnissen. Die Bedürfnisse fungieren dabei als Steuerungselement im Mitarbeiterverhalten und sind maßgeblich für die Arbeitszufriedenheit. Zur Gestaltung eines *New Work*-Arbeitsplatzes wird das *Job Characteristics-Modell* von Oldham und Hackman als Referenz herangezogen. Dieses zielt darauf ab, intrinsische Motivation zu steigern. Unter anderem wird im Modell die Autonomieentwicklung eines Mitarbeiters, der Wunsch nach Bedeutsamkeit in einer Gemeinschaft und das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung und der damit zusammenhängenden Erweiterung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen hervorgehoben. Es ist somit maßgeblich auf das übergeordnete Ziel von *New Work* ausgerichtet. Zudem wird in diesem Modell empirisch gezeigt, was ein Mitarbeiter benötigt, um effektiv zu bleiben. Daher ist es auch für die Fragestellung dieser Masterarbeit geeignet und unterstützt bei der Beantwortung der Frage, wie man die Effektivität der Leistung eines Mitarbeiters in einem volatilen Umfeld sicherstellen kann.

Im *Job-Characteristics-Modell* werden die psychologischen Wachstumsbedürfnisse des Menschen genutzt und in fünf wesentliche Kerndimensionen (*Job Characteristics*) der Arbeitsplatzgestaltung zusammengefasst. Eine Übersicht ist in der folgenden Grafik zu sehen.⁶⁸

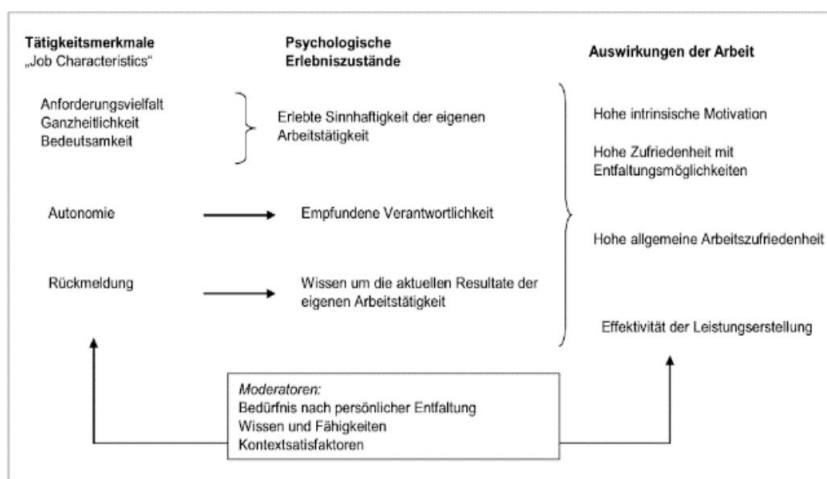


Abbildung 3: Job Characteristics Model⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Weibler (2012) zitiert nach Hackman and Oldham (1980).

⁶⁹ Vgl. Weibler (2012) zitiert nach Hackman and Oldham (1980).

Neben den relevanten Tätigkeitsmerkmalen wird in diesem Modell dargestellt, wie diese vom Mitarbeiter wahrgenommen werden und wie sie sich auf die Arbeit selbst auswirken. Die wesentlichen Tätigkeitsmerkmale werden in weiterer Folge einzeln erläutert, dabei wird näher auf ihre Wechselwirkung eingegangen und ihre Rolle bei der Entwicklung von wichtigen Fähigkeiten und Kompetenzen bei Mitarbeitern in einem volatilen Umfeld erläutert.

Die anzustrebenden Tätigkeitsmerkmale (*Jobs Characteristics*) aus dem Modell sind folgende:

- Anforderungsvielfalt/Bedeutsamkeit/Ganzheitlichkeit
- Autonomie
- Rückmeldung (zwischen Organisation und Mitarbeiter)

Unter der Kerndimension *Anforderungsvielfalt* versteht man in diesem Zusammenhang, dass die Ausübung einer Aufgabe im Arbeitskontext aus diversen Elementen bestehen sollte. Diese Elemente erfordern wiederum eine breite Palette an Fähigkeiten und Kompetenzen.⁷⁰

Die Kerndimension *Bedeutsamkeit* (der Tätigkeiten, die Mitarbeiter ausführen), ist für diese insofern wichtig, weil sie dadurch Informationen erhalten, welchen persönlich Beitrag sie bei den Zielen der Organisation leisten und welche Bedeutung dieser Beitrag für die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation hat.⁷¹

Die Kerndimension *Ganzheitlichkeit* beschreibt, ob der Mitarbeiter das Endprodukt seiner Tätigkeit verstehen kann und als vollständig und sinnvoll erlebt.⁷² Je höher die Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Aufgabe für das Individuum ist, desto mehr Sinnhaftigkeit empfindet er in der Leistungserfüllung. Es führt zu einer höheren intrinsischen Motivation und Zufriedenheit mit Entfaltungsmöglichkeiten.

Unter Autonomie versteht man in diesem Modell, die Bandbreite selbstständiger Handlungen im Bereich von Entscheidungs- und Kontrollmöglichkeiten. Die Angestellten haben die Möglichkeit und Fähigkeiten, die Ressourcen zur Erfüllung ihres

⁷⁰ Vgl. Nerdinger (1995) S 58.

⁷¹ Vgl. Nerdinger et al. (2011) S 399.

⁷² Vgl. Nerdinger et al. (2011) S 399.

Verantwortungsbereichs unabhängig zu wählen und Teilziele selbst zu definieren.⁷³ Des Weiteren lässt das Einräumen von Autonomie in der Arbeitsgestaltung, den Mitarbeiter, Verantwortung für die Leistungsergebnisse übernehmen und führt folglich zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Dabei steht die Erhöhung der Freiheitsgrade für Mitarbeiter im Zentrum, um die Selbstbestimmung in den Arbeitsprozessen zu erhöhen. Folglich wird Verantwortungsbewusstsein und die Entwicklung gewisser Fähigkeiten, wie Selbstmanagement ermöglicht, was sich als Motivator herausgestellt hat.⁷⁴

Die Kerndimension Autonomie kann gleichermaßen auf Teams übertragen werden. Die Motivation von Teams wird ebenfalls gesteigert, wenn diese autonom agieren lässt.⁷⁵

Extrinsische Anreize zur Leistungserfüllung, wie direkte Gegenleistungen, Kontrolle, Evaluierung und einzuhaltende Fristen, können bei einem Mitarbeiter hingegen, Autonomie und intrinsische Motivation sogar verringern.⁷⁶

Die letzte Kerndimension *Rückmeldung*, spielt auf Ebene der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ebenfalls eine essenzielle Rolle. Dabei geht es, um die Austauschpunkte zwischen der Organisation und dem Mitarbeiter und der Integration dieser Rückmeldung auf beiden Seiten zur effektiven Gestaltung der Arbeitsbeziehung.

Im Rahmen von *New Work* ist seitens der Organisation eine Verantwortung vorhanden, die individuellen Motive, Erwartungen und Meinungen der Mitarbeiter im Arbeitskontext zu erheben und zu integrieren. Zum Beispiel können Mitarbeiter verschiedene Arbeitsmotive haben, weil sie in unterschiedlichen Lebens- und Entwicklungsphasen sind. Daraus abgeleitet kann jeder ein anderes dominantes Motiv für die Leistungserfüllung am Arbeitsplatz haben und sich demnach andere Schwerpunkte bei den angebotenen Rahmenbedingungen und der Karriereentwicklung wünschen.⁷⁷ Daher sind die Arbeitsmotive, Bedürfnisse und Interessen des einzelnen Mitarbeiters, Gegenstand der laufenden Erhebung. Die Integration dieser, zeigt sich in der Form einer individuellen Arbeits- und Karrieregestaltung. Diese Erhebung und Integration liegt dabei meist im Verantwortungsbereich der Human Ressource-Abteilung, des Mentors, bzw. der Führungskraft, die das organisationale Angebot und individuelle Erwartungen in Einklang

⁷³ Vgl. Nerdinger et al. (2011) S 399.

⁷⁴ Vgl. Hardenacke, (1985) S 316 ff.

⁷⁵ Vgl. Eb da. S 318 ff.

⁷⁶ Vgl. Berumen et al. (2016) S 4.

⁷⁷ Vgl. Wrzesniewski et al. (1997) S 21–33.

bringen.⁷⁸ Die Ausprägung von Motiven und Erwartungen von Mitarbeitern im Kontext von Arbeit, kann zum Beispiel durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen oder durch *one-to-one-Gespräche* erhoben werden. Hackman bietet außerdem einen standardisierten Fragebogen (*Job Diagnostic Survey*), der eine empirische Erfassung der Relation zwischen den vorgestellten *Job Characteristics* und der empfundenen Ausprägung seitens der Mitarbeiter untersucht. Mitarbeiter bewerten ihre Zustimmung zu den Aussagen auf einer Skala von *stimme überhaupt nicht zu* bis *stimme voll und ganz zu*. Die zusammengefassten JDS-Ergebnisse ermöglichen es Organisationen, Bereiche mit niedrig wahrgenommener Ausprägung in Bezug auf die Jobmerkmale zu identifizieren. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um Arbeitsplätze zu verbessern und die Mitarbeitermotivation zu steigern.

Da in *New Work*-Organisationen, Selbstmanagement eine zentrale Rolle spielt, gibt es auch seitens des Mitarbeiters die Verantwortung, Rückmeldungen aus der Gesamtorganisation zu erheben, bzw. anzunehmen und in der individuellen Arbeitsweise zu integrieren. Dieser Vorgang ist zur Reflexion über die individuelle Zielerreichung notwendig.⁷⁹ Demnach werden Rückmeldungen über das vergangene Verhalten genutzt, um eine Einschätzung über das zukünftige Potenzial abzuleiten. Sie dienen als Grundlage für die Selbsteinschätzung, ob zukünftige Anstrengungen zu einer erwünschten Leistungserfüllung bzw. zur Erreichung der persönlichen Ziele führen wird. Zentral sind dabei Erwartungshaltungen und geschätzte Wahrscheinlichkeiten.⁸⁰ An dieser Stelle zeigt sich ein Zusammenhang zwischen der individuellen Wahrnehmung der Möglichkeiten zur Erreichung der persönlichen Ziele und dem Leistungsergebnis.⁸¹ Das Konzept der *optimalen kognitiven Förderung* hält dazu folgendes fest: „Die Menschen motivieren sich anfangs durch proaktive Kontrolle, indem sie sich selbst geschätzte Leistungsstandards setzen, die einen Zustand des Ungleichgewichts schaffen, und dann ihre Anstrengungen auf der Grundlage einer vorausschauenden Einschätzung mobilisieren, was nötig wäre, um sie zu erreichen.“⁸² Dabei gibt es eine optimale Diskrepanz zwischen den vorhandenen Dispositionen an Fähigkeiten und Kompetenzen und dem zu erreichenden Stand

⁷⁸ Vgl. Choi/Ruona (2011) S 46 ff.

⁷⁹ Vgl. aus Nerdinger et al. (2011) S 399.

⁸⁰ Vgl. Vroom (1975) 103 ff.

⁸¹ Vgl. Nerdinger (2001) S 355.

⁸² Bandura (1991) S 92.

ebendieser, um das Motivationslevel zu optimieren.⁸³ An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass der Mensch eine begrenzte Rationalität in seinen Bewertungsmechanismen zeigt, bzw. auch Routinehandlungen vollzieht, welche nicht immer zielgerichtet sind, weshalb in diesem Zusammenhang eine Hilfestellung seitens der Organisation geboten werden sollte.⁸⁴

Gute Feedbackschleifen haben in diesem Zusammenhang eine hohe Relevanz, da diese „Maßnahmen der Rückmeldungen, [...] als selbstständigkeitsfördernd erlebt werden und die [...] Eigeninitiative und Wahlfreiheit unterstützen [...]“.⁸⁵ Dabei wird außerdem die intrinsische Motivation und infolgedessen die Kompetenzentwicklung eines Mitarbeiters gefördert. Denn Anerkennung, Wertschätzung und angemessene Feedbackschleifen, ermöglichen es dem Mitarbeiter Selbstwirksamkeit zu erfahren.⁸⁶

4.2. New Work Gestaltungselemente zur Sicherung von Effektivität und Arbeitszufriedenheit auf Unternehmensebene

Nachdem die grundlegenden Schlüsselkonzepte aus der Bedürfnis- und Motivationsforschung vorgestellt wurden, sollte klar sein, wie eine Organisation motivierte und effektive Mitarbeiter hervorbringen kann. Darauf aufbauend werden in diesem Kapitel, Eigenschaften und Methoden für *New Work*-Organisationen auf Unternehmensebene erläutert, die als Ausrichtung für Organisationen genutzt werden können. Aufgrund der Fragestellung, welche Organisationen in den Mittelpunkt rückt, die auf volatilen Märkten agieren, liegt der Schwerpunkt darauf, den dynamischen Wandel des Marktes in der formellen Organisationsstruktur, in den organisationalen Lernmechanismen, bzw. dem Wissensmanagement und der Kulturentwicklung zu internalisieren. Das Ergebnis dieser Internalisierung umfasst sowohl die Bereitschaft der Belegschaft als auch deren Fähigkeit und Kompetenz, um in einer agilen Organisation bestehen zu können.⁸⁷ In diesem Zusammenhang ist das Kennen der Bedürfnisse, der Arbeitsmotive (Interessen) und der Motivationsmechanismen der Mitarbeiter, ein wesentlicher Grundstein zu deren Befähigung und Motivation für ein Umfeld, in dem sich die Anforderungen an ihre Herangehensweisen der Leistungserfüllung, der Zielerreichung, bzw. an ihre Fähigkeiten

⁸³ Vgl. Ryan/Deci (2000) S 231 ff.

⁸⁴ Vgl. Nerdinger (2001) S 355.

⁸⁵ Deci/Ryan (1993) S 230.

⁸⁶ Vgl. Hardenacke, (1985) S 316 ff.

⁸⁷ Krüger (2009) S. 28.

und Kompetenzen laufend ändern.⁸⁸ Dahingehend werden in den folgenden drei Unterkapitel die Eigenschaften und Methoden der Unternehmensebene einer *New Work*-Organisation erläutert. Die Schwerpunktthemen sind dabei flexible Strukturen, das organisationale Lernen und Wissensmanagement, die sozialen Mechanismen (Organisationkultur und Führung) in einer *New Work*-Organisation.

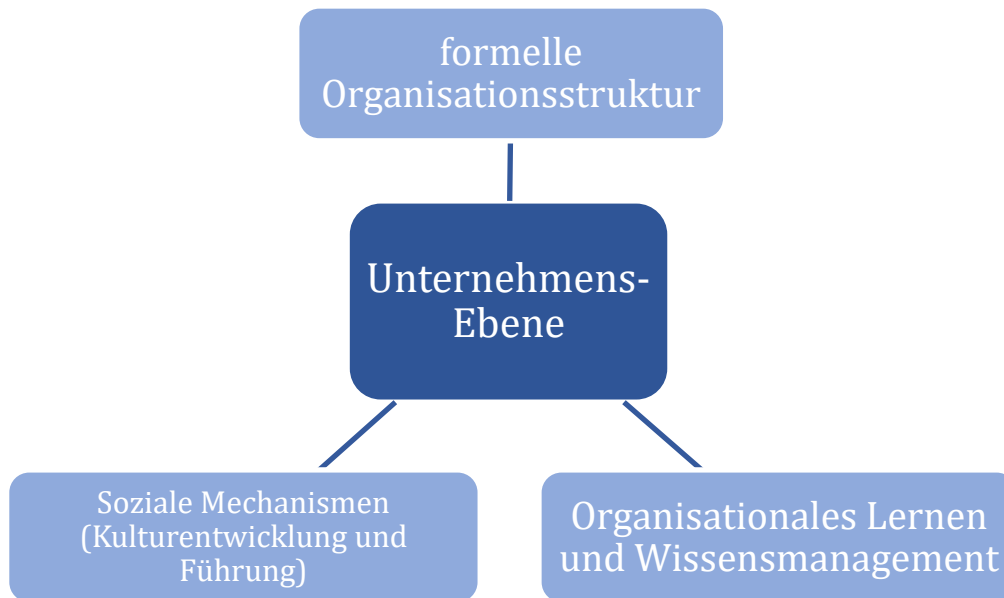


Abbildung 4: Gestaltungselemente auf Unternehmensebene

4.2.1. Formelle Organisationsstruktur

In diesem Kapitel werden die allgemeinen Elemente, welche zur Ausrichtung der formellen Organisationsstruktur herangezogen werden, vorgestellt und danach nach *New Work* Vorbild skizziert.

Gestaltungselemente der formellen Organisationsstruktur

Die formelle Organisationsstruktur muss auf dem Prinzip der Kongruenz basieren, das heißt, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten möglichst eng aufeinander abgestimmt sind. Dabei wird betont, dass Einzelpersonen über die notwendigen Kompetenzen verfügen müssen, um ihre Aufgaben effektiv erfüllen zu können, da sie für die Ergebnisse ihrer Entscheidungen und Handlungen selbst verantwortlich sind.⁸⁹

⁸⁸ Vgl. Bach et al. (o.J.) S 356.

⁸⁹ Vgl. Harnel (1978) S 103 ff.

In einer Organisation wird ein formelles Organisationsdesign mithilfe einer Reihe an dauerhaften Vereinbarungen (z.B. formale Regeln, Prozesse der Entscheidungsfindung) erstellt. Dabei werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf Rollen und Gruppen von Rollen verteilt.⁹⁰

Unter Kompetenzen versteht man in diesem Zusammenhang die berufsbezogenen Rechte zur Durchführung von Handlungen, wie z.B. die Ausführung von Aufgaben, die eigenständige Entscheidungsfindung, die Erteilung von Ratschlägen oder die Befugnis, über bestimmte Angelegenheiten zu verfügen. Es ist wichtig zu beachten, dass sich dieser organisationale Kompetenzbegriff vom persönlichen Kompetenzbegriff unterscheidet, der sich auf individuelle Fähigkeiten bezieht.⁹¹ Letztlich entsteht durch das Verteilen von Kompetenzen auch eine damit einhergehende Verpflichtung, also die Verantwortung des Einzelnen, persönlich für die zielgerichtete Erledigung der zugeteilten Kompetenzen zu sorgen, ohne diese zu vernachlässigen. Es gibt drei wesentliche Aspekte der Verantwortung innerhalb einer Organisation:⁹²

- Handlungsverantwortung: Sicherstellen, dass übertragene Aufgaben in Übereinstimmung mit festgelegten Richtlinien ausgeführt werden
- Ergebnisverantwortung: Erreichen vorgegebener oder gemeinsam vereinbarter Ziele.
- Management/Führungsverantwortung: Erfüllung sowohl sachlicher als auch persönlicher Führungsaufgaben

Die Gesamtheit dieser Verantwortlichkeiten zeigt das Rollengefüge, den Grad an Entscheidungs(de)zentralisierung, der Delegation und Partizipationsmöglichkeiten in einer Organisation.

Die formellen Strukturen einer Organisation repräsentieren in diesem Zusammenhang auch die vorherrschenden Entscheidungsprogramme und Interaktionsmechanismen. Anders ausgedrückt bilden diese die formalen Entscheidungsprämissen, welche die offiziell geteilte Wirklichkeitsvorstellung in der Organisation widerspiegelt.⁹³

⁹⁰ Vgl. Bach et al. (o.J.) S 243.

⁹¹ Vgl. Picot (1984) S. 113.

⁹² Hauschildt (1969) S 1693.

⁹³ Hauschildt (1969) S 1693.

Formelle Organisationsstruktur nach New Work Anforderungen

In einer *New Work*-Organisation ist die Anpassungskompetenz im Kern jeglicher Prozesse integriert. Anpassungskompetenz einer Organisation umfasst verschiedene Aufgaben, Prozesse, Einheiten und Werkzeuge, die an unternehmensspezifischen oder unternehmensübergreifenden Veränderungen und Entwicklungen beteiligt sind.⁹⁴ Um Veränderungen gründlich zu analysieren und durchzuführen zu können, ist es unter anderem wichtig, sich sowohl auf die organisatorischen Prozesse als auch auf die formellen Strukturen zu konzentrieren. Durch die Untersuchung dieser Aspekte kann ein bewussterer und strategischerer Ansatz für die Anpassungsfähigkeit der Organisation entworfen werden.⁹⁵

In anpassungsfähigen Organisationsstrukturen kann es in der formellen Struktur laufend Änderungen geben, welche äquivalent zu den sich ändernden Dynamiken der Umwelt koexistieren. Laut Luhmann findet man diese Anpassungsprozesse in allen (sozialen) Systemen, welche ihr Überleben langfristig zu sichern versuchen in folgender Manier:

„Bis auf weiteres so zu handeln, als ob mit der bisherigen Zweckerfüllung der Systembestand gesichert sei. Wenn diese Voraussetzung nicht zutrifft oder ihre Umweltprämissen sich ändern, [...] dann wird das System seine Art der Zweckerfüllung umdefinieren müssen oder untergehen“.⁹⁶

Damit die Entscheidungsfähigkeit der Organisation bei Änderungen der Umweltprämissen erhalten bleibt, kann demnach nicht auf dauerhaft an gleichen Strukturen festgehalten werden. Aufgrund der volatilen Dynamiken des heutigen Marktes, ist dies eine unwirtschaftliche Strategie. Die Aktualität der organisationalen Rationalität für die Entscheidungsfindung muss dahingehend laufend evaluiert werden.⁹⁷ Luhmann äußert sich dazu wie folgt: „Dieses strategische Prinzip ist dem Relativismus verpflichtet und zielt auf Systemrationalität, d. h. auf die dauerhafte Erhaltung der Entscheidungsfähigkeit von Organisationen, ab. Das Ziel ist es, als Organisation achtsam zu bleiben, um aktuelle

⁹⁴ Vgl. Krüger (2009) S 48 ff.

⁹⁵ Vgl. Bach et al (o.J.) S 354.

⁹⁶ Luhmann (1968) S 191.

⁹⁷ Vgl. Luhmann (1968) S 239.

Strategien infrage stellen zu können, ohne dabei die Orientierung (und Effizienz) zu verlieren.“⁹⁸

Es scheint dahingehend notwendig, organisationsspezifische Rationalitätsmaßstäbe zu entwickeln, die zu der Evaluierung bisheriger Entscheidungsprogramme dienen. Ein gewisser Grad an Formalisierung durch Programme, Prozesse für Reorganisationen, reduziert die Unsicherheit und Komplexität von Transformation- und Adaptionprozessen.⁹⁹

Äquivalent dazu betont der situative Ansatz, dass ein Unternehmen den Anforderungen seiner umliegenden Systeme gerecht werden und seine Organisationsgestaltung entsprechend ausrichten muss.¹⁰⁰ Demnach leiten sich interne Prozesse und Herangehensweisen von einer bestimmten Logik ab, welche den Blick nach außen fokussiert. Aufbauend auf dem *Ressource-Based View*, der die Disposition von Ressourcen und Kompetenzen in der Form eines potenziellen Wettbewerbsvorteils diskutiert und nach innen gerichtet ist¹⁰¹, hat Teece mit dem Konzept der *Dynamic Capabilities*, eine *transformationale Komponente* hinzugefügt. Er betont damit die Notwendigkeit organisationaler Fähigkeiten, um diese Ressourcen und Kompetenzen zu entwickeln, zu erneuern und anzupassen, um in sich verändernden Umgebungen wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Ansatz ist somit nach innen und nach außen gerichtet. Basierend auf Teece äußert sich Helfat zu dieser dynamischen organisationalen Kompetenz folgendermaßen: „To survive and prosper under conditions of change, firms must develop the dynamic capabilities to create, extend, and modify the ways in which they make their living.“¹⁰²

In diesem Zusammenhang wird in der Diskussion von *New Work*-Strukturen ein entwicklungsorientiertes Design empfohlen, welches einen modularen Aufbau von Geschäftseinheiten ermöglicht, um über standardisierte Schnittstellen zu Marktakteuren, flexibel auf Änderungen in der Branchenarchitektur reagieren zu können. Indikatoren für eine hohe Entwicklungsorientierung sind klare Prozesse für Veränderungen, Dezentralisierung und eine minimale Bürokratie bei gleichzeitiger Stärkung der Entscheidungsträger auf allen Ebenen.¹⁰³ Außerdem muss ein organisatorischer Spielraum

⁹⁸ Hecker (2015) S 247.

⁹⁹ Vgl. Hecker (2015) S 247.

¹⁰⁰ Vgl. Walgenbach et al. (2008) S 139 ff.

¹⁰¹ Vgl. Ambrosini/Bowman (2009) S 29.

¹⁰² Helfat et al. (2007) S 1.

¹⁰³ Vgl. Bach et al. (2012) S 70.

an Ressourcen vorhanden sein, der außerhalb des Kerngeschäfts (Primärorganisation) liegt. Dadurch können bei Bedarf neue Geschäftseinheiten gebildet werden, welche bis zur Erfüllung eines Vorhabens, eine Kooperation bilden.¹⁰⁴ Um die Kapazitäten für diese Organisationseinheiten zu schaffen, muss demnach laufend ein Überschuss an Ressourcen oder organisatorische (regulatorischer) Freiheit vorhanden sein, welche den Mitgliedern der Organisation Handlungsspielraum bietet, (z.B. Rahmenbedingungen, die mehr Freiheit lassen als eigentlich notwendig, oder die Zulassung informeller Beziehungen und Regelungen).¹⁰⁵

Die Dezentralisierung der formellen Organisationsstruktur, kann durch Konstellationen von autonomen Subgruppen und Individuen gesichert werden, welche vielseitig vernetzt sind. Durch die hohe Komplexität in der Steuerung der Interaktion dieser autonomen Teams und Individuen, spielt der organisationale Sinn, eine tragende Rolle. Die Sinnhaftigkeit, also der Zweck der Existenz eines Teams oder einer Projektgruppe und die individuell entwickelten Herangehensweisen in den autonomen Verantwortungsbereichen, muss dahingehend laufend evaluiert werden, um in einem dynamischen Umfeld mit autonomen Einheiten fortlaufend zielgerichtet zu agieren. Diese häufig kleinen und überschaubaren (teil)autonomen Organisationseinheiten bilden demnach eine Organisationsarchitektur, welche die dezentralisierte Entscheidungsfindung, Ergebniskompetenz und Verantwortung ermöglicht. Eine Voraussetzung dafür ist ein barrierefreier Zugang zu relevanten (kodifizierten) Informationen oder Ressourcen, bzw. die Teilung von (implizitem und explizitem) Wissen über die Grenzen von Teams und Abteilungen hinweg, um das gemeinsame Vorhaben (Zweck) voranzubringen. Dieser Zugang grenzt sich stark von dem herkömmlichen Silodenken ab und fördert Wissenstransfer zwischen den Individuen und Gruppen.¹⁰⁶ Es soll damit eine Basis an kodifiziertem Wissen geschaffen werden, welche dazu dient, dass Individuen oder Gruppen den notwendigen Kontext haben, um strategische oder operative Entscheidungen selbstständig treffen zu können und dabei nicht von verschiedenen Hierarchieebenen abhängig zu sein.¹⁰⁷

Gleichzeitig gibt es in diesen Organisationen klare und standardisierte Schnittstellen zwischen den Subsystemen, um eine Kompatibilität der Gesamtorganisation zu

¹⁰⁴ Vgl. Schermuly (2019) S 130.

¹⁰⁵ Vgl. Dicke et al. (2012) S 51 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Schnell/Schnell (2019) S 13.

¹⁰⁷ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997) S 81 ff.

gewährleisten.¹⁰⁸ Ebendiese standardisierten Schnittstellen, dienen neben der Kompatibilität, auch der Flexibilität zwischen Prozessschritten. Durch die lose Kopplung können sich Teilprozesse unabhängig voneinander anpassen und weiterentwickeln. Kontextkontrolle, durch begrenzende Vorschriften oder interne Märkte für die Disposition an Ressourcen und Verantwortlichkeiten, erleichtert eine lose Kopplung von Organisationseinheiten im Organisationsdesign.¹⁰⁹ Im Wesentlichen setzt eine Organisation nach modularem Vorbild auf eine formelle Organisationsstruktur, bei der die Einheiten je nach Bedarf getrennt und kombiniert werden können, was nach einem formellen Prozess erfolgt.¹¹⁰ In diesem Zusammenhang entsteht zuerst ein Handlungsbedarf, aus welchem ein organisationaler Verantwortungsbereich entsteht kann und in weiterer Folge Mitarbeitern auf formellem Wege zugeordnet wird. Dabei wird laut Teece von dem statischen Element, der Konfigurations- und Koordinationsfähigkeit von verschiedenen (interne und externe) Kompetenzen und Ressourcen auf organisationaler Ebene, gesprochen.¹¹¹ Diese Regulierung durch die standardisierten Schnittstellen (e.g. Reporting, formelle Prozesse) und gemeinsamen Vereinbarungen der Interaktion, schaffen den Rahmen für die Wertschöpfung. Parallel dient der geschaffene Freiraum innerhalb der Organisationseinheiten der Flexibilität und wird durch Selbstregulierung von Individuen gefüllt. Eine Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Ort geht damit Hand in Hand und kann durch IT-Tools, welche auf diese Art der Kollaboration- und Kommunikation spezialisiert sind, die notwendige Barrierefreiheit in der Zusammenarbeit schaffen.¹¹²

4.2.2. Organisationales Lernen und Wissensmanagement

In diesem Kapitel werden die zuerst die allgemeinen Elemente des organisationalen Lernens und Wissensmanagements festgehalten. Danach werden diese nach *New Work*-Vorbild skizziert.

Das Gestaltungselement - Organisationale Lernen- und Wissensmanagement

¹⁰⁸ Vgl. Foss (2001) S 2. Zitiert nach Sanchez/Mahoney (1996)

¹⁰⁹ Vgl. Teubner/Willke (1984). Zitiert nach Frese et al. (2012) S 249 ff.

¹¹⁰ Vgl. Schilling (2000) S 312.

¹¹¹ Vgl. Teece et al. (1997) S 520.

¹¹² vgl. Brandes-Visbeck et al. (2018) S 26.

Das Organisationale Lernen- und Wissensmanagement bezieht sich auf den Vorgang, durch welchen in Organisationen Wissen gewonnen, archiviert, geteilt und genutzt wird, um in einer ändernden Umgebung handlungsfähig zu bleiben und kontinuierlich Optimierungsprozesse vorzunehmen. Es geht darum, dass eine Organisation als Kollektiv aus Erfahrungen lernt, um effektiver zu werden und für laufend neue Problemstellungen des Umfeldes vorbereitet ist. Einerseits spielen dabei die einzelnen Elemente (Mitarbeiter) der Organisation eine Rolle, andererseits stehen auf kollektiver Ebene die Interaktionen zwischen diesen Elementen im Mittelpunkt, durch welche eine gemeinsame Entfaltung von Kompetenzen und Fähigkeiten ermöglicht wird.¹¹³ Die kollektiven Lernpfade und impliziten Mechanismen einer Organisation, sind üblicherweise sehr unternehmensspezifisch. Laut Teece handelt es sich beim organisationalen Lernen, um einen dynamischen Prozess, welcher die Herangehensweisen in der Lösungsfindung und den Routinen der Organisationsgestaltung beschreibt.¹¹⁴

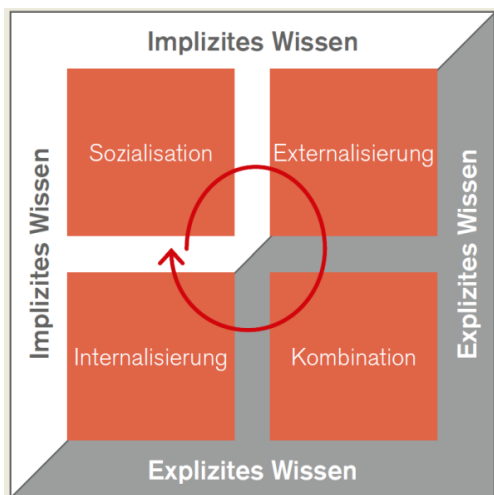


Abbildung 5: Wissensmanagement und dessen Prozesse

Mit einem strategischen Wissensmanagement versucht eine Organisation, ein System in die Verwaltung von Wissen zu bringen. Das Ziel ist die organisationsweite effektive Nutzung von Wissen zur Erreichung der Organisationsziele.¹¹⁵ Im Vordergrund stehen Maßnahmen und Instrumente (e.g. IT-Tools, Plattformen), die das Erfassen, die Systematisierung und Klassifizierung, den Erhalt, den Transfer und die Anwendung von implizitem und explizitem Wissen zu ermöglichen, um Effizienz und Barrierefreiheit der Wissensnutzung in der Organisation zu gewährleisten.¹¹⁶ Implizites Wissen unterscheidet sich dabei von explizitem Wissen dadurch, dass es nicht kodifizierbar oder nur sehr schwer übertragbar ist, demnach ist es auch schwer für Außenstehende (z.B. die Konkurrenz) imitierbar. Es wächst über einen längeren Zeitraum, aufgrund von Erfahrungen, z.B. in einer Branche, einem Unternehmen oder in einem gewissen Tätigkeitsbereich. Sie wird in der Form der Person-zu-Person

¹¹³ Vgl. Thommen (o. J.) [online]

¹¹⁴ Vgl. Teece et al. (1997) S 520.

¹¹⁵ Vgl. Frost (o.J) [online]

¹¹⁶ Vgl. Anand & Singh, (2011) S. 932.

Übertragung, zum Beispiel durch Demonstration beim sogenannten *Learning by Doing* von dem Lernenden verinnerlicht (internalisiert). Eine Person zu Person Übertragung von implizitem Wissen, kann auch in Form von Sozialisation (e.g. Mentoring, Buddy Systeme) vonstattengehen.¹¹⁷

Organisationales Lernen und Wissensmanagement nach New Work Anforderungen

Das organisationale Lernen und Wissensmanagement unterstützen die laufende Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen innerhalb eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang sind Ansätze zur Bewältigung von Informationen und Wissen eine bedeutende Aufgabe für Organisationen, um flexibel, anpassungsfähig und innovativ zu bleiben. In einer Organisation mit (teil-) autonomen Bereichen und Individuen liegt ein besonderes Augenmerk auf der Erweiterung des organisationalen Wissens, durch das Wissen innerhalb der autonomen Bereiche entsteht.¹¹⁸

Durch die Entwicklungsorientierung von New Work, findet Lernen demnach vor allem auf der Ebene der autonomen Wertschöpfungseinheiten in der täglichen Arbeit statt.

Ab einem gewissen Grad an Autonomie von Individuen und Gruppen wird die selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung daher zentral. Ein wesentliches Mittel ist dabei das Fördern von impliziten Feedbackschleifen aus der Angehörigkeit zu sozialen Gruppen der Organisation, zum Beispiel durch das Schulen von Mitarbeiter, wie man konstruktives Feedback gibt. Dies fördert die informelle Weiterentwicklung der Fähigkeiten von Mitarbeitern.¹¹⁹ Die kulturellen Gegebenheiten, welche diese Interaktionen fördern, werden im Folgekapitel näher erläutert.

Damit sich die notwendige Autonomie in der Arbeitsweise der Mitarbeiter herausentwickelt, sind zusätzliche Handlungsspielräume in den Prozessen eine Voraussetzung. Diese Strukturen beinhalten autonome Verantwortungsbereiche, welche laufendes Selbstmanagement beim Lernen, beim Priorisieren und beim Treffen von operativen und strategischen Entscheidungen fordert. Somit wird personelle und fachliche Führung durch Selbstregulierung des Mitarbeiters teilweise oder ganz ersetzt. Unter Selbstregulierung versteht man den Grad der Autonomie innerhalb einer Wertschöpfungseinheit, der den

¹¹⁷ Vgl. Nonaka, et al. (1995)

¹¹⁸ Vgl. Reychav/Weisberg (2010) S 287.

