

Fakultät Wirtschaft und Recht

Masterthesis

im Studiengang Unternehmensführung

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science (M.Sc.)

Neue Organisationsformen von Arbeit in Zeiten der Digitalen Transformation

vorgelegt von:

Sylvester Lerach

Ausgabedatum: 01.04.2021

Abgabedatum: 31.08.2021

Erstgutachter: Prof. Dr. Barbara Kreis-Engelhardt

Zweitgutachter: Dr. Brigitte Polzin

Disclaimer:

Die in dieser Ausarbeitung gewählte männliche Form impliziert keine Diskriminierung anderer Geschlechteridentitäten, sondern dient ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit.

Abstract

Diese Ausarbeitung befasst sich mit verschiedenen traditionellen und neuartigen Organisationsformen von Arbeit. Dabei werden wesentliche Veränderungsbedarfe für traditionell gestaltete Unternehmen identifiziert, welche einen Impuls zur organisationalen Adaption darstellen. Nicht nur die durch die Digitalisierung bedingten Faktoren wie Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, verändern das bisherige unternehmerische Umfeld maßgeblich, sondern auch ein Wertewandel innerhalb der Wissensgesellschaft sowie neuste Erkenntnisse aus der Arbeits- und Organisationsforschung, bieten Anlass eine pyramidale Struktur mit ihren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zu hinterfragen. In diesem Zusammenhang werden die Gemeinsamkeiten neuer Organisationsformen von Arbeit identifiziert, welche den aufgezeigten Veränderungsbedarfen von Unternehmen gerecht werden. Mittels Experteninterviews können die folgenden Gestaltungsbedarfe für neue Organisationsformen von Arbeit validiert werden: *Y-Menschenbild*, *tiefgreifende Vision*, *Kreisorganisation*, *integrative Entscheidungsfindung* und *dezentrale Verantwortung*.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	iv
Tabellenverzeichnis	iv
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Die Organisation	4
2.2 Organisation und Arbeit in einer historischen Betrachtung	5
2.3 Die Pyramidenorganisation	10
2.4 Veränderungsbedarf von Unternehmen	20
2.5 Neue Organisationsformen von Arbeit	33
3. Fragestellung	53
4. Methodenteil.....	53
4.1 Forschungsmethode	54
4.2 Erhebungsinstrument	54
4.3 Stichprobe	62
4.4 Datenerhebung	66
4.5 Datenauswertung	67
5. Diskussion	80
5.1 Kritische Reflexion	80
5.2 Schlussfolgerung für die Praxis	82
5.3 Forschungsbedarf.....	83
Literaturverzeichnis	85
Anhangsverzeichnis	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionale Organisation	11
Abbildung 2: Divisionale Organisation	12
Abbildung 3: Matrixorganisation.....	13
Abbildung 4: Industrielle Revolutionen	21
Abbildung 5: Industrie- und Wissensgesellschaft im Vergleich	30
Abbildung 6: Soziokratisches Organigramm.....	40
Abbildung 7: Holokratisches Organigramm.....	43
Abbildung 8: Bewusstseinsstufen	50
Abbildung 9: Deduktive Kategorienanwendung	59
Abbildung 10: Interviewleitfaden	61
Abbildung 11: Ablauf strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein)	68
Abbildung 12: Ergebnisdarstellung	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorteile und Herausforderungen einer Pyramidenorganisation	20
Tabelle 2: Veränderungsbedarf von Unternehmen	32
Tabelle 3: Unterschied zwischen Soziokratie und Holokratie	46
Tabelle 4: Vorteile und Herausforderungen neuer Organisationsformen von Arbeit.....	52
Tabelle 5: Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit.....	57
Tabelle 6: Stichprobe	65
Tabelle 7: Kodierleitfaden	70

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Aussage von Heraklit von Ephesus (535-475 v. Chr.) „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ scheint von zeitloser Gültigkeit. Die Ursachen für den Wandel sind vielschichtig. Die wesentlichen Meilensteine der nachhaltigen Veränderung von Arbeit und Gesellschaft werden als industrielle Revolutionen bezeichnet. Die Dampfmaschine dient als Symbol der ersten industriellen Revolution und transformiert im 18. und 19. Jahrhundert die Textilindustrie, Eisenbahn und Schifffahrt und zieht vermehrt Fachleute in die Städte. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wird die arbeitsteilige Massenproduktion dank der elektrischen Energie verwirklicht und bedingt eine weitere revolutionäre Welle über die Gesellschaft. Die dritte industrielle Revolution wird ab den 1980er Jahren durch den Einsatz des Personal Computers begründet. Mithilfe von Elektronik und IT kann die Produktion weiter automatisiert werden.¹

Aktuell befinden wir uns in der vierten industriellen Revolution – der Digitalisierung der Wirtschaft - welche durch Internet der Dinge, cyber-physische Systeme, Big Data und E-Clouds geprägt wird. Diese Entwicklung steht nicht für eine bestimmte Technologie, wie es die vergangenen Revolutionen aufweisen, sondern muss als Kombination verschiedener Technologien verstanden werden, die eine Echtzeit-Kommunikation zwischen Subjekten und Objekten gewährleistet („*Internet of Everything*“). Produkte, Maschinen, Industrieanlagen und ganze Fabriken (Smart Factory) werden gekoppelt und können eigenständig miteinander kommunizieren, Material bestellen, Wartungen oder Reparaturen beauftragen und ganze industrielle Prozesse vernetzen. Es entstehen cyber-physische Systeme, die teilautonom und teilautomatisiert ihr Verhalten im Hinblick auf die jeweilige Situation steuern können.² Diese Veränderung impliziert eine radikale Transformation der Arbeitswelt und Beschäftigungsperspektiven.³

Durch die stetige Steigerung von Rechenleistung, Speichergrößen und Netzkapazitäten bei gleichzeitiger Kostendegression, wird der Digitalisierung ein exponentielles Wachstum zugeschrieben. Diese rasante Entwicklung, welche Chancen und Risiken für Unternehmen bedeuten, benötigt ein notwendiges Überdenken der bisherigen Organisationsstrukturen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.⁴ Laut Weinreich (2016) sind herkömmliche Steuerungs- und Führungsmethoden obsolet, da sich diese mittels

¹ Vgl. Bauernhansl, 2017, S. 1 ff.

² Vgl. Janiesch, 2018, o. S.

³ Vgl. Stettes, 2016, S. 4

⁴ Vgl. Kagermann, 2017, S. 236 f.

Entwicklung, Umsetzung und Ausführung von festen Strategien und Prozesse ausschließlich für eine verlässliche Umwelt eignen.⁵ Noch bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts sind viele Branchen von überschaubaren Wettbewerbsstrukturen gekennzeichnet, weshalb organisationale Pyramidenstrukturen, welche auf Effizienz, Kostensenkung, Planbarkeit und Verlässlichkeit ausgelegt sind, durchaus ihre Berechtigung aufweisen.⁶ Durch die Digitalisierung nimmt die Wettbewerbsintensität und Volatilität stark zu. Digitale Geschäftsmodelle lassen sich häufig ohne riesige Investitionskosten umsetzen: Uber ist das größte Taxiunternehmen, welches selbst keine Fahrzeuge besitzt. Airbnb ist eine Onlineplattform, welche die meisten Übernachtungsbetten anbietet, obwohl dem Unternehmen kein einziges Zimmer oder Bett selbst gehört.⁷ Diese beiden Beispiele bilden nur einen Bruchteil des sich rasant verändernden Marktes ab und verdeutlichen die Priorität für Unternehmen, die aktuell vorliegenden Organisationsstrukturen zu überdenken. In einem solchen dynamischen Umfeld ist die Anpassungsfähigkeit eine wesentliche Erfolgseigenschaft von Unternehmen. Um diese zu gewährleisten, benötigt es neue Formen der internen Organisationsstrukturierung. Flache Hierarchien, netzwerkförmige, auf Flexibilität und Agilität ausgelegte Kooperationsformen dienen als Schlüssel.⁸

Die Digitale Transformation darf jedoch nicht als alleiniger Treiber für eine Organisationsumstrukturierung verstanden werden. Um einer ganzheitlichen Betrachtungsweise gerecht zu werden, müssen zudem menschliche Bedürfnisse, Wertewandel und neuste wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Arbeits- und Organisationsforschung berücksichtigt werden.⁹

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin dem Leser die vorliegende Thematik verständlich aufzuzeigen sowie einen konkreten Forschungsbedarf (Kapitel 3) zu identifizieren und zu decken. Ausgehend von der aktuellen Forschung werden Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit herausgearbeitet, welche folgend mittels qualitativen Experteninterviews auf praktische Relevanz validiert und ggf. ergänzt werden. Nicht Ziel dieser Arbeit ist den Transformationsprozess hin zu einer solchen Organisationsform zu beschreiben.

⁵ Vgl. Weinreich, 2016, S. 12 f.

⁶ Vgl. Steinle et al., 2008, S. 2 f.

⁷ Vgl. Dahm & Thode, 2019, S. 40

⁸ Vgl. von Ameln & Wimmer, 2016, S. 13

⁹ Vgl. Laloux, 2014, S. 14

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung wird die theoretische Grundlage geschaffen (Kapitel 2), um dem Leser die Thematik näher zu bringen sowie den Übergang zum empirischen Teil dieser Ausarbeitung verständlich zu vermitteln. Dabei wird zunächst in Kapitel 2.1 die Grundlage zur Arbeitsorganisation geschaffen, gefolgt von einer historischen Betrachtungsweise in Kapitel 2.2. In Kapitel 2.3 werden die Veränderungsbedarfe von Unternehmen diskutiert und in Kapitel 2.4 neue Organisationsformen von Arbeit vorgestellt, welche den Veränderungsbedarfen gerecht werden sollen. Die in Kapitel 3 ausformulierte Forschungsfrage, bildet die Grundlage für den Methodenteil in Kapitel 4. Darunter wird die Forschungsmethode (Kapitel 4.1), das Erhebungsinstrument (Kapitel 4.2), die Stichprobe (Kapitel 4.3), die Datenerhebung (Kapitel 4.4) und die Datenauswertung (4.5) behandelt. Die Ausarbeitung schließt mit einer Diskussion in Kapitel 5 ab.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Die Organisation

In diesem Kapitel werden zunächst die wesentlichsten Begriffe definiert, um den Einstieg in das Themengebiet zu erleichtern. Folgend werden die Ziele und Aufgaben der Organisationsgestaltung beleuchtet, welche in Hinblick auf eine organisatorische Veränderung der Unternehmen mit Perspektive in die Zukunft, einen wichtigen Kontext liefern.¹⁰

In der Literatur liegen unzählige Definitionen rund um den Organisationsbegriff vor. Folgend werden die Begriffe *Organisation* und *Arbeit* nach Kauffeld (2019) definiert.

„Der Begriff Organisation steht für ein über einen gewissen Zeitraum fest bestehendes, arbeitsteiliges System, in dem Beschäftigte und Maschinen zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe (Dienstleistungen oder Produktion von Sachgütern) und zur Erreichung der Unternehmensziele verbunden sind.“¹¹

„Bei Arbeit handelt es sich um eine zielgerichtete menschliche Tätigkeit zur Erfüllung von Aufgaben zum Zweck der Transformation und Aneignung der Umwelt.“¹²

Wie den Definitionen entnommen werden kann, geht es um die Strukturierung der Unternehmensaufgabe zur Erfüllung der Unternehmensziele mittels Arbeit. Ist die Struktur der *inneren Organisation* aufgebaut, kann eine Bestimmung der Arbeitsaufgaben und eine Unterteilung in Verantwortungsbereiche erfolgen. Die Rechtsform eines Unternehmens, die auch *äußere Organisation* genannt wird, ist im weiteren Verlauf kein Untersuchungsgegenstand.¹³

Die Verantwortlichkeiten werden in Form der sog. *Aufbauorganisation* definiert und die auszuführenden Tätigkeiten in der *Ablauforganisation*. Im übergeordneten Kontext verfolgen beide Organisationsarten das Ziel, den Unternehmenserfolg sicherzustellen, welcher an *Kosten* (z. B. kostenoptimierte Auslastung), *Zeit* (z. B. kurze Lieferzeiten) und *Qualität* (z. B. zuverlässige Fertigungsprozesse) gemessen wird.¹⁴

Wichtig zu verstehen ist, dass sich beide Organisationarten gegenseitig beeinflussen. Sind bspw. die Stellen und Abteilungen mit klaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definiert, nehmen diese folglich Einfluss auf die Ablauforganisation, soll heißen: „*Wann ist was in welcher Reihenfolge zu tun*“.¹⁵ Somit bestimmt die Aufbauorganisation die

¹⁰ Vgl. Braun, 2003, S. 1

¹¹ Kauffeld, 2019, S. 4

¹² Kauffeld, 2019, S. 2

¹³ Vgl. Braun, 2003, S. 2

¹⁴ Vgl. Braun, 2003, S. 6 f.

¹⁵ Braun, 2003, S. 2

Struktur eines Unternehmens und die Ablauforganisation die dynamischen Prozesse innerhalb der vorgegebenen Struktur.¹⁶

Da der Fokus dieser Ausarbeitung auf neuen Organisationsformen von Arbeit liegt, ist eine ganzheitliche Betrachtung zielführend, indem Komponenten der Aufbau- und Ablauforganisation berücksichtigt werden. Der Hauptfokus liegt jedoch auf der Aufbauorganisation, da es sich um den ersten chronologischen Schritt innerhalb der Organisationsbetrachtung handelt sowie eine Betrachtung ganzheitlicher Strukturen sinnvoller erscheint, als einen detaillierten Blick auf einzelne Elemente der Ablauforganisation zu legen.

2.2 Organisation und Arbeit in einer historischen Betrachtung

In diesem Kapitel wird die menschliche Gesellschaft in einem evolutionären Kontext betrachtet, indem die bedeutendsten Umbrüche in der Menschheitsgeschichte aufgezeigt werden (Kapitel 2.2.1 – 2.2.3). Bei dieser Analyse liegt der Fokus auf der gesellschaftlichen Struktur der jeweiligen Epoche sowie deren Auswirkung auf die Gestaltung von Organisation und Arbeit. Diese historische Betrachtungsweise verfolgt das Ziel, ein besseres Verständnis für die heute vorliegenden Organisationsstrukturen in der Wirtschaft zu entwickeln.

2.2.1 Altsteinzeit

Als Beginn dieser evolutionären Betrachtungsweise wird die Altsteinzeit (Paläolithikum) gewählt, eine lange zurückliegende Periode in der menschlichen Urgeschichte, welche sich ca. 2 Mio. bis ca. 9.000 v. Chr. erstreckt. Diese Zeit ist typisch für Jäger und Sammler, die in kleinen Sippen zusammenleben und sich selbst versorgen. Die Entdeckung des Feuers sowie die Erfindung und der Umgang mit Werkzeugen, sind wesentliche Meilensteine dieser Periode und erleichtern die Herstellung verschiedener Güter für den täglichen Bedarf sowie die Nahrungsbeschaffung und -Zubereitung.¹⁷ Auffallend ist die strikte Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau. Während Männer für die Jagt und Werkzeugherstellung zuständig sind, übernehmen die Frauen die Kinderaufzucht und das Sammeln von Nahrung. Der gesteigerte Nutzen durch die Arbeitsteilung ist ein ausschlaggebender Anlass für den Zusammenschluss in Sippen. Die daraus resultierende gesteigerte

¹⁶ Vgl. Braun, 2003, S. 2

¹⁷ Vgl. Pietsch, 2019, S. 3

Kommunikation fördert die Entwicklung der Sprache, welche eine intensiv sozialisierende Wirkung aufweist. Aus diesem Grund entwickelt sich der Mensch zu einem individualisierten und zugleich sozial abhängigen Lebewesen.¹⁸

Wird die Sozialstruktur der damaligen Periode betrachtet, so sind die Sozialverbände immer an Rangsysteme gebunden. Diese Rangordnung ist nicht biologisch determiniert, sondern besitzt primär einen selektiven Charakter. Bspw. ist die Rangordnung durch die erfolgreiche Fortpflanzungsrate gewisser Männer bestimmt, die Führungsqualitäten, Jagderfolg, Geschick in der Werkzeugherstellung etc. aufweisen.¹⁹

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Gemeinschaften in der Altsteinzeit in einem egalitären Verhältnis zueinanderstehen. Durch das angeborene Sozialverhalten des Menschen kristallisiert sich eine hierarchische Gliederung heraus, die durch den Glauben der Gruppenmitglieder an den Anführer resultiert, da dieser über gewisse selektionsrelevante Kompetenzen verfügt. Zu dieser Zeit gibt es somit noch keine Ämter, die an Macht und Gewalt gekoppelt sind, sondern lediglich eine charismatische Herrschaft.²⁰

2.2.2 Neusteinzeit

Ein weiterer bedeutender Umbruch in der Menschheitsgeschichte ist die Neusteinzeit (Neolithikum), welche sich ca. 10.000 bis 2.000 v. Chr. erstreckt. Diese Periode beschreibt den Übergang von den Jäger- und Sammlerkulturen zu Hirten- und Bauernkulturen. Das sich verändernde Klima prägt die Transformation wesentlich. Die steigende Wärme erzeugt Schmelzwasser, aus denen große Seen entstehen und somit den Fischfang ermöglichen. Der Anbau und die Ernte von domestizierten Nutzpflanzen realisiert sich und eine Einspeicherung der Nahrungsmittel für den Winter schaffen das Fundament für die Sesshaftigkeit. Die Quantität der Ernte kann durch die verbesserte Auswahl von Nutzpflanzen und das Domestizieren von Tieren stetig gesteigert werden, was in einer Überproduktion resultiert. Auf diese Weise kann sich ein Teil der Gesellschaft auf den Handel konzentrieren und sich anderen Themengebieten wie z. B. Religion und Wissenschaft widmen. Durch die verstärkte Spezialisierung in Ernte, Viehzucht und Bebauung wird die Arbeitsteilung in der Gesellschaft weiter verstärkt. Neben der Verbesserung der sozialen Stellung innerhalb der Gesellschaft durch gewissen Fähigkeiten und Kompetenz, bestimmt auch die Geburt über den Platz in der Rangordnung.²¹

¹⁸ Vgl. Kull, 1979, S. 58 ff.

¹⁹ Vgl. Kull, 1979, S. 59

²⁰ Vgl. Kull, 1979, S. 209

²¹ Vgl. Pietsch, 2019, S. 4 ff.

Ebenfalls wie in der Altsteinzeit zeigt sich, dass ein gewisser gesellschaftlicher Rang durch überlebensrelevante Kompetenzen erreicht werden kann. In der Neusteinzeit ist nicht mehr die Fähigkeit in der Jagd und der Werkzeugherstellung gefragt, sondern das Geschick sich zu spezifizieren, Überproduktion zu schaffen und Handel zu treiben. Der wesentliche Unterschied besteht jedoch darin, dass die egalitären Strukturen der Altsteinzeit nach und nach verschwinden. Die strikte Arbeitsteilung der Gesellschaft erhöht die Komplexität und erfordert ein hohes Maß an Organisation, was streng hierarchisch erfolgt. Im Zuge dessen werden Ämter (Planstellen) geschaffen, um die immer größer werdenden Organisationsstrukturen hinsichtlich Zielerreichung zu steuern.²² In dieser Zeit entsteht die aristokratische Rangordnung, welche sich über die ganze Gesellschaft erstreckt. Es gilt die Auffassung von Ungleichheit wie z. B. Adel und nicht Adel, Hausherr und Bediensteter. Die streng hierarchische Ordnung ist somit das Resultat der immer größer werdenden Organisationsstrukturen und einer aristokratischen Weltanschauung. Diese Strukturen erstrecken sich über weitere Folgeepochen und es entstehen Reiche sowie Staaten mit unterschiedlichsten Organisations- und Herrschaftsformen.²³

2.2.3 Industrialisierung

Die Industrialisierung beschreibt die Entwicklung von einem Agrarstaat zu einem Industriestaat. Die Industrialisierung beginnt Ende des 18. Jahrhunderts in England und kann weltweit heute als noch nicht abgeschlossen betrachtet werden.²⁴ Zunächst wird der Fokus auf die Anfänge der Industrialisierung gelegt.

Die stetig zunehmende Spezialisierung und Arbeitsteilung führen zu Beginn des 17. Jahrhunderts zu einem Zusammenschluss der Handwerker in kleine Manufakturen. Jedoch erst die bahnbrechenden technologischen Entwicklungen des 18. und frühen 19. Jahrhunderts wie bspw. die Dampfmaschine oder der Webstuhl, transformieren die Gesellschaft in eine neue Epoche, die von einer arbeitsteiligen Massenproduktion geprägt ist. Viele arme Menschen ziehen vom Land in die Städte, um für einen geringen Lohn und lange Arbeitszeiten in den Fabriken zu arbeiten.²⁵

Im Zuge dieses starken Zustroms, stellen sich Wissenschaftler und Fabrikbesitzer die Frage, wie sie die Arbeitsorganisation zu gestalten haben, damit die technologischen Erfindungen zielbringend eingesetzt werden können. Zu dieser Zeit entwickelt Frederick

²² Vgl. Kull, 1979, S. 209 f.

²³ Vgl. Campagna et al., 2021, S. 154

²⁴ Vgl. Frick, T. 2017, o. S.

²⁵ Vgl. Hahn, 2011, S. 2 ff.

Winslow Taylor (1856-1915) das Konzept *Scientific Management*, welches sich in allen industrialisierten Ländern etabliert. Das Ziel des Taylorismus ist es, die Arbeit so effizient wie möglich zu gestalten.²⁶

Folgend werden den wesentlichsten Prinzipien des Taylorismus kurz vorgestellt:

- *Arbeitsteilung*: Die Arbeit wird in kleinste Elemente zerlegt. Jeder Teilschritt des Arbeitsprozesses wird von einem spezialisierten Arbeiter übernommen. Durch diese Herangehensweise kann die Produktivität um ein Vielfaches gesteigert werden. Um die Spezialisierung zu gewährleisten, ist die Auswahl von geeignetem Personal entscheidend.
- *Standardisierung*: Identische Produkte werden in Massen gefertigt. Eine Personalisierung von Kundenwünschen für den breiten Massenmarkt kommt erst einige Jahrzehnte später.
- *Trennung von Kopf- und Handarbeit*: Die Zentralisierung von Entscheidungsgewalt ist ein wichtiger Bestandteil des Taylorismus. Die Planung, Steuerung und Überwachung werden vom Management übernommen, während die Arbeitenden für die operative Umsetzung zuständig sind. Über Zeit- und Bewegungsstudien wird die operative Arbeit genauestens analysiert und genau vorgegeben, wie eine Arbeit auszuführen ist.²⁷

Anhand dieser Prinzipien wird das Bild der Arbeits- und Organisationsgestaltung zu Beginn der Industrialisierung deutlich. Durch die Erfindung der Maschinen kann der Produktionsoutput genau geplant werden und macht die Umwelt beherrschbarer, als es in der Landwirtschaft möglich ist. Diese Planung übernehmen die Manager, indem sie die Arbeit in kleinste Elemente zerlegen und genau definieren, wann, wo und wie eine Arbeitskraft etwas auszuführen hat. Diese strikte Trennung zwischen Manager und Arbeitskraft verdeutlicht die hierarchische Ordnung der damaligen Zeit. Die Arbeitskraft wird als Mittel zum Zweck betrachtet, in dieser kein Potential über die Handarbeit hinausgesehen wird. Es gilt die Auffassung, dass der Mensch allein durch den Arbeitslohn zu motivieren sei.²⁸

Zu Beginn der Industrialisierung wird qualitativ zwischen den Menschen unterschieden, was sich in einer streng hierarchischen Rangordnung widerspiegelt. Eine große Macht geht nicht mehr allein von der Regierung (Ämter) aus, sondern ebenfalls von den Fabrikbesitzern. Das Proletariat hat eine klare untergeordnete Stellung in der sozialen

²⁶ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2019, S. 23

²⁷ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2019, S. 24

²⁸ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2019, S. 23 f.

Gesellschaftsstruktur, welches sich mit niedrigen Löhnen, hohen Arbeitszeiten und keinen Arbeitnehmerrechten zufriedenstellen muss. Soziale Missstände entwickeln sich als Folge der schlechten Arbeitsbedingungen und der immer größer werdenden Schere zwischen Arm und Reich.²⁹

Im weiteren Verlauf der Industrialisierung erkämpft sich die Arbeiterschaft bessere Arbeitsbedingungen. Bereits in den Jahren 1848/49 bilden sich erste Gewerkschaften als Folge der gesellschaftlichen Ungleichheit und politischer Unterdrückung, um laut Karl Marx den „*Guerillakrieg zwischen Kapital und Arbeit*“³⁰ aufzunehmen.³¹ Über die Jahre (bis heute) gewinnen die Gewerkschaften an immer größeren Einfluss und prägen die Rechte der Arbeitnehmer. Einen wichtigen Beitrag zu dieser Entwicklung leisten seit den späten 1860er Jahren die sozialdemokratischen Parteien sowie die Linksliberalen.³²

2.2.3 Zwischenfazit

Es kann gesagt werden, dass sich die menschliche Zusammenarbeit immer wieder verändert. Als Ursache dafür können technische Innovation (z. B. Industrielle Revolutionen) herangezogen werden, aber auch ein sich veränderndes Bewusstsein der Menschen, welches unterschiedliche Wertvorstellungen mit sich bringt.³³

Über die Evolution schließt sich der Mensch in Einheiten zusammen, um zum einen sein Bedürfnis nach Sozialität und zum anderen vom Nutzen der Arbeitsteilung zu profitieren. Die immer größer werdenden politischen und privatwirtschaftlichen Strukturen benötigen eine klare und zielgerichtete Organisation, welche streng hierarchisch erfolgt.³⁴ In dieser historischen Betrachtung kommt die Stellung innerhalb der Hierarchie dabei deutlich zum Ausdruck, indem höher angesiedelte ihre Stellung zum Ausbau des Eigennutzens auf Kosten anderer einsetzen. Die soziale Ungleichheit zieht sich wie ein roter Faden durch die Menschheitsgeschichte und ist nach wie vor ein aktuelles Thema in unserer heutigen Gesellschaft.³⁵ Zunehmende technische Innovationen, Arbeitsteilung und Standardisierung, erfordern eine immer striktere Organisation der Zusammenarbeit, um die einzelnen Arbeitsschritte zu koordinieren. Die Machtverhältnisse verschieben sich somit immer

²⁹ Vgl. Schwabe, 2021, o. S.

³⁰ Karl Marx, 1867 zit. nach Schönhoven, 2014, S. 60

³¹ Vgl. Schönhoven, 2014, S. 60

³² Vgl. Schönhoven, 2014, S. 63

³³ Vgl. Laloux, 2014, S. 14

³⁴ Vgl. Kull, 1979, S. 209 f.

³⁵ Vgl. Schwabe, 2021, o. S.

stärker in den privatwirtschaftlichen Sektor und jede Verbesserung von Arbeitsbedingungen muss hart erkämpft werden.³⁶

Bei dieser evolutionären Betrachtungsweise wird deutlich, dass sich das Individuum schon immer im Kontext des Zusammenlebens einer positiven oder negativen Macht unterstellen muss, solange es Teil einer Gemeinschaft oder Organisation bleiben möchte. Sei es der Stammeshäuptling, der durch Charisma und Gewalt seine Stellung erkämpft, ein monarchisches System mit Geburtenrecht, oder die Führungskraft in einer bürokratischen Pyramidenorganisation. Für das Individuum bedeutet eine solche hierarchische Struktur mit klaren Aufgaben und Anweisungen, wenig Handlungsspielraum und Einflussmöglichkeiten. Auf der anderen Seite jedoch, weiß jeder genau was er zu leisten hat, kennt seinen Platz und erhält was ihm zusteht. Diese Faktoren sind nicht unwesentlich in Bezug auf das Sicherheitsbedürfnis.³⁷ Im Folgekapitel wird der Fokus verstärkt auf den betrieblichen Kontext gelegt, indem die Pyramidenorganisation mit ihren Merkmalen und Auswirkungen auf die menschliche Zusammenarbeit detailliert betrachtet wird.

2.3 Die Pyramidenorganisation

Die typische Pyramidenorganisation im betrieblichen Kontext entstammt aus der klassisch-tayloristischen Fabrik der Massenproduktion, wie sie heute noch in vielen Unternehmen vorzufinden ist. Über die Jahre wird die Pyramidenstruktur immer wieder überarbeitet und neue Aufbauorganisationen resultieren.³⁸

In diesem Kapitel wird der Fokus explizit auf die betrieblichen Strukturen der vergangenen Jahrzehnte bis heute gelegt. Dabei werden zunächst die verschiedenen Arten von traditionellen Aufbauorganisationen wie die funktionale Organisation, die divisionale Organisation und die Matrixorganisation kurz erörtert.³⁹ Bezüglich dieser Aufbauorganisationen gibt es unzählige Vorteile und Herausforderungen zu nennen. Aufgrund des Umfangs wird sich im weiteren Verlauf auf die wesentlichen beschränkt. Wie aus Kapitel 2.1 hervorgeht, ist das Ziel der Aufbauorganisation Abteilungen und Stellen zu bilden, und diesen Aufgaben und Kompetenzen zuzuordnen. Die verschiedenen Aufbauorganisationen unterscheiden sich in der Gestaltung dieser Faktoren. Im Mittelpunkt dieser Rubrik steht jedoch nicht die genaue Differenzierung zwischen den genannten Strukturen, sondern die wesentlichen Gemeinsamkeiten mit ihren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit.

³⁶ Vgl. Schönhoven, 2014, S. 60

³⁷ Vgl. Laloux, 2014, S. 140

³⁸ Vgl. Klotz, 2003, S. 188

³⁹ Vgl. Laux & Liermann, 2003, 289 ff.

2.3.1 Beispiele für traditionelle Aufbauorganisationen

2.3.1.1 Die funktionale Organisation

Die funktionale Organisation ist eine der ersten betrieblichen Aufbauorganisationen und beschreibt eine Gliederung nach *Funktionsbereichen* auf zweiter Hierarchieebene. Bei diesem Ansatz handelt es sich um ein *Einliniensystem*, was bedeutet, dass jeder Mitarbeiter nur einen weisungsbefugten Vorgesetzten hat.⁴⁰ Die Funktionsbereiche werden nach dem *Verrichtungsprinzip* strukturiert. Dadurch erfolgt eine Teilung nach Geschäftsbereichen wie z. B. Beschaffung, Fertigung, Absatz etc.⁴¹ Die folgende Abbildung soll den Aufbau der funktionalen Organisation verdeutlichen.