¹¹⁹ Vgl. Deci/Ryan (1993) S 229f.

verantwortlichen Personen oder Gruppen ermöglicht, durch eigene Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse konsistente Handlungsmuster zu etablieren, welche in weiterer Folge auch der Gesamtorganisation nützlich sein können und in das organisationale Wissensmanagement der Gesamtorganisation übertragen werden können.¹²⁰ Es ermöglicht somit allen Mitarbeitern, mithilfe der Erkenntnisse anderer Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten zur Problemlösung zu verbessern. Diese Form des kollektiven Lernens ergibt eine Steigerung der Handlungsalternativen für die Mitarbeiter in der Wertschöpfungsorganisation und wirkt sich positiv auf die Flexibilität der Gesamtorganisation aus. Damit ist Flexibilität bzw. Entwicklungsfähigkeit einer Wertschöpfungsorganisation Ergebnis eines Organisationsdesignprozesses.¹²¹

In einem Umfeld, wo Selbstmanagement vorherrschend ist, ist es zentral, die eigenen Motive und Intensionen für die gewählten Strategien und Herangehensweisen im Arbeitskontext an andere Beteiligte zu kommunizieren. Ein transparenter Entscheidungskontext trägt in Systemen mit autonomen Entscheidungsträgern zur Orientierung und zum gemeinsamen Lernen bei.¹²² Um Erkenntnisse aus autonomen Rollen und Gruppen in die organisationale Ebene zu transferieren, spielen das Wissensmanagement und das organisationale Lernen eine wesentliche Rolle.

Wissenstransfer von implizitem und explizitem Wissen ist ein zentrales Element von *New Work*-Organisationen. In *New Work*-Organisationen, wo Mitarbeiter autonom arbeiten oder standortübergreifend zusammenarbeiten, werden Methoden zur Internalisierung von implizitem Wissen, wie zum Beispiel, digitale Plattformen für die Demonstration (Videoconferencing bis hin zu kollaborativen Online-Plattformen), virtuelle Schulungen (Bereitstellung von Schulungen in virtuellen Umgebungen, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Fähigkeiten zu entwickeln, ohne physisch anwesend zu sein) oder die Förderung von Online-Lerngemeinschaften (in denen Mitarbeiter Erfahrungen und Wissen austauschen können) empfohlen.

Neben dem impliziten Wissen spielt das explizite ebenfalls eine wichtige Rolle. Das organisationale Wissensmanagement besteht zum großen Teil aus niedergeschriebenem (kodifiziertem) Wissen, welches, wie bereits erwähnt, Interessenten in Unternehmen

¹²⁰ vgl. Göbel (1998) S 177.

¹²¹ vgl. Probst/Büchel (1998) S 17.

¹²² Vgl. Hennestad (1998) S. 937 f.

barrierefrei, in der Form von Dokumentationen, zur Verfügung stehen sollte. Die Erstellung von dokumentierten Prozessen, Anleitungen oder *Best Practices*, die den Mitarbeitern als Referenz dienen können, fördert somit den selbstgesteuerten Lernansatz.

Über verschiedene Plattformen kann damit dem informellen Lernen eine Plattform gegeben werden. In diesem Zusammenhang kann ein Angebot an unterstützenden IT-Tools, Fokus-Gruppen oder vielfältigen Lernprogrammen geboten werden. Damit wird der Zugang zu Lernangeboten und damit die Ressourcen geschaffen, die sich förderlich auf die Entwicklung von Kompetenzen auswirken.¹²³ In diesem Zusammenhang ist von hoher Relevanz, dass *New Work*-Organisationen flexible und innovative Ansätze zur Wissensvermittlung erkunden, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter trotz ihrer Autonomie effektiv lernen und sich weiterentwickeln können.

Für das Herausfiltern von passenden kollektiven Lernmechanismen- und Pfaden, können beispielsweise Methoden wie *experimentation*, *learning-by-doing*, *trial-and-error learning* oder *improvisation*¹²⁴ angewandt werden. Diese Methoden können als Mechanismen zum kollektiven Lernen etabliert werden, durch welche die Organisation systematisch seine internen Routinen im Streben nach verbesserter Effektivität modifiziert.¹²⁵ Das organisationale Lernen steht in *New Work*-Konzepten im Vordergrund, weil es ein wesentlicher Bestandteil der Anpassungskompetenz einer Organisation ist. In diesem Zusammenhang kann das Konzept der lernenden Organisation herangezogen werden. Es basiert auf der Überzeugung, dass Organisationen mit einer fachlich kompetenten und anpassungsfähigen Belegschaft in der Lage sind, in einem sich laufend verändernden Umfeld, zu überleben.¹²⁶

In lernenden Organisationen ist Wandel in allen Bereichen internalisiert und die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit auf das Umfeld eine zentrale kollektive Kompetenz.¹²⁷ Die konsequente Umsetzung organisationalen Lernens und Wissensmanagements ermöglicht schließlich die Entstehung einer *lernenden Organisation*.

¹²³ Vgl. Teece et al (1997) 518 ff.

¹²⁴ Zahra et al. (2006) S 918.

¹²⁵ Vgl. Zollo/Winter (2002), S 340.

¹²⁶ Vgl. Oxford University Press (2008) [online]

¹²⁷ Vgl. Schildknecht et al. (2020) S 92.

4.2.3. Soziale Mechanismen, Kulturentwicklung und Führung

Die bisher diskutierten Eigenschaften, Instrumente und Methoden der Gesamtorganisation haben einen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Durch diese etablieren sich gemeinsame Werte, Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen. In diesem Kapitel soll der Aspekt näher betrachtet werden, dass Mitarbeiter in Organisationen, Teil eines Kollektivs sind und das Verständnis dafür geschaffen werden, wie das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem zentralen Mittel einer New Work Organisation werden kann. Der Fokus liegt an dieser Stelle auf den sozialen Mechanismen in Organisationen.

Das kleinste Element einer Organisation, der einzelne Mitarbeiter und seine Wahrnehmung spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Laut dem *Systemischen Ansatz* gibt der einzelne Mitarbeiter, den Elementen seiner Umwelt durch seine Bewertungen erst eine Bedeutung.¹²⁸ Diese Bewertungen können bewusst oder unbewusst entstehen.¹²⁹ Sie zeigen sich in Form von internalen Narrativen und daran gekoppelten Emotion, mit welchen der Mitarbeiter in weiterer Folge seine Umwelt beschreibt oder empfindet. Zudem sind sie Resultate seiner erlebten Erfahrungen aus Interaktionen mit seiner Umgebung, bzw. mit anderen Individuen.¹³⁰ Dieses persönliche Netz an Deutungsmustern wächst im Laufe der Zeit zu einem Sinnsystem und adaptiert sich aufgrund von laufend neu integrierten Bedeutungen. Es zeigt sich also ein Austausch zwischen neu hinzugekommenen Eindrücken und bereits bestehenden.¹³¹ Dieser Zugang zur individuellen Weltanschauung ist auch die Grundlage des *Symbolischen Interaktionismus*, mit welchem man versucht die hohe Komplexität eines sozialen Systems (Organisation) damit zu erklären, dass die Elemente nur selektiv und auf Grundlage ihrer eigenen Deutungsmuster, zueinander in Beziehung treten können.¹³²

Es sind diese Deutungsmuster, welche sich durch Interaktion in der Form von kulturell erstellten Bildern und Geschichten auf kollektiver Ebene manifestieren und in weiterer Folge dem Verhalten in sozialen Systemen (Organisationen) zugrunde liegen.¹³³ Diese kollektiven Bewertungen zeigen sich in Form von kollektiven Erwartungen in den Interaktionen und münden in sozial anerkannte Verhaltensweisen und beeinflussen somit

¹²⁸ Vgl. Luhmann (1986) S 267.

¹²⁹ Vgl. König et al. (2000) S 21.

¹³⁰ Vgl. Luhmann (1986) S 267.

¹³¹ Vgl. Blumer, H. (1973) zitiert nach Siebert (2006) S 55.

¹³² Vgl. Eb da.

¹³³ Vgl. Cassirer, E. (1990) S 50.

die soziale Ordnung.¹³⁴ Cassirer veranschaulicht den Austausch zwischen Individuen wie folgt: „Diese Vorstellung vom Menschen als konstruierendes Kulturwesen, welches sich allgemeiner formuliert über Modelle, Symbole, Mythen und Vorstellungen, die es als Anker in der Welt auswirft, in seinem Handeln orientiert, entspricht einem modernen, sich im Laufe der Zeit entwickelten Kommunikationsverständnis.“¹³⁵ Laut Zollo et al. ist dieser Austausch für Organisationen mit autonomen Mitarbeitern und Geschäftseinheiten, wo sich Gegebenheiten oft ändern können, wesentlich: „Durch den Austausch ihrer individuellen Erfahrungen und den Vergleich ihrer Meinungen, mit jenen von den Kollegen, können Organisationsmitglieder ein besseres Verständnis der zufälligen Mechanismen erreichen, die zwischen den zur Ausführung einer bestimmten Aufgabe erforderlichen Aktionen und den erzielten Leistungsergebnissen eingreifen. [...] Solche Artikulationsbemühungen können zu einem besseren Verständnis [...] der sich ändernden Verknüpfungen zwischen Handlung und Leistung [...] führen.“¹³⁶

Kommunikation lässt laut Migge das System erst entstehen und kann in verschiedenster Form stattfinden.¹³⁷ Neben Sprache und Diskurs sind in diesem Zusammenhang auch Zeichen, Bilder, Gesten, konstruierte Artefakte, Geräusche oder Musik zu nennen.¹³⁸ In Summe bildet sich die Grenze zwischen Organisation und ihrer Umwelt durch „die interne gemeinsame Interpretation der Organisationswirklichkeit und ihre Weltsicht sowie bestimmte Denk- und Verhaltensweisen, die sich aus aneinander angleichenden Weltbildern der einzelnen Menschen in Organisationen ergeben.“¹³⁹

Nach neueren systemischen Ansätzen handelt es sich sowohl bei Organisationen als auch bei Individuen um autopoietische Systeme, die ein eigenes kollektives Referenzsystem (bestehend aus Erfahrungen, Erkenntnissen, Deutungs- und Bewertungsmustern) besitzen. Möchte man das Verhalten eines Mitarbeiters oder eines Kollektivs durch Anweisungen oder Inputs steuern, muss der Input das Referenzsystem durchlaufen und kann aufgrund von Bewertungen auf individueller oder organisationaler Ebene potenziell zu einem ganz anderen Verhalten (Output) führen als beabsichtigt. Laut Luhmann ergibt sich der sicherste Faktor im kollektiven Handeln aus dem gemeinsamen Sinnempfinden (geteilte/gelebte Werte). Sowohl zwischen Bewusstsein und Verhalten als auch zwischen Individuum und

¹³⁴ Eb. Da.

¹³⁵ Cassirer (1990) S 50.

¹³⁶ Vgl. Zollo et al. (2002) S. 341 f.

¹³⁷ Vgl. Migge (2007) S 358.

¹³⁸ Vgl. Cornelissen et al. (2008) S 7 ff.

¹³⁹ Vgl. Cassirer (1990) S 50.

Kollektiv ist der Sinn der organisierende Faktor. Es ist der effizienteste Weg, um Komplexität zu reduzieren. Sinn hat dabei eine sachlich-inhaltliche, soziale und zeitliche Dimension.¹⁴⁰ Auf Grundlage von geteilten Werten und dem Sinn des Kollektivs (Organisation) kann somit auf eine starke *Wir-Kultur* gesetzt werden, damit eine starke Norm für Verhalten etabliert wird.

Soziale Mechanismen (Kulturentwicklung und Führung) nach New Work Anforderungen

In New Work Organisationen trägt das Zugehörigkeitsgefühl des einzelnen Mitarbeiters gegenüber der organisationalen Gemeinschaft, eine wesentliche Rolle zum Funktionieren ebendieser bei. Demnach spielen kollektive Narrative, Kulturbilder und andere kommunikative Methoden, als Steuerungselemente eine wesentliche Rolle. Das Ziel von New Work ist das Erreichen einer starken kollektiven Identität, welche:

- Sinnstiftung und Stärkung des positiven Kerns der Organisation - Reziprozität, Vertrauen, Loyalität und Engagement
- Wissensteilung und Lernfreude
- *Shared Leadership* und Proaktivität in der dezentralen Verantwortungsübernahme in den Vordergrund rückt.

Die bereits behandelten kommunikativen Mittel, können potenziell zur Sinnstiftung und Stärkung des positiven Kerns der Organisation eingesetzt werden. Es empfiehlt sich zum Beispiel das Konzept der *Appreciative Inquiry*, welche eine Methode für die Organisationsentwicklung darstellt und positive Veränderungen und Verbesserungen in Organisationen anstrebt. Diese Methode umfasst die Schritte: Entdecken, Träumen, Entwerfen und Umsetzen, um eine Vision der gewünschten Zukunft zu entwickeln und umzusetzen. Dabei konzentriert sich die Organisation auf ihre Stärken und positive Erfahrungen, um Veränderungen herbeizuführen und erfolgreichere Ergebnisse zu erzielen. Sie betont die Relevanz von vorherrschenden Narrativen und Geschichten, welche man sich in Organisationen untereinander erzählt. Menschliche Systeme neigen demnach dazu, sich auf jene Themen und Fragen zu konzentrieren, welche laufend im Raum stehen und streben danach, diese zu internalisieren. Dieses Internalisieren kann sich in effektives Wachstum

¹⁴⁰ Vgl. Luhmann (2000) S 779 ff.

umwandeln, wenn Narrative positiv formuliert werden. Um Einzelpersonen zu stärken und eine bessere Zukunft zu schaffen, besteht die wichtigste Maßnahme einer Gruppe darin, den positiven Kern, also die Stärken, die Potenziale und die Ressourcen einer Organisation in die täglichen Gespräche mitzunehmen und damit zu einem gemeinsamen und expliziten Fokus zu machen. Durch die Diskussion und Auseinandersetzung mit dem positiven Kern gewinnt der Diskurs an Vitalität und Bedeutung und ermöglicht den Austausch bewährter Praktiken zwischen Mitgliedern und Interessengruppen innerhalb einer Organisation.¹⁴¹

In einer New Work Organisation, wo Mitarbeiter sehr autonom arbeiten und ihre Leistungserfüllung und Zielerreichung, wie bereits erwähnt, maßgeblich von ihrem Selbstbild abhängen, spielen soziale Vergleiche unter Mitarbeitern ebenfalls eine wichtige Rolle. Diese Vergleiche beeinflussen, wie sich die Mitarbeiter selbst wahrnehmen und wie sie mit anderen interagieren. Sie beeinflussen demnach die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten. Solche Vergleiche können in zwei Richtungen gehen: *nach unten* oder *nach oben*. Wenn man sich mit anderen vergleicht und feststellt, dass es anderen schlechter geht, kann das das eigene Wohlbefinden steigern. Andererseits kann der Vergleich mit erfolgreichen Kollegen motivierend wirken. Die *Proxy Theorie* besagt, dass nicht alle Vergleiche äquivalent sind – manche können motivieren, andere hingegen demotivieren. Für die Entwicklung des Mitarbeiters und somit zum Beispiel für den Mentor, ist es wichtig zu verstehen, mit wem sich die Mitarbeiter vergleichen, besonders wenn es um neuartige Aufgaben und Herausforderungen geht. Es könnte hilfreich sein, den Vergleich zwischen Mitarbeitern zu fördern, die ähnliche berufliche Hintergründe oder Erfahrungen haben. Best Practices von Kollegen mit ähnlichem Werdegang können dabei inspirierend, motivierend und richtungsweisend für den autonomen Mitarbeiter sein.¹⁴²

Wie bereits im vorherigen Kapitel zu Wissensmanagement und Learning erwähnt, gibt es kulturelle Gegebenheiten, welche das autonome Lernverhalten beeinflussen. Die Interaktionen des sozialen Umfelds gelten als stärkster Antrieb, sich fachlich oder persönlich weiterentwickeln zu wollen.¹⁴³ Dabei spielt das Gefühl der Verbundenheit gegenüber den anderen Organisationsmitgliedern eine wesentliche Rolle. Erst durch das

¹⁴¹ Vgl. Cooperrider et al (2005) S 7 ff.

¹⁴² Vgl. Berumen et al. (2016) S 4.

¹⁴³ Vgl. Morgeson/Humphrey (2006) S 1321.

Gefühl der Verbundenheit, durch die Möglichkeit autonom handeln zu können und dem Gefühl, über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu verfügen, kann autonome Aneignung von Kompetenzen auch wirklich vonstattengehen. Alle drei Aspekte müssen gleichermaßen erfüllt sein, damit ein Individuum seine Kompetenzen autonom und durch Selbststudium oder geeignete Weiterbildungen weiterentwickeln möchte und dabei intrinsisch motiviert ist. Ist eine dieser Motivations-Quellen nicht gegeben, muss durch extrinsische Anreiz-Quellen substituiert werden.¹⁴⁴ Kollektive Narrative und Normen spielen auch in Bezug auf Wissensteilung in New Work Organisationen eine wesentliche Rolle und sind daher Thema der *New Work*-Kulturentwicklung. Kankanhalli und Tan (2005) beschreiben dabei die Wissensteilung als „[...]the core and the most difficult activity of knowledge management.“¹⁴⁵ Damit beschreibt er den zugrundeliegenden persönlichen und freiwilligen Vorgang der Wissensteilung, welche von Gefühlen, Haltungen des Mitarbeiters und der Umgebung beeinflusst wird.¹⁴⁶ Daher ist es wichtig, die Anreize oder Hindernisse zu identifizieren, die Menschen dazu bewegen oder davon abhalten, ihr Wissen zu teilen.

Es wird angenommen, dass die Motivation, Wissen zu teilen entweder auf den persönlichen Glaubensstrukturen der Mitarbeiter oder auf den institutionellen Strukturen basiert, die ihre Glaubensstrukturen beeinflussen.¹⁴⁷ Die aktuelle Literatur zur Wissensteilung betont die folgenden drei motivationsbedingten Faktoren:

- Individueller Nutzen, d.h., Eigeninteresse, persönlicher Vorteil, etc.¹⁴⁸
- Gruppennutzen, d.h., wechselseitiges Verhalten, Beziehungen zu anderen, Interesse an der Gemeinschaft, etc.¹⁴⁹
- Organisatorischer Nutzen, d.h., organisatorischer Gewinn, organisatorisches Engagement, etc.¹⁵⁰

Weitere wesentliche Aspekte der Organisationskultur für Wissensaustausch sind starkes Vertrauen¹⁵¹, freie Informationsflüsse,¹⁵² Toleranz für gut begründete Ideen¹⁵³ und pro-soziale Normen.¹⁵⁴ Demnach wird die Haltung gegenüber Wissensaustausch vorwiegend

¹⁴⁴ Vgl. Deci/Ryan (2000) S 223 ff.

¹⁴⁵ Kankanhalli/Tan (2005) S 113.

¹⁴⁶ Vgl. Bock et al. (2005) S 89.

¹⁴⁷ Vgl. DeLong and Fahey (2000) S 118 ff.

¹⁴⁸ Constant et al. (1994) S 440 ff.

¹⁴⁹ Constant et al. (1994) S 440 ff.

¹⁵⁰ Kalman (1999) 80 ff.

¹⁵¹ Hinds and Pfeffer (2003) 19 ff.

¹⁵² Dixon (2000) S 42 f.

¹⁵³ Leonard and Sensiper (1998) S 120 f.

¹⁵⁴ Constant et al. (1994) S 415 ff.

von erwarteten, wechselseitigen Beziehungen und individuellen Normen beeinflusst. Das Selbstbewusstsein, das durch das Teilen von Informationen entsteht, verstärkt die Bedeutung der individuellen Norm für den Wissensaustausch. Zudem hat ein organisationsfreundliches Umfeld für Wissensaustausch eine starke Wirkung auf das Etablieren individueller Normen und die Absicht der Einzelpersonen, am Wissensaustausch teilzunehmen.¹⁵⁵

Neben dem Etablieren einer Norm der Wissensteilung, wird in New Work Organisationen auch ein Schwerpunkt daraufgelegt, dass kulturelle Anreize für lebenslangen Lernen geschaffen werden. Reihlen zum Beispiel betont, dass Lernfreude und Proaktivität maßgeblich von der Haltung des Mitarbeiters abhängig sind. Er beschreibt in diesem Zusammenhang Selbstachtung, Selbstbeschränkung und benennt vor allem intrinsische Motivation und Leistungswillen als essenzielle Faktoren für die individuelle Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft.¹⁵⁶ In einer New Work-Kultur muss der einzelne das Vertrauen haben, dass jeder nach diesen Faktoren in der gemeinsamen Leistungserfüllung handelt. Gespräche müssen dafür auf Augenhöhe vonstattengehen und eine wertschätzende Grundeinstellung mit einer starken Vertrauensbasis sind zentral, um eine Wir-Kultur zu schaffen.¹⁵⁷ Vertrauen in die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter und der damit einhergehende Wertschätzung gegenüber diesen, sowie die bereits erwähnten Feedbackschleifen, welche sich in einer positiven Fehler- und Innovationskultur widerspiegeln, sind an dieser Stelle wesentlich. Diese intendierten Eigenschaften in den organisationalen Interaktionen, zielen darauf ab, dem Potenzial der Mitarbeiter Raum zu geben. Zudem funktioniert ein Kollektiv nur, wenn jedes Mitglied, Kooperationsbereitschaft lebt, damit informelle Hierarchien nicht überhand gewinnen und gemeinsame Abmachungen und formelle Prozesse nicht untergraben werden.¹⁵⁸

Weiters spielen kollektive Narrative und Normen auch bei dem Etablieren und Fördern von *Shared Leadership* eine wesentliche Rolle. In diesem Zusammenhang liegt mithilfe der intendierten Dezentralisierung von Macht, der Schwerpunkt auf der Ermutigung von jedem einzelnen Mitarbeiter zur Proaktivität und Verantwortungsübernahme. Es ist damit jeder

¹⁵⁵ Bock (2005) S 95.

¹⁵⁶ Vgl. Reihlen (1999) S 270 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Schnell/Schnell (2019) S 12.

¹⁵⁸ Vgl. McClelland et al. (1989) S 690.

dazu angehalten, gemeinsame Werte, Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen vorzuleben und die Rolle als formeller oder informeller Führer einzunehmen, um kollektive Bewertungen auf organisationaler Ebene zu koordinieren.¹⁵⁹ In New Work Organisationen kann jeder Mitarbeiter Elemente von Führung annehmen. Zum Beispiel bei der Förderung von Netzwerken und dem Vorstattengehen von Überzeugungsarbeit, zum Beispiel im Rahmen von Anpassungsprozessen der Organisationsentwicklung, die in Organisationen auf volatilen Märkten häufig vorkommen können. Diese dezentral verteilten *Informellen Führer* werden als Äquivalent zu der Rolle eines Promoters und Visionärs eingesetzt, welcher die Zukunft für die Mitarbeiter veranschaulicht und bei der Realisierung dieser Zukunftsvision unterstützt.¹⁶⁰ Der Schwerpunkt liegt dabei darin, bei einem hohen Grad an Volatilität für mehr Orientierung zu sorgen. Bass nennt diese Art der Führung, *Transformationale Führung*: „Die Transformationale Führung ist darauf ausgerichtet in Zeiten kontinuierlicher und disruptiver Veränderung Sinn und Orientierung zu vermitteln, Mitarbeitende für die gemeinsame Vision zu begeistern und sie auf emotionaler Ebene anzusprechen, um ihr Engagement zu fördern. Die Werte und Einstellungen [...] sollen zu langfristigen gemeinsamen Zielen transformiert werden.“¹⁶¹ Während zuvor die konventionelle Führung sowohl die fachliche als auch die personelle Anleitung entlang des Werdegangs der Mitarbeiter durch eine Person bedeutete, sind diese Aufgaben nun dezentral in einer Organisation verteilt.¹⁶²

Die Relevanz dieser Aufgaben nimmt dahingehend nicht ab, sondern verteilt sich nur auf mehrere Personen. Man kann in diesem Zusammenhang auch von *Shared Leadership* sprechen: „Idealerweise übernimmt der Mitarbeiter alle Führungsaufgaben selbst (Selbstführung); mitunter tun dies Kollegen (laterale Führung). Nur falls dies unterbleibt, greift die Führungskraft ein und nur falls auch dies unterbleibt, intervenieren der Personalbetreuer oder die obere Führungskraft.“¹⁶³ Im Kontext von *New Work* wird die Führungskraft oft als Mentor, *Enabler*, Coach oder Berater verstanden.¹⁶⁴ In diesem Sinn stehen anstelle von Anweisungen, Empfehlungen, neue Freiräume, innerhalb deren der Mitarbeiter nach eigenem Ermessen entscheidet. Im Kontext von *New Work* wird von der Führungskraft Verantwortung abgegeben und somit der Handlungsspielraum für die

¹⁵⁹ Vgl. Teece (2007) S 1330 ff.

¹⁶⁰ Vgl. Sprafke (2016) S 39.

¹⁶¹ Bass (2003) S 207 ff.

¹⁶² Vgl. Kaehler (2020) S 198 f.

¹⁶³ Vgl. Kaehler (2020) S 198 f.

¹⁶⁴ Vgl. Hackl et al. (2017) S 157.

Mitarbeiter vergrößert. Je mehr Verantwortung und somit implizit auch Freiraum den Mitarbeitern gegeben wird, desto mehr wird Orientierung über den Sinn und die gemeinsamen Ziele benötigt.¹⁶⁵

4.3. Zusammenfassung der theoretischen Subforschungsfragen – *New Work*-Anforderungen an die Organisation

In diesem Kapitel werden die Anforderungen festgehalten, welche vom New Work-Konzept an Organisation gestellt werden. Diese Anforderungen fungieren als Richtschnur für Organisationen und sind einerseits darauf ausgerichtet, dass Mitarbeiter (individuell) und Organisationen (Gesamtorganisation) dazu befähigt werden, in einem agilen Umfeld effektiv zu bleiben. Andererseits stellen sie Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation in den Vordergrund. Dahingehend werden in diesem Unterkapitel, die Anforderungen auf individueller und auf kollektiver Ebene festgehalten, um die Effektivität und die Arbeitszufriedenheit für Organisationen auf volatilen Märkten zu gewährleisten. Auf individueller Ebene stehen zwei Aspekte im Vordergrund. Einerseits der Anspruch an einen regelmäßigen Austausch mit dem einzelnen Mitarbeiter, um eine Anpassung des Tätigkeitsbereichs, des Werdegangs und der Rahmenbedingungen auf individuelle Präferenzen vorzunehmen. Andererseits die Ausgestaltung des einzelnen Tätigkeitsbereichs nach Empfehlungen aus der Bedürfnis- und Motivationsforschung, um einen Einfluss auf die Motivation und das Engagement zu haben. Auf Unternehmensebene werden die *New Work*-Anforderungen an die formelle Organisationsstruktur, an das organisationale Wissensmanagement und Lernen, bzw. an die Kulturentwicklung und Führung festgehalten.

¹⁶⁵ vgl. Appen (2019) S 189.

Individuelle Effektivität
und
Arbeitszufriedenheit in
einem volatilen Umfeld

Ziel: Sicherung von Effektivität, Arbeitszufriedenheit- und
intrinsischer Motivation auf individueller Ebene. Gestaltung
des Tätigkeitsbereichs nach dem psychologischen Erleben der
Mitarbeiter.

New Work Anforderungen an die Gestaltung des Tätigkeitsbereichs:

➔ New Work Tätigkeitsmerkmale (nach dem „Job-Characteristics-
Model“)

- i) Die **Anforderungsvielfalt** besagt, dass Aufgaben aus
diversen Elementen bestehen müssen, die eine breite
Palette an Fähigkeiten und Kompetenzen erfordern.
- ii) Die **Bedeutsamkeit** gibt dem Mitarbeiter Informationen
über die persönliche Mitwirkung an den Zielen der
Organisation – dieser kann seine Meinung zu
strategischen Zielen äußern und Einfluss auf die
Gesamtorganisation nehmen
- iii) Die **Ganzheitlichkeit** bezieht sich darauf, ob der
Mitarbeiter das Endprodukt seiner Tätigkeit verstehen
und als vollständig erleben kann.
- iv) Die **Autonomie:** Mitarbeiter sollen innerhalb ihres
Verantwortungsbereichs, selbstständige Handlungen
im Bereich von Entscheidungs- und
Kontrollmöglichkeiten ausüben können.

v) Rückmeldung: Rückmeldungen zwischen Organisation und Mitarbeiter

- (1) Rückmeldungen der Organisation an den Mitarbeiter: kontinuierliche Reflexion über die Qualität der individuellen Leistung/ Basis für die Selbsteinschätzung und Verhaltensanpassung
- (1) Rückmeldungen des Mitarbeiters an die Organisation: Erhöhte Austauschpunkte mit Mitarbeitern zu individuellen Interessen, Meinungen, Motiven, Erwartungen und Bedürfnissen zur Ableitung maßgeschneiderte(r) Ziele, Arbeitsbedingungen/Rahmenbedingungen, Weiterentwicklung und Weiterbildung, bzw. der Geschäftsentwicklung

→ *Wechselwirkung der Tätigkeitsmerkmale: Die Anforderungsvielfalt, Autonomie und Rückmeldung beeinflussen sich gegenseitig und führen zu einer sinnvollen, intrinsisch motivierten Leistungserfüllung. Das Zusammenspiel dieser Merkmale ist entscheidend für die Arbeitszufriedenheit und die Entwicklung von Kompetenzen in einem volatilen Umfeld.*

Effektivität und
Arbeitszufriedenheit auf
Unternehmensebene in
einem volatilen Umfeld

Ziel: Etablieren einer Organisation, in welcher individuelle Bedürfnisse und Interessen, bzw. universelle Motivationsmechanismen der Mitarbeiter als Grundlage für die formelle Organisationsstruktur, das organisationale Lernen- und Wissensmanagement, bzw. die Kulturentwicklung dienen und danach ausgerichtet sind, dass Mitarbeiter in einer volatilen Marktumgebungen, intrinsisch motiviert und effektiv bleiben.

New Work Anforderungen auf kollektiver Ebene:

New Work Anforderungen an die formelle Organisationsstruktur:

- Rationalitätsmaßstäbe für die Evaluierung von vorherrschenden Entscheidungsprogrammen und Vereinbarungen zur Sicherstellung von Effektivität in einem volatilen Umfeld
- Formalisierung von Situationen mit hoher Komplexität
 - bspw. Veränderungsprozesse - formale Prozesse für das Veränderungsmanagement
- Strukturelle Agilität, durch die Dezentralisierung von Macht und Verantwortung - mithilfe des Einräumens von Autonomie für Individuen und Gruppen
- Autonomie innerhalb von Verantwortungsbereichen - Selbstregulierung in autonomen Geschäftsbereichen/Teilsystemen
- organisatorischer Spielraum außerhalb des Kern-(Primär)geschäfts – Ressourcenüberschuss, Redundanz und Ressourcenvielfalt und Freiheit für Handlungsspielraum
- Organisationsarchitektur mit (teil-)autonomen Einheiten
 - Standardisierte Schnittstellen zwischen autonomen Bereichen für organisationale Kompatibilität ebendieser
 - *Modulare* Architektur, welche aus separierbaren und kombinierbaren Teilsystemen besteht
- Konfiguration der autonomen Bereiche und Rollen durch standardisierte Schnittstellen (e.g. Reporting, formelle Prozesse)
- Barrierefreiheit- und Flexibilität bei Zeit und Ort der Leistungserfüllung – Nutzung von Kollaborations- und Kommunikationstools

Effektivität und
Arbeitszufriedenheit auf
Unternehmensebene in
einem volatilen Umfeld

New Work Anforderungen an das organisationale Lernen und Wissensmanagement

➔ Entwicklungsorientierung auf Ebene der Wertschöpfungseinheiten:

- Fokus auf der laufenden Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen durch alle Beteiligten
- Lernen erfolgt vor allem durch die tägliche Arbeit auf Ebene der Wertschöpfungseinheiten
- durch das Schaffen von autonomen Verantwortungsbereichen und Integration von Handlungsspielräumen in Prozessen für Individuen und Teams, wo eigene Arbeitsweisen und Lösungsansätze entwickelt werden können
 - Selbstregulierung, eigenständige Priorisierung und Entscheidungsfindung innerhalb der Verantwortungsbereiche
 - Wissenstransfer zwischen Individuen und autonomen Bereichen zur Erweiterung des organisationalen Wissens.
 - Autonome und dezentrale Kompetenzentwicklung

➔ Flexibles Lernangebot und selbstgesteuerter Lernansatz:

- Bereitstellung flexibler und innovativer Ansätze für die Vermittlung von implizitem und explizitem Wissen trotz Mitarbeiterautonomie und Ortsunabhängigkeit
 - Förderung von selbstgesteuertem Lernen und Wissensvermittlung von explizitem (kodifiziertem) Wissen, durch dokumentierte Prozesse, Anleitungen und Best Practices
 - Förderung von Methoden zur Internalisierung von implizitem Wissen in New Work Organisationen
 - Nutzung digitaler Plattformen, virtueller Schulungen und Online-Lerngemeinschaften
 - Betonung der Bedeutung des Wissensmanagements für implizites Wissen (nicht kodifizierbar) – als primäre Quelle für Wettbewerbsvorteile
- Unterstützung von informellem Lernen durch verschiedene IT-Tools, Fokus-Gruppen und Lernprogramme

Kollektive Effektivität
und Arbeitszufriedenheit
in einem volatilen
Umfeld

New Work Anforderungen an die Unternehmenskultur – soziale Mechanismen, Werte und Führung im Fokus

Ziele: Nutzung von Narrativen, Normen und anderen kommunikativen Instrumenten zur Stärkung der kollektiven Identität, welche folgende Werte in den Vordergrund rückt

1. Sinnstiftung und Stärkung des positiven Kerns der Organisation - Reziprozität, Vertrauen, Loyalität und Engagement
2. Wissensteilung und Lernfreude
3. Shared Leadership und Proaktivität in der dezentralen Verantwortungsübernahme

➔ Sinnstiftung zur Orientierung und Stärkung des positiven Kerns

- Fokus auf kollektive Narrativen und positive Erzählungen (e.g. Heldengeschichten, Appreciative Inquiry) – da diese einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur und Norm für Verhalten in der Organisation haben
- Schaffung einer Umgebung, in der soziale Vergleiche zwischen Mitarbeitern mit ähnlichem Werdegang moderiert werden, um ein motivierendes Arbeitsumfeld zu fördern.