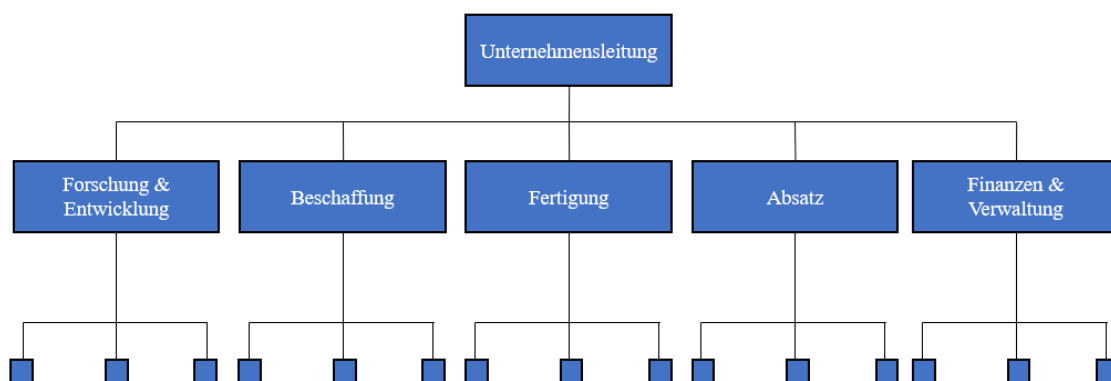


Abbildung 1: Funktionale Organisation⁴²

Die strikte Trennung der Abteilungen verfolgt das Ziel der Arbeitsteilung und Spezialisierung, ganz im Sinne des tayloristischen Ansatzes, der auf Masse und Effizienz ausgelegt ist. Demzufolge liegt je Abteilung ein sehr hohes bereichsspezifisches Wissen vor, welches jedoch auch an diesen Bereich gebunden ist. Anhand der aufgezeigten Linien werden die Kommunikationswege und Weisungsbefugnisse deutlich. Es zeigt sich, dass keine Kommunikation zwischen den Abteilungen gewährleistet wird. Die Unternehmensführung verfügt als einzige Instanz über Informationen aus allen Abteilungen. Die einseitigen Kommunikationswege und das gebündelte Wissen bei der Unternehmensführung muss kritisch betrachtet werden, da schließlich die Abteilungen nicht unabhängig voneinander agieren können und somit der Koordinationsaufwand sowie eine bereichsübergreifende Kompetenznutzung erschwert wird.⁴³

⁴⁰ Vgl. Haun, 2016, S. 86

⁴¹ Vgl. Laux & Liermann, 2003, S. 289

⁴² Eigene Darstellung in Anlehnung an Laux & Liermann, 2003, S. 290

⁴³ Vgl. Haun, 2016, S. 87

2.3.1.2 Die divisionale Organisation

Bei der divisionale Aufbauorganisation erfolgt die Gliederung im Gegensatz zur funktionalen Organisation nach dem *Objektprinzip*. Diese Unterteilung erfolgt auf der zweiten Hierarchieebene. Die Geschäftsbereiche werden auch als Sparten oder Divisionen bezeichnet und können sich bspw. nach Produkten, Marktregionen oder Kundengruppen gliedern. Die betrieblichen Grundfunktionen wie z. B. Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz erfolgt in den jeweiligen Divisionen separiert voneinander.⁴⁴ Wie auch bei der funktionalen Organisation handelt sich um ein *Einlinensystem*.⁴⁵

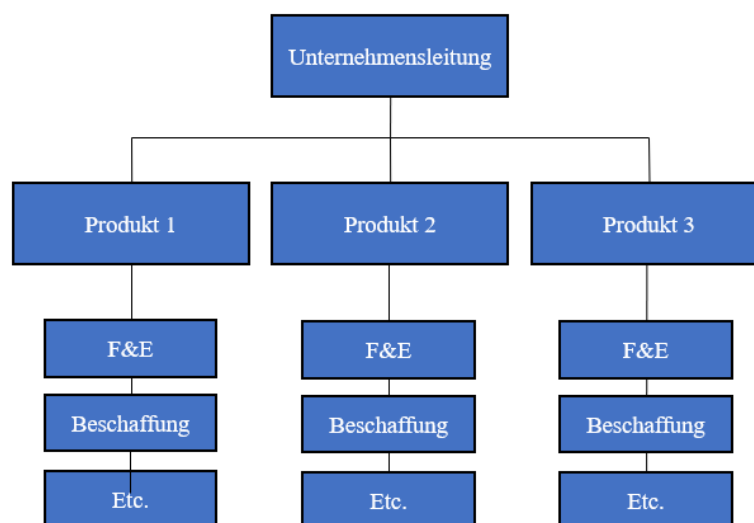


Abbildung 2: Divisionale Organisation⁴⁶

Bei dieser Aufbauorganisation erfolgt eine strikte Trennung zwischen den verschiedenen Produkten. Der Spartenleiter ist somit für alle betrieblichen Grundfunktionen je Sparte verantwortlich, was den Koordinationsaufwand für die Unternehmensleitung stark reduziert. Durch technischen Fortschritt, zunehmender Organisationsgröße oder steigender Diversifikationsgrad der Produkte, steigt der Koordinationsaufwand zwischen den Funktionsbereichen, weshalb häufig ein divisionaler Aufbau erfolgt. Die wesentlichen Vorteile sind somit ein gesenkter Koordinationsaufwand, klare Verantwortungsbereiche, hohe Spezialisierung sowie eine einfache Wirtschaftlichkeitsüberprüfung von Produkten. Als wesentlicher Nachteil der divisionalen Organisation kann die Gefahr von Doppelarbeit genannt werden, da jede Sparte ihre eigenen betrieblichen Grundfunktionen wie z. B. Beschaffung und Absatz aufweisen. Zudem wird die Kommunikation, wie auch bei der

⁴⁴ Vgl. Haun, 2016, S. 87 f.

⁴⁵ Vgl. Laux & Liermann, 2003, S. 296

⁴⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Laux & Liermann, 2003, S. 182

funktionalen Organisation, zwischen den einzelnen Divisionen erschwert. Das Resultat kann ein ausgeprägtes Bereichsdenken sein und eine Vernachlässigung des Gesamtorganisationsziels. Das organisationale Gesamtwissen obliegt ausschließlich der Unternehmensleitung.⁴⁷

2.3.1.3 Die Matrixorganisation

Bei der Matrixorganisation erfolgt die Aufteilung der Hauptabteilungen auf den ersten beiden Hierarchieebenen. Auf der dritten Hierarchieebene wird nach den verschiedenen Produkten differenziert (*Produkt-Matrix*). Bei der Matrixorganisation handelt es sich um eine Kombination zwischen funktionaler und divisionaler Aufbauorganisation. Dieser Aufbau wird dann eingesetzt, wenn zwischen verschiedenen Produkten, Marktregionen oder Kundengruppen unterschieden werden kann, jedoch eine getrennte Produktion sich als nicht realisierbar oder unwirtschaftlich herausstellt. Für die unterschiedlichen Produkte sind Produkt- oder Programmmanager verantwortlich, die eine horizontale Integration gewährleisten und somit den Produktprozess überwachen. Die einzelnen Funktionsabteilungen werden von den jeweiligen Leitern hinsichtlich effizienter Abwicklung in vertikaler Richtung überwacht. Wie aus dieser Aufbauorganisation hervorgeht, handelt es sich um ein *Mehrliniensystem*, da zwei Autoritätslinien vorliegen.⁴⁸

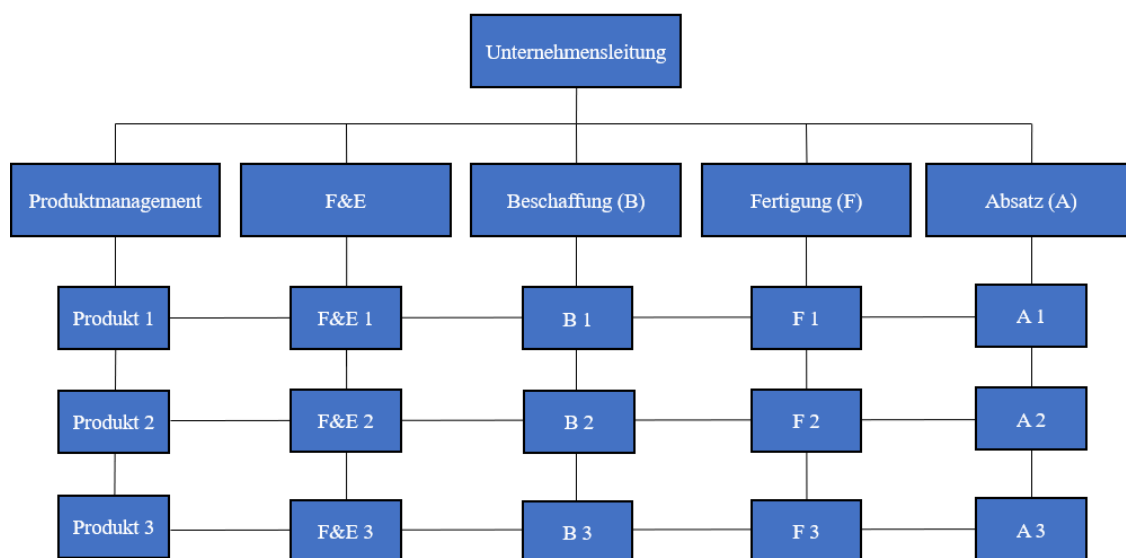


Abbildung 3: Matrixorganisation⁴⁹

Der große Vorteil der Matrixorganisation ist eine Erweiterung der Transparenz und somit der organisationalen Sichtweise, da der Einblick in bereichsübergreifende Prozesse

⁴⁷ Vgl. Haun, 2016, S. 89

⁴⁸ Vgl. Haun, 2016, S. 91

⁴⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Laux & Liermann, 2003, S. 295

gefördert wird. Durch das Mehrliniensystem kann Handlungsbedarf durch Innovation oder Fehler frühzeitig erkannt werden. Als Nachteil der Matrixorganisation kann unter Umständen eine Verkomplizierung der Abläufe gesehen werden, was in Verwirrung, Intransparenz und Verlust des Verantwortungsgefühls resultieren kann. Zudem bedingt das Mehrliniensystem ein erhöhten Koordinationsbedarf. Ebenfalls wie bei den bereits vorgestellten Aufbauorganisationen, liegt das organisationale Gesamtwissen bei der Unternehmensleitung.⁵⁰

Im Folgeabschnitt wird die Hierarchie als Merkmal der Pyramidenorganisation näher beschrieben und auf weitere Herausforderungen einer solchen Aufbauorganisation eingegangen. Bei dieser Darstellung muss berücksichtigt werden, dass nicht das Ziel einer Verallgemeinerung von Verhaltensweisen der Unternehmen mit einer Pyramidenstruktur verfolgt wird. Es gibt viele Unternehmen mit einem solchen Aufbau, bei denen die Gefahren weniger ausgeprägt zu Tragen kommen, da sie sich deren bewusst sind und gezielt intervenieren. Unabhängig wie geschickt ein Unternehmen jedoch agiert, handelt es innerhalb dieser Rahmenstruktur, die sich auf die Zusammenarbeit auswirkt. In den Folgeabschnitten stehen diese Auswirkungen im Fokus.

2.3.2 Die Hierarchie

In der Literatur wird zwischen der *formellen* und *informellen* Hierarchie differenziert. Die formelle Hierarchie beschreibt die offizielle Rangordnung zwischen Menschen, wobei die Führungskraft ihre Autorität aus ihrer Position bezieht. Die informelle Hierarchie entgegen beschreibt ein natürliches Phänomen, die gruppenspezifische Rollenverteilung, welche durch die unterschiedliche Wahrnehmung und Zuschreibung von Eigenschaften zu Personen resultieren.⁵¹ Somit zeigt sich, dass die Hierarchie nicht zwangsläufig etwas Negatives ist, sondern eine natürliche Erscheinung, wie sie bspw. auch im Tierreich vorzufinden ist.⁵² Im weiteren Verlauf wird der Fokus auf die formelle Hierarchie gelegt.

Die Hierarchie gibt die Art und Weise vor, wie die Zusammenarbeit zu funktionieren hat.⁵³ Diese Rangordnung wird in Form eines Organigramms dargestellt, wie es bereits in Kapitel 2.3.1 anhand der traditionellen Aufbauorganisationen aufgezeigt wird. Die Hierarchie bedingt eine klare Vorstellung sowie Erwartung an die Position und koordiniert Verantwortlichkeiten und Befugnisse. Kompetenzen werden dabei klar vertikal

⁵⁰ Vgl. Haun, 2016, S. 93

⁵¹ Vgl. Nissen, 2016, o. S.

⁵² Vgl. Paschen & Dihsmaier, 2001, S. 24

⁵³ Vgl. Happel, 2017, S. 5

abgegrenzt.⁵⁴ Je „höher“ eine Position innerhalb der Hierarchie angesetzt ist, desto mehr Verantwortung und Weisungsbefugnis hat sie inne. Dies bedeutet, dass Entscheidungsmöglichkeiten abhängig der hierarchischen Positionen vergeben, aber auch limitiert werden.⁵⁵ Die hierarchische Struktur schafft folglich eine klare Unter- und Überordnung, wobei die nächsthöhere Instanz über mehr Macht verfügt, welche sich in Verantwortlichkeit, Weisungsbefugnis, zur Verfügung stehenden Informationen und Gehalt spiegelt. Warum sich die Hierarchie über die Jahre in den Unternehmen manifestiert hat, liegt darin begründet, dass eine pyramidale Struktur einige Vorteile mit sich bringt. Durch die klare Orientierung durch Verantwortungsbereiche und Rollen, kann ein hohes Maß an Effizienz erreicht werden, was sich in einem deutlichen Wettbewerbsvorteil spiegelt.⁵⁶

„Die Hierarchie erleichtert die Koordination der einzelnen Tätigkeiten, da der Prozess der Informationsbeschaffung, -verteilung und -verarbeitung vereinfacht wird.“⁵⁷

2.3.3 Fehlentscheidungen und Informationsverzerrung

In einer Pyramidenorganisation haben Positionen mit Weisungsbefugnis das Recht bzw. die Pflicht, der nächstunterstellten Instanz Anweisungen zu geben, was sie auszuführen hat. Abhängig von der Unternehmensgröße, liegen unterschiedlich viele Hierarchieebenen vor. Wird eine Entscheidung von der Unternehmensführung getroffen, dann wird die nächstfolgende Instanz mit der Aufgabe zur Umsetzung beauftragt. Diese richtet wieder Aufgaben an die nächsten Instanzen usw. Die Anordnungen können folglich so detailliert werden, dass kaum Entscheidungsspielraum für die ausführende Person vorliegt und ein Gefühl von Fremdbestimmung entsteht.⁵⁸ Anhand dieser Struktur wird die strikte Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit nach Taylor deutlich. Es herrscht die Auffassung, dass es eine Gruppe von Menschen (z. B. der Vorstand) gibt, die über das nötige Wissen verfügen, wie ein Arbeitsprozess zu einem optimalen Ergebnis führt und deshalb diesen genau vorgeben. Da Entscheidungen häufig auf oberster Ebene geschlossen und nach unten delegiert werden, fehlt die Nähe zum operativen Geschäft und folglich zum Markt.⁵⁹ Die Gefahr von *Fehlentscheidungen* ist somit sehr groß.

⁵⁴ Vgl. Haun, 2016, S. 33

⁵⁵ Vgl. Happel, 2017, S. 6

⁵⁶ Vgl. Bergmann & Garrecht, 2008, 22 ff.

⁵⁷ Laux & Liermann, S. 2003, S. 98

⁵⁸ Vgl. Laux & Liermann, 2003, S. 97

⁵⁹ Vgl. Angermeier, 2010, o. S.