➔ Kultur der Wissensteilung, der Lernfreude, der Innovation und der Reziprozität:

- Durch die Betonung und Schaffung von individuellem Nutzen, des Gruppennutzens und des organisationalen Nutzens der Wissensteilung
- Fördern einer starken Vertrauensbasis, freier Informationsflüsse, Toleranz für gut begründete Ideen und pro-soziale Normen
- Befragung der Mitarbeiter und Eingehen auf deren persönliche Glaubensstrukturen rund um die Wissensteilung

- Schaffung von Normen der Reziprozität – Selbstbewusstsein, wird durch das Teilen von Informationen und Wissen verstärkt
- Betonung der Relevanz von vielfältigen Erfahrungen und Wissen und dem Teilen dieser

➔ Nutzung von Narrativen zur Förderung von Shared Leadership und die Verteilung von Führungsaufgaben, durch das Ermutigen eines jeden Mitarbeiters zu Proaktivität und Verantwortungsübernahme

- Jeder übernimmt nach Bedarf Elemente der Führungsrolle, wie Mentor, Enabler, Coach oder Berater
- Abgabe von Verantwortung und Erweiterung des Handlungsspielraums für Mitarbeiter
- Ermächtigung von informellen Führungskräften bzw. Vorbildern - jeder wird dazu angehalten, gemeinsame Werte, Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen vorzuleben
- Informelle Führer unterstützen somit beim Aufbau von Netzwerken, geben Orientierung, Promoten und sind Visionäre

5. Eine Übersicht über die *Holokratie*

In der *Holokratie* wird das Individuum als wesentliches Element zum Erkennen von Handlungsbedarf und dem damit zusammenhängenden Optimierungen der Prozesse und Maßnahmen in Organisationen gesehen. Den Kern der Organisationform bildet auch hier das Selbstmanagement dieser Individuen, welche über autonome Subsysteme kollaborieren. Mit partizipativen Entscheidungs- und Meetingstrukturen werden Individuen in das operative und strategische Geschäft der Organisation miteingebunden. Infolgedessen wird Agilität gesichert, welche weiters über spezifische Verknüpfungsrollen verstärkt wird. Im Zentrum der *Holokratie* liegt ein formales Regelwerk, welches Verhaltensregeln in der Zusammenarbeit weitestgehend festhält. Die *Holokratie*-Verfassung wird dahingehend zur Evaluierung der *New Work*-Grundsätze herangezogen.

5.1. Überblick über die *holokratischen* Instrumente

Dieses Kapitel dient dazu, einen Überblick über die Motivations- und Befähigungsmechanismen in der *Holokratie* zu geben. Es soll keine vollständige wissenschaftliche Analyse sein. Der Anspruch besteht darin, die in der Verfassung definierten Instrumente und deren intendierten Wirkmechanismen darzustellen. Die Überprüfung dieser Wirkmechanismen folgt in der empirischen Erhebung, in welcher Mitarbeiter und Personalverantwortliche zur Wahrnehmung dieser Wirkmechanismen befragt werden.

Wesentliche Instrumente der *Holokratie*:¹⁶⁶

- Die Verfassung – Regeln der Autoritätsverteilung in der *Holokrtie*
- Das Rollenkonzept in der *Holokratie*
- Die Kreisstruktur in der *Holokratie*
- In der Verfassung definierte Rollen (*Lead-Link, Rep-Link, Secretary, Facilitator*)
- Die Spannungen als Mittel der Organisationsentwicklung in der *Holokratie*
- Die Meetings-Strukturen in der *Holokratie*
- Der *integrative Entscheidungsprozess*
- Die *Individual Actions* nach *holokratischer* Verfassung

¹⁶⁶ Vgl. Robertson (2016) und Holocracy Verfassung Dwarfs & Giants [online]

- Die Autonomie innerhalb der Rollen
- IT-Tool: webbasierte Softwareplattform (*GlassFrog, Hola Spirit, etc.*)

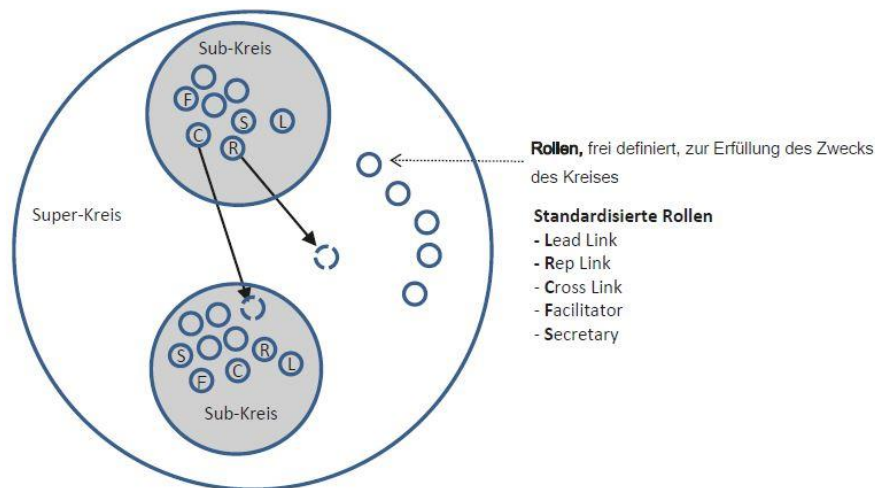


Abbildung 6: Kreisorganisation der *Holokratie*¹⁶⁷

5.2. Verfassung der *Holokratie*

Die *Holokratie*-Verfassung ist ein formales Regelwerk, in Form einer niedergeschriebenen Verfassung. Diese beinhaltet konkrete Definitionen der holokratischen Prozesse, Rollen und anderen Instrumenten, wie der Entscheidungsfindung. Demnach ist es die Sammlung an Vereinbarungen, auf welche sich alle Mitarbeiter (auch Führungskräfte), als *Partner der Organisation*, jederzeit berufen können, wenn es Unklarheiten in den Interaktionen gibt.¹⁶⁸

5.3. Das Rollenkonzept in einer *holokratischen* Organisation

In *holokratischen* Unternehmen gibt es autonome Verantwortungsbereiche, die in Rollen ausgedrückt werden und einen konkreten Zweck (*Purpose*) verfolgen. Meist entsteht eine neue Rolle, wenn ein Handlungsbedarf in der Organisation, in Projekten oder ändernden Bedürfnissen im Team besteht, der noch nicht innerhalb eines Verantwortungsbereichs geregelt ist. Für diese können sich Mitarbeiter bewerben oder erwählt werden (*Role Filling*). Dazu ist ein *Role Proposal*, samt Zweck, Verantwortlichkeiten zu verfassen. Dieser Prozess

¹⁶⁷ Grote, & Goyk, R. (2018). S 83. Zitiert nach Robertson 2016 S 47.

¹⁶⁸ Vgl. Robertson (2016) und Holocracy Verfassung Dwarfs & Giants [online]

beinhaltet Feedbackschleifen zu den Inhalten (*Role Adoption*) und muss so weit angepasst werden, bis diese von den Kreismitgliedern angenommen wird.¹⁶⁹

Ein Mitarbeiter kann so viele Rollen annehmen, wie er möchte und ist von den Kapazitäten und den Kompetenzen des Mitarbeiters abhängig. Eine Rolle kann im Laufe der Zeit erweitert werden und bei Bedarf in weitere einzelne Rollen geteilt werden oder gegebenenfalls zusammengelegt werden. Der zugrundeliegende formelle Prozess ist das *Governance-Meeting*. Die Zielerreichung innerhalb dieser Rollen wird separat in den operativen Meetings für andere transparent dargelegt. In diesen können auch potenzielle Synergien in der Zusammenarbeit mit anderen Rolleninhabern oder Feedback zur Rollenerfüllung besprochen werden.¹⁷⁰

5.4. Die Kreisstruktur der holokratischen Organisation

Die Summe von mehreren Rollen, welche einen gemeinsamen übergeordneten Zweck erfüllen, zeigt sich in der *Holokratie* als Kreis. Äquivalent zu der Autonomie in einer Rolle, besteht diese auch in einem Kreis (*Sub-System*). Demnach besteht die Gesamtorganisation aus autonomen Kreisen, welche ein gemeinsames (übergeordnetes) Ziel verfolgen und bilden in Summe die *Kreis-Organisation*. Das *Governance-Meeting* findet immer innerhalb eines Kreises statt und ist der formelle Prozess, welcher in diesem die Rollendisposition regelt. Er dient der laufenden Anpassung der Organisationsstruktur. Allgemein können Kreise für temporäre Projekte oder für einen längerfristigen Zweck (Vgl. Abteilungen in herkömmlichen Organisationen) gebildet werden. Der Hauptkreis, der alle anderen Kreise und Rollen umfasst, wird *Anker-Kreis* genannt.¹⁷¹

5.5. Spezifisch definierte Rollen in der holokratischen Verfassung

In der Verfassung findet man fünf definierte Rollen mit spezifischen Aufgaben in der Organisation. Diese sind: *Lead-Link*, *Rep-Link*, *Cross-Link*, *Facilitator* und *Secretary*. Diese ersten beiden Rollen tragen einen Repräsentativen bzw. Verbindungscharakter zwischen Kreisen. Der *Cross-Link* hingegen hat nur eine verbindende Aufgabe. Der *Facilitator* ist eine

¹⁶⁹ Vgl. Robertson (2016) und Holocracy Verfassung Dwarfs & Giants [online]

¹⁷⁰ Vgl. Holocracy Verfassung S 4. [online]

¹⁷¹ Vgl. Robertson (2016) und Holocracy Verfassung Dwarfs & Giants [online]

Eskalationsinstanz und der *Secretary* kann als Äquivalent zu einem Administrator gesehen werden.

5.5.1. Der *Lead-Link*

Der *Lead-Link* als Verbindungsrolle zwischen verschiedenen Kreisen, hat die Aufgabe, die Strategie, die Ziele, die Vision und die Richtlinien des übergeordneten *Super-Kreises* an die *Sub-Kreise* zu kommunizieren und trägt die Verantwortung, dass jeglicher Handlungsbedarf, der im Kreis entsteht, innerhalb einer Rolle effektiv abgebildet ist. Er ist dabei an den formellen Prozess und an die Meinungen und Bedenken von allen Beteiligten (*Kreis-Mitgliedern*) abhängig, da Entscheidungen durch Konsens getroffen werden. Er muss gegebenenfalls Rollen selbst übernehmen, welche noch keinen Rolleninhaber innehaben. Daher ist er auch dazu angehalten, die Initiative, die Kommunikation und die Zusammenarbeit der *Kreis-Mitglieder* zu fördern, um auftretende *Spannungen* zu lösen und eine effektive Zielerreichung des Kreises zu erhalten. Ein Aspekt davon ist dabei, die Sicherung einer angemessenen *Learning- und Entwicklungsjourney* der *Kreis-Mitglieder*, damit sie ihre Rollen effektiv ausfüllen können. Es ist wichtig zu beachten, dass der *Lead-Link* niemals gleichzeitig *Rep-Link* sein kann, um Interessenskonflikte zu vermeiden. ¹⁷²

5.5.2. Der *Rep-Link*

Der integrative Wahlprozess führt zur Auswahl des *Rep-Links*, einer Verbindungsrolle zwischen *Super-Kreis* und *Sub-Kreis*. Der *Rep-Link* repräsentiert den *Sub-Kreis* und wird von den Rolleninhabern des *Sub-Kreises* erwählt. Er trägt *Spannungen* sowie Feedback aus dem *Sub-Kreis* in die Meetings des *Super-Kreises*.¹⁷³ Diese Spannungen können beispielsweise Unklarheiten bei Entscheidungen, Ressourcenbedarf oder organisatorischen Problemen sein, die im *Sub-Kreis* nicht gelöst werden können. Zusätzlich fördert er im Rahmen der Koordination vom Lösungsfindungsprozess im *Super-Kreis*, infolge der Teilnahme an Meetings des *Super-Kreises*, und trägt dort nicht gelöste *Spannungen* aus dem Kreis, den er repräsentiert, vor.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. Holocracy Verfassung S 6 f. [online]

¹⁷³ Vgl. Robertson (2015) S 47.

¹⁷⁴ Vgl. Robertson (2016) S 51 ff.

Wesentlich ist, dass der *Rep-Link* keine Entscheidungsbefugnis hat. Primär liegt die Verantwortung seiner Rolle darauf, die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Kreisen zu verbessern. Der integrative Wahlprozess und die Rolleninhaber der betroffenen Kreise sind dabei die Grundlage der Lösungsfindung in den Meetings. Der *Rep-Link* kann somit als *Brückenbauer* fungieren und eine reibungslose Informations- und Entscheidungsübermittlung zwischen den Kreisen sichern.¹⁷⁵

5.5.3. Der *Facilitator*

Der *Facilitator* wird mittels *integrativen Wahlprozesses* erwählt und stellt eine finale Instanz zur Sicherung der Effizienz, Konstruktivität und Regeleinhaltung (der Verfassung) von Prozesse und Meetings. Er kann in den Meetings beispielsweise wahrgenommene Spannungen zwischen den Rollen erkennen und diese ansprechen. Als Äquivalent zu einem Moderator sind die Befugnisse eines *Facilitators* darauf ausgerichtet, die Diskussionen und Entscheidungsfindung in den Meetings zu moderieren. Dabei haben sie keine Autorität, um die Entscheidungen selbst zu treffen. Ihr Ziel ist es, den Prozess so zu steuern, dass alle beteiligten Kreise und Rollen gehört werden und dass die Entscheidungen auf Grundlage von Daten und Argumenten getroffen werden.¹⁷⁶

5.5.4. Der *Secretary*

Der *Secretary* ist in der *Holokratie*, Administrator und Organisator des Systems. Er plant, organisiert und führt die Meetings durch. Im täglichen Geschäft oder vor Meetings kümmert er sich um die Information- und Wissensweitergabe für Mitarbeiter, welche diese benötigen. Während der Meetings hält er relevante Themen in der Form von Protokollen fest und nach den Meetings, ist seine Aufgabe die Aufbereitung und Aktualisierung von kodifiziertem Wissen (Unterlagen, Informationen, Organigramme, Vereinbarungen). Diese dienen als zentrale Informationsquelle und zur Ableitung der weiteren Maßnahmen und Vorhaben. Dabei kann der *Secretary* auch bei der Klärung von Verantwortlichkeiten, der Ressourcen-

¹⁷⁵ Vgl. Holocracy Verfassung S 17. [online]

¹⁷⁶ Vgl. Holocracy Verfassung S 18 ff. [online]

Disposition und der Zuständigkeiten, zum Beispiel bei aufgetretenen Spannungen, unterstützen.¹⁷⁷

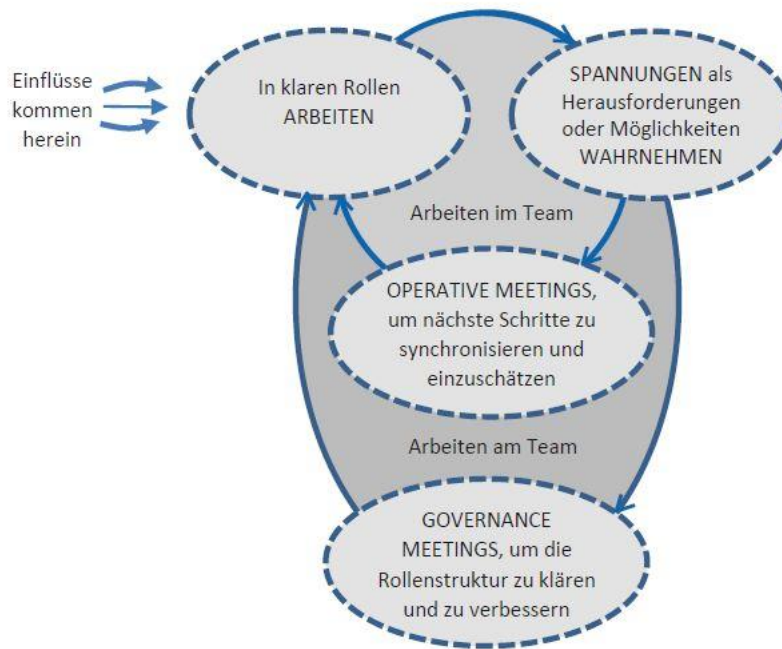


Abbildung 7: Zusammenspiel der Gremien im *Holokratie*-Ansatz¹⁷⁸

5.6. Die Spannungen

In einer *holokratischen* Organisation bezieht sich der Begriff *Spannungen* auf ungelöste Probleme, Herausforderungen oder Konflikte, die innerhalb des Systems auftreten können. Spannungen in Organisationen können durch Interessenkonflikte, Unklarheiten bei Verantwortlichkeiten, Ressourcenmangel, Kommunikationsprobleme und durch Veränderungen aus dem Umfeld entstehen, da diese Faktoren unterschiedliche Ziele und Herausforderungen für die verschiedenen Rollen mit sich bringen können. Sie sollen Hinweis darauf geben, dass es Bedarf nach einer Anpassung in der Organisation gibt. Sie entspringen der Wahrnehmung der Kreismitglieder und sind ein wesentliches Element zur Sicherung von Agilität. Deren Bearbeitung wird durch die formellen Prozesse rund um das Abarbeiten von *Spannungen* gesichert. Damit soll erreicht werden, dass die Organisation laufend nach Verbesserungspotenzialen sucht und alle Teile der Organisation zur

¹⁷⁷ Vgl. *Holocracy* Verfassung S 18 ff. [online]

¹⁷⁸ Grote/Goyk (2018) S 82. Zitiert nach Robertson (2016) S 26.

proaktiven Erkennung ebendieser motiviert werden. Sie bilden demnach das Fundament der *holokratischen* Organisationsentwicklung.¹⁷⁹

5.7. Die Meetingstruktur

In einer *holokratischen* Organisation gibt es zwei verschiedene Arten von Meetings: *Governance Meetings* und *operative Meetings*.

5.7.1. Das Governance-Meeting

Infolge der *Governance Meetings* wird in der Regel auf monatlicher Basis (in diesem Zusammenhang gibt es auch halbjährliche *Review-Meetings*), die Effektivität des aktuellen Status-Quo des Kreises besprochen. Dabei steht die formelle Struktur des Kreises (Disposition von Rollen und *Sub-Kreisen*) im Vordergrund. Der Fokus liegt auf dem Veränderungs-Bedarf dieser, um zum Beispiel etwaige *Spannungen* zwischen Rollen oder aus externen Einflüssen zu lösen. Dabei können neue Rollen und *Sub-Kreise* entstehen oder Rolleninhaber erwählt werden.¹⁸⁰ Der Prozess ist in fünf Runden unterteilt: *Check-in*, organisatorische Klärung, Agenda-Setzung, *integrative Entscheidungsfindung* und Schlussrunde und wird hier weiter erläutert:¹⁸¹

- **Check-in Runde:** Ein Teilnehmer nach dem anderen hat den Raum, Ablenkungen anzusprechen und das Meeting auf bestimmte Themen auszurichten.
- **Organisatorisches:** Schnell werden logistische Fragen geklärt, wie die Dauer der Besprechung und geplante Pausen.
- **Agenda:** Die Teilnehmer fügen Punkte zur Agenda hinzu – jedes Thema benennen sie nur mit ein oder zwei Worten. Jedes Thema repräsentiert eine Spannung, die bearbeitet werden muss. Der Facilitator erstellt eine Liste mit diesen Punkten.
- **Integrative Entscheidungsfindung:** (siehe Kapitel: *Integrative Entscheidungsfindung*) Jedes Thema wird nacheinander angesprochen, dabei wird der *Integrative Entscheidungsprozess* genutzt.

¹⁷⁹ Vgl. Robertson (2016) S 4 f.

¹⁸⁰ Vgl. Robertson (2016) S 61 ff.

¹⁸¹ Robertson (2016) S 64.

- **Schlussrunde:** Wenn die Agenda abgearbeitet wurde oder sich die Besprechung dem vereinbarten Ende nähert, gibt der Facilitator jedem Teilnehmer den Raum, mit den anderen eine abschließende Reflexion über das Meeting zu teilen.

5.7.2. Das *operative-Meeting*

Die *operativen Meetings* hingegen finden wöchentlich statt und fokussieren sich auf die kurzfristige Zusammenarbeit und die Lösung von aktuellen Spannungen. Hier werden wiederkehrende Aufgaben überprüft, Zahlen und Fakten präsentiert sowie Updates zu Projekten.¹⁸² Das operative Meeting ist in 7 runden geteilt und wird an dieser Stelle weiter erläutert:¹⁸³

- **Check-in Runde:**
 - Ziel: die Kreismitglieder nehmen wahr, was sie bewegt, sagen es, lassen es los.
 - Geschützter Raum: keine Wortwechsel. Im Hier und Jetzt ankommen; gibt dem Meeting die Grundlage.
- **Überprüfen der Check-Listen:**
 - Ziel: Transparenz in wiederkehrende Tätigkeit bringen.
 - Der Facilitator verliest nacheinander für jede Rolle die Checkliste wiederkehrender Handlungen; die Teilnehmer antworten auf jeden Punkt mit erledigt oder nicht erledigt, in Bezug zur vorangegangenen Zeitspanne (zum Beispiel die vorherige Woche).
- **Zahlen/Daten/Fakten:**
 - Ziel: Einen Eindruck von der gegenwärtigen Realität bekommen.
 - Jede Rolle, die auf bestimmte Daten achten muss, berichtet kurz darüber und weist auf die neuesten Zahlen hin.
- **Projekt-Update:**
 - Ziel: Den neusten Stand von wichtigen Projekten des Kreises mitteilen.
 - Der Facilitator liest jedes Projekt auf der Projekttafel des Kreises vor und fragt: „irgendwelche Neuigkeiten?“ Der verantwortliche Mitarbeiter für das Projekt antwortet entweder mit „kleinen Updates“ oder teilt mit, was sich nach dem letzten Treffen verändert hat. Fragen sind erlaubt, aber keine Diskussion.

¹⁸² Vgl. Robertson (2016) S 82 ff.

¹⁸³ Robertson (2016) S 88 ff.

- **Agenda:**
 - Ziel: Eine Agenda mit stellvertretenden Überschriften formulieren.
 - Eine Agenda aufstellen, in der die Spannungen aufgenommen werden, die bearbeitet werden sollten; ein oder zwei Worte pro Punkt, keine Diskussion.
- **Themen bearbeiten:**
 - Ziel: Die Agenda in der vereinbarten Zeit abarbeiten.
 - Diese Schritte gewährleisten, dass jeder Agendapunkt bearbeitet wird:
 - Der Facilitator fragt: „Was brauchst du?“
 - Der verantwortliche Mitarbeiter für einen Agendapunkt bezieht nach Bedarf anderen Kollegen mit ein.
 - Alle nächsten Schritte oder Projekte, die angefragt und akzeptiert wurden, werden festgehalten.
 - Der Facilitator fragt: „Hast du alles bekommen, was du brauchst?“
- **Schlussrunde:**
 - Ziel: Die Lernerfahrung aus dem Meeting werden gesammelt.
 - Jeder Teilnehmer kann eine abschließende Reflexion über die Besprechung mit den anderen teilen; keine Diskussion.

5.8. Der *integrative Entscheidungsprozess*

Die *Integrative Entscheidungsfindung* ist ein Verfahren, das in *holokratischen* Organisationen, während der *Governance-Meetings* angewendet wird. Es besteht aus 6 Schritten:¹⁸⁴

- Schritt 1: Die *Spannung* wird von einem Rolleninhaber, der diese wahrgenommen hat, dargestellt und gibt einen Vorschlag zur Klärung dieser.
- Schritt 2: Die anderen Teilnehmer dürfen Fragen stellen, um Unklarheiten zu beseitigen, jedoch ohne weitere Rückmeldungen zu dem Vorschlag oder der *Spannung*.
- Schritt 3: Jeder Teilnehmer gibt nun eine Rückmeldung auf den Vorschlag in einer separaten Runde, ohne dass andere darauf reagieren dürfen.

¹⁸⁴ Vgl. Robertson (2016) S 67. und Vgl. Holocracy Verfassung S 24 ff. [online]

- Schritt 4: Der Vorschlagende kann den Lösungsvorschlag verbessern oder ergänzen, basierend auf den Rückmeldungen der anderen, ohne deren direkte Einbeziehung.
- Schritt 5: Es folgt eine *Einwandrunde*, in der alle Teilnehmer ihre Einwände äußern, die dann gesammelt und geprüft werden. Wenn keine Einwände bestehen, wird der Vorschlag angenommen
- Schritt 6: In der *Integrationsphase* werden die Einwände gemeinsam mit dem Vorschlagenden besprochen, um den Vorschlag anzupassen und die Einwände zu lösen. Es werden die Einwände so lange einbezogen, bis der Vorschlag angenommen wird.

5.9. Die *Individual Actions*

Da zwischen den *operativen Meetings* und den *Governance-Meetings* entstehen auch *Spannungen* entstehen können, gibt es die *Individual Actions*. Sie stellen Handlungen außerhalb der Befugnisse der Rolle dar und sind meist unvorhersehbar, weshalb sie auch nicht in den Meetings vorab geklärt werden konnten. Sie fördern die Proaktivität von Mitarbeitern, *Spannungen* wahrzunehmen, Verantwortung zu übernehmen und falls notwendig zu lösen und nicht auf Anweisungen zu warten.¹⁸⁵

5.10. Die Autonomie innerhalb der Rollen

Der Rolleninhaber bekommt vom zugehörigen Kreis (entweder durch den *Lead-Link* zugeteilt oder durch die Meeting-Teilnehmer des *Governance-Meetings* erwählt) die Verantwortung der Rollenerfüllung übertragen. Sobald eine Rolle einem *Kreis-Mitglied* zugeteilt wurde, darf der *Lead-Link* nicht mehr in die Rolle eingreifen. Es ist kein Eingriff in die Herangehensweisen (Mikromanagement: Planung & Kontrolle) des Rolleninhabers seitens des *Lead-Links* gestattet. Jedoch besitzen Rolleninhaber in einer *holokratischen* Organisation, eine Autonomie mit klaren Verantwortlichkeiten (Zweck der Rolle). Deren Befugnisse werden weiters durch die Verfassung, die Offenlegung der Zielerreichung seitens des Inhabers und dem einhergehenden Feedback in den operativen Meetings eingeschränkt. Sie bilden den Rahmen für die Zweckerfüllung und knüpfen die Rolle an den Zweck des Kreises.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Vgl. Holocracy Verfassung Dwarfs & Giants (2021) S 20. Zitiert nach Robertson (2016) [online]

¹⁸⁶ Vgl. Robertson (2016) S 16 ff.

5.11. IT-Tool für die *Governance*

In *holokratischen* Organisationen werden IT-Tools für die *Governance* (z.B. *GlassFrog*, *Hola Spirit*) eingesetzt. Diese sind webbasierte Softwareplattform, die speziell für die Umsetzung von *Holokratie* in Organisationen entwickelt wurde. Sie dienen als zentrales Werkzeug, um den Status Quo der Organisation zu verwalten. Die zwei wesentlichen Funktionen (z.B. von *Glassfrog*) sind einerseits die Darstellung der gesamten Organisationsstruktur (Personalprofile, Rollen, samt Verantwortlichkeiten, Zwecks und deren genaue Beschreibung) und die gezielte Suche nach Informationen und andererseits dient es auch als Plattform für *Governance*-Entscheidungsprozesse. Diese Entscheidungsprozesse können in der Form vonstattengehen, dass *Proposals* via IT-Tool eingebracht werden und Rückmeldungen (der *Kreis-Mitglieder*) zu Rollen- und Strukturänderungen abgewickelt werden können.¹⁸⁷

Im folgenden Link wird eine Beispielorganisation auf *Glassfrog* angezeigt, wo man eigenständig navigieren kann, und eben besprochene Informationen nachlesen kann:

<https://app.glassfrog.com/organizations/5/orgnav/roles/136/overview>

6. Beschreibung der Methodik zur Erhebung, Analyse und Auswertung der Daten

6.1. Vorstellung und Begründung der Methodik

Vorstellung

Die Methodologie befasst sich damit, wie Forschung durchgeführt und was untersucht werden kann. Sie umfasst theoretische Annahmen, die die Auswahl des Untersuchungsgegenstands und der Untersuchungsmethoden unterstützen. Die Methodologie ist die Strategie, die die Wahl der Methoden mit den angestrebten Ergebnissen verbindet.¹⁸⁸

Da der Kontext der Befragung für die gegebene Forschungsfrage wesentlich ist, wurde eine qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Diese Art der Forschung umfasst nicht-numerische,

¹⁸⁷ Meyer et al. (2021) S 142. Und Glassfrog Website [online]

¹⁸⁸ Vgl. Wichmann (2019) S 7.

unstrukturierte Daten wie Audioaufzeichnungen, Bilder und Videos.¹⁸⁹ Das Material ist komplexer als in der quantitativen Forschung, da ausführliche Beschreibungen von Einstellungen und Verhaltensweisen erfasst werden.¹⁹⁰ Die Stichprobengröße wird bewusst klein gehalten, um Sättigung zu erreichen.¹⁹¹ Der Prozess ähnelt einem Lernprozess, bei dem neue theoretische Erkenntnisse gewonnen werden.¹⁹² Die Datenanalyse erfolgt zirkulär, indem Kategorien schrittweise entwickelt, modifiziert und präzisiert werden.¹⁹³

6.2. Methode der Datenerhebung

Datenerhebung mit Leitfadeninterviews

Qualitative Interviews verwenden einen Leitfaden oder Fragenkatalog, um den Gesprächsverlauf zu lenken.¹⁹⁴ Für die Datenerhebung wurden leitfadengestützte halbstrukturierte Interviews verwendet. Offene Fragen ermöglichen informelle Gespräche und eine natürliche Interaktion.¹⁹⁵ Leitfadeninterviews haben jedoch Einschränkungen bei der Auswertung und werden von einigen Forschern kritisch betrachtet.¹⁹⁶

Andere Forscher sehen die qualitative Forschung als „andere Form, die auch andere nicht minder komplexe und methodisch kontrollierte Analyseverfahren erfordern“. ¹⁹⁷ Sie sprechen sich weiters für die Datenerhebung mit Leitfaden aus und sehen darin eine detaillierte und Informationsgewinnung zu komplexen Themen und deren Kontext, welche Tendenzen der Übereinstimmung aufdecken.¹⁹⁸

Sie bieten demnach die Möglichkeit, vorwissenschaftliches Wissen zu generieren und Hypothesen zu entwickeln. Ein Pretest wird empfohlen, um den Interviewleitfaden zu überprüfen und Fehlerquellen zu identifizieren.¹⁹⁹ Dahingehend werden Experten für die Interviews herangezogen.²⁰⁰

¹⁸⁹ Vgl. Rädiker und Kuckartz (2019) S 2 u. 19.

¹⁹⁰ Vgl. Döring/Bortz (2016) S 16.

¹⁹¹ Vgl. Döring/Bortz (2016) S 26.

¹⁹² Vgl. Mey/Mruck (2020) S 33. nach Döring & Bortz, (2016) S 23 f..

¹⁹³ Vgl. Döring/Bortz (2016) S 26.

¹⁹⁴ Vgl. Bogner/Menz (2002) S 17 nach Döring & Bortz (2016) S 372.

¹⁹⁵ Vgl. Bogner/Menz (2002), S 17 f.

¹⁹⁶ Vgl. Bogner/Menz (2002) S 17 f.

¹⁹⁷ Kuckartz (2014) S 14.

¹⁹⁸ Vgl. Meuser/Nagel (2009), S 476.

¹⁹⁹ Vgl. Gläser/Laudel (2009) S 107.

²⁰⁰ Meuser/Nagel (2002) S 73.

Experteninterviews

„Als Experte wird angesprochen, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“²⁰¹ Es werden dahingehend Mitarbeiter befragt, welche aktuell in einer *holokratischen* Organisation tätig sind und einen Vergleich zwischen dieser und der herkömmlichen Organisation ziehen können. Diese Experten werden mittels eines Interviewleitfadens befragt, welcher sich in Anhang C befindet.

Detaillierte Vorgehensweise:

Qualifizierung der Interview-Partner

Für die Auswahl der Interviewpartner werden zwei Zielgruppen gewählt, um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen.

- 1) Mitarbeiter aus einem holokratischen Unternehmen und Berater, welche Holokratie bereits in Unternehmen eingeführt haben; Insgesamt 4 *holokratische* Unternehmen.
 - Qualifizierung des Unternehmens: Praktizierung von *Holokratie* mehr als 3 Jahre.
 - Qualifizierung der Experten:
 - Berater, welche im systemischen Umfeld tätig sind und Unternehmen dabei begleiten, diese Prinzipien umzusetzen und über die Potenziale und Herausforderungen dabei berichten können.
 - Mitarbeiter bei einem dieser *holokratischen* Unternehmen, welche seit max. 3 Jahren betriebszugehörig sind und davor bei einem herkömmlichen (klassisch-hierarchischen) Unternehmen tätig waren und einen Vergleich zwischen diesen ziehen können oder Mitarbeiter die schon mehrere Jahre bei einem Unternehmen zugehörig sind und die Umstellung dieses Unternehmens auf ein *holokratisches* System miterlebt haben.

= 7 Experteninterviews, welche Auskunft über die Wirkweise der Holokratie aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter geben und einen Vergleich zu herkömmlichen Organisationen zulassen.

²⁰¹ Meusner/Nagel (2002) S 73.

Unternehmen	Nutzung des holokratischen Systems seit	Geschäftsfeld	Interview-Partner
Unternehmen A (Mitarbeiter- Anzahl > 1500), Österreich/Linz	Ende 2018/2019	Industrieautomation, Automatisierungstechnik , Robotik und Softwarelösungen.	Leiter People, Culture & Structure (IP6)
			Mitarbeiterin People, Culture & Structure (IP7)
			Mitarbeiter Sales (IP5)
Unternehmen B Deutschland/Berlin (darf in der finalen Version nicht namentlich genannt werden)	2018	Lebensmittel, Produktionsunternehmen	Mitarbeiter im Sales (IP2)
Unternehmen C (Mitarbeiter- Anzahl >15) Österreich/Wien	2019	Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung Gesellschaft m.b.H.	Partnerin/Strategic Consulting and Corporate Development (IP3)
Unternehmen D (>800 Mitarbeiter), Deutschland	2019	Energieversorgungs- und Verkehrsunternehmen	Mitarbeiterin in der Personalabteilung (IP4)
			Mitarbeiter Fachplaner und technische Gebäudeausrüstung (IP1)

6.3. Methode der Datenauswertung

Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eignet sich besonders für die Auswertung von Experteninterviews.²⁰² Denn die in den Achtzigerjahren entwickelte und häufig genutzte Inhaltsanalyse fußt auf der Anwendung von verbalem Material. Das mittels Aufnahme-Tool aufgezeichnete Material wird in weiterer Folge transkribiert und geglättet. Durch das Glätten der Daten können regionale Unterschiede einer Sprache herausgefiltert werden, damit man im Ergebnis Datenmaterial in Hochdeutsch hat.²⁰³ Damit die Interviewpartner anonym bleiben können, werden Kürzel, wie „I“ und „IP“ verwendet, damit in dem Transkribierten Text, zwischen Interviewer und Interviewpartner unterschieden werden kann.²⁰⁴

Kategoriesystem

Der Kern der Inhaltsanalyse, ist dabei ein Kategoriesystem, welches die Theoriegeleitetheit gewährleisten soll.²⁰⁵ Das Ziel von Theoriegeleitetheit ist in diesem Zusammenhang, mit dem empirischen Datenmaterial basierend auf der wissenschaftlichen Literatur „einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen.“²⁰⁶ Damit das gegeben sein kann, muss „das theoretisch abgeleitete Kategoriensystem am Material“²⁰⁷ mittels einer Rücküberprüfung mit der Theorie abgeglichen werden.“²⁰⁸ Dahingehend kann man bei einer qualitativen Inhaltsanalyse zwischen verschiedenen Vorgehensweisen entscheiden. Für die vorliegende Masterarbeit wird mit theoretisch deduktiv vorab bestimmten Kategorien gearbeitet, welche die Einordnung des Datenmaterials in diesen verlangen. Eine Mehrfach-Nennung von Datenmaterial ist dabei in verschiedenen Kategorien möglich.²⁰⁹

Weiters gibt es gewissen Techniken, welche im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet werden. Die häufigsten sind dabei die Explikation/Kontextanalyse, die zusammenfassende und die strukturierte Inhaltsanalyse. Die Explikation/Kontextanalyse

²⁰² Gläser/Laudel (2009) S 47.

²⁰³ Mayring (2015b) S 54 f.

²⁰⁴ Döring/Bortz (2016) S 128.

²⁰⁵ Mayring/Fenzl (2019) S 633.

²⁰⁶ Mayring (2015b) S 59f.

²⁰⁷ Gläser/Laudel (2009) S 198 f.

²⁰⁸ Gläser/Laudel (2009) S 198 f.

²⁰⁹ Mayring/Fenzl (2019) S 634 f.

berücksichtigt den Kontext einer Aussage stärker. Dabei soll sich der latente Sinn hinter den Aussagen herauskristallisieren.²¹⁰ Die zusammenfassende Inhaltsanalyse ist eine induktive Methode. Man versucht das Datenmaterial durch Paraphrasieren, Reduzieren und Verallgemeinerung in übergreifende Themen oder Kategorien zu verdichten, wodurch ein abstrakteres Verständnis der zugrunde liegenden Muster und Zusammenhänge erreicht wird.²¹¹ Bei der strukturierten Inhaltsanalyse geht man nach einer deduktiven Kategorianwendung vor. Es geht darum, den Text in vorab festgelegte Kategorien einzuteilen, welche von der relevanten wissenschaftlichen Literatur abgeleitet wurden. Sie erlauben demnach das Datenmaterial aufgrund vorher bestimmter Kriterien einzuschätzen.²¹² Es muss dabei nicht jeder Textteil in die Kategorien eingeordnet werden, falls dieser nicht relevant für die vorliegende Arbeit ist. Damit die Trennschärfe zwischen den Kategorien gegeben ist, schlägt Mayring folgende Schritte vor: Definition der Kategorien, Festlegen von Ankerbeispiele und Formulierung von Kodierregeln für Aussagen, welche Abgrenzungsprobleme bieten.²¹³

Die Strukturierung kann dabei verschiedene Ziele verfolgen und demnach anders aufgestellt werden. Hierbei gibt es die formale Strukturierung (Fokus: Sprachliche Merkmale),²¹⁴ Inhaltliche Strukturierung (Fokus: Themen, Inhalte, Aspekte)²¹⁵, Typisierende Strukturierung (Fokus: Ausprägungen des Materials)²¹⁶ oder skalierte Strukturierung (Fokus: Einordnung der Elemente auf einer Skala).²¹⁷

In der vorliegenden Arbeit wurde nach der Formulierung der Forschungsfrage und der zugrundeliegenden Problemstellung und Zielsetzung des Forschungsvorhabens, die wesentliche Literatur aufgearbeitet. Aufgrund der Relevanz des Kontexts im Zusammenhang mit dem Forschungsgebiet wurde eine qualitative Herangehensweise und eine inhaltlich-strukturierte Analysetechnik gewählt. Dadurch konnten auf Grundlage der Literatur deduktive Hauptkriterien festgelegt werden, welche den inhaltlichen Rahmen für das Datenmaterial vorgegeben haben. Dahingehend wurden die Hauptkategorien für den Interviewleitfaden theoriegeleitet aus den *New Work* Kriterien abgeleitet. Der gewählte

²¹⁰ Mayring (2015a) S 373.

²¹¹ Mayring/Fenzl (2019) S 638.

²¹² Mayring/Fenzl, (2019) S 637.

²¹³ Mayring (2015a) S 373.

²¹⁴ Vgl. Mayring (2003) S 85 ff.

²¹⁵ Mayring (2003) S 89

²¹⁶ Mayring, (2003) S 90

²¹⁷ Mayring, (2003) S 92.

Ansatz basiert demnach auf bestehenden wissenschaftlichen Theorien und Erkenntnissen. Er gibt dem Interviewleitfaden eine geordnete Struktur und ermöglicht es, neue Erkenntnisse zu gewinnen und die Fragen der Forschung zu beantworten. Die Unterkategorien, welche einen Überblick über die Ergebnisse der Befragung geben, wurde eine induktive Methode gewählt, da die Ergebnisse vor dem Hintergrund der behandelten Literatur interpretiert werden sollen, das Forschungsgebiet jedoch relativ neu ist und somit eine Offenheit für neue Erkenntnisse gewährt wird. Dahingehend werden die Kategorien direkt aus dem untersuchten Material abgeleitet und bewegen sich im Rahmen der bestehenden Theorien der Hauptkategorien. Die induktive Herangehensweise ermöglicht es, neue Einsichten und Zusammenhänge zu entdecken, die möglicherweise nicht durch vorherige theoretische Überlegungen erfasst wurden. Es soll untersucht werden, ob und zu welchem Grad sich Muster in der Form von wiederkehrenden Themen, Meinungen oder Beispielen zu den Wirkmechanismen der *holokratischen* Methoden in den Interviews, identifizieren lassen und inwieweit diese von den theoretischen Konzepten der *Holokratie* abweichen. Das Ziel ist es Schlussfolgerungen aus den Analysen abzuleiten und herauszufinden, inwieweit die *Holokratie* die Anforderungen einer New Work Strategie erfüllt, um einen Wettbewerbsvorteil auf einem volatilen Markt zu generieren.

6.4. Qualitätssicherung

Die Qualitätskriterien Verlässlichkeit, Gültigkeit und Neutralität, die in der qualitativen Forschung verwendet werden, können durch die Anwendung von Mayrings Inhaltsanalyse adressiert werden. Die Methode bietet Strukturen, um die Genauigkeit der Messung sicherzustellen und die Ergebnisse intersubjektiv nachvollziehbar zu machen. Diese Kriterien beziehen sich vor allem auf die Qualität der Textinterpretation beziehen.²¹⁸

Die Gültigkeit der Forschung zielt darauf ab, dass die angewendete Forschungsmethode das tatsächlich misst, was gemessen werden soll.²¹⁹ Die Verlässlichkeit betrifft die Genauigkeit der Messung und prüft, ob die angewandte Methode oder das verwendete Messinstrument zuverlässig das erfasst, was gemessen werden soll. Dabei sollte bei wiederholter Messung das Ergebnis gleichbleiben.²²⁰ Die Neutralität bedeutet, dass die Ergebnisse unabhängig von

²¹⁸ Döring/Bortz (2016) S 82.

²¹⁹ Berthel/Becker (2017) Kap. 1.4.3.

²²⁰ Mayring (2016) S 141.

der forschenden Person intersubjektiv nachvollziehbar sein sollten. Die persönliche Meinung der Forschenden sollte keinen Einfluss auf die Ergebnisse haben.²²¹

In dieser Forschungsarbeit wird die Verlässlichkeit durch Triangulation erreicht. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Datenerfassungsmethoden genutzt und eine Kombination aus Interviews und öffentlich zugängliche Kununu-Bewertungen gewählt. Die Gültigkeit wurde durch eben dieses Vorgehen gesichert, da somit ein Datenmaterial aus unterschiedlichen Quellen sichergestellt wurde. In den Kununu-Bewertungen wurden Kommentare von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern *holokratischer* Unternehmen über einen längeren Zeitraum und aus verschiedenen Abteilungen zusammengetragen. Darüber hinaus wurde eine zusätzliche Perspektive gewonnen, indem Kommentare aus der Zeit vor der Einführung der *Holokratie* bei einem der Unternehmen berücksichtigt wurden, um die Veränderungen der Erzählung im Zuge der Einführung der *Holokratie* zu analysieren. Außerdem wurde der Forschungsprozess transparent dargelegt und die im Anhang zu findende Tabelle mit den Generalisierungen im 4-Augen-Prinzip überprüft.

7. Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung

In diesem Kapitel wird eine Übersicht der Ergebnisse von der empirischen Forschung dargelegt. Diese wird in der Form von deduktiven Hauptkategorien und induktiven Unterkategorien wiedergegeben. Die induktiven Unterkategorien wurden somit durch einen Bottom-up-Ansatz gebildet, sind also aus den konkreten Daten selbst entstanden und haben allmählich zu abstrakten Kategorien geführt.

7.1. Überblick Datenmaterial und Kategorien

Einerseits wurden Mitarbeiter befragt, welche unter drei Jahren in einer *holokratischen* Organisation betriebszugehörig sind und davor in unterschiedlichen klassisch hierarchischen Unternehmen tätig waren, um zu überprüfen, ob die Ausprägung der *New Work*-Kriterien in ihrer Wahrnehmung in den *holokratischen* Unternehmen weniger/gleich oder stärker vertreten sind.

Andererseits befindet sich eine Beraterin aus dem systemischen/*holokratischen* Umfeld unter den Befragten. Diese liefert eine *Außen-Perspektive* und einen Einblick in kritische Aspekte der Umsetzung von *New Work* mithilfe der *Holokratie* in verschiedenen Unternehmen.

²²¹ Berthel/Becker (2017) Kap. 1.4.3.

Als Ergänzung wurde auch eine Stichprobe an Kununu-Bewertungen bei zwei der *holokratischen* Unternehmen in die Analyse miteinbezogen. Bei der ersten Stichprobe befinden sich alle (42) Bewertungen, welche auf Kununu gefunden wurden. Diese wurden alle in der Zeit verfasst, als das Unternehmen schon *holokratisch* war und lässt damit eine einfache Erhebung aus der Wahrnehmung von Mitarbeitern von verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu. Die zweite Stichprobe besteht aus derselben Anzahl an Bewertungen aus verschiedenen Teilen der Organisation, welche jedoch zufällig ausgewählt wurden und zur Hälfte aus der Zeit vor der *Holokratie* und zur anderen Hälfte aus der Zeit nach der Einführung dieser geschrieben wurden. Dies erlaubt einen Vorher-Nachher-Vergleich und gibt auch einen wertvollen Einblick darüber, wie sich die Ausprägung der *New Work*-Kriterien mit der Umstellung auf ein *holokratisches* System verändert hat. Mit dieser heterogenen Zielgruppe wird sichergestellt, dass die Ergebnisse repräsentativer sind und das Potenzial, sowie die Grenzen der *Holokratie* im Hinblick auf die Umsetzung einer *New Work* Organisation umfassend evaluiert werden.

Überblick der Hauptkategorien

Die vier deduktiven Hauptkategorien leiten sich aus der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage ab. Diese haben gezeigt, dass *New Work* sich durch folgende Kriterien definiert:

- *New Work*-Tätigkeitsmerkmale (Schwerpunktsetzung aus wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Motivationsforschung) auf individueller Ebene
 - *Auswirkung dieser New Work-Tätigkeitsmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit und Effektivität der Mitarbeiter*
- Reaktionsfähigkeit/Effektivität der Gesamtorganisation in einem volatilen Umfeld
- Befähigung der Mitarbeiter (Wissensmanagement und Learning) in einem volatilen Umfeld
- Soziale Mechanismen (Kultur und Leadership) in einem volatilen Umfeld

Überblick der Subkategorien

Bei den Interviewpartnern ergaben sich viele ähnliche Tendenzen in ihrer Wahrnehmung, wenn es darum ging, ihr vorheriges (klassisch hierarchisches) Unternehmen mit dem *holokratischen* Unternehmen, wo sie aktuell tätig sind, zu den Hauptkategorien zu vergleichen. Durch die Unterschiede ihrer Aussagen, sind die (induktiven) Subkategorien entstanden, in welche dann auch die Inhalte der Kununu-Bewertungen aus verschiedenen Abteilungen geflossen sind.

Die erste Hauptkategorie, die *New Work*-Tätigkeitsmerkmale, lassen sich in zwei Subkategorien unterteilen, die jeweils Merkmalsgruppen darstellen: Einerseits *Autonomie und Anforderungsvielfalt*, andererseits *Rückmeldungen* (zwischen Organisation und Mitarbeiter) und *Bedeutsamkeit*. Zudem wurde die Auswirkung dieser Merkmalsgruppen erhoben. Die Aussagen der Interviewpartner haben

allesamt gezeigt, dass eine erhöhte (intrinsische) Motivation durch die Erfüllung dieser, gegeben ist. Die Erhöhung der Austauschpunkte (Rückmeldungen) zwischen Organisation und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Interessen, Bedürfnisse, Motive und Meinungen sowie die Integration dieser Aspekte bei der Gestaltung des organisationalen Angebots, wie Weiterentwicklung, Weiterbildungen und Rahmenbedingungen, tragen dazu bei. Gleichzeitig führt die stärkere Einbindung der Meinungen der Mitarbeiter in strategische Fragen der Geschäftsentwicklung zu einer Dezentralisierung von Leadership, was mit einer stärkeren Präsenz des Unternehmenszwecks und einer stärkeren Identifikation mit diesem einhergeht. In der zweiten Hauptkategorie, der *Reaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation in einem volatilen Umfeld*, wurden drei Subkategorien identifiziert, mit welcher die Interviewpartner die erhöhte Reaktionsfähigkeit begründet haben: Das *agile Management von Kompetenzbereichen*, die *Systematisierung von Kommunikations- und Austauschformaten* sowie eine stärker systematisierte *Selbstreflexion* der Gesamtorganisation. Aus den Aussagen zur dritten Hauptkategorie, *Befähigung der Mitarbeiter für ein volatiles Umfeld (Wissensmanagement & Learning)*, sind die 3 Subkategorien: *individualisierte Lern- und Entwicklungsjourney*, das *vielfältigere Lernangebot* und den *Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern*. Die letzte Hauptkategorie zu *sozialen Mechanismen (Kultur und Leadership)* ergab eine Einteilung in drei Subkategorien: *gesteigerte Bedeutung des Cultural Fit*, *stärkere Präsenz des Purpose und der Gemeinschaft* sowie *veränderte Auffassung von Leadership-Verhalten*.

7.2. Ausprägung der New Work Merkmalsgruppen und Auswirkung dieser in den untersuchten holokratischen Organisationen

Subkategorie 1: Ausprägung der Merkmalsgruppe: Autonomie und Anforderungsvielfalt

Sieben (IP1 - IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen in dieser Hauptkategorie die starke Ausprägung von Autonomie und/oder Anforderungsvielfalt in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). Für IP1 ist die Einführung wechselnder Rolleninhaber in der *Holokratie* entscheidend, da dies mehr Transparenz und Vielfalt in die Verantwortlichkeiten bringt, was die Fähigkeiten der Mitarbeiter subtil herausfordert. IP2 hebt den deutlich ausgeprägten eigenverantwortlichen Arbeitsstil in der *Holokratie* hervor, im Gegensatz zu früheren

Erfahrungen, wo Mitarbeiter wenig Entscheidungsbefugnis hatten, und für die Erfüllung ihres Verantwortungsbereichs an Genehmigungen von verschiedenen Hierarchieebenen abhängig waren. IP3 nimmt wieder die Außenperspektive als Beraterin ein und betont, dass Autonomie in der *Holokratie* eng mit dem Finden des Unternehmenszwecks (*Purpose*) verbunden ist und dass die Implementierung der *Holokratie*, das Potenzial und die Kompetenz der Mitarbeiter stark entfalten kann, wenn diese es schaffen proaktives Handeln zu entwickeln. IP4 sieht in der klaren Zuweisung von *holokratischen* Rollen einen Faktor, der die Autonomie der Mitarbeiter verstärkt und ihnen ermöglicht, Entscheidungen freier zu treffen, was insgesamt zu einer größeren Selbstständigkeit und Eigenverantwortung führt. Für IP5 bedeutet die reduzierte Bürokratie in der *Holokratie* mehr Verantwortung und Freiheit für die Mitarbeiter, erfordert jedoch auch die Entwicklung von Soft Skills wie interner Positionierung und Priorisierung. IP6 betrachtet die Möglichkeit, verschiedene Fähigkeiten in verschiedenen Rollen einzubringen, als innovativen Ansatz zur Förderung der Mitarbeiterentwicklung. IP7 hebt die erweiterte Autonomie der Mitarbeiter in der *Holokratie* hervor, betont jedoch auch die Herausforderungen, in neuen Situationen autonome Entscheidungen zu treffen, was den Willen und die Fähigkeit erforderten, aktiv zu handeln.

Die Kununu-Bewertungen des Unternehmens, wo IP 5-7 tätig sind, zeigten, dass vor der Einführung der *Holokratie* eine deutliche Einschränkung der Autonomie herrschte und eine Vielfalt in den Arbeitsaufgaben fehlte, wobei diese auch häufig als ‘trotzdem interessant’ / ‘interessante Herausforderungen’ ‘Gestaltungsspielraum in gewissen Positionen gegeben’ beschrieben wurden. Das Hauptproblem lag hierbei daran, dass jede kleine Entscheidung in den Hierarchieebenen abgestimmt werden musste, dass das Vertrauen an die Mitarbeiter fehlte und ‘mündige’/aktiv-mitdenkende’ Mitarbeiter nicht immer willkommen waren. Mitarbeiter berichteten von hoher Arbeitsbelastung, begrenzter Flexibilität und unzureichenden Entwicklungsmöglichkeiten. Insbesondere wurde das Management kritisiert, das wenig Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu nehmen schien. Nach der Einführung der *Holokratie*, zeigen die Kommentare der Mitarbeiter, Erfahrungen, welche eine Arbeitsumgebung reflektieren, die durch Vielfalt, Autonomie und anspruchsvolle Aufgaben charakterisiert ist, insbesondere durch die Einführung einer *holokratischen* Firmenstruktur. Diese Struktur fördert selbstverantwortliches Arbeiten ohne direkte Vorgesetzte und unterstreicht die Bedeutung von Freiheiten, Flexibilität und dem Vertrauen seitens des Arbeitgebers, was wiederum einen Rahmen für eigenverantwortliches und

ergebnisorientiertes Arbeiten schafft. Die beschriebenen Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind atypisch und verzichten auf eine traditionelle "Karriereleiter", stattdessen besteht die Gelegenheit, verschiedene Rollen innerhalb des Unternehmens zu übernehmen. Ein Rotationsprogramm für Lehrlinge und Neustarter alle 10-12 Wochen fördert die Diversität der Aufgabenbereiche und erlaubt es den Mitarbeitern, innerhalb definierter Regeln selbstbestimmt und autonom zu arbeiten. Trotz der weniger konventionellen hierarchischen Aufstiegsmöglichkeiten in dieser Organisationsform erhalten engagierte Mitarbeiter die Möglichkeit zur internen Weiterentwicklung, basierend auf Leistung und Interesse.

Die Kununu-Bewertungen des Unternehmens, wo IP2 tätig ist, zeigen ein ähnliches Bild und unterstreichen durchwegs positive Aspekte wie Autonomie, Selbstmanagement, Eigenverantwortung, Verantwortungsübernahme, die Vielfalt an Aufgaben sowie die Entwicklungsmöglichkeiten. Es wird darauf hingewiesen, dass klassische Hierarchien fehlen und Entscheidungen kollektiv getroffen werden, was eine transparente Kommunikation und eine Arbeitsumgebung auf Augenhöhe fördert. Mitarbeiter genießen erhebliche Freiheit bei der eigenverantwortlichen Arbeitsgestaltung und profitieren von abwechslungsreichen Karriere- und Weiterentwicklungschancen, die durch Selbstinitiative erschlossen werden können. Die Bewertungen betonen ebenfalls die Betonung der persönlichen Weiterentwicklung, die Förderung von zugrundeliegenden Werten, wie Stärke und Mut. Es werden auch Herausforderungen in der Kommunikation beschrieben, bei denen jedoch aktive Verbesserungsbemühungen erkennbar sind. In Bezug auf die Anforderungsvielfalt innerhalb dieser *holokratischen* Organisation zeigt sich eine polarisierte Bewertung: Einige kritisieren die als unnötig empfundene Instabilität auf der organisatorischen Ebene, während andere die Vielfalt an Aufgaben und Erfahrungen positiv hervorheben.

Subkategorie 2: Auswirkung der Merkmalsgruppe 1 auf die Motivation und empfundene Nähe zum Arbeitgeber

In dieser Hauptkategorie unterstreichen sechs (IP2 - IP7) der sieben Interviewpartner die zentrale Auswirkung von Autonomie der Mitarbeiter in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind und die Auswirkung dieser Faktoren auf deren erhöhte

Motivation und Bindung an den Arbeitgeber. Zusammenfassend geben die IPs wieder, dass der dezentrale Charakter der Organisation, es den Mitarbeitern ermöglicht, ihren Verantwortungsbereich autonom zu gestalten, was als äußerst motivierend und bindend empfunden wird. Entscheidungen werden auf Augenhöhe getroffen, wodurch sich die Mitarbeiter näher aneinander fühlen und sich als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen verstehen.

Die Kununu-Bewertungen, welche aus demselben Unternehmen erhoben wurden, wo IP5-7 tätig sind, erlauben einen vorher nachher Vergleich des Unternehmens bzgl. der *Holokratie*-Einführung und deckt sich sehr stark mit den Aussagen der Interviewpartner. Vor der *Holokratie*-Einführung gab es Kritik an der Machtverteilung und dem Vorgesetztenverhalten, insbesondere an widerspruchslöser Befolgung von Anweisungen, was eine negative Auswirkung auf die Motivation hatte. Außerdem wurden Bemängelung zu Wort getragen, welche das Misstrauen und die Vernachlässigung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter beschrieben. Es wurden Empfehlungen gegeben, die Führungsaufgaben, das Delegieren, Kontrollieren und Feedback geben, stärker wahrzunehmen. Außerdem wurde eine uneinheitliche Verteilung der Möglichkeit zur Selbstorganisation in der Leistungserfüllung, abhängig von der Abteilung, deutlich gemacht. Während der Zeit, als das Unternehmen bereits ein *holokratisches* Organisationssystem nutzte, kommentierten Mitarbeiter, dass sie die Freiheiten, Flexibilität und Vertrauen seitens des Arbeitgebers schätzen. Diese Freiheit der Arbeitsgestaltung wurde als Steigerungsfaktor für Motivation und Arbeitsleistung der Kommentatoren beschrieben. Konkret wurde zudem das eigenverantwortliche, ergebnisorientierte Arbeiten in einer flachen Hierarchie mit Schwerpunkt auf Respekt, Transparenz und Beziehungen auf Augenhöhe positiv betont. Ein anderes Bild zeigte sich jedoch in der Produktionsabteilung, wo sich auch kritische Bewertungen bezüglich der Weitergabe von Informationen, Transparenz und Arbeitsatmosphäre im Zusammenhang mit Umstrukturierungen in der Abteilung zeigten und eine eher autoritäre Führung und ein fehlendes Mitspracherecht der Mitarbeiter deutlich machten.

Bei dem Unternehmen wo IP2 tätig ist, wurde kein Vorher-Nachher Vergleich durchgeführt, da es nur Bewertungen aus der Zeit gibt, als das Unternehmen bereits *holokratisch* gearbeitet hat. Die Erhebung von 44 Bewertungen, welche sich auch zu dieser Sub-

Kategorie äußerten. Die Bewertungen spiegelten eine kollaborative, transparente und eigenverantwortliche Arbeitsumgebung, die von positiven Arbeitsbeziehungen, Gleichberechtigung und individueller Entwicklung geprägt ist und sich positiv auf die Motivation auswirkt. Es wurde Lob für das Fehlen klassischer Hierarchien und Vorgesetzten und die *holokratischen* Strukturen, die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung geschrieben, was zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre beiträgt. Die Abwesenheit traditioneller Hierarchien, wurde durch die Betonung von Gleichberechtigung, der prozessualen Gleichheit und dem reichlichen Raum für offene Diskussionen sowie die aktive Mitgestaltung in der Gesamtorganisation skizziert.

Subkategorie 3: Ausprägung der Merkmalsgruppe: Rückmeldungen/Austauschpunkte zw. Organisation und Mitarbeiter (und Bedeutsamkeit)

Sechs (IP2 - IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen die starke Ausprägung von Rückmeldungen/Austausch und den erhöhten Einfluss auf die Entwicklungen des eigenen Bereichs oder der Gesamtorganisation in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). Dabei betont IP2 die verstärkte Ausrichtung auf den Austausch bzgl. der Meinungen der Mitarbeiter sowie die Integration dieser bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Weiterentwicklung der Mitarbeiter, um die autonome Leistungserfüllung der Mitarbeiter zu fördern. IP3 hebt die formelle Organisationsstruktur *holokratischer* Unternehmen hervor, die es ermöglicht, Meinungen (Spannungen) zu erheben und zu prozessieren, wodurch kontinuierliche Erweiterung und Anpassung der gesamten Organisation ermöglicht werden. IP5 nennt als Beispiel für den engen Austausch mit allen Beteiligten, dass bei neuen Projekten, spezifische Task-Force-Kreise eingerichtet werden, welche dafür zuständig sind, dass verschiedene Perspektiven von allen Beteiligten eingeholt und zusammengeführt werden. Außerdem werden auch Schulungen im Bereich des Feedback-Gebens geboten. IP6 sieht die Einführung der *Holokratie* als förderlich für den regelmäßigen Austausch über formelle Meetings und IT-Tools sowie die Einbindung der Mitarbeiter, um eine umfassendere Einbindung in die Organisation zu ermöglichen und die Bedeutung von Feedback und Zusammenarbeit zu betonen. IP7 hebt die gesteigerte Auswirkung innerhalb der Gesamtorganisation in einem *holokratischen* System hervor, die es den Mitarbeitern ermöglicht, aktiv an Lösungen zu arbeiten und Feedback als wichtigen Bestandteil der

Unternehmenskultur anzusehen. Zum Beispiel gibt es auch Überlegungen über eine mögliche Verpflichtung zu Feedback-Trainings, da das konstruktive Feedback-Geben, welches nicht über die formellen Meetings läuft, noch immer nicht gänzlich intuitiv für die Mitarbeiter ist und laufend daran gearbeitet werden muss.

Der Vorher-Nachher Vergleich des Unternehmens, wo IP 5-7 Tätig sind, zeigt, dass vor der Implementierung der *Holokratie* der Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten begrenzt war und von einem Mangel an Vertrauen, Überlastung der Führungskräfte und unzureichender Kommunikation gekennzeichnet. Es herrschte ein Defizit an Feedback, Anerkennung und transparenten Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung, was zu Unzufriedenheit und einem Gefühl mangelnder beruflicher Wertschätzung führte. Nach der Einführung der *Holokratie* wurde ein direkterer Austausch zwischen Mitarbeitern und Mentoren (e.g. Entwicklungsbegleitern) etabliert, der durch reduzierte Barrieren und eine offener Kommunikation geprägt war. Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern wurde intensiviert, was zu einer positiven Arbeitsatmosphäre mit betonter Hilfsbereitschaft und gegenseitiger Unterstützung führte. Trotz dieser Verbesserungen äußerten sich einige wenige Bewertungen auch zu noch vorhandenen Defiziten in der Anerkennung von Leistungen und im Lob innerhalb der Organisation.

In der Organisation, wo IP2 tätig ist, gab es zahlreiche Kommentare, welche den intensiven Austausch und gegenseitiger Unterstützung zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Coaches beschreiben. Die familiäre Atmosphäre, offene Kommunikation, Du-Kultur und regelmäßige Feedback-Mechanismen der *holokratischen* Tools schaffen eine positive Arbeitsumgebung, in der die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter gefördert wird und deren Auswirkung auf die Gesamtorganisation verdeutlichen. Die *holokratischen* Strukturen fördern eine Kommunikation auf Augenhöhe, die den regen Austausch begünstigt.

In dem Unternehmen wo IP2 tätig ist, gab es auch Kununu-Bewertungen, welche sich dazu äußerten, wie gut das Unternehmen auf Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht. Die Analyse zeigt, dass die Organisation zwar die individuelle Betreuung ihrer Mitarbeiter und bietet flexible Arbeitsbedingungen anbietet, doch einige Bewertungen weisen auf Phasen der Überlastung hin, für welche die Mitarbeiter größtenteils selbst verantwortlich gemacht werden - im Sinne eines verbesserungswürdigen Selbstmanagements. Darüber

hinaus wird die individuelle Weiterentwicklung durch Weiterbildungsmöglichkeiten und interessante Aufgaben aktiv gefördert, wobei die Arbeitskultur auf offener Kommunikation, Respekt und individueller Entfaltung basiert. Wobei sich manche zu Verbesserungspotenzial in diesen Bereichen äußern, jedoch weiter nicht darauf eingegangen wird.

In dem Unternehmen, wo IP5-IP7 tätig sind, konnten vor der Einführung der *Holokratie* zahlreiche Mängel in Bezug auf die Mitarbeiterbehandlung festgestellt werden. Es herrschte eine allgemeine Unzufriedenheit hinsichtlich der Arbeitsbelastung, der Work-Life-Balance und der Karriereentwicklung. Das Management wurde für mangelndes Mitspracherecht und Wertschätzung der Mitarbeiter kritisiert, was zu einem schlechten Arbeitsklima und zum Beispiel zu Burnout-Fällen führte. Nach der Einführung zeigten die Mitarbeiterbewertungen eine positive Wahrnehmung der Work-Life-Balance, unterstützt durch flexible Arbeitszeiten, Sabbatical-Angebote und Homeoffice-Optionen. Das Unternehmen betont den häufigen Austausch und die Integration der Interessen für die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter durch Schulungsangebote und eine positive Arbeitsatmosphäre mit Annehmlichkeiten, wie Freizeit-Angeboten. Es gibt jedoch auch Kritikpunkte, insbesondere in der Produktionsabteilung, bezüglich der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen- und Meinungen, der Kommunikation seitens des Managements und der Arbeitsbedingungen- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Für IP1 und IP4 hat sich bezüglich der empfundenen Nähe zum Arbeitgeber nichts verändert. IP1 betont, dass es weniger vom spezifischen System als noch immer vom individuellen Führungsstil des Team- oder Abteilungsleiters abhängt. Während IP4 erklärt, dass das Eingehen auf ihre individuellen Interessen und Bedürfnisse, noch immer von der Unterstützung und dem Vertrauen ihrer Vorgesetzten abhängt, wobei ihr Mitspracherecht in der letzten und aktuellen Organisation beide sehr zufriedenstellend war, wahrscheinlich durch ihre Seniorität.

Subkategorie 4: Auswirkung von erhöhten Austauschpunkten (Rückmeldungen) zwischen Organisation und Mitarbeiter und die Integration dieser

Fünf (IP2, IP3, IP5, IP6, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen die zentrale Bedeutung davon, dass *stärker auf die individuellen Interessen und Bedürfnisse von*

Mitarbeitern in den holokratischen Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, eingegangen wird und dass dies eine erhöhte Motivation und Bindung an den Arbeitgeber auslöst. IP2 hebt in diesem Zusammenhang die regelmäßige Unterstützung durch Entwicklungsbegleiter hervor, die einen engen Austausch, für persönliche Gespräche und Reflexionen bietet und äußerst innovativ im Vergleich zum vorherigen Unternehmen ist. IP3 zeigt als Beraterin eine Außenperspektive, die die Implementierung der *Holokratie* in Unternehmen als Mittel beschreibt, die Entfaltung des individuellen Potenzials der Mitarbeiter und die Stärkung der Zusammenarbeit im Unternehmen zu sichern. IP5 beschreibt an dieser Stelle die Unterstützung durch Coaches und Mentoren sowie die flexible Rollenzuteilung, welche eine maßgeschneiderte Entwicklung und Selbstmanagement fördern, was zu einer gesteigerten Motivation und Zusammenarbeit führt. Hier schließt sich IP6 an und äußert sich zu der Möglichkeit, sich in verschiedenen Rollen weiterzuentwickeln und fügt hinzu, dass mensch-zentrierte Werte durch die Aufteilung traditioneller Führungskräfte in dezentral verteilte Mentoren stärker gelebt werden, was für ihn besonders ansprechend und innovativ ist. IP7 sieht hierbei, dass der aktuelle Arbeitgeber einen starken Fokus auf das Mitarbeitererleben und die persönliche Entwicklung legt, was sich durch spezielle Rollen und individuelle Unterstützung für ihn deutlich macht und sich von seinem vorherigen Arbeitsumfeld unterscheidet.

Zwei (IP2, IP3) der sieben Interviewpartner unterstreichen, dass dadurch eine starke und klare Präsenz der Unternehmensmission (Purpose) und der Identifikation damit in den *holokratischen* Organisationen entsteht und eine erhöhte Motivation und Bindung an den Arbeitgeber. Zusammenfassend gibt IP2 an, dass das Kommitment für die gemeinsame Sache stärker betont wird, wobei regelmäßige Bewertungen des Arbeitsfortschritts und der Missionserfüllung stattfinden, wodurch Mitarbeiter einbezogen werden und die Organisation lebendiger und sinnvoller erscheint, was zu einer intrinsischen Motivation führt und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen stärkt. IP3 nimmt in dieser Sub-Kategorie die Außenperspektive der Beraterin ein und erläutert eher allgemein, welche Auswirkungen der Purpose-Fokus in Unternehmen für sie und für die Mitarbeiter, wo die *Holokratie* eingeführt wurde. Sie betont dabei, dass Arbeitgeber dadurch näher an den Mitarbeitern sind und deren kollektive Intelligenz nutzen können, bzw. diese durch die Erhebung und Integration von Spannungen, die Akzeptanz für Veränderungen erhöhen.

In dem Unternehmen wo IP5-7 tätig sind, wurde ein Vergleich zu der Präsenz und Klarheit der Mission und der Identifikation mit dieser gezogen. Dabei zeigte sich, dass vor der Implementierung der *Holokratie*, das Unternehmen von Mitarbeitern als wenig innovativ und veraltet wahrgenommen wurde, mit einem Mangel an klarer Mission und Identifikation der Mitarbeiter mit dieser. Es gab Kritik an der Kommunikation sowie an den Problemen mit der Arbeitsatmosphäre und dem Vertrauen den Mitarbeiter gegenüber. Nach der Einführung der *Holokratie* wurde die Mission und das Image des Unternehmens als äußerst präsent wahrgenommen. Unter anderem durch ein verstärktes Umwelt- und Sozialbewusstsein und die zugrundeliegenden Maßnahmen zur Erfüllung dieser. Diese Initiativen trugen dazu bei, das Engagement der Mitarbeiter für die Werte des Unternehmens zu stärken und eine positive Wahrnehmung nach außen zu fördern. Besonders bemerkenswert war der gesteigerte Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens und der inspirierende "Spirit", der eine äußerst motivierende Arbeitsatmosphäre schuf. Mitarbeiter lobten die Vielfalt der Möglichkeiten, sich einzubringen. Diese Veränderungen resultierten aus einer klareren Kommunikation und einem verbesserten Verständnis der Unternehmensziele durch die Einführung von *Holokratie*. Die Werte und Ziele des Unternehmens wurden von den Mitarbeitern aktiv unterstützt, was zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und einer erhöhten Motivation führte. Trotz der positiven Veränderungen im Unternehmen durch die Einführung der *Holokratie* gab es kritische Stimmen, insbesondere aus der Produktionsabteilung, die eine Verschlechterung des Unternehmenszwecks und des Images bemängelten. Mitarbeiter äußerten Bedenken über eine verminderte Identifikation mit dem Unternehmen, die auf das neue Management und intransparente Umstrukturierungen in der Produktionsabteilung zurückzuführen war.

In dem Unternehmen wo IP2 tätig ist, konnte eine ähnliche Wahrnehmung des Unternehmenszwecks festgestellt werden, wobei die Organisation für ihre klare Mission und Arbeitskultur dahingehend gelobt wurde, welche eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmenszweck fördert. Die regelmäßige Kommunikation und Betonung der Mission schafft laut diesen, Vertrauen und Engagement der Mitarbeiter für die Unternehmensziele.