Die Fehlentscheidungen werden durch einen erschwerten Informationsfluss innerhalb der Hierarchie gefördert. Durch eine strenge vertikale und horizontale Arbeitstrennung, wie in Kapitel 2.3.1 aufgezeigt, wird das Abteilungsdenken (Silodenken) gefördert. Dadurch, dass Informationen nur erschwert bereichsübergreifend und auf direktem Weg zwischen verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen fließen können, geht die organisationale Identifikation sowie das Verständnis und Wissen zu anderen Bereichen verloren. Je mehr Hierarchieebenen (Stille Post) und Arbeitsteilungen (Silodenken) vorliegen, desto ausgeprägter ist die Gefahr der *Informationsverzerrung*. Das Resultat ist ein erhöhtes Risiko von Fehlentscheidungen.⁶⁰

2.3.4 Macht und Wertigkeit

In der historischen Betrachtungsweise zu Beginn dieses Kapitels wird bereits deutlich, dass *Macht* und *Dominanz* allgegenwärtige soziale Phänomene sind, welche sich in einer Ungleichheit ihrer Verteilung zwischen Individuen, Gruppen oder Staaten spiegeln.⁶¹ Bereits McClelland (1985) identifiziert neben dem Motiv nach Leistung und sozialem Anschluss, das *Machtmotiv*. Ziel dieses Motives ist es ein Gefühl von Stärke und Überlegenheit durch physische oder psychische Einflussnahme zu erreichen.⁶² Da sich die Ungleichheit der Verteilung von Macht auch im Tierreich zeigt, kann sie als umfassend und natürlich betrachtet werden.⁶³ In der Literatur wird zwischen der *persönlichen* (p) und *sozialen* Macht (s) differenziert. Beide Arten der Macht kommen unterschiedlich stark ausgeprägt bei jedem Menschen zum Tragen. Personen, die eine starke Ausprägung der p-Macht besitzen, nutzen ihre Macht zu ihrem persönlichen Vorteil, d. h. sie wollen gewinnen und bspw. in der Hierarchie aufsteigen. Dabei neigen sie moralische Standards und Verpflichtungen anderen gegenüber zu vernachlässigen. Die s-Macht motivierte Personen hingegen, setzten ihre Macht zum Wohle einer Gruppe oder Organisation ein. Das zentrale Problem besteht darin, dass die p-Macht die Tendenz hat sich zu verselbstständigen, da unsere Wahrnehmung begrenzt ist. Z. B. wird der Fokus auf sich selbst gerichtet, so reduziert sich der Bezug zu anderen. Dies kann zur Folge haben, dass sich die p-Macht verstärkt und im Machtmissbrauch resultiert.⁶⁴ Kraus et al. (2010) belegen in ihrer Studie, dass Machtbesitz die Fähigkeit auf andere zu achten reduziert.⁶⁵ Des Weiteren

⁶⁰ Vgl. Haun, 2016, S. 503

⁶¹ Vgl. Heckenhausen & Schmalt, 2010, S. 211

⁶² Vgl. Brandstätter et al., 2013, S. S. 55

⁶³ Vgl. Heckenhausen & Schmalt, 2010, S. 211

⁶⁴ Vgl. Lammers et al., 2009, S. 1543 ff.

⁶⁵ Vgl. Kraus et al, 2010, 1716 ff.

identifizieren Owen & Davidson (2009) das sog. Hybris-Syndrom. In ihrer Untersuchung können die beiden Forscher belegen, dass mächtige Personen, welche zu lange im Amt sind, Persönlichkeitsstörungen entwickeln, wie bspw. narzisstische Selbstbezogenheit und Realitätsverlust.⁶⁶

Innerhalb einer Pyramidenorganisation werden solche Machtentwicklungen gefördert, da „oben“ Macht über „unten“ verfügt. Machtquellen können bspw. Belohnungs- und Bestrafungsmacht oder Informationsmacht sein.⁶⁷ Der Aufstieg innerhalb der Hierarchie wird durch den Zuspruch von einer ausgeprägteren zu Verfügung stehenden Macht, ein höheres Gehalt und Statussymbolen gefördert. Diese Differenzierung zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen suggeriert eine unterschiedliche *Wertigkeit* zwischen den Personen und sollte deshalb als kritisch betrachtet werden.

2.3.5 Der Aufstieg in der Hierarchie

Peter & Hull (1996) beschreiben in ihrem Buch *Das Peter Prinzip* das Phänomen der Beförderung. Sie stellen die These auf, dass innerhalb einer hierarchischen Struktur Personen häufig so lange befördert werden, bis sie einen Status der Unfähigkeit erreichen. Die Autoren können in zahlreichen Fällen eine hohe Kompetenz vor der Beförderung und eine Inkompetenz nach der Beförderung identifizieren. In den meisten Situationen wird folglich eine Person befördert, welche ihre aktuelle Arbeit sehr gut ausführt, da sie fachlich qualifiziert ist. In der nächsthöheren Hierarchieebene werden neue Kompetenzen gefragt (z. B. Führung) und es stellt sich die Frage, ob jene Person auch in ihrer neuen Position kompetent ist. Nach Peter & Hull (1996) erfolgt dieser Kreislauf häufig so lange, bis eine völlige Inkompetenz erreicht wird.⁶⁸ Da die Führungskraft über Weisungsbefugnis verfügt, muss dieser Punkt als äußerst kritisch betrachtet werden.

Die Ursache für diese Erscheinung ist in den Regeln der Beförderung zu suchen.⁶⁹ Nach dem Psychologen Jon Billsberry (1996) spielen bei der Betrachtung von Peter & Hall (1996) drei Faktoren eine entscheidende Rolle.⁷⁰ Die erste Betrachtungsweise stützt sich auf das Machtmotiv, wie es im Kapitel zuvor behandelt wird. Durch das interindividuell ausgeprägte Motiv nach Einflussnahme, entsteht das Verlangen nach einer Beförderung, unabhängig von der Eignung für eine Position.⁷¹ Der zweite Punkt ist in den Schwächen

⁶⁶ Vgl. Owen & Davidson, 2009, S. 1396 ff.

⁶⁷ Vgl. Brandstätter et al., 2013, S. S. 56

⁶⁸ Vgl. Peter & Hull, 2005, S. 21 f.

⁶⁹ Vgl. Peter & Hull, 2005, S. 23

⁷⁰ Vgl. Billsberry (Hrsg.), 1996, o. S. zit. nach Bartscher & Nissen, 2016. o. S

⁷¹ Vgl. Brandstätter et al., 2013, S. S. 55

der Personalauswahl zu finden. Auch wenn sich die Eignungsdiagnostik über die letzten Jahre positiv entwickelt hat, werden häufig Personen anhand ihrer fachlichen Kompetenz befördert.⁷² Zudem spielen Faktoren wie Beziehungen und welchen persönlichen Nutzen ein Vorgesetzter aus der Beförderung eines Mitarbeiters zieht, eine entscheidende Rolle.⁷³ Der dritte Faktor ist eine unzureichende Fort- und Weiterbildung, welche die Bewältigung der neuen Position erschweren.⁷⁴

Auch in diesem Abschnitt wird nicht das Ziel einer Verallgemeinerung verfolgt. Es soll lediglich dazu dienen, die Risiken der Beförderung aufzuzeigen, die häufig durch ein Machtmotiv, einer ungeeigneten Personalauswahl auf Basis einer falschen Kompetenzbeurteilung, Eigennutzen und Beziehungen sowie von einer mangelnden Förderung begünstigt werden. Das Resultat ist eine Organisationsstruktur, welche die Kompetenzen der Mitarbeiter nicht optimal nutzt und Fehlentscheidungen begünstigt.

2.3.6 Wissen

Wie aus allen drei vorgestellten traditionellen Aufbauorganisationen entnommen werden kann, ist die Unternehmensführung die einzige Instanz, welche über das gesamte organisationale *Wissen* verfügt. Je weiter oben sich eine Person innerhalb der Hierarchie befindet, desto mehr Informationen verfügt sie über die Organisation. Ebenfalls in diesem Kontext wird die Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit nach dem Ansatz von Taylor deutlich.⁷⁵ Durch die strikte Trennung zwischen den Funktionsbereichen, herrscht je Bereich ein hohes fachspezifisches Wissen. Informationen über die Bereichsgrenzen hinweg stehen häufig jedoch nicht zur Verfügung, was folglich im Silo-Denken resultiert.⁷⁶ Da Wissen neben Kapital und Arbeit heutzutage zu den wichtigsten Unternehmensressourcen gehört, stellt sich die Frage, ob das Wissen in einer Aufbauorganisation mit strikt abgegrenzten Bereichen und unterschiedlich ausgeprägter Informationsdichte je Hierarchieebenen bestmöglich genutzt wird.⁷⁷ Studien belegen, dass Hierarchien den Wissensaustausch erschweren.⁷⁸

⁷² Vgl. Peter & Hull, 2005, S. 21 f.

⁷³ Vgl. Rüttimann, 2004, o. S.

⁷⁴ Vgl. Billsberry (Hrsg.), 1996, o. S. zit. nach Bartscher & Nissen, 2016, o. S.

⁷⁵ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2019, S. 24

⁷⁶ Vgl. Haun, 2016, S. 503

⁷⁷ Vgl. Wildemann, 2001, S. 21 f.

⁷⁸ Vgl. Al-Alawi et al., 2007, S. 25 zit. nach Müller, 2009, S. 226

2.3.7 Zwischenfazit

Die Hierarchie ist ein natürliches Phänomen, welches seit Anbeginn des Lebens unter Menschen und Tieren vorzufinden ist.⁷⁹ Über die Jahre hat sich jedoch nach und nach eine formelle Hierarchie herauskristallisiert, um den wachsenden Zusammenschluss von Menschen zu organisieren.⁸⁰

Seit Anfang der Industrialisierung haben sich nach und nach verschiedene Aufbauorganisationen etabliert. Die drei vorgestellten Strukturen stellen dabei die wichtigsten Formen in unserer heutigen Wirtschaft dar.⁸¹ Welche Aufbauorganisation ein Unternehmen letztendlich wählt, hängt von der Situation und der Umwelt ab. Dabei unterscheiden sie sich in der Gestaltung von Abteilungen und Stellen mit zugehörigen Aufgaben und Kompetenzen.⁸² Bei Betrachtung der vorgestellten Strukturen wird eine entscheidende Gemeinsamkeit deutlich. Alle drei Formen weisen eine Pyramidenstruktur auf, welche durch klare funktionale Abläufe, strenge Arbeitsteilung sowie Hierarchie und Regeln gekennzeichnet sind. Einen besonderen Vorteil weisen die Pyramidenorganisationen in Massenmärkten mit geringer Volatilität und Wettbewerbsdruck auf.⁸³ Das Unternehmensumfeld ist folglich gut planbar, weshalb es eine Struktur benötigt, die auf reine Effizienz ausgelegt ist. Das Resultat ist eine hohe Anzahl zu Verfügung stehenden Produkte zu einem günstigen Preis.⁸⁴ Aus diesem Grund hat sich die Pyramidenorganisation über die letzten Jahrzehnte durchgesetzt.⁸⁵

Unabhängig wie gut ein Unternehmen sich über die Jahre weiterentwickelt hat und sich den Herausforderungen einer Pyramidenorganisation bewusst ist, gibt diese Struktur die Leitblenden des Handlungsspielraums vor.

Zur Übersicht werden die wesentlichen Vorteile und Herausforderungen einer Pyramidenorganisation in einer Tabelle dargestellt.

⁷⁹ Paschen & Dihsmäier, 2001, S. 24

⁸⁰ Vgl. Campagna et al., 2021, S. 154

⁸¹ Vgl. Laux & Liermann, 2003, 289 ff.

⁸² Vgl. Laux & Liermann, 2003, S. 182

⁸³ Vgl. Kallenbach, 2020, o. S.

⁸⁴ Vgl. Bergmann & Garrecht, 2008, 22 ff.

⁸⁵ Vgl. Kallenbach, 2020, o. S.

Vorteile	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz, Leistung und Kostenreduktion • Klare Struktur und Orientierung • Erleichterung der Koordination von Tätigkeiten • Erleichterung der Planung und Durchsetzung von Entscheidungen • Besonders geeignet in Märkten mit geringer Volatilität und Wettbewerbsdruck 	<ul style="list-style-type: none"> • Erschwerte Kommunikation fördert Trägheit, Informationsverzerrung und Fehlentscheidungen • Fehlende organisationale Identifikation und Silo-Denken • Umgang mit Machtmotiv und unterschiedlichen Wertigkeiten • Wissensmanagement wird erschwert • Volatile Märkte und hoher Wettbewerbsdruck • Beförderung von geeigneten Personen

Tabelle 1: Vorteile und Herausforderungen einer Pyramidenorganisation⁸⁶

Über Jahrzehnte haben die Pyramidenorganisationen gute Dienste geleistet, Innovationen geschaffen und eine Vielzahl von Produkten zu einem günstigen Preis sichergestellt.⁸⁷ Im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung wird der Fokus auf das heutige Geschäftsumfeld und neuste wissenschaftliche Erkenntnisse gelegt, um die Frage zu beantworten, ob ein pyramidalen Unternehmensaufbau der heutigen Situation gerecht werden kann.

2.4 Veränderungsbedarf von Unternehmen

In diesem Kapitel wird das aktuelle Geschäftsumfeld betrachtet und verschiedene Treiber identifiziert, die Aufschluss über die Zeitmäßigkeit einer Pyramidenorganisation gewährleisten sollen. Zunächst steht die Digitale Transformation mit ihren Auswirkungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Folgend werden weitere Faktoren aufgezeigt, die einen Anstoß zur Veränderung darlegen.

⁸⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an die vorherigen Abschnitte

⁸⁷ Vgl. Bergmann & Garrecht, 2008, 22 ff.

2.4.1 Grundlagen Digitale Transformation

Die Wörter *Digitalisierung* und *Digitale Transformation* sind seit geraumer Zeit viel diskutierte Begriffe in unserer Gesellschaft und werden häufig mit dem Begriff der *Industrie 4.0* in Zusammenhang gebracht.⁸⁸ Die Digitalisierung beschreibt die technische Umwandlung von analogen Informationen in Bits und Bytes, wie bspw. die analoge Aufnahme von Bildern und die digitale Abspeicherung auf dem PC.⁸⁹ Der Begriff Digitalisierung ist somit ein umfassender Begriff, welcher „...*sich aus der Nutzung der Technologie durch Anwendungsprogramme, Internet und Künstlicher Intelligenz...*“⁹⁰ ergibt. Die Digitale Transformation hingegen beschreibt die nachhaltigen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesellschaft und Wirtschaft⁹¹ und wird im weiteren Verlauf dieses Abschnittes im Mittelpunkt stehen.

2.4.2 Auswirkungen auf die Wirtschaft und Gesellschaft

Durch technische Errungenschaften hat sich die industrielle Produktion immer wieder von Grund auf neu erfunden. Diese Veränderung des Wirtschaftens wird mit dem Begriff der industriellen Revolutionen in Verbindung gebracht.⁹²

Im folgenden Abschnitt werden die vorangegangenen industriellen Umbrüche (Industrie 1.0 – 3.0) mit ihren Auswirkungen auf die Wirtschaft und Gesellschaft kurz vorgestellt und folgend auf die Digitalisierung (Industrie 4.0) detaillierter eingegangen.

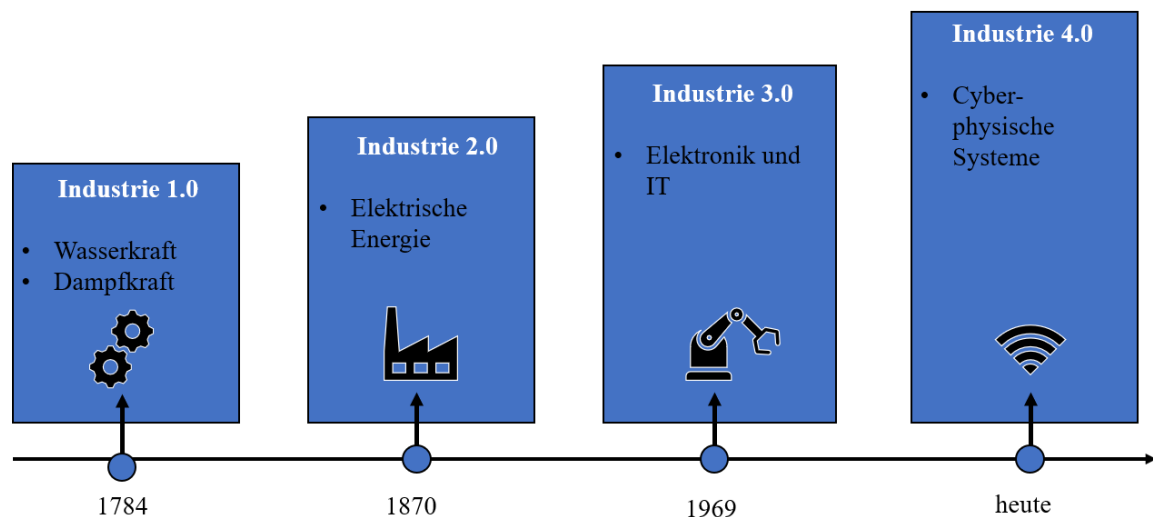


Abbildung 4: Industrielle Revolutionen⁹³

⁸⁸ Vgl. Obermaier, 2019, S. 3

⁸⁹ Vgl. Miebach, 2020, S. 1

⁹⁰ Miebach, 2020, S. 1

⁹¹ Vgl. Miebach, 2020, S. 2

⁹² Vgl. Obermaier, 2019, S. 4

⁹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bauernhansel, 2017, S. 2 ff.