7.3. Agilität und Reaktionsfähigkeit in den untersuchten *holokratischen* Organisationen

Subkategorie 5: Agilität von Kompetenzbereichen

Vier (IP1, IP2, IP3, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen die erhöhte Agilität von Kompetenzbereichen in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP1 betont die verbesserte Dokumentation und Transparenz von Verantwortlichkeiten im holokratischen System, was zu direkterer Kommunikation zwischen Rolleninhabern führt. IP2 hebt hervor, dass die *holokratische* Kultur dazu beiträgt, schnell und unkompliziert Anpassungen an Verantwortlichkeiten vorzunehmen, da diese präzise im "Holo-Spirit" Tool niedergeschrieben sind. IP3 erläutert, dass es in der Organisation in der sie tätig ist, nicht mehr wichtig ist, wie lange jemand in einer Position ist oder welche Rolle diese Person innehat. Mitarbeiter können nun für eine Rolle vorgeschlagen werden oder sich dafür bewerben. IP7 beschreibt eine deutlich systematischere und klarere Definition von Verantwortlichkeiten im *holokratischen* System im Vergleich zu einer hierarchischen Organisation, was zu einer effektiveren Arbeitsweise führt, unterstützt durch die Strukturierung und Transparenz von *Glassfrog/Holo Spirit*.

In dem Vorher-Nacher Vergleich der Organisation, wo IP5-IP7 tätig sind, wurden auch ein paar Informationen zu dieser Subkategorie gefunden. Vor der Einführung wurde die Organisation als eher starr wahrgenommen, mit ungünstigen Organisationsstrukturen, die Barrieren schufen. Nach der Einführung wird die Organisation als äußerst agil wahrgenommen, mit mutigen Organisationsformen, flachen Hierarchien und klaren Verantwortungsbereichen. Mitarbeiter schätzen die Möglichkeit, neue Aufgaben eigenverantwortlich zu übernehmen, jedoch gibt es auch negative Aspekte wie überhastete Personalentscheidungen, hohen Workload und Unsicherheiten bei der Work-Life-Balance. Trotz der flachen Hierarchien und betonter Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter wird der hohe Workload als problematisch betrachtet, ohne dass sich trotz mehrfacher Anmerkungen etwas ändert. Es herrscht auch Unsicherheit darüber, wer bei bestimmten Anliegen helfen kann. In diesem Zusammenhang wird auch erwähnt, dass die Stundenreduktion relativ einfach ist, jedoch das Abgeben von Verantwortlichkeiten als schwieriger empfunden.

Außerdem wurden in dem Unternehmen, wo IP2 tätig ist, Kommentare auf Kununu zur Agilität der Kompetenzen herangezogen. Die Bewertungen zeigen eine Unternehmensstruktur, die sich stark auf agile und flexible Verantwortungsbereiche konzentriert, unterstützt durch einen internen Rollenmarkt und flexible Arbeitszeiten. Transparenz in Gehalt und Sozialleistungen sowie vielfältige Karriereentwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote unterstützen diese Strukturen. Trotzdem gibt es Kritik an häufigen Kompetenzänderungen, Umbenennungen und einem potenziellen Stabilitätsproblem, das im Widerspruch zur angestrebten Flexibilität und Agilität steht.

Subkategorie 6: Systematisierung von Kommunikations- und Meetingstrukturen

Sechs (IP2, IP3, IP4, IP5, IP6, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen die stärkere Systematisierung Kommunikations- und Meetingstruktur in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP2 betont die Agilität und Flexibilität in der neuen Arbeitsumgebung, die durch das Fehlen bürokratischer Hürden und eine direktere Kommunikation und offene Darlegung von Verhaltensmotiven ermöglicht wird, was zu einer schnellen Reaktion auf Marktveränderungen führt. IP3 hebt insbesondere die effektivere und transparentere Entscheidungsfindung, die es Mitarbeitern unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Erfahrungslevel, ermöglicht, aktiver mitzureden und mitzugestalten. IP4 beschreibt die klare Struktur und Transparenz der *holokratischen* Meetings im Vergleich zu unstrukturierten Besprechungen in hierarchischen Organisationen, wodurch die eine stärkere Lösungsorientierung in Entscheidungsprozessen herrscht. IP5 erlebt eine deutliche Reduzierung bürokratischer Hürden bei den operativen Entscheidungen. IP6 nennt als Beispiel die schnelle Einrichtung von Kreisen, um auf den Markt reagieren zu können und die Anwendung des *Governance*-Prozesses via IT-Tool, welcher alle Beteiligten involviert und viele Angelegenheit, für die man früher Meetings gebraucht hätte, beschleunigt. An dieser Stelle schließt sich IP7 an.

Aus den Kununu-Bewertungen zu dem Unternehmen, wo IP 5-7 tätig sind, konnten auch Informationen zu diesem Thema ausfindig gemacht werden. Vor der Einführung der *Holokratie* wurde die Unternehmenskommunikation als größter Schwachpunkt wahrgenommen, mit langen Entscheidungswegen und intransparenten Prozessen.

Mitarbeiter empfanden die Kommunikation als unzureichend und kritisierten die fehlende Gleichberechtigung sowie die Diskrepanz zwischen positiven Worten und gelebter Realität. Nach der Einführung der *Holokratie* zeigt sich eine gemischte Bewertung der Unternehmenskommunikation. Positiv werden die Offenheit, Erreichbarkeit des Managements und regelmäßige Updates gelobt, während einige kritische Stimmen auf eine rückläufige Tendenz und Informationsflut hinweisen. Es besteht Optimierungsbedarf an klareren Entscheidungswegen und einer verbesserten Diskussion schwerwiegender Themen. Trotz der betonten Agilität des Unternehmens werden Entscheidungen gelegentlich als langwierig empfunden, und es besteht der Wunsch nach klareren Prioritäten und effektiveren Entscheidungen.

Die Kununu-Bewertungen, wo IP2 tätig ist, zeigten überwiegend positive Aspekte der Kommunikation in den bewerteten Unternehmen. Die hohe Transparenz und gemeinsame Entscheidungsfindung werden gelobt, ebenso wie die offene und ehrliche Kommunikationsumgebung, die durch flache Hierarchien und *holokratische* Strukturen geschaffen wird. Trotzdem werden auch Herausforderungen wie Schwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Projekte und fallweise fehlender Informationen aufgrund der Dezentralität, sowie weiteren Verbesserungsbedarf in Prozessen und Transparenz benannt, zum Beispiel auch in der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter.

Subkategorie 7: Systematisierung von kollektiver Selbstreflexion

Vier (IP2, IP3, IP5, IP6) der sieben Interviewpartner unterstreichen die stärkere Systematisierung der kollektiven Selbstreflexion in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP2 betont die regelmäßige Evaluation und Anpassung des Systems, um den gemeinsamen Purpose zu stärken und schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, unterstützt durch *holokratische* Instrumente und spezialisierte Teams. IP3 hebt die Förderung von Fokus auf den Purpose durch transparente Meetingstrukturen und effiziente Entscheidungsprozesse hervor, wobei die kontinuierliche Anpassung der Struktur und flexible *Governance*-Meetings eine kontinuierliche Optimierung ermöglichen. IP5 beschreibt, dass Beteiligte mehr Mitspracherecht haben, was schnelle und flexible Veränderungen ermöglicht, einschließlich kompletter Richtungsänderungen bei Bedarf. IP6 erklärt, dass die

Umstellung auf *Holokratie* eine Antwort auf den Bedarf an inklusiven Prozessen und schnellen Entscheidungen war, um den Fokus auf Kundenbedürfnisse zu stärken und eine agile Organisation zu schaffen, die den Veränderungen des Marktes gewachsen ist.

Aus den Kununu-Bewertungen zu dem Unternehmen, wo IP 5-7 tätig sind, konnten auch Informationen zu diesem Thema ausfindig gemacht werden. Vor der Einführung von *Holokratie* wurde das Unternehmen in den Kununu-Bewertungen für Schwierigkeiten mit Mitarbeitern, welche Mitspracherecht bei strategischen Fragen gewünscht haben, kritisiert. Entscheidende strategische Schritte wurden zu selten unternommen, und die Kommunikation im Unternehmen wurde als von ‚vielen schönen Worten‘ geprägt beschrieben, während die tatsächliche Realität oft stark davon abwich. Es wurde eine stärkere Ausrichtung auf strategische Klarheit und klare Ziele gefordert, sowie eine Konzentration auf das Wesentliche und klare Zielvorgaben für Vorgesetzte und Entscheider. Es fehlte an Selbstreflexion und das Festhalten an alten Gewohnheiten wurde bemängelt. Nach der Einführung von *Holokratie* wird das Unternehmen als agil wahrgenommen, mit einem besonderen Fokus auf Eigenverantwortung und Offenheit. Die Organisation arbeitet kontinuierlich an neuen Innovationen und zeigt eine Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung. Jedoch gibt es auch Herausforderungen bei Entscheidungsprozessen aufgrund des Fehlens klar definierter Entscheidungsträger, was die Herausarbeitung klarer Entscheidungen beeinflusst.

7.4. Befähigung der Belegschaft in den untersuchten *holokratischen* Organisationen

Subkategorie 8: Stärker individuelle/selbstgesteuerte Learning- und *Entwicklungsjourney*

Fünf (IP2, IP3, IP4, IP5, IP6) der sieben Interviewpartner unterstreichen die stärker individuelle/selbstgesteuerte Learning- und *Entwicklungsjourney* in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP2 betont die mensch-zentrierte Herangehensweise des aktuellen Unternehmens bei Weiterbildungen, die individuelle Interessen berücksichtigt und ein persönliches Budget pro Jahr bietet, ohne Beschränkungen auf die unmittelbare Rolle. IP3

unterstreicht den selbstgesteuerten Lernprozess für Mitarbeiter in der Organisation. IP4 beschreibt die spürbare Veränderung durch die *holokratische* Organisation, die Mitarbeitern mehr Autonomie bei Entscheidungen rund um Weiterbildung ermöglicht. IP5 vergleicht die Weiterbildungsansätze der Unternehmen und hebt den proaktiven Ansatz des *holokratischen* Unternehmens hervor, das Selbstgesteuertes Lernen und individuelle Interessen fördert. IP6 betont die Förderung der Vielseitigkeit der Mitarbeiter in verschiedenen Rollen und die maßgeschneiderte persönliche Entwicklung durch die Aufteilung traditioneller Führungskräfte-Rollen und die Einführung der *Crew Responsibles*-Rolle (Mentor der jedem Mitarbeiter zur Seite gestellt wird).

Aus den Kununu-Bewertungen zu dem Unternehmen, wo IP 5-7 tätig sind, konnten auch Informationen zu diesem Thema ausfindig gemacht werden. Vor der Einführung der *Holokratie* wurden Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als stark von Eigeninitiative abhängig beschrieben, wobei die Organisationsstruktur die Karriereentwicklung über Hierarchien erschwerte. Es herrschte der Eindruck, dass Mitarbeiter sich selbst um ihre Weiterbildung bemühen müssen und diese von dem Verhältnis, den man zum Vorgesetzten pflegte, abhing. Es wurden Verbesserungsvorschläge bezüglich einer transparenteren Personalpolitik und aktiveren Personalentwicklung geäußert. Nach der Einführung der *Holokratie* wird zwar eine positive Veränderung wahrgenommen, doch einige Herausforderungen bleiben bestehen. Während die individuelle Entwicklung und Fähigkeitsentfaltung durch die *Holokratie* gefördert werden und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, verschiedene Rollen zu übernehmen, wird kritisiert, dass die Karrieregestaltung aufgrund des Fehlens traditioneller Vorgesetzter herausfordernder ist, da sie dadurch stark selbstgesteuert vorgenommen werden muss. Zudem wird angemerkt, dass das Weiterbildungsangebot noch verbessert werden könnte, da interne Weiterbildungen vorherrschen und externe Kurse selten sind. Trotzdem werden die aktive Unterstützung und Förderung der individuellen Entwicklung durch das Unternehmen grundsätzlich positiv wahrgenommen, insbesondere wenn Mitarbeiter den Willen zur Weiterentwicklung zeigen.

Die Kununu-Bewertungen, wo IP2 tätig ist, betonen eine individuelle und maßgeschneiderte Learning Journey für Mitarbeiter, die es ermöglicht, sich in verschiedene Bereiche und Projekte einzuarbeiten und interessante Aufgaben sowie vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten je nach Interesse und Proaktivität zu bieten. Das Unternehmen

legt großen Wert auf Weiterentwicklung, sowohl beruflich als auch persönlich, und bietet umfangreiche Unterstützung in Form von Coaching und individuellen *Learning Journeys*. Trotz einer weniger traditionellen Karriereleiter wird Raum für persönliche Entwicklung geboten, mit individuellen Weiterbildungsbudgets, regelmäßigen Entwicklungsgesprächen und internen Schulungen, was zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beiträgt und Mitarbeiter dazu ermutigt, sich für ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu engagieren.

Subkategorie 9: Erhöhtes und vielfältigeres Lern- und Wissensvermittlungsangebot

Sechs (IP1, IP2, IP3, IP5, IP6, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen ein erhöhtes und Vielfältiges Lernangebot und Wissensvermittlung in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP1 hebt dabei die sorgfältig dokumentierten Meetings, die klaren Prozesse sowie Zuständigkeiten, zu mehr Transparenz und Verantwortungsübernahme durch wechselnde Rolleninhaber, was eine Job-Rotation und kontinuierliches Lernen fördern. IP2 schließt sich an dieser Stelle an. IP3 äußert sich explizit zu den Lernprozessen im Unternehmen, welche durch spezielle Rollen eng mit der Unternehmensstrategie und den Änderungen am Markt verbunden sind, mit regelmäßigen Anpassungen an strategische Ziele und einem Fokus auf systemische Analysen sowie Lernreisen und Lesekreise. IP5 betont ein breites Weiterbildungsangebot, besonders in Sachen Sozialen-Kompetenzen, und wie die individuelle Weiterentwicklung durch Kurse zu Feedback-Geben, Konfliktlösung und Leadership unterstützt wird. In diesem Aspekt stimmen IP6 und IP7 zu, welche einerseits ein umfassendes Schulungsprogramm, mit einem Fokus auf Agilität und individueller Anpassung der Arbeitsweise jedes Mitarbeiters an die Anforderungen des Arbeitens in einer *Holokratie*. Konkret werden dabei regelmäßige Schulungen, insbesondere zum Konfliktmanagement, einschließlich Leadership- und Coaching-Ausbildungen, die durch externe Berater unterstützt werden, erwähnt.

Aus den Kununu-Bewertungen zu dem Unternehmen, wo IP 5-7 tätig sind, konnten auch Informationen zu diesem Thema ausfindig gemacht werden. Vor der Einführung der *Holokratie* zeigten die Bewertungen deutliche Mängel in den Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten auf. Es herrschte Unzufriedenheit bezüglich der geringen

Investitionen in Schulungsbudgets und begrenzten externen Fachschulungen. Kritikpunkte bezogen sich auch auf das Fehlen eines vielfältigen und aktualisierten Lernangebots sowie auf die mangelnde Effektivität im Wissensmanagement. Diese Schwächen führten zu einer niedrigen Bewertung in Bezug auf Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Nach der Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung wurden positivere Rückmeldungen festgestellt. Die Organisation investierte mehr in interne und externe Weiterbildungen, wobei jedem Mitarbeiter ein umfangreiches Fortbildungs-Budget zur Verfügung gestellt wurde. Auch die Einführung eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms mit externen Trainern und Coaches wurde lobend erwähnt. Trotz dieser Fortschritte bestehen in der Produktions-Abteilung weiterhin Herausforderungen im Wissensmanagement, insbesondere im Zusammenhang mit den aktuellen Umstrukturierungen, die sogar mit einer erhöhten Fluktuation und Schwierigkeiten beim Transfer von wichtigem Know-how in dieser Abteilung beschrieben wurden.

Die Kununu-Bewertungen, wo IP2 tätig ist, zeigen durchwegs positive Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten aus. Ein umfangreiches Angebot sowie eine unterstützende Unternehmenskultur schaffen ein förderliches Umfeld für die berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter. Monatlich abgestimmte Themenschwerpunkte zur fachlichen Weiterentwicklung sowie die Bereitstellung eines individuellen Weiterbildungsbudgets unterstreichen die Bemühungen der Organisation um die Förderung der Mitarbeiterentwicklung. Die positiven Bewertungen in Bezug auf die Work-Life-Balance und die Möglichkeit, die eigenen Stärken zu nutzen, tragen zur Attraktivität dieser Angebote bei und unterstützen das Streben der Mitarbeiter nach beruflichem Fortschritt.

Subkategorie 10: Gesteigerte Bedeutung der Rückmeldungen/Austausch zwischen Mitarbeitern

Vier (IP2, IP3, IP5, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen eine gesteigerte Bedeutung der Rückmeldungen zwischen Mitarbeiter in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP2 betont die Bedeutung formellen Prozesse, welche die *holokratische* Struktur für den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Direkte Kommunikation ohne bürokratische Hürden schafft eine offene Kultur, in der Ideen und Wissen frei ausgetauscht

werden können. Mitarbeiter werden in ihren Bereichen als kompetent angesehen, und es herrscht eine Kultur der Offenheit, die den Austausch fördert. Transparenz erstreckt sich auch auf Entscheidungen und Prozesse. Der Fokus liegt auf der personellen Weitergabe von Herangehensweisen und Wissen. IP3 hebt hervor, dass Selbstreflexion der Mitarbeiter und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung unter anderem durch den Austausch mit anderen stattfindet. IP5 betont die Unterstützung von Kollegen, zum Beispiel um Selbstsicherheit zu gewinnen und in neuartige autonome Rolle hineinzuwachsen. Ein aktiver sozialer Austausch und persönliches Wachstum werden durch Weiterbildungsmaßnahmen wie Feedback- und Konfliktlösungskurse gefördert. IP7 stellt fest, dass informelles Feedback einen wichtigen Teil der Unternehmenskultur ausmacht. Es werden Überlegungen angestellt, Feedback-Trainings verpflichtend zu machen, da das Geben von Feedback in einer Holokratie entscheidend ist.

7.5. Soziale Mechanismen - Unternehmenskultur und *Leadership* in den untersuchten *holokratischen* Organisationen

Subkategorie 11: Stärkere Bedeutung des *Cultural Fit*

Sechs (IP1, IP2, IP3, IP5, IP6, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen in dieser Hauptkategorie eine gesteigerte Bedeutung des *Cultural Fit* im Recruiting und Onboarding in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP1 betont, dass er beim Onboarding in einer *holokratischen* Organisation im Vergleich zur Organisation davor, von einem Buddy begleitet wurde, der für die fachliche und kulturelle Einführung zuständig war. IP2 betont die hohe Relevanz des *Cultural Fit* im Bewerbungsprozess der *holokratischen* Organisation, damit die Persönlichkeit und Werte der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen harmonisieren. Fachliche Qualifikationen allein reichen nicht mehr aus, und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor. IP3 nimmt an dieser Stelle wieder die Außenperspektive als Beraterin ein und hebt die Barrieren bei der Einführung eines *holokratischen* Systems oder bei der Integration neuer Mitarbeiter in eine *holokratische* Organisation, wenn die Haltung der Mitarbeiter nicht mit der Arbeitsweise der *holokratischen* Organisation

harmonisieren. Die gesteigerte Verantwortungsübernahme erfordert Mut, Energie und Zeit, und nicht jeder ist für diese Veränderung geeignet. IP6 schließt sich dieser Meinung an. IP5 erwähnt einen höheren Widerstand in *holokratischen* Organisationen, wenn Mitarbeiter nicht die passende Haltung für dieses System haben. Vor allem bei ehemaligen Führungskräften, da traditionelle mächtige Positionen und Befugnisse, bzw. wichtige Titel von Führungskräften verloren gehen. Wenn die entsprechende Haltung demnach nicht gegeben ist, können Schattenhierarchien entstehen. Für IP7 spielen eine informelle Atmosphäre und das Buddy-System beim *Onboarden* von neuem Mitarbeiter daher eine wichtige Rolle, damit die Persönlichkeit analysiert und Proaktivität bei Mitarbeitern erreicht werden kann.

In den Kununu-Bewertungen, wo IP2 tätig ist, wurde der kulturellen Fit in Recruiting-Prozessen ebenfalls hervorgehoben. Die Bewerbungsgespräche waren laut diesen offen, transparent und auf Augenhöhe, wobei Bewerber ihre eigenen Schwerpunkte setzen konnten. Die Unternehmenswerte, die Begeisterung für das Unternehmen waren dabei sehr präsent und die Absicht eines ehrlichen Austauschs wurde erwähnt. Die Fragen in Bewerbungsprozessen konzentrierten sich auf die Arbeitsweise der Bewerber und die Purpose-getriebenheit des Unternehmens wurde ausführlich erläutert. Ein intensives Auswahlverfahren mit vielen individuellen Kennenlerngesprächen wurde beschrieben, sowie eine klare Kommunikation über die Gehaltsstrukturen, die auf einer transparenten Gehaltsmatrix basieren und daher nicht verhandelbar waren.

Subkategorie 12: Veränderte Auffassung des *Leadership*-Begriffs

Sechs (IP1, IP2, IP3, IP5, IP6, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen eine Veränderung des *Leadership*-Begriffs in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP1 erwähnt an dieser Stelle, Rollen wie *Secretary* und *Facilitator*, welche laufend den Rollen-Inhaber wechseln und es jedem Mitarbeiter ermöglicht in verschiedenen *Leadership*-Aufgaben, Verantwortung zu übernehmen. Für IP2 gibt es in *holokratischen* Strukturen eine klare Verschiebung hin zu mehr Eigenverantwortung, wodurch eine direktere und gleichberechtigte Kommunikation ohne bürokratische Hürden entsteht. IP3 sieht in der klaren Zuweisung von autonomen Rollen, eine erhöhte Transparenz und offenerer

Kommunikation, wodurch Mitarbeiter aktiv Lösungen für Herausforderungen finden und Engagement zeigen und damit *Leadership*-Verhalten entwickeln. IP5 betont die Autonomie und die Beziehungen auf Augenhöhe, welche Vertrauen, intrinsische Motivation und klare Zuständigkeiten fördern. IP7 ist die Bereitstellung von Tools und Ressourcen für Performance Leads (Mentoring zwischen Mitarbeitern) sowie die transparente Kommunikation über Gehälter, eine offene Arbeitskultur, in der Mitarbeiter sich unterstützt fühlen und frühzeitig Führungsrollen übernehmen, aufgefallen.

Aus den Kununu-Bewertungen zu dem Unternehmen, wo IP 5-7 tätig sind, konnten auch Informationen zu diesem Thema ausfindig gemacht werden. Vor der Einführung der *Holokratie* lag ein zentraler Kritikpunkt in einem Mangel an Vertrauen in die Mitarbeiter sowie in respektloses Verhalten seitens der Vorgesetzten. Die Verbesserungsvorschläge betonten die Notwendigkeit, die Entscheidungsbefugnis der Mitarbeiter und ihrer direkten Vorgesetzten zu stärken und die Führungspraktiken zu überprüfen. Eine senioritätsbasierte Kultur prägte das Umfeld. Nach der Einführung der *Holokratie* erfolgte eine deutliche Veränderung. Die klassischen Vorgesetzten verschwanden, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter wurde betont. Das Vorgesetztenverhalten wurde als fair, ehrlich, wertschätzend und auf Augenhöhe beschrieben. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre, geprägt von Selbstbestimmung und Respekt, entstand. Mitarbeiter fühlten sich nicht kontrolliert, was ihre Motivation und Arbeitsleistung steigerten. Dennoch wurden auch einige negative Aspekte hervorgehoben. Schwach ausgeprägte Strukturen und Verantwortlichkeiten führten dazu, dass wenig Handhabe gegen einzelne Kollegen bestand, die die Stimmung beeinträchtigten.

In dem Unternehmen, wo IP2 tätig ist wurde die Analyse der Unternehmenskultur mit der gleichnamigen Rubrik vorgenommen. Es konnte damit eine Kultur festgemacht werden, welche Mitarbeiter stark über dem Branchendurchschnitt beteiligt. Zu den meistgewählten Faktoren und den Stärken des Unternehmens gehörten unter anderem das Charakteristikum *Mitarbeitern Freiräume geben*, welches von 86% Usern gewählt wurde. Zu den kulturellen Schwächen wurden folgende gezählt: kritische Fehler tolerieren 9%, Mitarbeiter ohne Konsequenzen machen lassen 9%.

Subkategorie 13: Stärkere Präsenz des Unternehmenszwecks

Vier (IP2, IP4, IP5, IP7) der sieben Interviewpartner unterstreichen eine gesteigerte Präsenz des Purpose, der Gemeinschaft und des Kommittments für die gemeinsame Sache in den *holokratischen* Organisationen, in denen sie aktuell tätig sind, im Vergleich zur letzten (klassisch hierarchischen). IP2 beschreibt die regelmäßigen Evaluationen im Unternehmen, welche dazu dienen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen und den aktuellen Status quo zu bewerten. Für ihn ermöglichen die *holokratischen* Instrumente ein präzises Stimmungsbild und fördern ein Gefühl der Nähe und Stärke als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen. Dieser Fokus auf den Purpose und ständige Selbstreflexion werden als wichtige Elemente für eine starke Gemeinschaft betont. Auch für IP4 ist in *holokratisch* geführten Kreisen der Purpose verstärkt präsent, da regelmäßige Reflektionen darüber gemacht werden, warum bestimmte Dinge getan werden. Dies fördert ein tieferes Verständnis für den gemeinsamen Zweck und stärkt das Gemeinschaftsgefühl. IP5 erwähnt in diesem Zusammenhang eine starke Zusammengehörigkeit und familiäre Atmosphäre in der Gemeinschaft. Konflikte entstehen dadurch nur dann, wenn wirklich etwas auf dem Spiel steht. Regelmäßige Retrospektiven dienen dazu, das Verhalten im Rahmen der definierten Werte zu überprüfen und Verbesserungen anzustreben, was das Gemeinschaftsgefühl stärkt. IP7 erläutert die anfängliche Herausforderung, eigenständige Entscheidungen im *holokratischen* System zu treffen. Weshalb die Verbindung zu Vision und Werten, die in der Verfassung verankert sind, eine große Rolle spielt. Mitarbeiter identifizieren sich stark mit dem Unternehmen und zeigen ein überdurchschnittliches Engagement, was die Bedeutung der Verfassung und der niedergeschriebenen DNA für die Unternehmenskultur und das Onboarding hervorhebt.

In dem Unternehmen, wo IP5-7 tätig sind, beschreiben die Kununu-Bewertungen in der Zeit vor der *Holokratie*, ein Gemeinschaftsgefühl, das stark fragmentiert und von unterschiedlichen Meinungen geprägt war. Es herrschte ein Mangel an Teamzusammenhalt, und viele Mitarbeiter wurden als Einzelgänger betrachtet, was die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigte und das Gefühl von Isolation verstärkte. Das Management wurde kritisiert, wenig Wert auf das Miteinander der Kollegen zu legen, und es wurden Vorwürfe erhoben, dass Gruppenübungen hauptsächlich im oberen Management durchgeführt würden. Dies zeugte von einer Kluft zwischen den Ebenen der Organisation und wirkte sich negativ auf das Teamgefühl aus. Das zwiegespaltene Image des Unternehmens deutete darauf hin, dass die externe Wahrnehmung nicht einheitlich war

und möglicherweise ein Anzeichen für interne Probleme darstellte. Die schlechte Kommunikation innerhalb des Unternehmens, begleitet von Misstrauen und geringer Wertschätzung, wirkte sich negativ auf die Arbeitsatmosphäre aus und untergrub das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management und das Unternehmen als Ganzes.

Nach der Einführung von *Holokratie* gab es eine spürbare Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls. Es zeigte sich eine positive Arbeitsatmosphäre, und der Zusammenhalt unter den Kollegen wurde gestärkt. Dies wurde durch die Förderung von Respekt und Unterstützung seitens des Managements sowie die Betonung zwischenmenschlicher Beziehungen durch außerberufliche Aktivitäten erreicht.

In dem Unternehmen, wo IP2 tätig ist, wurde die Analyse der Unternehmenskultur mit der gleichnamigen Rubrik vorgenommen. In einer Skala wurden dabei *Work-Life Balance*, der *Umgang miteinander* und die *strategische Richtung* alle drei über dem Branchendurchschnitt, der auf Kununu platzierten Unternehmen, bewertet. Bei der *Work-Life-Balance* wurde gewählt, dass diese auf den Mitarbeiter fokussiert war, statt nur auf der Leistungserfüllung, beim *Umgang miteinander*, dass die Zusammenarbeit gegenüber den Resultaten in Vordergrund stehen und bei der *strategischen Richtung*, das Antreiben von Veränderungen gegenüber dem Sichern der Stabilität Vorrang hat. Zu den meistgewählten Faktoren und den Stärken der Organisation gehörten dabei: *Kollegen helfen* 95%, *Spaß und Freude haben* 82%, *Man selbst sein können* 82%, *die eigene Arbeit sinnvoll finden* 82%, *Sich was trauen* 95%, *flexibel sein* 91%. Zu den kulturellen Schwächen wurden folgende gezählt: *Die eigene Arbeit missionarisch verfolgen* 23%, *Aktionismus betreiben* 14%, *Ohne klare Abläufe arbeiten* 14%, *immer wieder das Rad neu erfinden* 9%.

8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel liegt der Schwerpunkt auf der Zusammenfassung der Ergebnisse. Dafür werden die gewonnenen Daten aus den Interviews und Kununu-Bewertungen im Kontext der *New Work*-Kriterien belichtet.

Hauptkategorie 1: Ausprägung der *New Work* Tätigkeitsmerkmale und die Auswirkung dieser auf die Motivation und empfundene Nähe zum Arbeitgeber

Bei der Ausprägung der *New Work*-Tätigkeitsmerkmale in den *holokratischen* Organisationen lassen sich teilweise ähnliche Tendenzen feststellen. Während die Anforderungsvielfalt in *holokratischen* Organisationen klar höher ist als in den hierarchischen, zeigt sich bei der gewährten Autonomie innerhalb der Rollen der Mitarbeiter ein gemischtes Bild. Dahingehend sticht wieder die Organisation heraus, welche eine Teilumsetzung der *Holokratie* vorgenommen hatte. Dadurch wurde das wesentliche Element der Autonomie innerhalb der Rollen nicht etabliert. Stattdessen hat sich ein herkömmliches Bild der Entscheidungsbefugnis gezeigt, welche die Führungskraft/*Lead-Link* als finale Instanz von Entscheidungen innerhalb der Rollen vorsieht. In Bezug auf die Ausprägung der Rückmeldungen zwischen Organisation und Mitarbeiter und deren Bedeutsamkeit, also deren Auswirkung auf die Entwicklungen in der Gesamtorganisation, manifestieren sich ähnliche Umstände. Während die Mitarbeiter dieser Organisation dahingehend keine Unterschiede zwischen der hierarchischen und *holokratischen* feststellen konnten und das Mitspracherecht in der Gesamtorganisation noch immer primär von der Gunst der Führungskraft abhängt, weist dieses Merkmal bei den anderen *holokratischen* Unternehmen eine starke Zunahme in der Wahrnehmung der entsprechenden Mitarbeiter auf. In diesen Organisationen werden die Interaktionen auf Augenhöhe geführt und die formell zur Verfügung gestellten Austausch-Formate (*Governance*- und *Tactical Meeting*) des *holokratischen* Systems in den Vordergrund gestellt. Der einzige Ausreißer bei einer dieser Organisationen scheint die Produktionsabteilung zu sein, wo die *Holokratie* nicht vollumfänglich eingeführt werden konnte, da Produktionsabteilungen meist bereits sehr spezifische Anforderungen und stark formalisierte Prozesse und Abläufe haben, welche

nicht gut mit dynamischen Rollen und Prinzipien der Selbstorganisation harmonieren. Hier zeigt sich eine potenzielle Grenze der *Holokratie* in bestimmten Abteilungen einer Organisation.

Bei den *holokratischen* Unternehmen, welche das System in der Gesamtorganisation umgesetzt haben, zeigt sich seitens der Mitarbeiter eine positive Auswirkung auf die Motivation und eine stärker empfundene Nähe zum Arbeitgeber. Diese wird durch die stärkere Ausprägung der New Work Tätigkeitsmerkmale gefördert, welche dezentrale Machtverteilung, eine stärkere Präsenz und Identifikation mit dem Unternehmenszweck, durch die Bemühungen seitens der Organisation, die individuelle Meinungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter in die Gestaltung der Rahmenbedingungen, Weiterbildungen und deren Weiterentwicklung, bzw. der Geschäftsentwicklung, ausgelöst. Wurden jedoch nur einzelne Instrumente der *Holokratie* oder nur in einem Teil der Gesamtorganisation umgesetzt, konnte letztlich nicht die Substanz der Organisation verändert werden, weshalb sich signifikante New Work Elemente nicht etablieren konnten und die empfundene Nähe zum Arbeitgeber unverändert blieb. Dasselbe gilt für Abteilungen (e.g. Produktionsabteilung), welche nicht mit dem *holokratischen* System kompatibel war und es daher nicht dort eingeführt wurde.

Hauptkategorie 2: Reaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation

Die Reaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation, als Aushängeschild der *Holokratie*, wird bei den Befragten in der Form der agilen Kompetenzbereiche, der effektiven Gestaltung von Entscheidungsprogrammen (*Integrative Entscheidungsfindung, Tactical Meetings, Governance Meetings*) und in der Form der Systematisierten Selbstreflexion der Gesamtorganisation hervorgehoben und zeigen eine positive Entwicklung im Vergleich zu den hierarchischen Organisationen der Erhebung. Diese Elemente der *Holokratie* werden jedoch von Barrieren der Nutzung und von Herausforderungen begleitet, welche ein gemischtes Bild dieser Kategorie ergeben.

Die dynamischen Kompetenzbereiche als wesentliches Agilitäts-Instrument betont, welche durch die klaren, verschriftlichten und folglich transparent definierte Rollen im IT-Tool (*Glasfrog, HolaSpirit*), den Status Quo und die laufende Anpassung an Bedarfsänderungen des Marktes ermöglicht. Es vereinfacht das Bilden neuer Rollen und Kreise, wenn das

schnelle Reagieren auf Marktänderungen erforderlich ist. Rollen stellen keine *Blackbox* mehr dar und man kann sich einfacher für Rollen beim internen Rollenmarkt bewerben oder für diese vorgeschlagen werden. Andererseits wird das Annehmen neuer Rollen von manchen Mitarbeitern mit *Job-Enlargement* verglichen, da es manchmal mit Aufwand verbunden wird, Rollen abzugeben, wenn es die Kapazitäten des Mitarbeiters übersteigt. Es erfordert sehr viel Selbstreflexion, Selbstmanagement und Kommunikationsstärke seitens des Mitarbeiters, damit es nicht zu Überlastung kommt. In jener Organisation, welche die *Holokratie* nicht vollumfänglich eingeführt hat, scheinen die akkurat verschriftlichten Rollenbeschreibungen, sogar als ("lästiger") Zusatzaufwand und das IT-Tool (*Glassfrog*, *Hola Spirit*) als schwierig in der Orientierung (im Vergleich zum herkömmlichen Organigramm) gesehen. Es zeigt sich somit, dass das hybride Modell zwischen *Holokratie* und Hierarchie die Barrieren mancher Agilitäts-Instrumente vergrößert und am herkömmlichen System festgehalten wird.