Die obige Abbildung stellt eine zeitliche Übersicht der vier verschiedenen industriellen Revolutionen dar.

Die *erste industrielle Revolution* bahnt sich ihren Weg gegen Ende des 18. Jahrhunderts und läutet den Übergang von der Agra- zur Industrienation ein. Die Nutzung von Wasserkraft ist zu Zeiten der Frühindustrialisierung ein häufig verwendetes Hilfsmittel in der Produktion. Da die Wasserkraft jedoch nur sehr bedingt einsetzbar ist, werden die meisten Produktionsanlagen (z. B. Webstuhl) von reiner Muskelkraft bedient. Die Erfindung der Dampfmaschine von James Watt leitet einen entscheidenden Umbruch ein. Die Dampfkraft ist schon seit längerer Zeit bekannt, aber ist noch nie vorher für industrielle Zwecke im großen Stil eingesetzt worden.⁹⁴ Diese Phase ist auch unter der Mechanisierung bekannt, da erstmalig mechanische Produktionsanlagen gefertigt werden, welche mit Hilfe von Dampf arbeiten, d. h. thermische in mechanische Energie umwandeln.⁹⁵ Diese neuartige Technologie führt zu einer enormen Steigerung der Produktionsmengen. Somit können Produkte günstiger verkauft und leichter zugänglich gemacht werden. Die Erfindung der Dampfmaschine zieht eine Reihe nachhaltiger Veränderungen mit sich. Durch den Ausbau von Eisenbahnschienen und die Einführung der Dampfschiffahrt, wird der Handel durch den Transport von Gütern erleichtert, was wiederum Unternehmen zur Expansion bewegt und neue Arbeitskräfte einstellen lässt. Ebenfalls touristische Reisen werden durch den verbesserten Verkehr möglich und beeinflussen die Gesellschaft grundlegend. Darüber hinaus wirkt die Erfindung des Wasserdampfes auf die unterschiedlichsten Produktionsbereiche und ermöglicht neue Aktionsfelder wie bspw. im Textildruck und in der Tuchherstellung.⁹⁶

Die *zweite industrielle Revolution* beginnt 1870 und ist von der Nutzung der Elektrizität und von der Fließbandfertigung geprägt. Weitere Meilensteine dieser Zeit sind Generatoren, Glühbirnen, Telefonapparate und Verbrennungsmotoren. Mittels der Elektrizität als Antriebskraft, automatisieren sich die Fabriken stetig weiter und produzieren eine enorme Anzahl an Gütern. Die steigende Verbesserung der Transportwege und Kommunikation führt zu einer internationalen Vernetzung, wodurch Arbeitsprozesse weiter optimiert werden können.⁹⁷ Der tayloristische Ansatz der strikten Arbeitsteilung, Standardisierung und Trennung von Hand- und Kopfarbeit, wird durch die Einführung des Fließbandes weiter gefördert.⁹⁸ Mittels dieses Ansatzes und der zunehmenden Automatisierung der Fabriken,

⁹⁴ Vgl. Bauernhansel, 2017, S. 2 ff.

⁹⁵ Vgl. Madsen et al., 2016, S. 2

⁹⁶ Frick, 2017, o. S.

⁹⁷ Frick, 2017, o. S.

⁹⁸ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2019, S. 23 f.

erfüllt sich bspw. Henry Ford seinen Traum, ein preiswertes Auto anzubieten, dass sich jede Person mit einem normalen Lohn leisten kann.⁹⁹ Die großen Erfindungen und Umwälzungen der damaligen Zeit beeinflussen das Zusammenleben nachhaltig und bilden die Grundlagen für unseren heutigen modernen Alltag.

Einige Jahre später beginnt in den 1970er Jahren die *dritte industrielle Revolution*. Ein wichtiger Umbruch ist dabei die Erfindung von Mikroprozessoren. Konrad Zuse entwickelt bereits im Jahr 1941 den ersten funktionsfähigen Computer. Diese Halbleiterbauelemente mit Steuerungs- oder Rechnungsfunktion bilden die Grundlage der Elektronik und IT. Die dritte industrielle Revolution ist in der weiteren Ausbreitung und Automatisierung der Produktion mit Hilfe von Elektronik und IT begründet.¹⁰⁰ Zu dieser Zeit entwickelt sich Deutschland hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, da immer mehr speicherprogrammierbare Steuerungen zur computergestützten Teilautomatisierung von Abläufen genutzt werden. Dies ermöglicht es, dass komplette Arbeitsabläufe partiell und teils komplett automatisiert durchlaufen werden können. Die Erfindung des Computers, auch für den Eigenbedarf, und des World Wide Webs führt zu einer weitreichenderen Vernetzung und läutet das digitale Zeitalter ein.¹⁰¹

Die *vierte industrielle Revolution* beschreibt einen globalen Umbruch beginnend des 20. Jahrhunderts und steht nicht für eine bestimmte Technologie, wie es die vergangenen Revolutionen aufweisen, sondern muss als Kombination verschiedener Technologien verstanden werden, die eine Echtzeit-Kommunikation zwischen Subjekten und Objekten gewährleistet („*Internet of Everything*“).¹⁰² Die entscheidende Grundlage bilden hierbei sog. cyber-physische Systeme (CPS), die eine Vernetzung zwischen Menschen, Prozesse, Geräte etc. ermöglichen. Mittels diverser Sensoren können Daten aus der Umwelt erfasst und mittels einer geeigneten Software aufbereitet werden. Folgend können Akteure auf reale Vorgänge Einfluss nehmen. Bspw. über das Internet wird eine intelligente Vernetzung zwischen allen Akteuren gewährleistet und eröffnet eine Vielzahl neuer Möglichkeiten und Potenziale.¹⁰³ Die aktuelle Veränderungsgeschwindigkeit nimmt stetig zu und ist in der Zeit der Menschheitsgeschichte noch nie so hoch gewesen, weshalb der Digitalisierung ein exponentielles Wachstum zugeschrieben wird. Diese Veränderung impliziert eine radikale Transformation der Arbeitswelt und Beschäftigungsperspektiven.¹⁰⁴

⁹⁹ Vgl. Madsen et al., 2016, S. 2

¹⁰⁰ Frick, 2017, o. S.

¹⁰¹ Vgl. Madsen et al., 2016, S. 2

¹⁰² Vgl. Janiesch, 2018, o. S.

¹⁰³ Vgl. Obermeier, 2019, S. 4

¹⁰⁴ Vgl. Stettes, 2016, S. 4

Eine umfangreiche Studie des McKinsey Global Institutes prognostiziert, dass sich ca. 6.5 Millionen Erwerbstätige in Deutschland bis 2030 neue Kompetenzen und Qualifikationen aneignen müssen. Weitere 4 Millionen Erwerbstätige werden ihren Job verlieren und müssen sich komplett umorientieren. Weltweit sollen bis 2030 ca. 800 Millionen Jobs verloren gehen.¹⁰⁵ Das World Economic Forum schätzt, dass 65% der Grundschüler in Zukunft Jobs nachgehen werden, die es heute noch nicht gibt.¹⁰⁶ Als Beispiel für die Nachfrage nach neuen Kompetenzen kann der Big Data-Analytics-Markt angeführt werden. Die weltweite Vernetzung und die Aufzeichnung jeglicher Daten führen zu einer riesigen zu Verfügung stehenden Datenmenge (Big Data), welche sinnvoll strukturiert werden muss, um nützliche Zusammenhänge zu erkennen. Der weltweite Big Data-Analytics-Markt beläuft sich im Jahr 2018 auf 37,34 Milliarden US-Dollar und soll bis 2027 auf 105,08 Milliarden US-Dollar ansteigen.¹⁰⁷

Bspw. auf Basis der cyber-physischen-Systeme ist eine vollautomatisierte Produktion (Smart Factory) realisierbar. Eine hohe Kundenpersonalisierung bei gleichzeitiger Massenfertigung sowie eine eigenständige Fehlererkennung und -behebung sind nur einige zu nennende Vorteile.¹⁰⁸ Das Resultat ist eine immense Reduktion an benötigten Arbeitskräften und erfordert andererseits neue Kompetenzen zur Koordination der Mensch-Maschine-Schnittstelle. Ob die Reduktion der Arbeitsplätze von den neu entstehenden Geschäftsfeldern der Digitalisierung aufgefangen werden können, bleibt fraglich.

Durch die Digitalisierung nehmen die Wettbewerbsintensität und Volatilität stark zu. Die Gefahr von Disruptionen in Zeiten der Digitalisierung ist groß. Der frühere CISCO-Vorstand prognostiziert, dass sich 40% der bestehenden Unternehmen trotz Restrukturierungsmaßnahmen bis zum Jahr 2026 vom Markt verdrängt werden.¹⁰⁹ Durch geringe Markteintrittsbarrieren lassen sich digitale Geschäftsmodelle in vielen Fällen ohne riesige Investitionskosten umsetzen und erfordern häufig nur einen Computer mit Internetzugang. Der Netzwerkeffekt trägt zusätzlich dazu bei, dass der breite Markt schnell erreicht werden kann und ermöglicht oftmals ein schnelles Marktwachstum für Start-ups.¹¹⁰ Beispiele für die globale Wettbewerbsdynamik liefern einige bekannte Unternehmen. Facebook ist die größte Social Media Plattform, welche jedoch keine Inhalte selbst erstellt.

¹⁰⁵ Vgl. Specht, 2021, o. S.

¹⁰⁶ Vgl. World Economic Forum, 2020, o.S.

¹⁰⁷ Vgl. Dialani, 2021, o. S.

¹⁰⁸ Vgl. Obermeier, 2019, S. 30

¹⁰⁹ Vgl. Matzler & Bailom, 2019, S. 258

¹¹⁰ Vgl. Kreutzer, 2017, S. 54

Alibaba ist weltweit der größte Händler und verkauft keine Waren. Airbnb ist Marktführer in der Unterkunftsvermittlung und besitzt keine einzige Immobilie.¹¹¹

Im Folgenden wird das Geschäftsmodell von *Uber* vorgestellt und ein Blick auf die Automobilindustrie geworfen, um die Auswirkungen solcher Innovationen auf den Markt zu verdeutlichen.

Das Dienstleistungsunternehmen Uber startet zunächst im Mai 2010 in San Francisco als Limousinen-Service. Kurze Zeit später veröffentlicht Uber eine App, die es ermöglicht ein Taxi per Fingerklick zu rufen. Der große Unterschied zu herkömmlichen Taxiunternehmen besteht darin, dass die Zielgruppe von Uber nicht lizenzierte Taxifahrer, sondern private Personen sind. Jeder der ein Auto und ein Smartphone besitzt, kann somit Personen gegen Entlohnung chauffieren. Per App lässt sich erkunden, wie weit ein Fahrer vom aktuellen Standort entfernt ist und welche Reaktionen dieser aufweist. Bezahlt wird bargeldlos per App. 20% des Fahrpreises geht an Uber, die anderen 80% gehen an den Fahrer. Bei diesem Geschäftsmodell entfallen einige Kosten, die ein typisches Taxiunternehmen aufweist. Aus diesem Grund kann Uber günstigere Preise als die Konkurrenz anbieten. Jedoch sind die Preise nicht fix wie bei herkömmlichen Taxiunternehmen, sondern der Algorithmus der App passt den Preis an Angebot und Nachfrage an. Laut Uber soll diese Methodik mehr Fahrer auf die Straße locken. Somit lasse sich der Transport verbessern und beschleunigen.¹¹² Derweil ist Uber in 63 Ländern vertreten und wickelt über 14 Millionen Fahrten pro Tag ab. Künftig wird sich bei Uber alles um die Themen On-Demand-Mobility und Connected Mobility drehen. Ziel ist eine komplette Vernetzung aller Verkehrsmittel, Strukturen und Anbietern zu schaffen.¹¹³ Die von Uber ausgehenden Forschungssignale machen deutlich, wohin sich die Mobilität künftig entwickeln wird. Durch das rasante Wachstum über die letzten Jahre, verfügt Uber über ein hohes Forschungskapital, welches es für innovative Projekte einsetzt und somit nachhaltige Signale für die Zukunft der Arbeitswelt setzt. Der „Taxi-Killer“ erschließt neue Einnahmequellen, um die Zukunft der Mobilität aktiv mitzugestalten. Die Forschung am autonomen Fahren und E-Mobilität ist beispielsweise ein wichtiger Aspekt.

Nicht nur Uber sendet mobilitätsverändernde Signale, sondern auch große Automobilkonzerne wie beispielsweise Daimler, welche riesige Summen in autonomes Fahren und E-Mobilität investieren.¹¹⁴ Einige Großkonzerne haben es verstanden, dass sie es sich nicht leisten können die Signale zu vernachlässigen und als Late-Follower zu agieren.

¹¹¹ Vgl. Heinemann et al., 2016, S. 39

¹¹² Vgl. Kreutzer, 2017, S. 54 f.

¹¹³ Vgl. Luthardt, 2016, o. S.

¹¹⁴ Vgl. Schaal, 2020, o. S.

Andernfalls werden diese von innovativen Unternehmen wie Uber und Tesla überrollt. Als Negativbeispiel kann Nokia angeführt werden, die ihre dominante Markstellung nicht nutzten, um auf den Zug der Smartphones aufzuspringen.¹¹⁵ Die Folgen für den Arbeitsmarkt durch die bereits gesendeten Signale hinsichtlich der Umstrukturierung von Verbrennungsmotoren auf Elektromotoren sowie die Entwicklung hin zum autonomen Fahren, können bereits beobachtet werden. Tausende Stellen entlang der Automobil-Supply-Chain werden abgebaut, da künftig andere Kompetenzen benötigt werden.¹¹⁶ Die Nachfrage nach Fachleuten wie beispielsweise Informatikern, Datenanalysten, Juristen und Verkehrspsychologen steigt stetig an. Die verändernden Anforderungsprofile werden wiederum das Bildungssystem beeinflussen, da in der Regel die Wirtschaft die initiative einer Bildungsadaption bildet.^{117, 118}

Anhand dieser Beispiele von Uber und der Automobilindustrie wird deutlich, welche Auswirkungen die Digitalisierung allein hinsichtlich *the future of mobility* nimmt. Diese Signale sind längst keine leisen Töne mehr. Jedes Unternehmen, welches jetzt erst beginnt, sich intensiv mit dieser Thematik zu beschäftigen, kann als Late Follow bezeichnet werden. Diese Unternehmen werden künftig existenzielle Herausforderungen gegenüberstehen.¹¹⁹ Eine McKinsey Studie belegt, dass in Deutschland (2016) nur 12% des Digitalisierungspotenzials genutzt werden.¹²⁰

Darüber hinaus haben diese Beispiele verdeutlicht, warum von einer digitalen Transformation gesprochen werden muss. Der technologische Fortschritt verändert das Privatleben, den Arbeitsmarkt, das Bildungssystem adaptiert und die Politik steht vor neuen gesetzlichen Herausforderungen. Diese Veränderungen prägen somit die Gesellschaft auf kultureller, sozialer, ökonomischer und ökologischer Ebene.¹²¹

Im Folgenden wird das Akronym VUCA vorgestellt, welches die Welt in Zeiten der Digitalisierung beschreibt und somit die Relevanz für Unternehmen verdeutlicht.

¹¹⁵ Vgl. Kreutzer, S. 2017, 45

¹¹⁶ Vgl. Götz & Hahne, 2019, o. S.

¹¹⁷ Vgl. Stettes, 2016, S. 4

¹¹⁸ Vgl. World Economic Forum, 2020, o.S.