Die Effektivität der *holokratischen* Instrumente zeigt sich zum Beispiel durch eine deutliche Erweiterung von Entscheidungsbefugnis der Mitarbeiter, bei der eine Vielzahl an Entscheidungen innerhalb der Rollen nicht mehr von anderen Hierarchieebenen oder Stakeholdern abhängen und dahingehend weniger bürokratische Hürden in der täglichen Leistungserfüllung gegeben sind. Dies beschleunigt viele Entscheidungsfindungen und fördert eine Kultur des Vertrauens und des Expertentums. Außerdem werden die *holokratischen* Meetings, wegen der klaren und festen Struktur, zusammen mit der vorab geplanten Agenda, als spürbarer Effizienzgewinn beschrieben. Dabei sind jedoch primär die *Tactical-Meetings* und die integrative Entscheidungsfindung gemeint. *Governance-Meetings* zeigen hingegen hohe Barrieren in ihrer Nutzung, was dazu führt, dass Teams alternative, abgespeckte Versionen davon kreieren oder *Governance*-Themen in der Form von *Tactical-Meetings*, via IT-Tool abgehandelt werden. Einerseits ermöglicht die direkte und transparente Kommunikation zwischen den Mitarbeitern durch die Abbildung des Status-Quo (Rollenbeschreibungen, Unternehmensmission, quantitative Daten) im IT-Tool eine verstärkte Vernetzung der kollektiven Intelligenz und eine schnellere Lösung von Problemstellungen.

Andererseits beschreiben manche Mitarbeiter, dass die Vielzahl an Änderungen, Projekten und die Informationsflut, zu mehr Komplexität führen, und man als Mitarbeiter intensiver nach den wesentlichen Informationen suchen muss. Dies kann dazu führen, dass bestimmte

Entscheidungswege als langwierig und die Priorisierung ohne feste Entscheidungsträger von manchen als schwieriger empfunden werden. Die Systematisierung der Selbstreflexion in den *holokratischen* Organisationen, zeigt dass die regelmäßige Evaluation und Anpassung des Systems am Marktgegebenheiten in *holokratischen* Unternehmen stark im Vordergrund steht und laufend Optimierungen vorgenommen werden. Bei dem Unternehmen, welche das Hybrid-Modell nutzt, scheint es weniger im Vordergrund zu stehen.

Hauptkategorie 3: Learning und Wissensmanagement

In *holokratischen* Systemen manifestiert sich im Vergleich zu hierarchischen Ansätzen eine positive Veränderung hin zu einer individualisierten und selbstgesteuerten *Lernreise- und Entwicklungsjourney*. Die Mitarbeiter genießen mehr Autonomie und Mitspracherecht in Bezug auf Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote, die ihren persönlichen Interessen entsprechen.

Die individualisierte *Entwicklungsjourney* wird durch das dynamische Rollenmodell und dem internen Rollenmarkt ermöglicht. Sie erlauben eine vielfältige Entwicklung und das Übernehmen von Positionen in verschiedensten Abteilungen/Kreisen. Manche Mitarbeiter sehen Herausforderungen in der Karrieregestaltung, wegen des Fehlens traditioneller Vorgesetzter. Während die Mehrheit eine starke Individualisierung durch diese Rolle des Entwicklungsbegleiter betont, welcher als Berater- oder Mentor-Figur dient. An dieser Stelle ist eine Varianz bei der Qualität der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Entwicklungsbegleitern gegeben, welche die Relevanz der Eignung der Person, die die Mentoring-Rolle ausfüllt, in den Fokus rückt. In den untersuchten Unternehmen, die *Holokratie* nur teilweise implementiert haben und je nach Abteilung und Zustimmung der Führungskraft gelebt wird, gibt es die Rolle des Entwicklungsbegleiters nicht. Bei diesen besteht weiterhin eine Abhängigkeit von der Gunst der Führungskraft der Abteilung, in Bezug auf die Unterstützung und Investition in die individuellen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Die individualisierte *Learning-Journey* ist einerseits durch das dynamische Rollenmodell und die hohe Anforderungsvielfalt und Autonomie der Mitarbeiter im Alltagsgeschäft gegeben und wird andererseits durch die zentrale Unterstützung für spezifische Weiterbildungen zur Meisterung der hohen Anforderungsvielfalt in der täglichen

Leistungserfüllung, gesichert. Insgesamt zeigt sich in *holokratischen* Organisationen, dass die Relevanz von laufender Weiterbildung betont und unterstützt wird. Der Unterschied zur hierarchischen Organisation ist, dass eine breitere Palette von Lern- und Wissensvermittlungsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen implementiert wurden. Es werden vielseitige interne Schulungen, externe Weiterbildungen und ein leichter Zugang zu diesen für jeden Mitarbeiter unabhängig von der Hierarchieebene zur Verfügung gestellt, und durch den Entwicklungsbegleiter oder andere Mentoring-Programme gesichert. Diese Initiativen zeigen, dass ein größerer Wert daraufgelegt wird, dass Mitarbeiter kontinuierlich neue Fähigkeiten entwickeln und ihr Wissen individuell erweitern können. Ein Beispiel für ein Wissensmanagement-Tool, sind die verschriftlichten Rollenbeschreibungen, zur Sicherung von reibungslosen *Job-Rotation* (dynamische Rollen), und die genaue Dokumentation der Meetings und aktueller Vereinbarungen, welche via IT-Tools (*Glassfrog, Sharepoint, etc.*) für alle Mitarbeiter zentral zur Verfügung gestellt werden.

Allerdings sind trotz dieser Bemühungen einige kritische Aspekte zum Informations- und Wissensmanagement zu beachten. Manche Mitarbeiter betonen die hohe Informationsdichte und die Schwierigkeit zwischen relevanten und nicht relevanten Inhalten zu unterscheiden. Bei dem Unternehmen, welches das hybride *Holokratie*-Modell nutzt, kann die Einführung neuer Mitarbeiter in das Holokratie-System eine Herausforderung darstellen, insbesondere weil es an umfassenden Schulungen zu den grundlegenden Konzepten und Instrumenten der *Holokratie* mangelt, bzw. diese zu spät angesetzt werden. An dieser Stelle verlässt man sich auf das Mentoring-Programm und die Person-zu-Person Weitergabe von Wissen und relevanten Informationen. Abhängig von der Qualität dieser Weitergabe, kann es zu Barrieren bei der richtigen Nutzung des Systems seitens der Mitarbeiter führen. In einem anderen Unternehmen zeigt sich in einigen Teams, dass das Wissensmanagement als unzureichend betrachtet wird, da die Dokumentation von Prozessen und Abläufen mangelhaft sein kann, was die Integration neuer Mitarbeiter und den Wissenstransfer erschwert. Das hängt auch stark mit dem Charakter der autonomen Kreise zusammen, da diese Gestaltungsfreiheit im Wissensmanagement haben und folglich die Qualität des Informationsmanagement variieren kann.

Bezüglich des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitern, zeigt sich in *holokratischen* Organisationen, sowohl beim formellen (durch definierte Meetings), als bei dem informellen Wissenstransfer, ein lebendiger Austausch. Dieser Austausch wird durch die

holokratische Struktur gefördert, die eine direkte Kommunikation ohne bürokratische Hürden ermöglicht. Die Mitarbeiter haben innerhalb ihrer Rollen einen Expertenstatus, begegnen sich auf Augenhöhe und es herrscht eine offene Kultur des Wissenstransfers und der Zusammenarbeit. Es wird Wert auf offene Kommunikation und eine positive Feedbackkultur gelegt, was durch regelmäßige Teamevents und formelle Feedback- und Austauschformate, wie die *Governance*- und Feedback Meetings gefördert wird. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich dahingehend kontinuierlich zu verbessern, da aktiv in Weiterbildungsmaßnahmen wie Feedback- und Konfliktlösungskurse investiert wird, um der Arbeitsweise in der *Holokratie* gerecht zu werden. Allerdings zeigt sich die Produktionsabteilung, wie schon zuvor, als Ausreißer, wo der Austausch unter den Kollegen kritisiert wird, was von den Führungskräften nicht ausreichend adressiert wird.

Die Unternehmenskultur wird in *holokratischen* Organisationen durch verschiedene Instrumente verändert. Unter anderem wird der Stärkere Fokus auf den Cultural Fit in *holokratischen* Organisationen von den Interviewpartnern und in den Kununu-Bewertungen betont. Dabei wird nicht nur auf fachliche Qualifikationen, sondern auch auf die Übereinstimmung der Haltung, Herangehensweisen und Werte des Mitarbeiters mit der Unternehmenskultur geachtet. Dieser Aspekt spielt eine zentrale Rolle sowohl bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter als auch bei der Auswahl und Entwicklung von vorhandenem Personal.

Ein weiterer Aspekt, der betont wird, ist die Veränderung von Leadership-Verhalten, aufgrund formeller Prozesse, welche dynamische Rollenstrukturen ermöglichen. Die Aussagen der Interviewpartner und die Bewertungen auf Kununu zeigen, dass dezentrales Leadership-Verhalten in *holokratischen* Organisationen auf verschiedene Weisen unterstützt wird. Einerseits wird betont, dass die rotierende Zuweisung von *Secretary*- und *Facilitator*-Rollen, die Verantwortungsübernahme bei den Mitarbeitern fördert. Zudem zeigt sich die gewährte Autonomie innerhalb der Rollen, ein wirksames Instrument ist, um Proaktivität und Selbstmanagement zu fördern. Autonome Rolle fördern somit eine Arbeitsatmosphäre, welche dem Mitarbeiter mehr Freiheiten ermöglicht und das Gefühl, kontrolliert zu werden abschwächt, was Motivation und Zusammenhalt stärkt. Die Abwesenheit von Abteilungsleitern wird zudem als Vertrauensbeweis gewertet. Zum Beispiel sprechen Mitarbeiter davon, dass sie in *holokratischen* Systemen frühzeitig die

Möglichkeit haben Führungselemente zu übernehmen, was die zuvor genannten Aspekte unterstreicht.

Weiters stellen die formellen Austauschformate, Interaktionen auf Augenhöhe her und fördern, zusammen mit den bereits genannten Instrumenten, dezentrales Leadership-Verhalten, Expertentum, Vertrauen und Transparenz innerhalb der Kreise und in abgeschwächter Form auch in der Gesamtorganisation.

Ein weiterer Aspekt, der in den Interviews und Kununu-Bewertungen in den Vordergrund gerückt wurde, war die stärkere Präsenz des Gemeinschaftsgefühls und das Kämpfen für die *gemeinsame Sache*. Die Präsenz des ‚Purpose‘ und die ständige Selbstreflexion dahingehend, warum gewisse Dinge gemacht werden, wie sie gemacht werden, wurden auf verschiedenen Ebenen implementiert (Agenda in Meetings, Zielsetzung, Rollenbeschreibungen, etc.) und werden als wichtige Elemente betont, die eine starke Gemeinschaft und das Kommittent fördern. Ein wesentliches Instrument zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls, ist einerseits die regelmäßige Mitarbeiterbefragung, um die Bedürfnisse und Meinungen zum Status Quo der Organisation zu erheben und andererseits der Austausch in den Mentoring-Formaten (e.g. Entwicklungsbegleiter) oder eigens geschaffene Retroperspektiven zur Selbstreflexion. Es zeigt sich, dass die Erhebung, das Adressieren und das Einbinden von den Meinungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter zum Status Quo, den Zusammenhalt und intrinsische Motivation steigern lässt. Die Mitarbeiter haben dadurch auch in schwierigen Zeiten oder wenn Unzufriedenheit mit dem Status Quo herrscht, das Gefühl, dass laufend Verbesserungen angestrebt werden. Man fühlt sich stärker als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen, was auf die *holokratische* Struktur zurückgeführt wird. Als Stärken der Kultur in den *holokratischen* Organisation werden von ehemaligen Mitarbeitern zum Beispiel, das Helfen unter Kollegen, das Erleben von Spaß und Freude, die Möglichkeit, man selbst sein zu können, die eigene Arbeit als sinnvoll empfinden, das Mutig sein und die Flexibilität genannt. Zu den kulturellen Schwächen, welche in den Bewertungen genannt werden, gehören das missionarische Verfolgen der eigenen Arbeit, Aktionismus, das Arbeiten ohne klare Abläufe und das ständige *Neuerfinden des Rads*. Außerdem wird vereinzelt, die ‚Wir-Sind-Glücklich‘-Kultur kritisiert, weil dadurch kritische Stimmen nicht genügend Platz erhalten.

Evaluierung der *New Work*-Kriterien in den untersuchten *holokratischen* Organisationen:

Ziel	Hauptkategorien	Subkategorien	Evaluierung in den untersuchten Unternehmen		
			Gar nicht erfüllt	Teilweise erfüllt	Gänzlich erfüllt
New Work Grundsätze zur Steigerung der Effektivität und Arbeitszufriedenheit auf individueller Ebene	New Work Tätigkeitsmerkmale und deren Auswirkung	Merkmalsgruppe 1		x	
New Work Grundsätze zur Steigerung der Effektivität und Arbeitszufriedenheit auf Unternehmensebene		Positive Auswirkung der Merkmalsgruppe 1			x
		Merkmalsgruppe 2		x	
		Positive Auswirkung der Merkmalsgruppe 2			x
	Reaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation	Gesteigerte Agilität der Kompetenzbereiche			x
	Systematisierung der Kommunikations- und Meetingformate			x	
		Systematisierte Selbstreflexion der Gesamtorganisation			x
		Befähigung der Mitarbeiter (Learning & Wissensmanagement	Stärker Individualisierte Learning- und Entwicklungsjourney		
	Vielfältigeres und größeres Lern- und Wissensangebot			X	
		Erhöhte(r) Austausch/Rückmeldungen zwischen Mitarbeitern			x
	Soziale Mechanismen (Kultur & Leadership)	Stärkere Bedeutung des Cultural Fit			x
		Veränderung des Leadership-Begriffs		x	
		Gesteigerte Präsenz des Purpose, der Gemeinschaft und des Kommittments			x

9. Conclusio

9.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage – Potenziale und Grenzen der *Holokratie* im Kontext der New Work Kriterien

New Work-Prinzipien zielen darauf ab, dass in Organisationen eine Arbeitsumgebung geschaffen wird, welche den Tätigkeitsbereich nach intrinsischer Motivation ausrichtet und dadurch die empfundene Nähe zum Arbeitgeber steigert. Zudem folgt daraus die Befähigung der Mitarbeiter für ein volatiles Umfeld und die Steigerung der Flexibilität der Gesamtorganisation. Außerdem steht das Etablieren der dazu passenden sozialen Mechanismen (Kulturentwicklung und Führung) im Mittelpunkt. In der vorliegenden Masterarbeit wird die Eignung der *Holokratie* zur Erfüllung dieser Prinzipien genauer untersucht. Dabei wird die Wirkweise der *Holokratie* in den untersuchten Unternehmen analysiert und auf ihre Potenziale und Grenzen hin evaluiert. Zusätzlich werden kritische Aspekte bei der Nutzung der *Holokratie* betrachtet, um Handlungsempfehlungen für Organisationen abzuleiten, die dieses System implementieren möchten, um eine *New Work* Organisation zu etablieren.

***Holokratie* im Kontext der New Work Anforderungen**

Die Einführung von *Holokratie* in Unternehmen zeigt ein erhebliches Potenzial zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und zur Schaffung einer dynamischeren, selbstverwalteten Organisationsstruktur. Durch die dezentrale Machtverteilung können Mitarbeiter direkter an Entscheidungsprozessen der Geschäftsentwicklung teilnehmen, was zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmenszweck führt. Die Möglichkeit, individuelle Bedürfnisse und Interessen in die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen, verstärkt diese Nähe weiter. Allerdings hängt der Erfolg der *Holokratie* stark von der Qualität der Implementierung ab. Teilweise oder unvollständige Einführungen führen oft nicht zu signifikanten Veränderungen in der Organisation. Insbesondere in stark politisch geprägten Geschäftsfeldern oder öffentlichen Sektoren zeigt sich, dass die dezentrale Machtverteilung auf Widerstände stößt. Ehemalige Führungskräfte, die

Schwierigkeiten haben, Macht abzugeben oder Mitarbeiter, die diese nicht anzunehmen können, führen häufig zu Schattenhierarchien, die die *holokratischen* Strukturen untergraben. Ein vollständig umgesetztes *holokratisches* System bietet jedoch erhebliche Vorteile in Bezug auf Autonomie, Selbstmanagement und die individuelle Entwicklung von Fähigkeiten. Die Mitarbeiter erleben eine erhöhte Vielfalt an Aufgaben und Rollen, was zur persönlichen und professionellen Weiterentwicklung beiträgt. Ein strukturierterer Austausch zwischen Organisation und Mitarbeitern sowie formelle Prozesse zur *Spannungsbewältigung* fördern eine Kultur des Vertrauens und des Wissensaustauschs. Die *Holokratie* ermöglicht zudem eine personalisierte und selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungsreise. Dies wird durch dynamische Rollenkonzepte und einen internen Rollenmarkt unterstützt. Klar definierte Prozesse und regelmäßige Anpassungen an strategische Ziele tragen zur Förderung sozialer Kompetenzen und zur Verinnerlichung *holokratischer* Prinzipien bei. Allerdings können unzureichende Lernangebote, wie zum Beispiel bzgl. der Anwendung der *holokratischen* Instrumente oder der notwendigen sozialen Kompetenzen zu einer ineffektiven Nutzung des Systems führen.

Ein weiteres Potenzial der *Holokratie* liegt in der verbesserten Agilität und Reaktionsfähigkeit der Organisation auf Marktveränderungen. Dies wird durch eine systematischere Kommunikations- und Meetingstruktur, sowie die Bildung neuer Kreise und Rollen zur schnellen Marktreaktion erreicht. Ein weiteres Hindernis liegt in der Fähigkeit der Organisation, *holokratische* Prinzipien vollständig und kohärent umzusetzen. In einigen Fällen wurde festgestellt, dass *Holokratie*-Implementierungen zu bürokratischen Prozessen verkommen, die den ursprünglichen Zweck der Flexibilität und Agilität entgegenwirken. Zudem kann die hohe Transparenz und Informationsdichte zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen, was sich in langwierigen Entscheidungsprozessen und einer Informationsflut manifestiert.

Die erfolgreiche Einführung und Nutzung der *Holokratie* hängt stark vom Cultural Fit und der Person-zu-Person Weitergabe von Wissen und Kulturelementen ab. Diese personelle Abhängigkeit des Systems stellt eine Herausforderung dar. Die Qualität des Mentoring, Onboardings und der Karrieregestaltung hängt stark von den individuellen Mentoren ab,

was zu inkonsistenten Ergebnissen führen kann. Unterschiede in der Wissensvermittlung und der Qualität der Entwicklung der Mitarbeiter können dadurch entstehen. Ein gründliches Onboarding und Mentoring sowie eine Evaluierung von Werten und Haltungen der Mitarbeiter sind demnach entscheidend, um die Passung zwischen den Personen und der *holokratischen* Arbeitsweise sicherzustellen. Eine positive Veränderung des Gemeinschaftsgefühls und der intrinsischen Motivation kann erreicht werden, wenn die *holokratischen* Instrumente korrekt implementiert und genutzt werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die *Holokratie* erhebliche Potenziale für die Etablierung einer New Work Organisation bietet, insbesondere in Bezug auf Mitarbeiterautonomie, Agilität und die persönliche Entwicklung. Die Grenzen liegen jedoch in der vollständigen und korrekten Implementierung sowie in der kulturellen Anpassung der Mitarbeiter und der Organisation an die *holokratischen* Prinzipien. Die Grenzen der Holokratie liegen in den Herausforderungen der Implementierung, den politischen und kulturellen Barrieren sowie der personellen Abhängigkeit des Systems. Um die Vorteile der *Holokratie* vollständig nutzen zu können, müssen Organisationen bereit sein, tiefgreifende und umfassende Veränderungen vorzunehmen und sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv in diesen Prozess eingebunden werden.

9.2. Handlungsempfehlungen für den Einsatz der Holokratie zum Etablieren einer New Work Organisation

Basierend auf den Erkenntnissen aus den *holokratischen* Organisationen können differenzierte Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden, die die *Holokratie* zur Etablierung einer New Work-Organisation nutzen möchten.

Die Einführung der *Holokratie* in Unternehmen erfordert eine sorgfältige Planung und schrittweise Umsetzung. Eine umfassende Schulung aller Mitarbeiter ist von entscheidender Bedeutung, um ein tiefes Verständnis der *holokratischen* Prinzipien und Instrumente sicherzustellen. Beim Rekrutieren neuer Mitarbeiter sollten nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern überwiegend Werte, Haltung und Herangehensweisen in der Arbeit evaluiert werden. Dies gewährleistet zum großen Teil das Funktionieren des

holokratischen Systems und fördert die langfristige Identifikation der Mitarbeiter mit dieser Arbeitsweise. Um eine reibungslose Integration neuer Mitarbeiter zu gewährleisten, sind beim Onboarding ebenso Schulungen zu der Arbeitsweise in der *Holokratie* erforderlich. Es hilft neuen Mitarbeitern, sich in das System einzufinden und dessen Vorteile effektiv zu nutzen. Darüber hinaus ist es wichtig, eine Unternehmenskultur zu fördern, die auf Vertrauen, Offenheit und Zusammenarbeit basiert. Die Werte und Haltungen der Mitarbeiter sollten mit den Prinzipien der *Holokratie* übereinstimmen, daher sind regelmäßige Werte-Workshops und kulturelle Evaluierungen unerlässlich.

Die Implementierung eines starken Mentoring-Systems mit qualifizierten Entwicklungsbegleitern kann die Mitarbeiter in ihrer *holokratischen* Reise unterstützen. Diese Begleiter sollten regelmäßig geschult und ihre Rollen klar definiert werden, um eine konsistente Qualität in der Betreuung zu gewährleisten. Gleichzeitig sollte das Wissensmanagement in den autonomen Kreisen einen gewissen Mindestanspruch erfüllen, um die Dokumentation von Prozessen und Abläufen sicherzustellen und den Wissenstransfer zu erleichtern und nicht nur von der Qualität der Person-zu-Person Übertragung abhängig zu sein.

Ebenso wichtig ist eine offene und transparente Kommunikation innerhalb der Organisation. IT-Tools wie *Glassfrog* oder *Hola Spirit* können helfen, Informationen klar und zugänglich zu machen. Es ist jedoch darauf zu achten, die Informationsflut zu managen und relevante von irrelevanten Inhalten zu trennen, um Überforderungen zu vermeiden.

Die bestehenden Geschäftsprozesse und Strukturen sollten überprüft und an die Anforderungen der *Holokratie* angepasst werden. Dynamische Rollen und Kreise müssen effektiv funktionieren und dürfen nicht in bürokratische Prozesse abgleiten. Regelmäßige Evaluierungen der *holokratischen* Implementierung und kontinuierliche Anpassungen basierend auf Feedback von Mitarbeitern und Führungskräften sind ebenfalls entscheidend, um sicherzustellen, dass die *holokratischen* Prinzipien korrekt angewendet werden. Ein weiteres zentrales Element ist die Bereitstellung eines breiten Spektrums an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen, die sowohl fachliche als auch soziale

Kompetenzen fördern. Selbstgesteuertes Lernen und die individuelle Interessenförderung sollten ermöglicht werden, um die persönliche und professionelle Entwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen. Die *Holokratie* kann dazu beitragen, die Agilität und Reaktionsfähigkeit der Organisation zu erhöhen. Flexible *Task-Forces* und neue Kreise können gebildet werden, um schnell auf Marktveränderungen zu reagieren. Dabei ist es wichtig, dass die Kommunikations- und Meetingstrukturen effizient bleiben und nicht zu zeitaufwendig werden. Ein weiteres potenzielles Hindernis liegt in den Machtverhältnissen und Schattenhierarchien. Unternehmen sollten aktiv gegen *Schattenhierarchien* vorgehen und ehemalige Führungskräfte dabei unterstützen, ihre neuen Rollen zu verstehen und zu akzeptieren. Eine Kultur des Machtteilens und der gemeinsamen Verantwortung sollte gefördert werden, um die *holokratischen* Strukturen zu stärken.

Durch die Berücksichtigung dieser Handlungsempfehlungen können Unternehmen die Potenziale der *Holokratie* effektiv nutzen und die Herausforderungen meistern, die mit der Implementierung dieses Systems einhergehen.

9.3. Persönliche Reflexion

Die Organisationwissenschaft ist ein multidisziplinärer Bereich, der sich mit einer Vielzahl von Themen befasst, die von Struktur und Prozessen bis hin zu Kultur und Verhalten reichen. Innerhalb dieses breiten Spektrums gibt es zahlreiche Forschungsstränge und theoretische Ansätze, die sich mit verschiedenen Aspekten von Organisationen beschäftigen. Wenn es nun darum geht, den Fokus auf den Begriff "New Work" zu legen, und sich somit auf innovative Ansätze zur Gestaltung von Arbeitsumgebungen und -praktiken bezieht, steht man vor der Herausforderung, eine klare Abgrenzung zu finden. Da der Begriff *New Work* relativ neu ist und verschiedene Konzepte und Ideen umfasst, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben, kann es schwierig sein, einen einheitlichen Rahmen für die Masterarbeit festzulegen. Zudem gibt es keine eindeutige Definition oder klare Grenzen für das Thema, was es schwierig macht, den Umfang der Arbeit zu bestimmen und das relevanten Forschungsfeld zu definieren. Diese hohe Komplexität bei der Eingrenzung des

Themas war sicher eine Herausforderung für mich, was zu vielen Feedbackschleifen geführt hat, um den für diese Masterarbeit relevanten Rahmen zu finden.

Außerdem stellte sich der empirische Teil zusätzlich als Herausforderung dar. Die ersten 6 Interviews haben nicht ausreichend repräsentativ gewirkt, da es sich letztlich doch um einzelne Meinungen von Mitarbeitern handelte und die Anzahl demnach deutlich zu gering war. Daher wurde eine Beraterin zur Befragungsgruppe hinzugefügt. Mithilfe des Interviews mit der Beraterin, konnte eine *Außenperspektive* integriert werden, welches über die Herausforderungen und Erfolge der Implementierungen der *Holokratie* bei verschiedenen Unternehmen informieren konnte. Außerdem wurde bei zwei Unternehmen, wo der Inhalt der Interviews besonders einseitig und wenig kritisch gewirkt hat, eine Analyse von Kununu-Bewertungen durchgeführt. Bei einem der Unternehmen, wo 3 Interviewpartner gewonnen werden konnten, wurde eine Stichprobe von 42 Bewertungen erhoben, wobei darauf geachtet wurde, dass nur Bewertungen mit in die Stichprobe aufgenommen wurden, welche ausreichend Text-Inhalt, bzw. Substanz im Inhalt aufgewiesen hatten. Das zweite Unternehmen, bei den Kununu-Bewertungen erhoben wurden, hatte sich nur ein Interviewpartner gefunden. Bei diesem wurden gleich viele Kununu-Bewertungen erhoben. Die Heterogenität dieser Erhebungsdaten erschwerte zu Beginn die Analyse der Ergebnisse, jedoch boten sie dadurch verschiedene Perspektiven und eine Vielfalt an Meinungen von Mitarbeitern, die in einem *holokratischen* System tätig sind oder waren.

Neben Komplexität des theoretischen Kontextes der Masterarbeit und der Heterogenität der Erhebungsdaten gab es einige Überraschungen bei der Analyse der Ergebnisse. Zum einen, dass das *holokratische* System stark personenabhängig ist. Denn welche Personen, die Rollen besetzen, ist wesentlich dafür, wie gut das *holokratische* System funktioniert und wie gut dadurch die New Work Kriterien erfüllt sind. Die Eignung der *Holokratie* zur Schaffung einer New Work Organisation ist evident, doch deren Erfolg hängt von diversen Kriterien ab. Eine weitere Annahme, die sich als unzutreffend herausstellte, betrifft das Management von kodifiziertem Wissen innerhalb der Kreise. Dieses ist in den untersuchten *holokratischen* Organisationen weniger etabliert und kann von der Qualität stark variieren. Der Grund ist, dass gewisse Prozesse und Vereinbarungen in *holokratischen* Organisationen einem stetigen Wandel unterliegen und den autonomen Kreisen die Gestaltung ihrer Dokumentation ohne Vorgaben obliegt. Hierbei kann jeder Kreis seine eigene Herangehensweise haben, weshalb bei manchen dann zum Beispiel wesentliche

Prozessdokumentationen vernachlässigt werden.

Ein überraschender Aspekt bei den Ergebnissen war die Beliebtheit der *Tactical Meetings* sowie der „Integrativen Entscheidungsfindung“ in allen untersuchten Organisationen. Selbst bei den Unternehmen, wo es stärkere Uneinigkeiten bzgl. der anderen *holokratischen* Instrumente gab, wurden diese beiden Instrumente aufgrund des hohen Effizienzgewinns in den Meeting-Formaten genutzt. Eine weitere Überraschung bei der Untersuchung der Ergebnisse war, welchen starken Effekt die *Holokratie* auf die Unternehmenskultur, bzw. auf die empfundene Nähe zum Arbeitgeber hat. Sowohl bei den Kununu-Bewertungen als auch in den anderen Interviews war dabei eine starke Veränderung der Narrative und der Haltung gegenüber dem Arbeitgeber und der gemeinsamen Ziele bemerkbar. Das Image des Unternehmens, die Identifikation mit diesem und der Zusammenhalt zur Erreichung der gemeinsamen Ziele haben deutlich zugenommen.

9.4. Limitationen

In Anbetracht der vielfältigen Strömungen innerhalb der Organisationstheorie eröffnen sich zahlreiche Perspektiven auf das Thema *New Work*. Diese Masterarbeit fokussiert sich jedoch bewusst auf einen spezifischen Rahmen, der durch die Forschungsfrage vorgegeben ist, und berücksichtigt nicht sämtliche potenzielle Kriterien, die das Konzept von *New Work* umfassen könnten, wie z.B. die rechtlichen Aspekte oder den Arbeitnehmerschutz.

Trotz des Bemühens, die Repräsentativität der Ergebnisse durch eine heterogene Erhebungsgruppe zu erhöhen, ist anzumerken, dass diese qualitative Untersuchung auf der subjektiven Wahrnehmung einzelner Personen basiert und daher keine absolute Repräsentativität erreichen kann. Ebenso wurden keine quantitativen Informationen zu den Ergebnissen erhoben.

Die Übereinstimmungen zwischen den Aussagen der Interviewpartner und den Kununu-Bewertungen zu den theoretischen Konzepten von *New Work* legen nahe, dass die *Holokratie* zwar nach diesen Prinzipien konzipiert wurde, jedoch in der praktischen Anwendung Abweichungen auftreten können. Interessanterweise zeigen auch die Übereinstimmungen zwischen den Aussagen und Bewertungen, aus denen die induktiven Subkategorien abgeleitet wurden, dass *Holokratie* weitgehend gültige Wirkungsweisen und Herausforderungen aufweist. Daher wäre ein stärkerer Fokus auf die Fälle spannend gewesen, bei denen die *Holokratie* nicht zur gewünschten *New Work*-Wirkweise geführt hat.

Eines dieser Unternehmen davon befand sich zufällig in der Erhebungsgruppe, im Zuge dessen konnten wesentliche kritische Aspekte zum Funktionieren eines *holokratischen* Systems erhoben werden.

9.5. Ausblick

Das Forschungsgebiet der New Work-Konzepte, die in Unternehmen erprobt werden, zeigt eine anhaltende Dynamik und verdeutlicht die fortwährende Notwendigkeit, diese weiter zu erforschen, um bestehende Wissenslücken zu schließen. Die vorliegende Masterarbeit hat kritische Aspekte bei der Nutzung eines *holokratischen* Systems beleuchtet und damit einen tieferen Einblick in die Potenziale und Grenzen dieser Organisationsform gewährt. Diese Erkenntnisse können als wertvolle Richtschnur dienen für Unternehmen, die eine Transformation hin zu einer New Work Organisation anstreben.

Eine sinnvolle Vertiefung dieses Forschungsgebiets wäre eine quantitative Untersuchung. Dabei könnte einerseits die Meinungsverteilung bezüglich der Zustimmung oder Ablehnung bestimmter Instrumente der *Holokratie* erfasst werden. Andererseits wäre es interessant zu untersuchen, wie effektiv diese Instrumente in verschiedenen Unternehmen eingesetzt werden. Zum Beispiel durch die quantitative Messung der Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsfähigkeit oder Reaktionsfähigkeit, da die qualitative Erhebung sich nur bedingt dafür eignet.

Angesichts der starken Abhängigkeit des Erfolgs eines *holokratischen* Systems von den Mitarbeitern, die darin tätig sind, könnte ein Schwerpunkt zukünftiger Forschungsvorhaben auf der Befähigung und Auswahl der Mitarbeiter liegen, die sich für jene Arbeitsweise in der *holokratischen* Organisation eignen. Zukünftige Forschungsvorhaben könnten sich daher einerseits auf das strategische Recruiting und Onboarding der *richtigen* Mitarbeiter für die *holokratischen* Arbeitsweise konzentrieren. Andererseits könnten die Weiterbildungsangebote in den Fokus gerückt werden, insbesondere in Unternehmen, die ihre Programme im Zuge der *Holokratie*-Implementierung angepasst oder erweitert haben. Die Analyse dieser Maßnahmen könnte Einblicke in bewährte Praktiken liefern und die Entwicklung effektiverer *holokratischer* Organisationen unterstützen.

10. Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2000). Soziologische Gegenwartsdiagnosen. In U. Volkmann & U. Schimank (Eds.), *Eine Bestandsaufnahme* (Vol. 1), (pp. 11-26). Leske + Budrich.
- Abrell, A. (2021). Die Rolle der Hierarchie in weniger hierarchischen Organisationen. In M. Bodemann, W. Fellner, & V. Just (Eds.), *Zukunftsfähigkeit durch Innovation, Digitalisierung und Technologien. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit* (pp. 103-134). Springer Gabler. https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.1007/978-3-662-62148-6_6
- Ahsbahr, C. Knipping & N. Presmeg (Eds.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education: Examples of Methodology and Methods* (pp. 365–380). Dordrecht, Netherlands: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-50.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anand, A., & Singh, M. D. (2011). Understanding knowledge management. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2), 926-939.
- Appen, K. S. von (2019). *New Work. Unplugged: Die Arbeitswelt von morgen heute gestalten* (1. Aufl.). Vahlen.
- Arnold, R., & Siebert, H. (2006). *Die Verschränkung der Blicke: konstruktivistische Erwachsenenbildung im Dialog*. Schneider-Verl. Hohengehren.
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Wiley.
- Bach, T., Brehm, C., Buchholz, W., & Petry, T. (2012). *Wertschöpfungsorientierte Organisation* (1. Aufl.). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3691-2>

- Baecker, D. (2020). Schlüsselwerke der Systemtheorie (3rd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30633-5>
- Bandura, A. (1991). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. In R. A. Dienstbier (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation (pp. 69-164). University of Nebraska Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bausch, K.-R., Christ, H., Königs, F. G., & Krumm, H.-J. (Hrsg.). (2000). Interaktion im Kontext des Lehrens und Lernens fremder Sprachen: Arbeitspapiere der 20. Frühjahrskonferenz zur Erforschung des Fremdsprachenunterrichts (S. 219). Narr. (Giessener Beiträge zur Fremdsprachendidaktik).
- Bendel, O. (n.d.). New Work. In Gabler Wirtschaftslexikon., Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/new-work-122470>. [Zugegriffen am 01.05.2024]
- Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit kompakt. Arbor Verlag.
- Bergmann, F. (2019). New Work New Culture. John Hunt Publishing Ltd.
- Berend, B., & Brohm-Badry, M. (2020). New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Berumen, S. A., Pérez-Megino, L. P., & Ibarra, K. A. (2016). Extrinsic motivation index: A new tool for managing labor productivity. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 11(1), 1-17.
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2017). Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (11th ed.). Schäffer-Poeschel Verlag.