¹¹⁹ Vgl. Melzig-Thiel & Joos, 2013, S. 105

¹²⁰ Vgl. Bughin et al. 2016, o. S. zit nach Matzler & Bailom, S. 258, 2019

¹²¹ Vgl. Jazdi, 2014, S. 1

2.4.2.1 VUCA

Aufgrund der Errungenschaften der Digitalisierung mit ihren tiefgreifenden Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft, beschäftigen sich ganze Branchen mit der Fragestellung, wie sie ihr Unternehmen der sich verändernden Umwelt adaptieren müssen. Diese Anpassungen sind weitreichend und betreffen nicht nur die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Einführung neuer Organisationsformen, Investitionen in neue Technologien sowie die Implementierung ganzer Innovationslabore, sondern ebenfalls die Transformation der Unternehmenskultur, was die Studie des Center of Creative Leadership belegt. Somit stehen Themen wie Werte, Verhaltensweisen, Kommunikation und Führung ebenfalls im Fokus des aktuellen Geschehens.^{122, 123}

Um ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie diese Anpassungen abzulaufen haben, muss das Unternehmensumfeld mit seinen wesentlichen Merkmalen definiert werden. Das Akronym *VUCA* repräsentiert die Begriffe *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* und *Ambiguity*. Es beschreibt die Eigenheiten der aktuell vorliegenden Situation und dient als Orientierungshilfe für Unternehmen, um Adaptionen zielgerichtet anzusetzen. Diese vier Eigenschaften können in der aktuellen Zeit als stark ausgeprägt betrachtet werden.¹²⁴

- *Volatility*: Die Volatilität beschreibt die Schwankung über die Zeit und bezieht sich dabei explizit auf die Häufigkeit, Geschwindigkeit und Reichweite. In der Regel wird eine starke Volatilität durch plötzliche Ereignisse wie bspw. ein Konjunkturunbruch bedingt.¹²⁵
- *Uncertainty*: Durch die internationale Vernetzung zwischen Personen und Objekten sowie die Möglichkeit mit wenig Ausgangskapital ganze Geschäftsfelder dank niedriger Markteintrittsbarrieren und des Netzwerkeffektes zu revolutionieren (z. B. Uber), ist die Entwicklung und der Ausgang von Ereignissen kaum vorherzusehen.¹²⁶ Niemand weiß, wie sich der demografische Wandel weiterentwickeln wird, wie sich künftig Flüchtlingsströme bewegen, wann ausschließlich autonom fahrende Autos auf den Straßen vorzufinden sind, oder wann der nächste Börsencrash kommt.¹²⁷
- *Complexity*: Die Komplexität beschreibt eine große Anzahl vorliegender Informationen und Ereignisse mit unterschiedlichen Wechselwirkungen, was die Durchschaubarkeit und Planbarkeit erschweren. Um an das obige Beispiel anzukoppeln,

¹²² Vgl. Lenz, 2019, S. 50

¹²³ Vgl. Lenz, 2019, S. 52

¹²⁴ Vgl. Lenz, 2019, S. 51

¹²⁵ Vgl. Thode & Wistuba, 2019, S. 23

¹²⁶ Vgl. Lohner, 2019, S. 229

¹²⁷ Vgl. Thode & Wistuba, 2019, S. 23

werden die Flüchtlingsströme durch den Klimawandel beeinflusst, welcher den demografischen Wandel prägt und sich auf die Kundennachfrage auswirkt, die folglich in der Produktion anderer Güter mündet und das Klima wiederum beeinflusst.¹²⁸ Aus diesem Grund ist die Beurteilung von Ursache und Wirkung erschwert.¹²⁹

- *Ambiguity*: Resultierend aus der Komplexität entsteht eine Mehrdeutigkeit, welche unterschiedliche Interpretationen der Gegebenheiten zulassen, aber somit auch die Fehlerwahrscheinlichkeit erhöhen.¹³⁰ Bspw. können sich die Fragen gestellt werden, ob die Digitalisierung gut oder schlecht ist oder, ob sich Risiken oder Chancen aus den Flüchtlingsströmen ergeben.¹³¹

Diese vier vorgestellten Eigenschaften sind in der aktuellen Zeit stark ausgeprägt und werden die Welt in den kommenden Jahren weiterhin begleiten.¹³² In diesen Punkten wird der Unterschied zwischen heute und der Zeit bis Mitte des 20. Jahrhunderts deutlich. Pyramidenstrukturen haben ihre Berechtigung, jedoch nur in einem Umfeld, welches durch eine geringe Volatilität, geringen Wettbewerbsdruck und guter Planbarkeit geprägt ist.¹³³ In der aktuellen VUCA-Welt „...wird deutlich, dass es darauf ankommt, wie schnell und flexibel sich eine Organisation an die Umfeldherausforderungen anpasst und diese durch eigene Innovationen mitgestaltet“.¹³⁴ Folglich kristallisiert sich die Tatsache heraus, dass in einem dynamischen Umfeld die Anpassungsfähigkeit eine wesentliche Erfolgseigenschaft von Unternehmen darstellt und diese mit einer Pyramidenorganisation nur schwer realisierbar ist. Eine interne Organisationsstrukturierung mit flachen Hierarchien, netzwerkförmige, auf Flexibilität und Agilität ausgelegte Kooperationsformen können als Schlüssel betrachtet werden.^{135, 136}

¹²⁸ Vgl. Thode & Wistuba, 2019, S. 24

¹²⁹ Vgl. Lohner, 2019, S. 229

¹³⁰ Vgl. Lohner, 2019, S. 229

¹³¹ Vgl. Thode & Wistuba, 2019, S. 24

¹³² Vgl. Lenz, 2019, S. 50

¹³³ Vgl. Kallenbach, 2020, o. S.

¹³⁴ Lenz, 2019, S. 53

¹³⁵ Vgl. von Ameln & Wimmer, 2016, S. 13

¹³⁶ Vgl. Braak & Elle, 2019, S. 72

2.4.3 Weitere Einflussfaktoren auf den Veränderungsbedarf

In diesem Kapitel wird der Fokus über die Digitalisierung hinausgelegt, um weitere Faktoren zu identifizieren, welche einen Veränderungsbedarf für Unternehmen signalisieren.

2.4.3.1 Wissensgesellschaft

Die Wissensgesellschaft kann als eine Auswirkung der Digitalisierung (Digitale Transformation) verstanden werden, wird jedoch auf Grunde des Umfangs als ein separierter Einflussfaktor auf den Veränderungsbedarf von Unternehmen behandelt.

In den klassischen ökonomischen Theorien wird das wirtschaftliche Wachstum mit einer steigenden Menge an zur Verfügung stehender Arbeitskraft und technologischen Innovationen begründet. *Wissen* wird nicht als eigenständige Ressource betrachtet, sondern als ein externer Faktor, der in den wirtschaftlichen Prozess miteinfließt.¹³⁷ Aus der beschriebenen VUCA-Welt geht hervor, dass Unternehmen vor einer großen Herausforderung stehen, bspw. der Komplexität von Produkten und Prozessen, kürzeren Produktlebenszyklen und schnelleren Lernprozessen entgegenzuwirken.¹³⁸ Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, muss das Wissen als eine eigenständige Ressource betrachtet, welche einen wichtigen Faktor für wirtschaftliches Wachstum darstellt.

In der heutigen Zeit wird Wissen nicht mehr als wahr angesehen, d. h. einmal erlernt und angewandt, sondern muss kontinuierlich erworben, revidiert und als verbesserungsfähig angesehen werden. Darüber hinaus ist Wissen untrennbar an Nichtwissen gekoppelt.¹³⁹ In diesem Zusammenhang wird von der *Wissensarbeit* gesprochen, welche einen entscheidenden Produktionsfaktor darstellt.¹⁴⁰ Jedoch beinhaltet diese Tatsache nicht nur die alleinige Akzeptanz des Wissens als ein Produktionsfaktor, sondern impliziert eine nachhaltige Veränderung der Gesellschaft, weshalb von einer Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft gesprochen wird.¹⁴¹

Durch Errungenschaften der Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Digitalisierung des Wissens möglich und erlaubt den Aufbau einer organisationalen Intelligenz, wie bspw. durch Expertensysteme, Datenbanken und Regelsysteme.¹⁴² Da sich der künftige Wettbewerb um wissensintensive Produkte dreht, stellt sich die große Herausforderung Wissen bestmöglich zwischen den Organisationsmitgliedern fließen zu lassen,

¹³⁷ Vgl. Müller, 2009, S. 10 f.

¹³⁸ Vgl. Beijerse, 1999, o. S. zit. nach Müller, 2009, S. 10

¹³⁹ Vgl. Dienel & Willike, 2004, S. 135

¹⁴⁰ Vgl. Maasen, 2016, S. 312

¹⁴¹ Vgl. Poltermann, 2013, o. S.

¹⁴² Vgl. Maasen, 2016, S. 313

zumal Wissen immer personengebunden sowie schwer zu externalisieren ist. Je ausgeprägter die Komplexität des unternehmerischen Handelns, desto bessere organisationale Kooperationsformen benötigt es, um den kreativen Prozess des Wissensaustausches gewährleisten zu können.¹⁴³

Der Umgang mit Wissen innerhalb einer Organisation kann als *Wissensmanagement* bezeichnet werden. Folgende Definition soll den Zusammenhang der verschiedenen Wissensbegriffe verdeutlichen.

„Wissensmanagement bildet die Verknüpfung von Wissensarbeit und intelligenten Organisationen, die im Kontext der Wissensgesellschaft Produkte und Dienstleistungen mit eingebauter Intelligenz („embedded intelligence“) herstellen.“¹⁴⁴

Wie konkret sich Unternehmen in Zeiten der Wissensgesellschaft verändern müssen, um weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können, soll der folgende Vergleich von Industrie- und Wissensgesellschaft verdeutlichen.

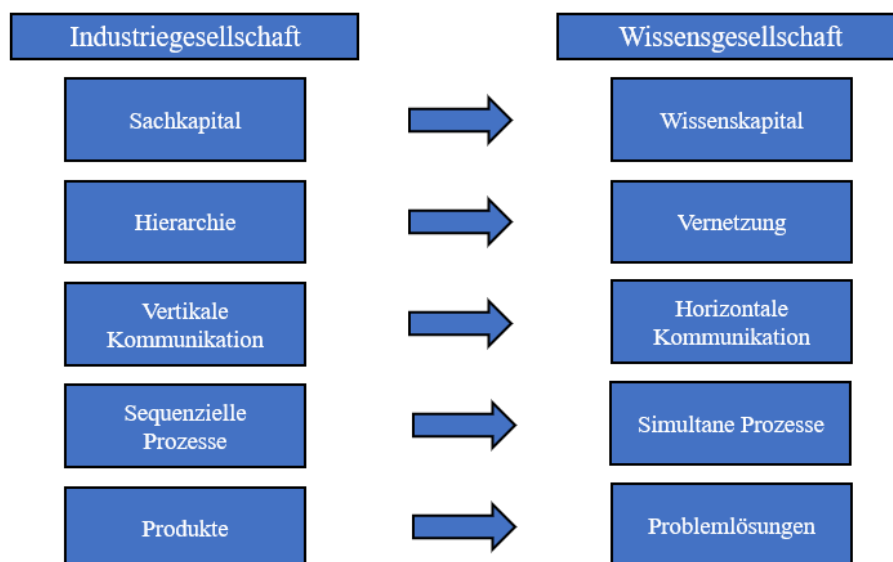


Abbildung 5: Industrie- und Wissensgesellschaft im Vergleich¹⁴⁵

Damit die Ressource Wissen innerhalb einer Organisation bestmöglich genutzt werden kann, müssen die in der Abbildung 5 gezeigten Faktoren berücksichtigt werden. Ebenfalls an diesem Beispiel wird deutlich, dass eine traditionelle Pyramidenorganisation diesen Faktoren nur schwer gerecht werden kann. Damit Wissen als Kapital dienen kann, benötigt es ein Verständnis darüber, dass nicht mehr einzelne Produkte im heutigen Wirtschaftsfokus stehen, sondern Problemlösungen, was ein hohes Wissen über die Bedürfnisse der Kunden voraussetzt. Der hierfür benötigte Wissensaustausch ist ein kreativer

¹⁴³ Vgl. Dienel & Willike, 2004, S. 108 f.

¹⁴⁴ Maasen, 2016, S. 313

¹⁴⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Dienel & Willike, 2004, S. 108

Prozess, der organisationale Strukturen benötigt, die auf flache Hierarchien, netzwerkförmige, auf Flexibilität und Agilität ausgelegte Kooperationsformen setzen.^{146, 147}

2.4.3.2 Steigende Beachtung menschlicher Bedürfnisse

Ausgehend von Frederick Taylor wird die menschliche Arbeitskraft als ein „Hilfs- und Betriebsstoff“ gesehen, welche zur Gewinnerzielung eingesetzt wird. Eine menschengerechte Arbeitsgestaltung zur Mitarbeitermotivation wird zu dieser Zeit zwar erkannt, jedoch deutlich unterbewertet.¹⁴⁸ Einige Jahre später identifizieren Wissenschaftler verschiedene menschliche Bedürfnisse und setzten diese in eine hierarchische Anordnung (z. B. Bedürfnispyramide nach Maslow). Es gilt die Auffassung, dass Arbeit ausschließlich zur Absicherung der materiellen Lebensgrundlage dient und eine Zunahme an Freizeit erst die persönliche Selbstentfaltung fördert.¹⁴⁹ In den 60er Jahren entwickelt Frederick Herzberg sein Zwei-Faktoren-Modell, indem er die Theorie nach Maslow ergänzt. Herzberg geht davon aus, dass die Mitarbeiterzufriedenheit nicht nur durch extrinsische Faktoren wie bspw. Bezahlung, Führungsstil und Arbeitsbedingungen beeinflusst wird, sondern ebenfalls durch intrinsische Faktoren wie Verantwortungsübernahme und Persönlichkeitsentwicklung.¹⁵⁰ In der darauffolgenden Zeit werden weitere Motivationstheorien aufgestellt und zugleich die festen Strukturen der Theorien in Frage gestellt, weshalb im Rahmen der Soziologie von einem *Wertewandel* hinsichtlich der Einstellung zur Arbeit gesprochen wird. Dieser Wertewandel beschreibt dabei insbesondere die Transformation von einem Verlangen nach materiellen Werten wie Versorgungs- und Sicherungswerten hin zu postmateriellen Werten (Selbstverwirklichung, Solidarität etc.). Die Kernerkenntnisse der Forschung zeigen auf, dass neben einem verstärkten Verlangen nach Freizeit, die Arbeit nicht mehr als reine Existenzsicherung betrachtet wird, sondern einen eigen Wert erhält. Die Distanzierung von der Arbeit ist auf einen Wertewandel und nicht auf eine fallende Arbeitsmoral zurückzuführen. Forschungen zeigen ein zunehmendes Verlangen nach Selbstverwirklichung, neuen Organisationsstrukturen, Kommunikation und Partizipation.¹⁵¹ Inwieweit der Wertewandel zu der digitalen Transformation zugehörig, d. h. geprägt durch die Digitalisierung ist, bleibt unklar. In der Literatur werden keine Hinweise darauf gefunden.

¹⁴⁶ Vgl. Diemel & Willike, 2004, S. 106 ff.

¹⁴⁷ Vgl. von Ameln & Wimmer, 2016, S. 13

¹⁴⁸ Vgl. Braun, 2003, S. 17

¹⁴⁹ Vgl. Braun, 2003, S. 18

¹⁵⁰ Vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 241

¹⁵¹ Vgl. Franke & Buttler, 2000, o. S. zit. nach Braun, 2003, S. 19

Wie in Kapitel 2.3 aufgezeigt, wird eine Pyramidenorganisation diesen Bedürfnissen nur schwer gerecht, da häufig ein Gefühl von Fremdbestimmung entsteht.¹⁵² Ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit sollte stets fokussiert werden, da diese negativ mit Fluktuation, Absentismus, fehlende organisationaler Bindung und destruktivem Verhalten korreliert.¹⁵³ Ganz im Gegenteil, die Arbeitszufriedenheit korreliert positiv mit dem psychologischen Empowerment, welches aus vier kognitiven Bewertungen der Arbeitsrolle besteht (Kompetenz, Bedeutsamkeit, Einfluss und Selbstbestimmung).¹⁵⁴ Aus diesem Grund sollte eine Struktur angestrebt werden, welche die Erfüllung der postmateriellen Bedürfnisse begünstigt, anstatt diese zu hemmen.