- Bikner-Ahsbahr, A., Knipping, C., & Presmeg, N. (Eds.). (2015). *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education: Examples of Methodology and Methods*. Springer Netherlands.
- Blumer, H. (1981). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* (Bd. 1). Reinbek: Rowohlt.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bogner, A., & Menz, W. (2002). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (pp. 7-30). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bonnema, J. (2018). Holacracy and the agile organization: Toward a research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 36-41.
- Brandes-Visbeck, C., Grabmeier, S., & Thielecke, S. (2018). *Fit für New Work: Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht – Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co.* Redline Verlag.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Brockhaus, F. A. (2022). Hierarchie. In Der Brockhaus. <https://brockhaus.at/ecs/enzy/article/hierarchie-sozialwissenschaften/> Zugegriffen am 11.12.2022.
- Bułat, E. (2019). Human Resource Management practices that translate into sustainable competitive advantage. *The Central European Review of Economics and Management*, 3(1), 115-132.

- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 249-318). JAI Press.
- Cassirer, E. (1990). *Versuch über den Menschen. Einführung in eine Philosophie der Kultur*. Felix Meiner Verlag.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10, 46-73.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-421.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. K. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change* (1st ed.). Berrett-Koehler.
- Cornelissen, J. P., Oswick, C., Christensen, L. T., & Phillips, N. (2008). Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research—Introduction. *Organization Studies*, 29(1), 7-22.
<https://doi.org/10.1177/0170840607086634>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation* (pp. 237-288). University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 27(2), 223-238.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeLong, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 118-127.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Dicke, R., Roghe, F., & Strack, R. (2012). Spielraum statt Regeln. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 81(1), 51-57.
- Dillerup, R., & Stoi, R. (2016). *Unternehmensführung: Management & Leadership: Strategien – Werkzeuge – Praxis* (5th ed.). Vahlen.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business School Press.
- Dornmayr, H., & Riepl, M. (2022). Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2022. Abgerufen von https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/ibw-summary_Fachkraeftebedarf_mangel-in-Oesterreich-2022.pdf Zugegriffen am 03.12.2022.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer.
- Eckert, W. (2018). *Intelligente Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle—Hybride Organisationsmodelle—Vernetzte Ökosysteme*. Springer Gabler.
- Foelsing, J., & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Foss, K. (2001). *The modularization of products and organizations: Improving lead-time in product development*. Working Paper, Center for Economic Business Research, Copenhagen.
- Frese, E. J., Gaul, M. J., & Reuvs, L. (2012). *Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung* (10. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

- Frost, J. (n.d.). Wissensmanagement. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468>.
[Zugegriffen am 03.02.2024]
- Gatterer, H. (2020). Die 5 wichtigsten Megatrends für Unternehmen. Zukunftsinstitut. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-5-wichtigsten-megatrends-fuer-unternehmen-in-den-2020ern/>. Zugegriffen am 22.02.2022.
- Gerderitsch, C., & Korunka, C. (2019). Digitale Transformation der Arbeitswelt: Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktueller und zukünftiger Arbeitswelt (1. Aufl.). Springer-Verlag.
- GlassFrog. (n.d.). Role overview. GlassFrog. Retrieved June 15, 2024, from <https://app.glassfrog.com/organizations/5/orgnav/roles/136/overview> [Zugegriffen am 25.05.2024]
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gloger, B. (2013). Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten. In Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H. (Hrsg.), Projektmanagement, Innovationsmanagement (Wirtschaft und Management, Bd. 19, S. 7–26). Wien: Fachhochschule des bfi Wien.
- Göbel, E. (1998). Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Berlin: Springer.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Grob, R. (1981). Die Theorien von Maslow und Herzberg in der betrieblichen Praxis. Angewandte Arbeitswissenschaft.

- Gross, P. (1994). Die Multioptionsgesellschaft (11. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grote, S., & Goyk, R. (2018). Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen. Springer Berlin Heidelberg.
- Grundmann, R. (2012). Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? In O. Jahraus (Hrsg.), Luhmann-Handbuch (S. 167-172). Stuttgart.
- Hackl, Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien (1st ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Addison-Wesley.
- Hardenacke, H., Peetz, W., & Wichardt, G. (1985). Arbeitswissenschaft. Hanser.
- Harnel, W. (1978). Diskrepanz zwischen Kompetenz und Verantwortung: organisatorisches Übel der Führungsströme? In Jakob, H. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 25, (S. 103-128). Wiesbaden.
- Hasenzagl, R. (2007). Die Wirkung von Beratern. Gruppendynamik, 38, 351–370. <https://doi.org/10.1007/s11612-007-0031-6>
- Hauschildt, J. (1969). Verantwortung. In Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, (S. 1693-1702). Stuttgart.
- Hedda, Nier. (2019). Was Berufstätige wollen. Abgerufen von [https://de.statista.com/infografik/19334/was-berufstaetige-wollen/#:~:text=Demnach%20w%C3%BCnschen%20sich%20Besch%C3%A4ftigte%20Selbstverwirklichung,werden%20sollen%20\(97%20Prozent\)_____](https://de.statista.com/infografik/19334/was-berufstaetige-wollen/#:~:text=Demnach%20w%C3%BCnschen%20sich%20Besch%C3%A4ftigte%20Selbstverwirklichung,werden%20sollen%20(97%20Prozent)_____) [Zugegriffen am 03.03.2023]
- Hecker, Lau, C., & Müller, A. (2015). Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Helfat, C. E., et al. (2007). *Dynamic Capabilities - Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2009). Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization*, 7, 91-102.
- Helferich, P. S. (2017). *Developing a model for Lifelong Learning of Communication Professionals in Agencies*. Dissertation. Cork Institute of Technology, Irland. International Business. [Zugegriffen am 10.06.2024]
- Helmrich, R., & Leppelmeier, I. (2020). Sinkt die Halbwertszeit von Wissen? Theoretische Annahmen und empirische Befunde (Bundesinstitut für Berufsausbildung).
- Hennestad, B. W. (1998). A constructive triad for change learning. *Journal of Management Inquiry*, 7, 37-52.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, 109–120.
- Heubel, M. (2019). Die Branchenstrukturanalyse (5-Forces) nach Michael E. Porter. Abgerufen von https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2018/03/agile-statistikbehoerde-032018.pdf?__blob=publicationFile. [Zugegriffen am 10.06.2024]
- Hejl, P. M. (1992). Die zwei Seiten der Eigengesetzlichkeit. Zur Konstruktion natürlicher Sozialsysteme und zum Problem ihrer Regelung. In Schmidt, S. J. (Hg.), *Kognition und Gesellschaft: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2*, (S. 167-213). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hillebrand, M., & Steinhilper, L. (2010). Wissensmanagement: Organisationales Wissen in Krisenzeiten – was kann der Beitrag der Beratung zur Lösung sein? In S. Behrends et al. (Hrsg.), *Wissen und Wissensmanagement. Chancen in der Wirtschaftskrise* (S. 67-82). Oldenburg.
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). Why organizations don't "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In M. Ackerman, V. Pipek, &

- V. Wulf (Eds.), *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management* (pp. 3-26). Cambridge, MA: MIT Press.
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C., & Springel, S. (Mitarbeiter) (2019). *New Work. Best practices und Zukunftsmodelle*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf
- HolacracyOne. (2023). *Holacracy Constitution, Version 5.0*. <https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2023/04/Holacracy-Constitution-5.0.pdf> [Zugegriffen am 11.03.2022]
- Hölzl, W., et al. (2019). *Digitalisation in Austria: State of Play and Reform Needs*. European Union. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/37267/attachments/1/translations/en/renditions/native>. [Zugegriffen am 10.06.2024]
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- humanfy. (o. J. e). *New Work Charta*. <https://humanfy.de/new-work-charta/> [Zugegriffen am 15.05.2022]
- Inglehart, R. (1998). *Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*. Frankfurt/Main: Campus Verlag. ISBN 3-593-35750-X.
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (2. Auflage). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2018). *Strategisches Management: Eine Einführung* (11. Auflage). Hallbergmoos: Pearson.
- Jost, P. J. (2000). *Organisation und Motivation*. Wiesbaden: Gabler.
- Kaehler, B. (2020). *Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kalman, M. E. (1999). The Effects of Organizational Commitment and Expected Outcomes on the Motivation to Share Discretionary Information in a Collaborative Database: Communication Dilemmas and Other Serious Games [Unveröffentlichte Doktorarbeit, University of Southern California].
- Kankanhalli, A., & Tan, B. C. Y. (2005). Contributing Knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143.
- Kauffeld, S., & Grohmann, A. (2014). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 6). Berlin, Heidelberg: Springer. 139-165. https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8_6
- Käufer, T. (2022). Prognose: Gefährdete Arbeitsplätze durch die Automatisierung in Deutschland bis 2025. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/814326/umfrage/prognose-gefaehrdete-arbeitsplaetze-durch-die-automatisierung-in-deutschland/>. [Zugegriffen am 03.04.2024]
- Keller, J. M. (1983). Motivational design of instruction. In C. M. Reigeluth (Hrsg.), *Instructional design theories and models: An overview of their current status* (S. 383–434). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kels P., & Kaudela-Baum, S. (2019). *Experten führen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9>
- König, E., & Volmer-König, G. (2000). *Systemische Organisationsberatung (System und Organisation)* (6. Auflage). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- König, E., & Volmer-König, G. (2020). *Einführung in das systemische Denken und Handeln*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Königswieser, R., et al. (2007). *Einführung in die systemische Beratung*. Heidelberg: Karl-Auer Verlag.
- Kreibich, R. (2008). *Zukunftsforschung für die gesellschaftliche Praxis (Arbeitsrecht Nr. 29)*. Berlin: IZT.

- Krüger, & Bach, N. (2014). Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung (5. Auflage). Gabler Verlag.
- Kübler, H.-D. (2009). Mythos Wissensgesellschaft - Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen: Eine Einführung (2., durchgesehene und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage.
- Kuckartz, U. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung (2., durchges. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kühlmayer, F. (2015). Fluide Organisationen. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/fluide-organisationen-durchlaessig-statt-starr/>
- Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Laloux, F., & Kauschke, M. (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München, Germany: Vahlen.
- Laufer. (2013). Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation (1. Aufl.). Gabal Verlag GmbH.
- Lee, C., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Lewin, K. (1965). Intention, will and need. In D. Rapaport (Ed.), *Organization and Pathology of Thought. Selected Sources* (4th Printing, pp. 95–153). New York, NY: Columbia University Press.

- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27(5), 311–324. doi:10.1037/mil0000086
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Berlin, Germany: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen. Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1990). *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven [Sociological enlightenment 5: Constructivist perspectives]*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97005-3_8
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Berlin, Germany: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1999). *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Tübingen: J. C. B. Mohr, Paul Siebeck.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag.
- Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*, 7(2), 547ff.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2012). *Big Data: The Next Frontier For Innovation, Competition, and Productivity*. Report, McKinsey Global Institute.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maturana, H. R. (1987). Kognition. In S. J. Schmidt (Ed.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main. 89-118.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Germany: Beltz.

- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In A. Bikner-
- Mayring, P. (2015b). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Weinheim, Germany: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Pädagogik, 6. Aufl.). Weinheim, Basel, Switzerland: Beltz Verlag.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (pp. 633–648). Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690-702.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExperInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Eds.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung (pp. 71–93). Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlag. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Eds.), Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen (pp. 465–480). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mey, G., & Mruck, K. (Eds.). (2020). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren (2. Aufl.). Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meyer, M., Maier, F., & Schneider, H. (2021). Die agile Kreisorganisation. *Zeitschrift Führung + Organisation*, (3), 141–147.
- Miller, H. G., & Mork, P. (2013). From data to decisions: a value chain for big data. *IT Professional*, 15, 57–59.

- Migge, B. (2007). Handbuch Coaching und Beratung (2. Aufl.). Weinheim und Basel.
- Mohr, M. (2022). Erwerbstätige in Österreich nach Altersgruppen 2021. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/823860/umfrage/erwerbstaetige-in-oesterreich-nach-altersgruppen/> am 03.12.2022.
- Mohr, M. (2022). Statistiken zur Neuen Arbeitswelt in Österreich. Abgerufen von https://de.statista.com/themen/6073/neue-arbeitswelt-in-oesterreich/#topicHeader__wrapper/ am 03.12.2022.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Mucha, R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 22-30.
- Nerdinger, F. W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W. (2001). Motivation. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 355). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. (2011). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer-Lehrbuch*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16972-4_24
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times. How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3315–3335.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X: Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. 27-56.

- Oestereich, Schröder, C., & Verlag Franz Vahlen Verlag. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Vahlen.
- Obring, K. (1992). Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen. München.
- Ortega, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273–1281.
- O’Riordan, J. (2017). The practice of human resource management. State of the public service series, Institute of Public Administration Research Paper, No. 20. IPA, Dublin.
https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & al., e. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley.
- Oxford University Press. (2008). Agility. In *A Dictionary of Human Resource Management*.
<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095356100>
- Peltola, T., Arpin, I., Leino, J., Peltonen, L., Ratamäki, O., & Salmi, P. (2022). Management plans as resources in conservation conflicts. *Environmental Policy and Governance*, 1–13.
- Peneder, M., Firgo, M., & Streicher, G. (2019). Stand der Digitalisierung in Österreich. WIFO.
<http://www.wifo.ac.at/wwa/pubid/61654>
- Peters, T., & Robertson, B. J. (2016). Holacracy: Do the Critics Have a Point? A Long-Range Evaluation and Implications for Organization Theory. *Organization Science*, 27(6), 1439–1456.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations – A resource dependence perspective. New York.
- Picot, A. (1984). Organisation. In Baetge, J., & Bilz, M. (Eds.), *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre* (Vol. 2, pp. 95–158). München.

- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press: Taylor & Francis Group.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2004). *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Edition Sigma.
- Probst, G. J. B., & Büchel, B. S. T. (1998). *Organisationales Lernen* (2. Aufl.). Gabler.
- Pucci, T., & Carvalho, H. D. (2019). Holacracy and social innovations: New practices of governance for a social and sustainable economy. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(1), 19–35.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reihlen, M. (1999). Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation. In *Organisation und Postmoderne* (pp. 265-303). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-663-07793-0_9
- Reihlen, M., & Mone, M. (2011). Professional Service Firms, Knowledge-based Competition, and the Heterarchical Organization Form. In M. Reihlen & A. Werr (Eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services*. Edward Elgar. 107-126.
- Reckwitz, A. (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne* (6. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Reulecke, J. (Ed.). (2003). *Drei politische Generationen im 20. Jahrhundert*. In *Generationalität und Lebensgeschichte im 20. Jahrhundert* (pp. 95-115). München.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285–300.
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* (1st ed.). Macmillan USA.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* (2nd ed.). Macmillan USA.
- Rüther, C. (2017). *Soziokratie, Holakratie, Laloux's „Reinventing Organization“ und ...: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. Norderstedt: Books on Demand.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17, 63–76.
- Sanchez-Henriquez, F., & Pavez, I. (2021). The effect of open innovation on eco-innovation performance: The role of market knowledge sources. *Sustainability*, 13.
- Sassenrath, M. (2017). *New Management: Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2nd ed.). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Schilling, M. A. (2000). Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *Academy of Management Review*, 25(2), 312–334.
- Schildknecht, K. (2020). Lernen im Wissenstransfer. In *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (S. 71–97). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_5
- Schmitz, A. P., & Graf, N. (2020). Agiles Lernen, New Learning, Lernen 4.0. *Personalmagazin*, 1, 77–80.
- Schmid, B. (2014). *Systemische Organisationsentwicklung: Organisationskultur und Change gemeinsam gestalten*. Schäffer-Poeschel.

- Schnell, & Schnell, A. (2019). Alle 50 New Work Hacks. In New Work Hacks (pp. 21–157). Springer Vieweg.
- Schreyögg, G. (2000). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (3rd ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>
- Schwaninger, M. (1994). Managementsysteme. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Schweiger. (n.d.). Junge Technologieunternehmen. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3490-1>
- Schweitzer, J., & von Schlippe, A. (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Siebert, H. (2006). Die Verschränkung der Blicke: Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Bielefeld: wbv Media.
- Siebert, H. (2008). Konstruktivistisch lehren und lernen. Augsburg: Ziel Verlag.
- Simon, F. B. (2009). Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531–549.
- Sprafke. (2016). Kompetente Mitarbeiter und wandlungsfähige Organisationen: Zum Zusammenhang von Dynamic Capabilities, individueller Kompetenz und Empowerment. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Staehle, & Conrad, P. (1999). Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8th ed.). München: Vahlen.

- Statistik Austria. (2021). Umsetzung von New Work in Unternehmen in Österreich 2020. Zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1202703/umfrage/umsetzung-von-new-work-in-unternehmen-in-oesterreich/).
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1202703/umfrage/umsetzung-von-new-work-in-unternehmen-in-oesterreich/> [Zugegriffen am 20.05.2023]
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teubner, G., & Willke, H. (1984). Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, 6, 4–35.
- Tewes, U., & Wildgrube, K. (1999). *Psychologie Lexikon*. Oldenbourg.
- Thiel, G., & Meinke, I. (2018). Agile Statistikbehörde – Eine Herausforderung für den statistischen Verbund. Retrieved from https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2018/03/agile-statistikbehoerde-032018.pdf?__blob=publicationFile
- Väth, M., Vollmoeller, W., & GABAL-Verlag GmbH. (2016). *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. Offenbach: Gabal.
- Voss, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50(1), 131–158.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1975). Perception of leadership style: Superior and subordinate descriptions of decision-making behavior. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 103–120). Kent, Ohio.
- Walgenbach, C., & Meyer, R. E. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Kohlhammer.

- Wang, X., Xu, Z., Fujita, H., & Liu, S. (2016). Towards felicitous decision making: An overview on challenges and trends of Big Data. *Information Sciences*, 367-368, 747–765. [Vorwort] <https://doi.org/10.1016/j.ins.2016.07.007>
- Weibler, J. (2012). *Personalführung* (2. Auflage). München: Vahlen.
- Werle, K. (2016). Die Mär von der Freiheit. *manager magazin*, 09/2016, 70–76.
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wichmann, A. (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Widjaja, M. E. L. (2019). Determinants of knowledge sharing studies: organizational contexts in the social perspective. In *Proceedings of the 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019)* (Vol. 87–90). Paris, France: Atlantis Press.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wirtschaftslexikon24. (o. A.). Wettbewerbsstrategie. Abgerufen von <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/wettbewerbsstrategie/wettbewerbsstrategie.html>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zinnecker, J. (2003). Das Problem der Generationen. Überlegungen zu Karl Mannheims kanonischem Text. <https://doi.org/10.1524/9783486594560-005>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.

Zukunftsinstitut. (o. J. c). Dossier Megatrend Konnektivität. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/>

Zukunftsinstitut. (o. J. d). Dossier Megatrend Wissenskultur. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/>

Zukunftsinstitut. (o. J. b.). Die Megatrends nach Corona – Zeit für eine Revision. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/#:~:text=Megatrend%20Individualisierung&text=Individualisierung%20pr%C3%A4gt%20Wertesysteme%2C%20Konsummuster%20und,als%20auch%20neue%20Zw%C3%A4nge%20hervor.> [Zugegriffen am 10.06.2023]

Zukunftsinstitut. (2018). Megatrends. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Anhang A

Information zur Befragung und Einverständniserklärung

- **Titel des Forschungsprojektes:** Welche sind die wesentlichen Grundsätze von New Work, um die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen auf einem volatilen Markt zu sichern und können diese mit Holokratie erfüllt werden?“
- **Kurzinformation zum Forschungsprojekt:** Das zugrundeliegende Vorhaben dieses qualitativen Forschungsprojekts ist es herauszufinden wie weit die New Work-Kriterien in den untersuchten holokratischen Unternehmen erfüllt sind und welche Potenziale und Grenzen beim Etablieren einer New Work Organisation demnach gegeben sind.
- **Zweck:** Die vorliegende empirische Studie zielt darauf ab, mithilfe von Kununu-Bewertungen und qualitativen Interviews, Erkenntnisse und Meinungen von Mitarbeitern einer holokratischen Organisation und von Beratern, welche die Umsetzung dieser in Organisationen koordiniert haben, zu gewinnen. Besonders die Wirkung der holokratischen Instrumente, im Hinblick auf die Etablierung einer New Work Organisation, besteht derzeit eine Forschungslücke, die mithilfe dieser Masterarbeit durch Ihre/Deine Unterstützung geschlossen werden soll.
- **Vertraulichkeit:** Die Interviews werden zum Zweck der Dokumentation aufgezeichnet, jedoch sind diese vertraulich und werden nur für den Zweck des Forschungsprojektes genutzt.
- **Anonymität:** Durch die Anonymisierung und Zusammenfassung der Ergebnisse ist Dritten keine Zuordnung der erhobenen Daten zur jeweiligen interviewten Person möglich.
- **Einverständniserklärung:** durch meine Unterschrift, erkläre ich mich zur Teilnahme bereit, und stimme der Verwendung meiner Daten zum oben genannten Zweck zu.

Bemerkung: Ihre/Deine Kontaktinformation wird separat von den Interviewdate aufbewahrt.

Name InterviewerIn:

Unterschrift InterviewerIn:

Name InterviewpartnerIn:

Unterschrift InterviewpartnerIn:

Datum, Ort:

Anhang B

Datum des Interviews:.....

Interviewerin:Lorena Pletikapic.....

Kürzel Interview Partner: IP.....

Fragen zur Person & beruflichem Hintergrund

Informationen zur und Kontext der Person

- Zahl der Berufsjahre:
- Zahl der Zugehörigkeit in einer holokratischen Organisation:
- Haben Ihnen/hat dir der Begriff Holokratie vor deiner Zugehörigkeit in dieser Organisation etwas gesagt?

☐Ja ☐Nein

Antwort

JA:

- Hast du/haben Sie zuvor schon in einer holokratischen Organisation gearbeitet?

☐Ja ☐Nein

- Derzeitige Rolle(n) in der holokratischen Organisation:

.....

- Hattest du während deiner Zugehörigkeit in dieser Organisation eine der folgenden Rollen inne:
Lead-Link/Rep-Link/Cross-Link/Fascilitator/Secretary?

☐Ja ☐Nein

Antwort JA:

Definitionen:

New Work und relevante Instrumente der Holokratie

Was in der vorliegenden Arbeit unter New Work verstanden wird

Im Kontext von New Work gibt es grundlegende Prinzipien. Vor dem Hintergrund, dass der Mitarbeiter, **Teil eines sozialen Systems** (der Organisation) ist, wird im Rahmen von New Work, die **Bedürfnisorientierung** in der Arbeitsgestaltung und die **Sicherung der Handlungsfähigkeit und der Motivation** der Mitarbeiter in einem volatilen Umfeld als zentral angesehen. Dabei stehen folgende Faktoren bei New Work, nämlich **Bedürfnisorientierung, Mitarbeiterbefähigung, Teilhabe an der Gemeinschaft** und die **Schaffung humanerer Arbeitsbedingungen** im Fokus.²²²

Das Ziel ist es, Arbeitsbedingungen zu entwickeln und Maßnahmen umzusetzen, welche Mitarbeiter unterstützen, ihre Interessen und Fähigkeiten zu entdecken und (teil-) autonom zu handeln. Verantwortungsbereiche werden demnach, basierend auf Kompetenzprofilen und Interessensbereichen von Mitarbeitern zugeordnet. Die Zusammenarbeit in einer Organisation, gestaltet sich in Form von (teil-)autonomen Teams- und Individuen. Zudem werden organisationale Entscheidungen in Form demokratischen Entscheidungsprozessen getroffen.²²³

Was als relevante Innovationen/Instrumente in der Holokratie angesehen wird

Die Holokratie ist eine Organisationsform, welche auf systemischen Grundsätzen des Selbstmanagements aufbaut. Die Organisationsform wird aufgrund ihrer innovativen Methoden-Konstellation diskutiert. Das Herzstück der Methode bildet ein formales Regelwerk und das IT-Tool (Glassfrog, Hola Spirit) welche Interaktionen regeln, dokumentieren und laufend adaptieren lassen. Die innovative Methoden-Konstellation besteht in der Holokratie aus folgenden Instrumenten:

²²² Vgl. Schermuly (2019) S 113 ff.

²²³ Bergmann (2019) S 99.

- Verfassung der Holokratie
- Rollen in einer holokratischen Organisation
- Die Kreisstruktur der holokratischen Organisation
- Definierte Rollen in der holokratischen Verfassung: Der Lead-Link, Rep-Link, Cross-Link, Facilitator, Secretary
- Spannungen als Mittel zur Organisationsentwicklung
- Meetingstruktur- und prozess: Governance-Meetings, Operative Meetings
- Der Integrative Entscheidungsprozess
- Individual Actions
- Breakdown Process
- Autonomie innerhalb der Rollen
- softwarebasiertes IT-Tool (Glassfrog, Hola Spirit, etc.)

Anhang C

Interviewleitfaden für Mitarbeiter, welche aktuell als „Circle Member“ in einer Holokratie tätig sind.

Einstieg:

- Bedanken für die Zeit
- Vorstellung meiner Person
- Ziel und Zweck vom heutigen Interview
- Erklärung zur Aufzeichnung des Interviews
- Vertraulichkeit und Anonymität
- Dokumente unterschreiben lassen
- Bitten um kritische/ehrliche Antworten
- Umso mehr Erfahrung in/mit holokratischen Unternehmen, desto besser
- Warum New Work und Holokratie
- offene Fragen klären
- Aufnahmegerät einschalten

Einstiegsfrage: Sie arbeiten/Du arbeitest seit ... Jahren in (einer) holokratischen Organisationen und hattest bereits ... Rollen inne, wie hast du/haben Sie diese Erfahrung im Vergleich zu dem letzten (nicht holokrat.) Unternehmen wahrgenommen?

New Work Anforderung an Organisationen: Effektivität und Arbeitszufriedenheit in einem volatilen Umfeld

Thema A - Individuelle Ebene

Block 1

Thema 1: New Work Anforderungen an den Austausch mit dem einzelnen Mitarbeiter bzgl. seiner Bedürfnisse.

Kontext: Vor dem Hintergrund, dass die Belegschaft sehr divers sein kann, besteht die Möglichkeit einen laufenden Austausch mit den Mitarbeitern, bzgl. ihrer Bedürfnisse vorzunehmen - um eine Anpassung des Tätigkeitsbereichs & Werdegangs auf individuelle Präferenzen vorzunehmen. Es soll einen Einfluss auf die Motivation und das Engagement haben, bzw. auf die Talentgewinnung und -bindung, auf die Innovationsförderung, Gesundheit & das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Hauptfrage 1: Im Vergleich zur letzten (nicht holokr.) Organisation, in welcher Sie/du gearbeitet haben/hast, wie ist Ihr/dein Eindruck über den Austausch/die Erhebung der Mitarbeiterbedürfnisse?

- **Zusatzfragen:**
 - a. Wie häufig wird dahingehend ein Austausch ermöglicht und wie läuft dieser ab im Vergleich zu vorher?

- b. Gibt es Unterschiede bzgl.
 1. ..der Methoden und Instrumente
 2. ..dem Prozess
 3. ..Verantwortungsübernahme und Gewichtung z.B. i In der Arbeitsgestaltung/Karriereplanung)?

Block 2

Thema 2: New Work Anforderungen an die Gestaltung des Tätigkeitsbereichs

Kontext: Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Erkenntnisse über die Auswirkungen von bestimmten Tätigkeitsmerkmalen bei der Ausgestaltung des Tätigkeitsbereichs. Aus verschiedenen Gründen steht dabei die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der intrinsischen Motivation in Vordergrund.

Einstiegsfrage: Bezogen auf den Motivationshaushalt in der Belegschaft – hast du/haben Sie den Eindruck, dass sich das Arbeiten in der holokratischen Organisation in irgendeiner Form auf diesen ausgewirkt hat? Wie erkennst du/Wie erkennen Sie das?

Hauptfrage 2: Was denkst du/was denken Sie, nach welchen/m übergeordneten Ziel/en wurden in der holokratischen Organisationen die Gestaltung der Tätigkeitsbereiche ausgerichtet. Welche Unterschiede sehen Sie/siehst du im Vergleich zu der Organisation davor?

- **Zusatzfragen:**

- a. Können Sie/kannst du konkrete Elemente/Maßnahmen der Ausgestaltung nennen, welche Ihnen dabei in den Sinn kommen?
- b. Welche Rolle spielen folgende Tätigkeitsmerkmale bei der Gestaltung im Vergleich zu vorher?
 1. Ganzheitlichkeit: Ganzheitlichkeit bezieht sich darauf, ob der Mitarbeiter das Endprodukt seiner Tätigkeit verstehen und als vollständig erleben kann.
 2. Anforderungsvielfalt: Aufgaben sollen aus diversen Elementen bestehen, die eine breite Palette an Fähigkeiten und Kompetenzen erfordern.
 3. Bedeutsamkeit: Die Bedeutsamkeit der Tätigkeit gibt dem Mitarbeiter Informationen über die persönliche Mitwirkung an den Zielen der Organisation.
 4. Autonomie: /
 5. Leistungsrückmeldung: Feedback, Einfluss auf Zielsetzung/Selbstbild
 - f. Fließen diese Tätigkeitsmerkmale nun stärker oder schwächer in die Ausgestaltung ein?
 - g. Was hat sich aufgrund dessen an der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter geändert?

Hauptfrage 3: Was denken Sie/was denkst du, welche Rolle spielen (Leistungs-) Rückmeldungen in der holokratischen Organisation im Vergleich zur Organisation davor?

- **Zusatzfragen:**

Gibt es Unterschiede bzgl.:

- a. Der Art der Personen, die einander Feedback geben (formell/informell)?
- b. Der Förderung von informellem Feedback in der Belegschaft?
- c. Der formellen Prozesse/Methoden, Instrumente oder Plattformen

Thema B - Kollektive Ebene

Block 3

Thema 3: New Work Anforderungen an die Organisationsstruktur

Kontext: Die Strukturen einer Organisation repräsentieren, wie Entscheidungen offiziell getroffen werden und wie die Belegschaft miteinander interagiert. Anders gesagt, sie legen fest, wie die Dinge in der Organisation offiziell ablaufen sollen und spiegeln die gemeinsame Vorstellung darüber wider, wie die Realität in der Organisation aussieht.

Einstiegsfrage: Im Vergleich zur Organisation davor, zu welchem Grad spiegelt sich die Volatilität des Marktes in der Organisationsstruktur der holokratischen Organisation wider? Welche Eigenschaften stehen dabei jetzt mehr im Vordergrund?

Hauptfrage 4:

- Wie stellt man in der holokratischen Organisationen im Vergleich zu vorher sicher, dass die Effektivität der Organisationsstruktur laufend erhalten bleibt, sobald sich der Markt ändert?
- **Zusatzfragen:**
 - Welche Änderungen siehst du in den Rationalitätsmaßstäben zur Evaluierung der vorherrschenden Entscheidungsprogramme und Vereinbarungen zur Sicherzustellung der Zielgerichtetheit?
 - Bezogen auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation – Hat sich etwas an den Kapazitäten und Ressourcen geändert, welche zur Verfügung stehen, um auf den Markt reagieren zu können?
 - Bei ändernden Anforderungen des Umfeldes, müssen gegebenenfalls neue Geschäftseinheiten/Subsysteme/Teams/Taskforces entstehen/geteilt oder falls obsolet abgeschafft werden – Geht die holokratische Organisation jetzt anders damit um als zuvor?
 - Was hat sich am formellen Prozess geändert?
 - Was hat sich an den Barrieren dahingehend geändert?
 - Was hat sich an den Befugnissen dazu geändert?

Hauptfrage 5: Was hat sich im Sinne der (strukturellen) Dezentralisierung von Macht und Verantwortung innerhalb dieser Organisation im Vergleich zu vorher geändert?

- **Zusatzfragen:**
 - Wie und zu welchem Grad hat sich für Individuen und Gruppen, die Autonomie innerhalb ihrer Verantwortungsbereiche geändert?
 - Wie und zu welchem Grad hat sich der Zugriff auf Ressourcen, Informationen, Knowhow etc. für autonome Individuen und Gruppen?
 - Hat sich etwas daran geändert, wie die Bereiche miteinander konfiguriert werden? (standardisiertes Reporting/Meetings, ...)
 - Was hat sich an der Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort geändert?

Thema 4: New Work-Anforderungen an das Organisationale Lernen und Wissensmanagement

Kontext: In Organisationen sind das Lernen und das Management von Wissen stark miteinander verbunden. Das Lernen bringt ständig neues Wissen hervor, was sozusagen den Treibstoff für das Wissensmanagement dient. Im Gegenzug unterstützt das Wissensmanagement das Lernen, indem es Mechanismen bereitstellt, um dieses Wissen zu erfassen, zu organisieren und zu teilen. Gemeinsam helfen sie der Organisation, flexibel, anpassungsfähig und innovativ zu bleiben, indem sie auf neue Herausforderungen reagieren und aus vergangenen Erfahrungen lernen.

Hauptfrage 6: Betrachten wir zuerst das org. Wissensmanagement in der holokratischen Organisation - Welche Maßnahmen werden für das strategische Wissensmanagement zur Sicherung der kollektiven Effektivität auf einem volatilen Markt im Vergleich zu vorher gesetzt?

- **Zusatzfragen:**

- i. Wie haben sich die Maßnahmen verändert, um individuelles/kollektives Wissen zu erweitern?
- ii. Wie haben sich die Maßnahmen verändert, um implizites oder explizites Wissen der Mitarbeiter zu erkennen, zu übertragen und zu nutzen, um es gegebenenfalls für die gesamte Organisation nutzbar zu machen oder einen Wettbewerbsvorteil daraus zu erzielen? (Bsp: Nutzen von Spannungen: Holocracy) Wettbewerbsvorteil zu erzielen?
- iii. Wie hat sich der formelle Prozess dahinter verändert?
 - iv. **Zusatzfrage (expl. Wissen):** In welcher Form haben sich die Instrumente geändert, um den Mitarbeitern explizites Wissen (e.g. schriftliche Dokumentation, Plattformen, IT-Tools für eigenständiges Lernen) zur Verfügung zu stellen?
 - v. **Zusatzfrage (impliz. Wissen):** In welcher Form hat sich die Übertragung von implizitem Wissen geändert? (e.g. Plattformen, IT-Tools für Live-Demonstrationen und oder andere Austausch-Methoden, wie z. B. Fokus-Gruppen/Communities of Practice, Experimentieren, Learning-by-Doing)

Hauptfrage 7: Betrachten wir nun das organisationale Lernen in der holokratischen Organisation – Wie haben sich die Maßnahmen dahingehend geändert, um die kollektive Effektivität der Organisation für den volatilen Markt zu verbessern?

- **Zusatzfragen:**

- I. Hat sich etwas daran geändert, wann und in welcher Form, Lernen stattfindet (z.b.: im daily doing/auf Ebene der Wertschöpfungseinheiten)?
- II. In welcher Form haben sich die Maßnahmen der organisationalen Steuerung geändert, um die dezentrale Kompetenzentwicklung zu fördern?
- III. Vor dem Hintergrund, dass in selbstorganisierten Einheiten, das Lernen größtenteils selbstgesteuert durch den Mitarbeiter stattfindet. Was hat sich daran im Vergleich zu vorher geändert?
 - a. Was hat sich bei den IT-Tools, Plattformen dieser geändert?