Die historische Betrachtung verschiedener arbeitspsychologischer Theorien zeigt, dass die menschlichen Bedürfnisse immer stärker berücksichtigt werden.¹⁵⁵ Diese Gegebenheit sollte ebenfalls als ein Anlass zur Umstrukturierung betrachtet werden.

2.4.4 Zwischenfazit

Anhand der vorherigen Kapitel wird deutlich, dass ein großer Veränderungsbedarf für Unternehmen besteht. Die traditionellen Aufbauorganisationen können den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Tabelle 2 stellt eine Übersicht der erarbeiteten Einflussgrößen dar.

Veränderungsbedarf von Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung: VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) • Wissensgesellschaft • Wertewandel • Wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich Arbeitszufriedenheit und Motivation

Tabelle 2: Veränderungsbedarf von Unternehmen¹⁵⁶

Es zeigt sich, dass Strukturen mit flachen Hierarchien, netzwerkförmige, auf Flexibilität und Agilität ausgelegte Kooperationsformen sich besonders gut eignen, um sich der VUCA-Welt anzupassen¹⁵⁷, die Ressource Wissen bestmöglich¹⁵⁸ zu nutzen sowie dem

¹⁵² Vgl. Laux & Liermann, 2003, S. 97

¹⁵³ Vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 245 f.

¹⁵⁴ Vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 244

¹⁵⁵ Vgl. Braun, 2003, S. 18

¹⁵⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an die vorherigen Abschnitte

¹⁵⁷ Vgl. von Ameln & Wimmer, 2016, S. 13

¹⁵⁸ Vgl. Dienel & Willike, 2004, S. 108

Wertewandel¹⁵⁹ mit den sich verändernden Bedürfnissen nach postmateriellen Werten gerecht zu werden.

Im Folgenden wird der Fokus auf neue Organisationformen von Arbeit gelegt, welche versuchen, den Veränderungsbedarf für Unternehmen zu entsprechen.

2.5 Neue Organisationsformen von Arbeit

In diesem Kapitel wird zunächst die geeignete Einstellung dem Menschen gegenüber anhand der XY-Theorie diskutiert, welche als Grundlage neuer Organisationsformen betrachtet werden kann.¹⁶⁰ Aufgrund des Umfangs wird sich folgend auf die drei wichtigsten Organisationsformen der Arbeit von Morgen (Soziokratie, Holokratie und die Teal Organisation nach Laloux) beschränkt, die den in Kapitel 2.4 aufgezeigten Veränderungsbedarf von Unternehmen gerecht werden sollen.¹⁶¹

Abschließend werden die wesentlichen Gemeinsamkeiten dieser Organisationsformen herausgearbeitet, welche den Ausgangspunkt für den Methodenteil bilden.

2.5.1 Das Y-Menschenbild als Grundlage neuer Organisationsformen von Arbeit

In den 90er-Jahren entwickelt Douglas McGregor die *XY-Theorie*, welche zwei gegensätzliche Betrachtungsweisen des Menschen beschreiben.¹⁶² In seiner Forschung untersucht McGregor das Verhalten von Mitarbeitern in Abhängigkeit von verschiedenen Führungs- und Managementkonzepten.¹⁶³ Im Konkreten beschreibt diese Theorie zwei verschiedene Menschenbilder, wie eine Organisation, oder eine Führungskraft die Mitarbeiter betrachtet.¹⁶⁴ Bereits im Jahr 1960 kommt McGregor zu dem Ergebnis, dass flache Hierarchie und Selbstorganisation als Schlüssel zur Mitarbeitermotivation dienen. Damit diese Faktoren in einem Unternehmen zum Tragen kommen können, benötigt es Führungskräfte, welche ein bestimmtes Menschenbild vertreten. Somit bestimmt das Menschenbild über die Art und Weise der menschlichen Zusammenarbeit. Die XY-Theorie wird heute häufig verwendet, um die Gegensätze zwischen traditioneller und zeitgemäßer Kooperation zu verdeutlichen.¹⁶⁵

¹⁵⁹ Vgl. Franke & Buttler, 2000, o. S. zit. nach Braun, 2003, S. 19

¹⁶⁰ Vgl. Diehl, 2021, o. S.

¹⁶¹ Vgl. Rüter, 2018, S. 11 f.

¹⁶² Vgl. Picot et al., 2020, S. 118

¹⁶³ Vgl. Diehl, 2021, o. S.

¹⁶⁴ Vgl. Rüter, 2018, S. 299

¹⁶⁵ Vgl. Diehl, 2021, o. S.

Die *X-Theorie* beschreibt das traditionelle Menschenbild, welches von McGregor selbst als ein „...*Bündel von Vorurteilen*...“¹⁶⁶ bezeichnet wird. Diese Theorie beruht auf folgenden Annahmen:¹⁶⁷

- Der Mensch ist ein faules Lebewesen, welcher nicht gerne tätig wird und die Arbeit meidet, wann immer er kann.
- Aufgrund der fehlenden intrinsischen Motivation benötigt der Mensch externe Anreize wie bspw. Zwang, Strafe und Geld, damit die Unternehmensziele erreicht werden können.
- Der Mensch scheut sich davor Verantwortung zu übernehmen und benötigt daher klare Anweisungen. Er ist nicht ehrgeizig und sein Sicherheitsbedürfnis ist besonders stark ausgeprägt.

Die *Y-Theorie* hingegen beschreibt das gegenteilige Menschenbild und legt den Fokus auf die Verschmelzung von individuellem und organisationalem Ziel. Folgende Annahmen können zu der Y-Theorie getroffen werden:¹⁶⁸

- Der Mensch ist von Grund auf nicht arbeitsscheu. Das Bedürfnis sich körperlich und geistig herauszufordern ist ein natürliches Phänomen.
- Kann sich ein Mitarbeiter mit den organisationalen Zielen identifizieren, wird er sich für diese einsetzen und dabei Selbstdisziplin und Selbstkontrolle an den Tag legen.
- Wenn das Umfeld stimmig ist, möchten Mitarbeiter lernen, Verantwortung übernehmen und diese sogar einfordern.
- Um betriebliche Herausforderungen zu meistern, benötigt es ein hohes Maß an Kreativität, Vorstellungskraft und Urteilsvermögen. Hinweise darauf sind in der ganzen Bevölkerung aufzufinden.

Aus beiden Theorien wird deutlich, dass abhängig vom Menschenbild folglich andere organisationale Strukturen und Verhaltensweisen resultieren. Werden bspw. Menschen als faul betrachtet, so benötigt es folglich klare Strukturen, Anweisungen und Kontrolle, wie es in den traditionellen Pyramidenorganisationen vorzufinden ist.¹⁶⁹ McGregor beschreibt zudem eine natürliche Tendenz zur X-Theorie, was durch eine kulturelle und berufliche Sozialisierung bedingt ist. Eine Betrachtung des Schulsystems und von traditionellen Organisationsformen, verdeutlichen den Schwerpunkt der X-Theorie in unserer Gesellschaft. Aus diesem Grund besteht eine konditionierte Tendenz zum X-

¹⁶⁶ Vgl. Picot et al., 2020, S. 118

¹⁶⁷ Vgl. McGregor, 1986; Robbins et al., 2010, o. S. zit. nach Picot et al., 2020, S. 118

¹⁶⁸ Vgl. McGregor, 1986, o. S. zit. nach Picot et al., 2020, S. 118

¹⁶⁹ Vgl. Laux & Liermann, 2003, S. 97

Menschenbild. Selbst Personen, welche von der Y-Theorie überzeugt sind, neigen in schwierigen Situationen zum X-Menschenbild. Aus diesem Grund ist eine Entwicklung in Richtung Y-Theorie als Herausforderung zu betrachten.¹⁷⁰

Neue Organisationsformen von Arbeit, welche von flachen Hierarchien und Selbstorganisation geprägt sind, unterscheiden sich grundlegend von einer Pyramidenorganisation. Das Y-Menschenbild muss daher als wesentliche Grundlage für die folglich aufgezeigten Organisationsformen betrachtet werden.¹⁷¹

2.5.2 Soziokratie

Die *Soziokratie* entstammt aus der frühen Industrialisierung und setzt sich aus den lateinischen und altgriechischen Wörtern „socius“ (Begleiter) und „kratein“ (regieren) zusammen. Der Philosoph August Comte verbindet damit ein soziales System der Gleichberechtigung, in diesem alle Menschen an politischen Entscheidungen partizipieren und ein selbstbestimmtes Leben führen können. Die soziokratische Methode ist folglich ein Ansatz der Entscheidungsfindung, in diesem alle Organisationsmitglieder gleichgestellt sind. Bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts gilt die Soziokratie als ein theoretisches Konstrukt.¹⁷² Der niederländische Pazifist und Pädagoge Kees Boeke gründet 1926 die Reformschule „Werkplaats Kindergemeenschap“ und führt dort das soziokratische Modell ein. Dabei formuliert Boeke drei fundamentale Prinzipien:¹⁷³

1. Die Interessen jedes Individuums werden berücksichtigt und jedes Mitglied achtet die Interessen der Gruppe.
2. Es werden erst Maßnahmen umgesetzt, wenn alle Gruppen mit ihren Mitgliedern eine Entscheidung abgegeben haben.
3. Alle Mitglieder halten sich an die vereinbarte Entscheidung.

Gerard Endenburg wird durch die Reformschule von Kees Boeke konsensual geprägt. Er übernimmt 1968 das Elektrotechnikunternehmen seiner Eltern und implementiert erfolgreich als erste Person die soziokratische Organisationsform.¹⁷⁴ Bis heute agiert das Unternehmen erfolgreich. Dabei greift Endenburg den Grundgedanken der Soziokratie nach Boeke auf und entwickelt die *soziokratische Kreisorganisationsmethode*.¹⁷⁵ Dieser ganzheitliche Organisationsansatz beruht auf dem Kernelement der Gleichberechtigung aller

¹⁷⁰ Vgl. Diehl, 2021, o. S.

¹⁷¹ Vgl. Hesch, 1997, S. 96

¹⁷² Vgl. Šavareikienė, 2019, S. 32

¹⁷³ Vgl. Šavareikienė, 2019, S. 34

¹⁷⁴ Vgl. Šavareikienė, 2019, S. 32

¹⁷⁵ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 33

Organisationsmitglieder bei der Beschlussfassung. Dieser Grundgedanke verfügt über einen Einsatzbereich weit über die Unternehmensgrenzen hinweg, da er überall dort funktioniert, wo Menschen zusammenarbeiten und ein gemeinsames Ziel verfolgen. So kann die Soziokratie bspw. auch in Vereinen, Parteien und NGOs angewandt werden. Mittlerweile gibt es weltweit hunderte soziokratisch organisierte Vereinigungen.¹⁷⁶

Im Vergleich zu einer traditionellen Pyramidenorganisation, besteht die soziokratische Kreisorganisation aus verbundenen Kreisen, in denen die Organisationsmitglieder als Gleichstehende ihre Entscheidungen gemeinschaftlich treffen und die Funktion sowie die Aufgaben selbst organisieren.¹⁷⁷ Somit liegt die Leitungsvollmacht nicht mehr auf der Vorstandsebene, sondern wird auf die ganze Organisation verteilt.¹⁷⁸

Folgend werden die vier *Basisprinzipien* der soziokratischen Kreisorganisationsmethode näher beleuchtet.

2.5.2.1 1. Basisprinzip: Das Konsentprinzip

Das erste Basisprinzip konzentriert sich auf die Entscheidungsfindung innerhalb einer soziokratischen Struktur. Um den Übergang zum *Konsentprinzip* besser zu verstehen, werden zunächst typische Arten der Entscheidungsfindung kurz erörtert:¹⁷⁹

- *Autokratisch*: Eine Person entscheidet. Der Vorteil besteht darin, dass die Entscheidung schnell getroffen wird. Auf der Kehrseite erfolgt die Implementierung aufgrund fehlender Identifikation sehr langsam.
- *Demokratisch*: Die Mehrheit entscheidet. Bei dieser Entscheidungsfindung liegt der Vorteil in der Integration vieler Personen. Jede Stimme wird gehört, obwohl die Minderheit ignoriert wird.
- *Konsens*: Jeder entscheidet. Die Folge ist eine hohe Identifikation mit der getroffenen Entscheidung, jedoch muss als Nachteil der lang andauernde Prozess der Entscheidungsfindung angeführt werden.
- *Magisch*: Etwas Zufälliges entscheidet. Diesem Ansatz gleicht der Würfelwurf und hat erspart die Verantwortungsübernahme und Schuldübernahme einer Entscheidung. Der Nachteil ist klar die mangelnde Kontrolle über die Entscheidungsfindung.

¹⁷⁶ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 34

¹⁷⁷ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 3 in getabstract

¹⁷⁸ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 25

¹⁷⁹ Vgl. Eckstein, 2016, S. 1 f.

- *Chaotisch*: Keine Entscheidung wird gefällt. Durch das Abwarten und Herauszögern besteht die Hoffnung darin, dass die Zeit die Dinge regelt. Die Vor- und Nachteile können von der magischen Entscheidungsfindung übertragen werden.

Die Soziokratie wählt einen neuen Ansatz der Entscheidungsfindung, den *Konsent*, welcher nicht mit dem ähnlich klingenden Begriff Konsens verwechselt werden darf. Wenn eine Entscheidung im Konsens getroffen wird, dann werden alle Beteiligten gefragt, ob sie mit der Entscheidung einverstanden sind. Bei einer Entscheidung im Konsent hingegen, wird nicht nach der Zustimmung, sondern nach einem begründeten und vorangigen Einwand gefragt. Dabei steht das gemeinschaftliche Ziel im Fokus und dient als Maßstab zur Beurteilung, ob ein Einwand gerechtfertigt ist oder nicht. Demzufolge reicht eine Aussage wie bspw. „Das mag ich nicht“ nicht aus, sondern es muss begründet werden, warum eine Entscheidung das gemeinschaftliche Ziel gefährden könnte.¹⁸⁰

Diese Aussage von Endenburg verdeutlicht das Konsentprinzip:

„In applying the principle of consent, sociocracy doesn't ask for a 'yes' but does provide an opportunity to give a reasoned 'no'.”¹⁸¹

Durch den Konsent-Ansatz wird gewährleistet, dass keine Person bei der Entscheidungsfindung übergangen wird.¹⁸² Ein Beschluss ist gefasst, wenn es keinen schwerwiegenden Einwand gibt.¹⁸³ Die Bildung des Konsents erfolgt innerhalb eines Meetings in drei Schritten. Wird kein Konsent erzielt, wird die Diskussion in den nächsthöheren Kreis verlagert.¹⁸⁴

1. *Bildformung*: Innerhalb dieser Phasen werden alle nötigen Informationen gesammelt, indem ein oder zwei Personen das Problem umfangreich beschreiben. Der Moderator schließt diese Phase mit der Frage ab, ob sich alle ein Bild von dem Problem machen können.
2. *Meinungsbildung*: In der ersten Runde äußert jedes Mitglied eines Kreises seine Impression. In der zweiten Runde wird nach der Meinungsänderung auf Basis der Aussagen der anderen Mitglieder gefragt. Das Ergebnis wird dokumentiert und visualisiert dargestellt.
3. *Konsentformung*: In der dritten Phase bietet der Moderator einen Lösungsvorschlag an und fragt die Beteiligten nach Einwänden. Der Schweregrad eines Einwandes wird von dem Erbringer bestimmt. Liegen schwerwiegende Einwände

¹⁸⁰ Vgl. Eckstein, 2016, S. 2

¹⁸¹ Vgl. Endenburg, 1998, o. S. zit. nach Eckstein, 2016, S. 2

¹⁸² Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 36

¹⁸³ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 50

¹⁸⁴ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 53 f.

vor, werden diese in weiteren Runden bearbeitet. Der Konsent wird folglich durch einen strukturierten Gesprächsverlauf herbeigeführt.