Thema 5: New Work-Anforderungen an die Organisationskultur, die sozialen Mechanismen und die Führung

Kontext: Eine starke Organisationskultur mit gemeinsamen Werten ist für Organisationen entscheidend. Vor allem für Organisationen, welche auf volatilen Märkten agieren, bzw. in welchen, Mitarbeiter und Teams autonom arbeiten. Dabei beeinflusst die individuelle Wahrnehmung jedes Mitarbeiters, geprägt durch Erfahrungen, das Verhalten in sozialen Systemen. Kollektive Bewertungen manifestieren sich in Erwartungen und beeinflussen die soziale Ordnung. Diese kommen durch Kommunikation in verschiedensten Formen zum Ausdruck bilden die Grenze zwischen Organisation und Umwelt.

Hauptfrage 8: Vor dem Hintergrund, dass erst durch die passende Unternehmenskultur, eine Organisation erst eine Einheit wird – Können Sie/kannst du mir schildern, in welcher Form sich durch die holokratische Organisation, die kommunikativen Instrumente (Narrativen, Geschichten, Symbolen, Normen, Bilder, Modelle, Symbole, Gesten, Artefakte, Mythen und Vorstellungen, etc.) geändert haben?

- I. Werden folgende Aspekte im Vergleich zu vorher stärker betont?
 - *Persönliche und kollektive Sinnstiftung und Stärkung des positiven Kerns der Organisation*
 - *Gemeinschaftsgefühl - Reziprozität, Vertrauen, Loyalität und Engagement*
 - *Wissensteilung und Lernfreude*
 - *Shared Leadership und Proaktivität in der dezentralen Verantwortungsübernahme*
- II. Wie wird in der holokratischen Organisation, im Vergleich zu vorher, die gewünschte Haltung der Mitarbeiter geschaffen, damit diese Aspekte im Vordergrund stehen?
- III. Was hat sich am Nutzen oder Anreiz dahingehend für den Mitarbeiter verändert?

Hauptfrage 9: Was hat sich an der Rolle von Führung im Kontext der holokratischen Organisation im Vergleich zu vorher geändert?

+Zusatzfragen:

- I. Vor dem Hintergrund klassischer Führungsaufgaben (z.B.: Zielerreichung von Geschäftsbereichen, Ressourcenallokation, Zuteilung von Aufgaben, Überzeugungsarbeit leisten, Orientierung geben) – Was hat sich an den Befugnissen zur Ausführung dieser geändert?
- II. In welcher Form werden die Mitarbeiter dazu ermächtigt oder bestärkt, um (einzelne) Führungsaufgaben (e.g. in der Form von informellen Führern/“Vorbilder“ proaktiv zu übernehmen im Vergleich zu vorher?

Anhang C – Categoriesystem

Kategoriesystem		Kodierstütze
New Work Tätigkeitsmerkmale		
	Autonomie & Anforderungsvielfalt (Merkmalsgruppe 1)	Welche Ausprägung der Merkmalsgruppe <i>Autonomie und Anforderungsvielfalt</i> nehmen die Mitarbeiter wahr?
	Auswirkung der Merkmalsgruppe 1 (Dezentrale Machtverteilung)	Wie wirkt sich die Erfüllung der Merkmalsgruppe 1 auf die Mitarbeiter aus?
	Rückmeldungen & Bedeutsamkeit	Welche Ausprägung der Merkmalsgruppe <i>Rückmeldungen und Bedeutsamkeit</i> nehmen die Mitarbeiter wahr?
	Auswirkung der Merkmalsgruppe 2 (Einbindung der Mitarbeiter, intensivere Erhebung und Integration der Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter)	Wie wirkt sich die Erfüllung der Merkmalsgruppe 2 auf die Mitarbeiter aus?
	Neutrale oder negative Ausprägung der New Work Tätigkeitsmerkmale	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass hierarchische Organisationen eine äquivalente oder höhere Ausprägung der New Work Tätigkeitsmerkmale
Reaktionsfähigkeit/Agilität der Gesamtorganisation		
	Systematisierung von Kompetenzen	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter eine stärkere Systematisierung der Kompetenzen wahrnehmen.
	Systematisierung von Kommunikation und Meetings	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter eine stärkere Systematisierung der Kommunikations- und Meetingformate wahrnehmen.
	Systematisierte Selbstreflexion	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter eine stärkere Systematisierung der Selbstreflexion wahrnehmen.
	Kritische Aspekte der Agilität	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter weniger oder

		gleichviel Agilität empfinden oder sich kritisch dazu äußern.
Wissensmanagement & Learning		
	Individuelle Learning- und Entwicklungsjourney	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter eine stärker individualisierte Learning- und Entwicklungsjourney wahrnehmen.
	Größere Vielfalt an Lernangeboten & Wissensvermittlung	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter eine vielfältigeres Lernangebot und Wissensvermittlung wahrnehmen.
	Wissenstransfer zw. Mitarbeitern	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter einen intensiveren Wissenstransfer vollziehen
	Neutrale oder Negative Ausprägung der Subkategorien	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass hierarchische Organisationen eine äquivalente oder höhere Ausprägung der Subkategorien wahrnehmen.
Soziale Mechanismen (Kultur & Leadership)		
	Bedeutung des Cultural Fit	Wie nehmen Mitarbeiter die Bedeutung des Cultural-Fit in <i>holokratischen</i> Organisationen wahr
	Purpose & Gemeinschaft	Wie nehmen Mitarbeiter die Bedeutung des Purpose und der Gemeinschaft in <i>holokratischen</i> Organisationen wahr
	Dezentrale Machtverteilung	Wie nehmen Mitarbeiter die Machtverteilung und deren Auswirkung in <i>holokratischen</i> Organisationen wahr
	Kritische Aspekte	Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle, dass Mitarbeiter keine <i>New Work</i> -Kultur empfinden

Anhang D

Beispiel Paraphrasierung/Generalisierung/Reduktion

IP	Paraphrasiertes Segment	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Unterkategorie	Hauptkategorie
IP 7	hebt auch die erweiterte Autonomie der Mitarbeiter im Vergleich zu einer hierarchischen Organisation. Obwohl Autonomie bei seinem vorherigen Arbeitgeber existierte, war sie stark von der Führungskraft und der Seniorität des Mitarbeiters abhängig. [...]Die höhere Diversität an neuartigen Aufgaben und Entscheidungssituationen bieten in der aktuellen Organisation, eine erhöhte Anforderungsvielfalt an die Fähigkeiten der Mitarbeiter.	Der Interviewpartner hebt hervor, dass die Mitarbeiter in der aktuellen Organisation im Vergleich zu einer hierarchischen Struktur eine erweiterte Autonomie genießen. Diese Autonomie war zwar auch beim vorherigen Arbeitgeber vorhanden, jedoch stark von der Führungskraft und der Seniorität des Mitarbeiters abhängig. Zudem gibt es in der aktuellen Organisation eine größere Vielfalt an neuartigen Aufgaben und Entscheidungssituationen, was eine erhöhte Anforderungsvielfalt an die Fähigkeiten der Mitarbeiter bedeutet.	In Organisationen mit einer flacheren Hierarchie wie der aktuellen Organisation genießen die Mitarbeiter im Vergleich zu hierarchisch strukturierten Unternehmen eine erweiterte Autonomie. Diese Autonomie hängt nicht mehr ausschließlich von der Führungskraft oder der Seniorität des Mitarbeiters ab. Zudem sind die Mitarbeiter mit einer größeren Vielfalt an neuartigen Aufgaben und Entscheidungssituationen konfrontiert, was eine erhöhte Anforderungsvielfalt an ihre Fähigkeiten mit sich bringt.	Mitarbeiter in flacheren Organisationen haben im Vergleich zu hierarchischen Strukturen eine erweiterte Autonomie. Diese Autonomie ist weniger abhängig von der Führungskraft oder der Seniorität des Mitarbeiters. Zudem werden die Mitarbeiter mit einer größeren Vielfalt an Aufgaben und Entscheidungssituationen konfrontiert, was höhere Anforderungen an ihre Fähigkeiten stellt.	Autonomie & Anforderungsvielfalt	New Work Tätigkeitsmerkmale (Ausprägung der Merkmalsgruppe 1)
IP 7	Zuvor hatte sie in ihrer HR-Tätigkeit, die rechtliche Beratungsfunktion inne und obwohl viel Bedarf herrschte, auch in anderen Bereichen, wie der Etablierung einer Unternehmenskultur, bzw. der Lösung von diversen Abteilungsproblemen bestand, konnte sie sich nicht außerhalb ihres vorgesehenen Tätigkeitsbereichs einbringen. Früher konnte man zwar	Die Interviewpartnerin beschreibt, dass sie zuvor in ihrer HR-Rolle hauptsächlich rechtliche Beratungsaufgaben hatte und trotz bestehendem Bedarf in anderen Bereichen nicht aktiv eingreifen konnte. Die holokratische Organisation ermutigt jedoch dazu, nicht nur Probleme aufzuzeigen, sondern auch aktiv	In früheren Rollen hatte die Interviewpartnerin begrenzte Handlungsfreiheit und konnte sich nicht aktiv außerhalb ihres festgelegten Aufgabenbereichs einbringen. Die Einführung einer holokratischen Struktur ermöglicht es den Mitarbeitern jedoch, nicht nur Probleme zu identifizieren, sondern auch proaktiv an deren Lösung mitzuwirken, was zu einem	Früher war die Interviewpartnerin in ihrer HR-Rolle auf rechtliche Beratung beschränkt und konnte nicht aktiv in anderen Bereichen intervenieren. Die Einführung der holokratischen Struktur ermutigte jedoch zu proaktivem Handeln und betonte die Bedeutung von Rückmeldungen und Einflussnahme	Rückmeldungen & Bedeutsamkeit	New Work Tätigkeitsmerkmale (Ausprägung der Merkmalsgruppe 2)

	Probleme aufzeigen, aber nicht aktiv eingreifen. In der holokratischen Organisation wird erwartet, nicht nur auf Probleme hinzuweisen, sondern auch aktiv an Lösungen zu arbeiten. Dies vermittelt das Gefühl, einen größeren Einfluss auszuüben und unterstreicht die Bedeutung von Rückmeldungen, Austausch und Unterstützung bei der Potenzialentfaltung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter für die Gesamtorganisation.	an Lösungen zu arbeiten, was ein Gefühl der Einflussnahme vermittelt und die Bedeutung von Feedback und Zusammenarbeit für die Entwicklung der Mitarbeiter und der Organisation betont.	gesteigerten Gefühl der Einflussnahme und einer höheren Wertschätzung von Feedback und Zusammenarbeit führt, um das Potenzial der Mitarbeiter und die Organisation insgesamt zu stärken.	für die Entwicklung von Mitarbeitern und der Organisation.		
IP 4	betont, dass ihr Gefühl von Mitspracherecht sich nicht stark zum vorherigen Arbeitgeber unterscheidet.. Dort hatte sie immer ein hohes Mitspracherecht und konnte ihre Themen erfolgreich einbringen, ohne dass sie als irrelevant betrachtet wurden. Laut ihr, ist diese Erfahrung wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass sie bereits umfangreiche Berufserfahrung mitbrachte, was ihr mehr Verantwortung und Mitspracherecht ermöglichte.	Die Interviewpartnerin hebt hervor, dass sie bei ihrem vorherigen Arbeitgeber ein ähnliches Maß an Mitspracherecht wie bei ihrem aktuellen Unternehmen hatte. Sie konnte dort stets ihre Anliegen erfolgreich einbringen, ohne dass diese als unwichtig erachtet wurden. Sie erklärt, dass dies wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass sie bereits umfassende Berufserfahrung hatte, was ihr mehr Verantwortung und Mitspracherecht ermöglichte.	Erfahrene Mitarbeiterinnen können ein ähnliches Gefühl von Mitspracherecht und Autonomie in ihrem Arbeitsumfeld erleben, unabhängig davon, ob sie ihren aktuellen oder früheren Arbeitgeber betrachten. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass ihre Erfahrung und Fachkenntnisse es ihnen ermöglichen, ihre Anliegen erfolgreich einzubringen und ernst genommen zu werden.	Erfahrene Mitarbeiterinnen haben ähnliche Erfahrungen mit Mitspracherecht und Autonomie in ihrem Arbeitsumfeld gemacht, unabhängig vom (holokratischen/hierarchischen) System. Dies könnte daran liegen, dass ihre Erfahrung es ihnen ermöglicht, ihre Anliegen erfolgreich einzubringen und ernst genommen zu werden.	Neutrale oder negative Ausprägung der New Work Tätigkeitsmerkmale (Merkmalsgruppe 1 und 2)	
IP 2	sagt zur dezentralen Machtverteilung: Mitarbeiter haben in der Holokratie die Freiheit, ihre Aufgaben selbst zu bestimmen und	In der Holokratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Aufgaben selbstständig zu bestimmen und Einfluss auf die	Die dezentrale Machtverteilung in der Holokratie ermöglicht es Mitarbeitern, ihre Aufgaben autonom zu gestalten und Entscheidungen auf	In der Holokratie können Mitarbeiter selbstständig handeln und Entscheidungen treffen, was zu einem gesteigerten	Empfundene Nähe zum Arbeitgeber durch die dezentrale Machtverteilung	Auswirkung der Erfüllung der Merkmalsgruppe 1

	Einfluss auf die Organisation zu nehmen. Diese Struktur schafft eine motivierende Umgebung, in der Entscheidungen auf Augenhöhe getroffen werden. Im Vergleich zu herkömmlichen hierarchischen Strukturen fühlen sich die Mitarbeiter näher aneinander und verstehen sich als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen. Die traditionellen Probleme von Hierarchien, wie Ungleichgewicht und fehlende Augenhöhe, werden vermieden, was zu einer effektiveren Zusammenarbeit führt und die Bindung an den Betrieb stärkt.	Organisation auszuüben. Diese Struktur schafft eine motivierende Umgebung, in der Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen werden. Im Vergleich zu herkömmlichen hierarchischen Strukturen fühlen sich die Mitarbeiter enger miteinander verbunden und betrachten sich als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen.	Augenhöhe zu treffen. Diese Struktur fördert ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und stärkt die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb.	Gemeinschaftsgefühl und einer stärkeren Bindung an den Betrieb führt.		
IP 2	betont, dass die "Gemeinsame Sache" in einem holokratischen System präsenter ist. Das System legt den Fokus darauf, regelmäßig zu bewerten, wie gearbeitet, um diesen Zweck der Organisation, welcher nicht nur finanzielle Natur ist, also den aktuellen Status quo zu analysieren. Dabei kann es auch um Werte und Haltungen gehen, welche in der täglichen Leistungserfüllung an den Tag gelegt wird. Dadurch dass Mitarbeiter laufend (e.g. durch Umfragen, Meetings, Spannungen) einbezogen werden, können Abweichungen laufend betrachtet	Im holokratischen System wird die Idee des Zusammenarbeiten betont, wobei der Fokus darauf liegt, regelmäßig zu überprüfen, wie die Arbeit erledigt wird, um sicherzustellen, dass sie dem Zweck der Organisation entspricht. Dies beinhaltet nicht nur finanzielle Aspekte, sondern auch Werte und Haltungen der Mitarbeiter. Durch kontinuierliches Einbeziehen der Mitarbeiter können Abweichungen erkannt und gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die Stimmung und Leistung zu verbessern.	In holokratischen Systemen wird eine stärkere Zusammenarbeit betont, indem regelmäßig überprüft wird, ob die Arbeitsweise dem Zweck der Organisation entspricht. Dies umfasst nicht nur finanzielle Aspekte, sondern auch die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter. Durch kontinuierliches Einbeziehen der Mitarbeiter können Abweichungen erkannt und Maßnahmen ergriffen werden, um die Arbeitsleistung und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern.	Holokratische Systeme betonen Zusammenarbeit und regelmäßige Überprüfungen, um die Arbeit dem Organisationszweck anzupassen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Durch kontinuierliches Feedback werden Verbesserungen umgesetzt.	Empfundene Nähe zum Arbeitgeber durch Präsenz des Unternehmenspurpose	Auswirkung der Erfüllung der Merkmalsgruppe 2

	und gezielte Umfragen unter den Mitarbeitern durchgeführt werden, um laufend ein Stimmungsbild zu erhalten und Anpassungen zu ermöglichen					
IP 2	Die Entwicklungsbegleiter unterstützen Mitarbeiter nicht nur bei Weiterbildungsfragen, sondern bieten auch Raum für persönliche Gespräche und Reflexion über die aktuelle Arbeitssituation. Dieser regelmäßige Austausch dient als Feedback-Mechanismus und beinhaltet auch Diskussionen über Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	Die Entwicklungsbegleiter fungieren nicht nur als Ansprechpartner für Weiterbildung, sondern schaffen auch Gelegenheiten für persönliche Gespräche und Reflexion über die Arbeitssituation. Dieser regelmäßige Austausch dient als Feedback und umfasst auch Diskussionen über Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	Die Entwicklungsbegleiter bieten Unterstützung und Raum für persönliche Gespräche sowie Reflexion über die Arbeitssituation der Mitarbeiter. Dieser regelmäßige Austausch dient als Feedback-Mechanismus und beinhaltet Diskussionen über Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	Entwicklungsbegleiter unterstützen Mitarbeiter durch regelmäßigen Austausch, Feedback und Diskussionen über persönliche Anliegen zu Entwicklungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen im Unternehmen.	Empfundene Nähe zum Arbeitgeber den Austausch zu individuellen Bedürfnissen & Interessen	Auswirkung der Erfüllung der Merkmalsgruppe 2
IP 7	Für IP war die Förderung seiner Karriere und Weiterbildung weniger vom System abhängig, ob holokratisch oder hierarchisch, sondern vielmehr von der individuellen Führungskraft. Seine Entwicklung und Möglichkeiten zur Weiterbildung wurden durch das Vertrauen und die Unterstützung seiner Vorgesetzten bestimmt. Bei seinem vorherigen Arbeitgeber hatte er dabei auch ein hohes Maß an Mitspracherecht und das Gefühl, dass seine Themen relevant waren. Dies hing wahrscheinlich mit seiner langen Berufserfahrung zusammen.	Der Interviewpartner betont, dass die Förderung seiner Karriere und das Mitspracherecht dahingehend aus seinen Augen nicht von dem holokratischen Organisationsmodell, sondern von der Führungskraft und dem Verhältnis zu diesem abhängt. Auch davor war das Verhältnis bzgl. dem Mitspracherecht bei Karrierefragen so.	Die Karriereförderung und das Mitspracherecht des Interviewpartners dabei sind weniger vom Organisationsmodell als von der Beziehung zur Führungskraft abhängig. Dies galt auch vorher in der hierarchischen Organisation für ihn	Das Karriereweg und das Eingehen auf den Mitarbeiter dahingehend, unterscheidet sich nicht zum vorherigen hierarchischen Unternehmen. Sie hängen von der Beziehung zur Führungskraft ab, nicht vom Organisationsmodell	Neutrale oder negative Ausprägung der Hauptkategorie	Empfundene Nähe zum Arbeitgeber
IP 4	In den holokratischen	In holokratischen Besprechungen	In holokratischen Meetings ist eine	In holokratischen Meetings gibt es im	Systematisierung von	Reaktionsfähigkeit der

	Meetings gibt es eine klare Struktur und eine vorab festgelegte Agenda im Vergleich zu den unstrukturierten Besprechungen in hierarchischen Organisationen. Die Entscheidungsprozesse sind klar definiert und transparent.	herrscht im Gegensatz zu unstrukturierten Meetings in hierarchischen Organisationen eine klare Struktur und vordefinierte Tagesordnung. Die Entscheidungsverfahren sind deutlich festgelegt und transparent.	systematische Organisation und eine im Voraus festgelegte Agenda im Gegensatz zu unstrukturierten Besprechungen in hierarchischen Strukturen üblich. Dadurch werden Entscheidungsprozesse klar definiert und transparent gestaltet	Gegensatz zu unstrukturierten Besprechungen in hierarchischen Organisationen klare Strukturen und Agenda. Entscheidungsprozesse sind transparent festgelegt.	Kommunikation und Meetings	Gesamtorganisation
IP 2	Das System betont die regelmäßige Evaluation, um präzise Anpassungen vorzunehmen und den Fokus auf den gemeinsamen Purpose zu stärken. Die holokratischen Instrumente ermöglichen eine genaue Bestimmung von Bedürfnissen und erforderlichen Anpassungen, während die Gemeinschaft an einem höheren Ziel arbeitet. Die schnelle Reaktion auf Marktveränderungen wird durch Umstrukturierung und spezialisierte Teams unterstützt.	Das System legt Wert auf regelmäßige Bewertungen, um präzise Anpassungen vorzunehmen und den Fokus auf den gemeinsamen Zweck zu verstärken. Die holokratischen Werkzeuge ermöglichen eine genaue Identifizierung von Bedürfnissen und erforderlichen Anpassungen, während die Gemeinschaft an einem übergeordneten Ziel arbeitet. Die schnelle Reaktion auf Marktveränderungen wird durch laufende Umstrukturierung und spezialisierte Teams unterstützt.	Das System betont regelmäßige Bewertungen zur präzisen Anpassung und Stärkung des gemeinsamen Zwecks. Holokratische Instrumente ermöglichen die genaue Identifizierung von Bedürfnissen und Anpassungen, während die Organisation an einem übergeordneten Ziel arbeitet. Marktveränderungen werden durch Umstrukturierung und spezialisierte Task-Forces	Das holokratische System führt regelmäßige Bewertungen zum Status Quo und Anpassungen an diesem durch – zur laufenden Ausrichtung auf den gemeinsamen Zweck, während die Organisation an einem übergeordneten Ziel arbeitet.	Systematisierte Selbstreflexion	Reaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation
IP 4	bestimmte Meeting-Formate, wie beispielsweise Wahlen (Governance Meeting), sind oft als übermäßig bürokratisch und ermüdend empfunden worden. Daher haben sie im Team beschlossen, diese in nach dem Prozess des Tactical Meetings durchzuführen, da diese als effizienter wahrgenommen werden. Sie nutzen diese Zeit, um sich	Bestimmte Meeting-Formate wie Wahlen im Governance Meeting gelten oft als zu bürokratisch und ermüdend. Deshalb hat das Team beschlossen, diese durch das effizientere Tactical Meeting zu ersetzen. Dort tauschen sie sich regelmäßig aus, präsentieren Statistiken und diskutieren Ideen,	In vielen Organisationen werden bestimmte Meeting-Formate als zu bürokratisch und ermüdend wahrgenommen. Teams entscheiden sich daher oft für effizientere Treffen wie das Tactical Meeting, um regelmäßige Austausche, Statistikpräsentationen und Ideendiskussionen zu ermöglichen, einschließlich Governance-Themen.	In vielen Organisationen gelten bestimmte Meeting-Formate als zu bürokratisch und ermüdend. Teams bevorzugen daher oft effizientere Treffen wie das Tactical Meeting, um regelmäßige Austausche, Statistikpräsentationen und Ideendiskussionen zu ermöglichen, einschließlich	Kritische Aspekte/Bariere der holokratischen Agilitäts-Instrumente	

	regelmäßig über den aktuellen Stand der Dinge auszutauschen, Statistiken zu präsentieren und Ideen zu diskutieren. Dabei integrieren sie auch Governance-Themen in diese informellen Treffen, um effizienter zu sein und die Diskussionen zu erleichtern.	auch Governance-Themen.		Governance-Themen.		
IP 2	Zusätzlich wird ein stärkerer Fokus auf den Dialog mit den Mitarbeitern gelegt, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und zu unterstützen. Dies zeigt sich in der Einführung von Entwicklungsbegleitern, die den Mitarbeitern nach der Probezeit zur Verfügung stehen. Diese Treffen bieten Raum für persönliche Gespräche und Reflexion über den eigenen Job sowie die Identifizierung von Potenzial für anspruchsvollere Aufgaben.	Die Organisation betont verstärkt die Bedeutung des Dialogs mit Mitarbeitern, um ihre individuellen Bedürfnisse zu verstehen und zu fördern. Dies zeigt sich durch die Einführung von Entwicklungsbegleitern nach der Probezeit, die persönliche Gespräche ermöglichen und helfen, Potenziale für herausfordernde Aufgaben zu identifizieren.	In der Organisation wird ein erhöhtes Augenmerk auf den Austausch mit Mitarbeitern gelegt, um deren individuelle Anliegen besser zu verstehen und zu unterstützen. Dies äußert sich konkret in der Implementierung von Entwicklungsbegleitern nach der Probezeit, die dazu dienen, persönliche Gespräche zu führen und Potenziale für anspruchsvollere Tätigkeiten zu erkennen.	Die Organisation legt Wert auf den Dialog mit Mitarbeitern, um ihre individuellen Bedürfnisse zu unterstützen. Dies wird durch die Einführung von Entwicklungsbegleitern nach der Probezeit umgesetzt, die Raum für persönliche Gespräche bieten und dabei helfen, Potenziale für anspruchsvollere Aufgaben zu identifizieren	Individualisierte Learning- und Entwicklungsjourney	Befähigung des Mitarbeiters
IP 6	Das Unternehmen hat erhebliche Veränderungen vorgenommen, darunter die Einführung eigener Konzepte und unterstützender Trainings, um die Holokratie zu implementieren. Ein fortlaufendes Schulungsprogramm wurde entwickelt, das von allen neuen Mitarbeitern durchlaufen wird, um das neue System und die notwendige Haltung dafür besser zu verstehen. Agilität ist dabei ein zentrales Thema, das verschiedene Fähigkeiten umfasst,	Das Unternehmen führte signifikante Änderungen durch, darunter die Entwicklung eigener Konzepte und Trainings, um die Holokratie einzuführen. Ein fortlaufendes Schulungsprogramm wurde implementiert, das von allen neuen Mitarbeitern durchlaufen wird, um das neue System und die erforderliche Denkweise besser zu vermitteln. Agilität, einschließlich konstruktiven Feedbacks, steht	Das Unternehmen hat umfangreiche Maßnahmen ergriffen, um die Einführung der Holokratie voranzutreiben, darunter die Entwicklung eigener Konzepte und Schulungen. Diese Initiative zielt darauf ab, die Mitarbeiter auf das neue System vorzubereiten und eine entsprechende Denkweise zu fördern, wobei Agilität und konstruktives Feedback eine wichtige Rolle spielen.	Das Unternehmen implementierte wesentliche Veränderungen, darunter eigene Konzepte und Schulungen zur Einführung der Holokratie. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Mitarbeiter für das neue System zu sensibilisieren und die erforderliche Denkweise zu fördern, wobei Agilität und Feedback im Mittelpunkt stehen.	Größere Vielfalt an Lernangeboten & Wissensvermittlung	Befähigung des Mitarbeiters

	wie konstruktives Feedback geben. Seit der Holokratie-Einführung wurden demnach Anpassungen beim Lernangebot vorgenommen, um die Arbeitsweise des Unternehmens anzupassen und eine individuelle Basis für jeden Mitarbeiter zu schaffen.	dabei im Mittelpunkt.				
IP 5	In der Phase der Anpassungen im Unternehmen stehen sowohl Lernen als auch Entscheidungen im Mittelpunkt. Die Unterstützung von Kollegen spielt dabei eine entscheidende Rolle, um Selbstsicherheit zu gewinnen und in neue autonome Rolle hineinzuwachsen. Ein aktiver sozialer Austausch ist ein integraler Bestandteil des Systems, in dem unterschiedliche Rollen erkennbar sind und jeder selbst Verantwortung für die Bewältigung seiner Herausforderungen trägt. Die Firma investiert aktiv in Weiterbildungsmaßnahmen wie Feedback- und Konfliktlösungskurse, um einen lebendigen sozialen Austausch und persönliches Wachstum zu fördern.	Während der Anpassungsphase im Unternehmen stehen Lernprozesse und Entscheidungsfindung im Fokus. Die Unterstützung durch Kollegen ist entscheidend, um Selbstvertrauen zu gewinnen und in neue autonome Rollen hineinzuwachsen. Ein aktiver sozialer Austausch ist integraler Bestandteil des Systems, in dem verschiedene Rollen sichtbar sind und jeder einzelne für die Bewältigung seiner Herausforderungen verantwortlich ist. Die Firma investiert aktiv in Weiterbildungsmaßnahmen wie Feedback- und Konfliktlösungskurse, um einen lebendigen sozialen Austausch und persönliches Wachstum zu fördern.	Während Veränderungsphasen im Unternehmen spielen Lernprozesse und Entscheidungsfindung eine zentrale Rolle. Die Unterstützung durch Kollegen ist dabei entscheidend für das Wachstum in neuen autonomen Rollen und die Steigerung des Selbstvertrauens. Ein aktiver sozialer Austausch wird als integraler Bestandteil des Systems betrachtet, in dem individuelle Verantwortung für die Bewältigung von Herausforderungen übernommen wird. Unternehmen investieren in Weiterbildungsmaßnahmen wie Feedback- und Konfliktlösungskurse, um einen lebendigen sozialen Austausch und persönliches Wachstum zu fördern.	Lernprozesse und Entscheidungsfindung sind zentral während Veränderungsphasen im Unternehmen. Die Unterstützung durch Kollegen ist entscheidend für das Wachstum in neuen Rollen. Ein aktiver sozialer Austausch wird als integraler Bestandteil des Systems betrachtet, in dem individuelle Verantwortung für Herausforderungen übernommen wird. Unternehmen investieren in Weiterbildungsmaßnahmen, um sozialen Austausch und persönliches Wachstum zu fördern.	Wissenstransfer zw. Mitarbeitern	Befähigung des Mitarbeiters
IP 7	Der Interviewpartner zieht einen Vergleich zwischen der eigenen Organisation und einer anderen Firma hinsichtlich des Wissensmanagements. Dabei stellt er fest, dass die	Der Interviewpartner stellt einen Vergleich zwischen dem Wissensmanagement seiner Organisation und einer anderen Firma an. Er	Bei der Bewertung des Wissensmanagements in Organisationen werden häufig Vergleiche mit anderen Firmen angestellt. Eine gründliche Prozessdokumentation kann den Einstieg	Der Vergleich des Wissensmanagements zwischen Organisationen verdeutlicht, dass eine detaillierte Prozessdokumentation den Einstieg neuer Mitarbeiter erleichtern kann	Neutrale oder Negative Ausprägung der Subkategorien	

	Dokumentation und Darstellung von Prozessen in der anderen Firma besser ist, insbesondere im Vergleich zum RK. Beim vorherigen Unternehmen wurden alle Abläufe detailliert niedergeschrieben, was neuen Mitarbeitern den Einstieg erleichterte, aber auch Einschränkungen mit sich brachte, da strikte Einhaltung der Prozesse erforderlich war.	bemerkt, dass die Dokumentation und Darstellung von Prozessen in der anderen Firma besser ist, insbesondere im Vergleich zum RK. Obwohl im RK alle Abläufe detailliert niedergeschrieben wurden und dies neuen Mitarbeitern den Einstieg erleichterte, führte dies auch zu Einschränkungen durch die strikte Einhaltung der Prozesse.	neuer Mitarbeiter erleichtern			
IP 2	betont die Bedeutung des "cultural fit" im Bewerbungsprozess und hebt hervor, dass fachliche Qualifikationen allein in einer holokratischen Organisation nicht ausreichen würde. Es wird darauf hingewiesen, dass es für das holokratische System besonders von Relevanz ist, um sicherzustellen, dass die Persönlichkeit und Werte der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen harmonieren. Der Sprecher hebt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter in einer solchen Organisation hervor und betont, dass die Menschen hinter dem stehen, was sie tun.	Der Interviewpartner hebt die Bedeutung des "cultural fit" im Bewerbungsprozess hervor und betont, dass in einer holokratischen Organisation fachliche Qualifikationen allein nicht ausreichen. Er erklärt, dass es besonders wichtig ist, sicherzustellen, dass die Persönlichkeit und Werte der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Zudem betont er die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit ihrer Arbeit.	In holokratischen Organisationen wird der "cultural fit" im Bewerbungsprozess als entscheidend betrachtet, da fachliche Qualifikationen allein nicht ausreichen. Es wird darauf geachtet, dass die Persönlichkeit und Werte der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen harmonieren, um eine erfolgreiche Integration und Motivation sicherzustellen.	Der "cultural fit" ist in holokratischen Organisationen im Bewerbungsprozess entscheidend. Persönlichkeit und Werte der Mitarbeiter müssen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen, um erfolgreiche Integration und Motivation zu gewährleisten.	Bedeutung des Cultural Fit	Soziale Mechanismen
IP 2	hebt hervor, dass im Unternehmen regelmäßige Evaluationen stattfinden, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen und den aktuellen Status quo zu bewerten. Die holokratischen	Im Unternehmen finden regelmäßige Bewertungen statt, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen und den aktuellen Stand zu bewerten. Holokratische Instrumente dienen dazu, ein	In Organisationen finden regelmäßige Bewertungen statt, um Mitarbeiterbedürfnisse zu verstehen und den aktuellen Stand zu überprüfen. Diese werden oft durch holokratische Werkzeuge unterstützt, um ein genaues	Regelmäßige Evaluationen und holokratische Werkzeuge helfen, Mitarbeiterbedürfnisse zu verstehen und den aktuellen Stand zu bewerten. Dadurch entsteht eine engere Verbundenheit und	Purpose & Gemeinschaft	Soziale Mechanismen

	Instrumente werden genutzt, um ein präzises Stimmungsbild zu erhalten. Die betreffende Person fühlt sich näher und stärker als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen, was auf die holokratische Struktur zurückgeführt wird. Der Fokus auf den Purpose und die ständige Selbstreflexion werden als wichtige Elemente betont, die eine starke Gemeinschaft fördern.	genaues Stimmungsbild zu erhalten. Die Interviewte fühlt sich dadurch enger mit anderen Mitarbeitern verbunden und sieht sich als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen, was sie auf die holokratische Struktur zurückführt. Besonderes Augenmerk wird auf den Zweck und die kontinuierliche Selbstreflexion gelegt, die als wichtige Elemente zur Förderung einer starken Gemeinschaft betrachtet werden.	Stimmungsbild zu erhalten. Mitarbeiter empfinden durch diese Struktur eine enge Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation, was durch den Fokus auf den Unternehmenszweck und die kontinuierliche Selbstreflexion verstärkt wird.	Identifikation mit der Organisation, welche auf den Fokus auf den Unternehmenszweck und die kontinuierliche Selbstreflexion zurückzuführen ist.		
IP 5	hebt die Autonomie und Beziehungen auf Augenhöhe hervor, die Vertrauen, intrinsische Motivation und Sinngebung fördern. Mitarbeiter verstehen den Zweck ihrer Arbeit, was die Suche nach externer Motivation reduziert. Die flache Hierarchie schafft eine Umgebung, in der alle auf Augenhöhe agieren und ihre individuellen Rollen mit klaren Zuständigkeiten erfüllen.	Der Interviewpartner betont die Bedeutung von Autonomie und gleichberechtigten Beziehungen, die das Vertrauen stärken und intrinsische Motivation sowie Sinngebung fördern. Durch die flache Hierarchie können Mitarbeiter ihre individuellen Rollen mit klaren Zuständigkeiten wahrnehmen, was die Suche nach externer Motivation reduziert	In Organisationen, die Autonomie und gleichberechtigte Beziehungen fördern, stärkt dies das Vertrauen und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter sowie ihre Wahrnehmung des Zwecks ihrer Arbeit. Eine flache Hierarchie ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre Rollen mit klaren Zuständigkeiten zu erfüllen, was die Abhängigkeit von externer Motivation verringert.	Die Betonung von Autonomie, gleichberechtigten Beziehungen und einer flachen Hierarchie fördert Vertrauen, intrinsische Motivation und Sinngebung bei den Mitarbeitern, indem sie ihnen ermöglicht, ihre individuellen Rollen mit klaren Zuständigkeiten zu erfüllen.	Dezentrale Machtverteilung	Soziale Mechanismen