2.5.2.2 2. Basisprinzip: Das Kreisprinzip

Die soziokratische Organisation besteht aus verschiedenen Kreisen, welche unterschiedliche Aufgaben haben. So kann bspw. ein Kreis aus Vorständen, Abteilungsleiter oder einem fachspezifischen Team bestehen. Ein Kreis ist eine semiautonome Gruppe, die sich zur Verwirklichung des organisationalen Ziels einsetzt. Das *Kreisprinzip* besagt, dass die Personen innerhalb eines Kreises gleichgestellt sind und die Grundlagen des *Kreisprozesses* von Leiten (anleiten), Tun (ausführen) und Messen (rückmelden) selbst organisieren. Darüber hinaus ist jeder Kreis für seine Informationsbeschaffung und Weiterentwicklung selbst zuständig. Ausgehend von den benötigten Kompetenzen, kann ein Kreis autonom über das Einladen und Entlassen von Personen entscheiden.¹⁸⁵ Abgeleitet aus der organisationalen Vision, beschließt jeder Kreis im Konsent seine Mission und Angebote. Diese werden mit dem nächsthöheren Kreis abgestimmt. Beispiele für selbstabgestimmte Aufgaben eines Kreises können sein:¹⁸⁶

- Festlegung der Kreisinternen Vision, Mission und Ziele
- Rollenverteilung und Aufgabenverteilung
- Einstellen und entlassen von Kreismitgliedern
- Wissensmanagement

Alle gefassten Beschlüsse werden im Tagesgeschäft von den Kreismitgliedern realisiert. Dieser Arbeitsprozess kann klassisch hierarchisch oder in weiteren Kreisen organisiert werden.¹⁸⁷

2.5.2.3 3. Basisprinzip: Die doppelte Kopplung

Ein weiterer wesentlicher Punkt im Kontext der soziokratischen Kreisorganisationsmethode sind vier festgelegte Rollen, die ein Kreis zu besetzen hat und die zur Zielerreichung beitragen sollen. Im Folgenden werden diese Rollen kurz beschrieben:¹⁸⁸

1. *Gesprächsleitung*: Diese Person klärt die Agendapunkte ab und setzt sie in einen zeitlichen Rahmen. Des Weiteren sorgt sie dafür, dass die Beschlüsse nach dem Konsentprinzip getroffen werden. Falls es keine Sekretärsrolle gibt, unterstützt

¹⁸⁵ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 59

¹⁸⁶ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 59

¹⁸⁷ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 59

¹⁸⁸ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 94 f.

die Gesprächsleitung die Kreisleitung bei der Vor- und Nachbereitung der Kreisversammlung.

2. *Kreisleitung*: Diese Person ist für die Koordination innerhalb des Kreises verantwortlich und ist ebenfalls Mitglied des nächsthöheren Kreises. Die Kreisleitung ist kein Vorgesetzter, da sie bei der Beschlussfassung gleichwertig mit den anderen Mitgliedern ist.
3. *Delegierte*: Diese Person ist ebenfalls im nächsthöheren Kreis vertreten und hat die Aufgaben die Interessen und Wünsche des eigenen Kreises zu vertreten. D. h., sie konsolidiert im eigenen Kreis die wichtigsten Punkte und gibt im nächsthöheren Kreis bei einer Entscheidungsfindung ihren Konsent nur ab, wenn durch die Beschlussfassung die Interessen des eigenen Kreises berücksichtigt werden.
4. *Sekretär oder Logbuchführer*: Diese Person unterstützt die Kreisleitung ist der Vorbereitung der Versammlung und protokolliert in der Durchführung die wichtigsten Ereignisse. Die Grundsatzbeschlüsse werden von dieser Person im Logbuch festgehalten, welche als Grundlage für Folgeversammlungen dienen kann.

Im Rahmen der *doppelten Kopplung* ist insbesondere die Rolle der Kreisleitung und des Delegierten von besonderer Bedeutung. Das Basisprinzip nach Endenburg besagt, dass mindestens zwei Personen aus dem eigenen Kreis dem nächsthöheren Kreis zugehören müssen. Dadurch wird eine doppelte Kopplung geschaffen (zirkuläre Feedbackschleife), indem die Kreisleitung für die Koordination des Kreises verantwortlich ist, und der Delegierte die Interessen von „unten“ nach „oben“ vertritt. Somit kann der nächsthöhere Kreis keinen Beschluss fassen, ohne die Interessen des unteren Kreises zu berücksichtigen.¹⁸⁹ Damit eine angemessene Vertretung des Kreises seitens des Delegierten möglich ist, wird der Fokus innerhalb der soziokratischen Kreisorganisationmethode auf eine umfangreiche Schulung gelegt. Darüber hinaus wird durch die doppelte Kopplung das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert.¹⁹⁰

2.5.2.4 4. Basisprinzip: Die offene Wahl

Gerard Endenburg stellt nach der Implementierung der ersten drei Basisprinzipien fest, dass für die Abteilungsleiter die Vergabe von Aufgaben und Rollen nach dem Konsentprinzip nicht selbstverständlich ist, weshalb er die *offene Wahl* einführt. Nach diesem Verfahren werden alle Aufgaben, Rollen und Funktionen innerhalb des Kreises nach

¹⁸⁹ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 64 f.

¹⁹⁰ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 4 in getabstract

einem standardisierten Verfahren für eine bestimmte Zeit verteilt. Im ersten Schritt werden die Anforderungen an eine Aufgabe, Rolle oder Funktion gemeinsam definiert. Anschließend schreibt jedes Kreismitglied seinen Wunschkandidaten auf einen Zettel. Der Moderator liest die aufgeschriebenen Namen vor und jedes Mitglied bezieht Stellung. Nachdem alle Mitglieder gehört sind, sollen diese über die genannten Aussagen reflektieren und erneut argumentieren. Wenn zum Abschluss keine schwerwiegenden Einwände vorgebracht werden können, ist der Beschluss gefasst.¹⁹¹ Die im vorherigen Kapitel genannte Rollen werden wie folgt gewählt:¹⁹²

- Die *Gesprächsleitung* wird innerhalb einer offenen Wahl vom eigenen Kreis gewählt.
- Die *Kreisleitung* wird von dem nächsthöheren Kreis für den eigenen Kreis gewählt.
- Der *Delegierte* wird im eigenen Kreis für den nächsthöheren Kreis gewählt.
- Der *Sekretär* oder *Logbuchführer* wird im eigenen Kreis für den eigenen Kreis gewählt.

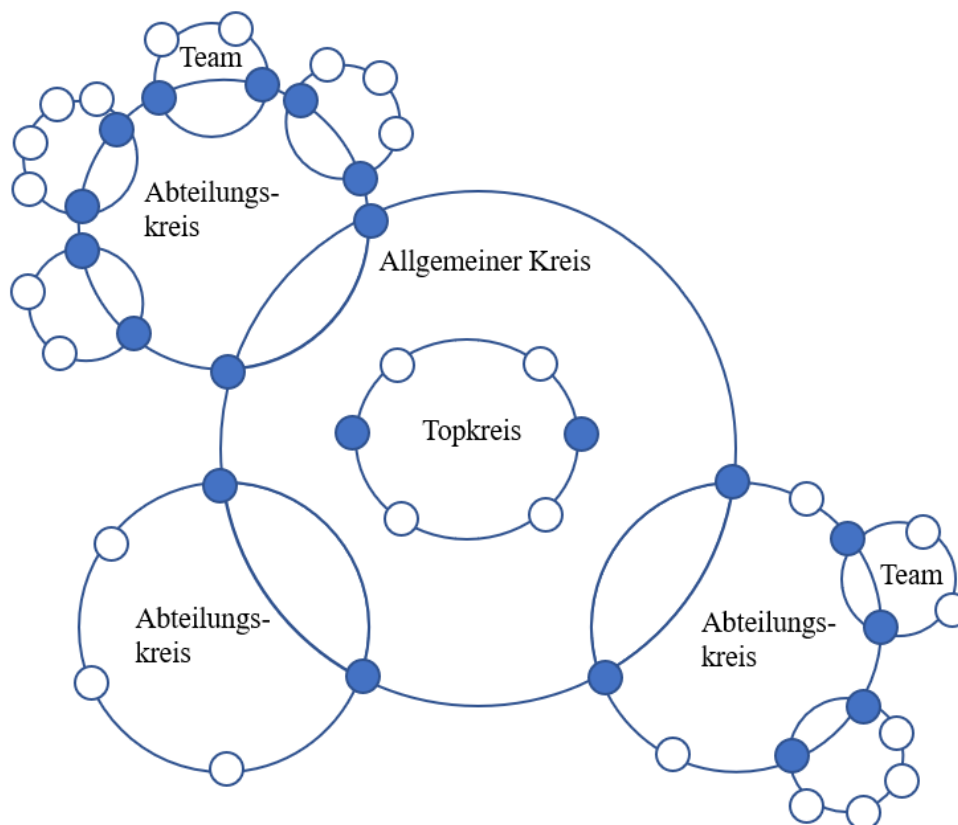


Abbildung 6: Soziokratisches Organigramm¹⁹³

¹⁹¹ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 69 ff.

¹⁹² Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 95

¹⁹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Šavareikienė, 2019, S. 32 und Strauch & Reijmer, 2018, S. 57

Abbildung 6 verdeutlicht eine soziokratische Kreisstruktur. Wie das Organigramm letzten Endes angeordnet wird, hängt von verschiedenen Faktoren wie bspw. von der Unternehmensgröße ab.¹⁹⁴ Wie zu erkennen ist, stellen die blau ausgefüllten Punkte, die Personen dar, welche als Schnittstelle zum nächsthöheren Kreis fungieren, d. h. die Kreisleitung und der Delegierte. Zu berücksichtigen ist, dass auch mehrere Delegierte denkbar sind. Durch die eigenständige Rollenwahl innerhalb des Kreises, resultiert eine hohe Akzeptanz. Die Ausnahme bildet die Kreisleitung, welche vom nächsthöheren Kreis bestimmt wird. Dadurch, dass die Delegierten die Interessen im nächsthöheren Kreis vertreten, nehmen sie wiederum Einfluss auf die Wahl der Kreisleitung für den eigenen Kreis.

Eine klassische Karriere ist innerhalb der Soziokratie nicht möglich, was kritisch betrachtet werden kann. Zudem erfordert dieser organisationale Ansatz ein hohes Maß an Selbstorganisation, die Bereitschaft zur Partizipation und das Aufbrechen von traditionellem Denk- und Verhaltensmuster. Diese Erfordernisse kann und möchte nicht jede Person aufbringen.¹⁹⁵ Des Weiteren bleibt fraglich, ob die Soziokratie es schafft, mit jedem Einwand konstruktiv umzugehen sowie zu beurteilen, ab wann ein Einwand als schwerwiegend zu betiteln ist und ab wann nicht.¹⁹⁶ Eine geregelte Zertifizierung für Unternehmen liegt nicht vor.¹⁹⁷

2.5.3 Holokratie

Der Begriff *Holokratie* setzt sich aus den altgriechischen Wörtern „holos“ (ganz, vollständig) und „krate“ (Herrschaft) zusammen und baut auf der Soziokratie auf. Aus diesem Grund sind einige Merkmale identisch. Arthur Koestler verwendet erstmalig 1967 in seinem Buch „The Ghost in the Machine“ den Begriff *Holarchie*, welche aus verschiedenen Einheiten, sog. Holonen besteht. Koestler beschreibt ein Holon als eine autonom agierende Einheit, jedoch ein Teil eines ganzen darstellt. Im Jahr 2007 implementiert Brian Robertson diesen Ansatz in seiner Softwarefirma „Tenary Software“ und begründet die Holokratie.¹⁹⁸ Seitdem hat sich das Interesse an der Holokratie als Organisationsform exponentiell entwickelt.¹⁹⁹ Ein bekanntes Beispiel ist das Unternehmen „Zappos“ mit 1.500 Mitarbeitern und 1 Mrd. US-Dollar Umsatz, welches 2013 die Holokratie einführt und bis heute erfolgreich agiert.²⁰⁰

¹⁹⁴ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 57

¹⁹⁵ Vgl. Gehrig, 2018, o. S.

¹⁹⁶ Vgl. Lindner, 2020, o. S.

¹⁹⁷ Vgl. Lindner, 2017, o. S.

¹⁹⁸ Vgl. Gouveia, 2016, S. 4

¹⁹⁹ Vgl. Van de Kamp, 2014, S. 13

²⁰⁰ Vgl. Van de Kamp, 2014, S. 15

Wie auch die Soziokratie verfolgt die Holokratie das Ziel die unternehmerische Resilienz zu stärken, mit Fokus auf die Innovation und Kundenbedürfnisse. Um dieses Ziel zu erreichen, wird auf Selbstorganisation, flache Hierarchie und eine gleichgestellte (peer to peer) Kommunikation gesetzt.²⁰¹

Im Folgenden werden die wichtigsten Elemente der Holokratie vorgestellt. Aufgrund des Umfangs wird sich auf die wesentlichsten Inhalte beschränkt. Einige Merkmale spiegeln sich mit dem Ansatz der soziokratischen Kreisorganisationsmethode, weshalb Doppelungen nur kurz erwähnt werden und der Schwerpunkt auf die Unterschiede gelenkt wird.

2.5.3.1 Organisationsstruktur

Im Rahmen der *organisationalen Struktur*, setzt die Holokratie auf *Rollen anstatt Stellenbeschreibungen*. In traditionellen Strukturen besteht eine große Herausforderung darin, Erwartungshaltungen bezüglich der Verantwortlichkeiten zu definieren. Es bestehen Verantwortlichkeiten gegenüber dem Vorgesetzten, den Mitarbeitern und Kunden. Dabei umfasst das typischen Aufgabenfeld einer Arbeitskraft viele Tätigkeiten, sodass häufig unklar wird, für was sie genau verantwortlich ist und wem gegenüber. Diese Fehlausrichtung der Erwartung mündet in einer gegenseitigen Frustration der Parteien. Um dieses Phänomen zu verhindern, setzt die Holokratie auf verschiedene Rollen, die präzise definiert werden und somit klären, „für was“ eine Person verantwortlich ist, anstatt „für wen“. So wird bspw. eine klassische Stellenbeschreibung, welche typischerweise von einer Person ausgeführt wird, auf mehrere Rollen aufgeteilt. Dadurch werden die Verantwortlichkeiten deutlich strenger zugeordnet, sodass eine klare Erwartungshaltung vorliegt. Darüber hinaus liegt die Annahme zugrunde, dass es wenig Sinn macht, einen Menschen mit seiner vielseitigen Persönlichkeit auf eine Stellenbeschreibung zu beschränken. Stattdessen sollte das volle Potenzial eines Menschen genutzt werden. Dies kann nur gelingen, wenn die Rolle von der Person losgelöst wird und so jede Person die Möglichkeit besitzt, sich innerhalb einer bestimmten Rolle stärken- und interessenorientiert einzubringen. Im Zusammenhang der Holokratie wird eine Rolle immer dann detailliert ausgearbeitet und vergeben, wenn explizite Verantwortlichkeiten nötig sind. Des Weiteren kann durch diesen Ansatz der „Titelfalle“ wie bspw. „Head of HR“ entgangen werden, welcher Über- und Unterordnung sowie Machtdispositionen suggeriert. Während es innerhalb der

²⁰¹ Vgl. Gouveia, 2016, S. 5

soziokratischen Kreisorganisationsmethoden vier festgelegte Rollen gibt, setzt die Holokratie verstärkt auf diesen Ansatz und definiert alle Aufgaben in Rollen.^{202, 203}

Ebenfalls wie bei der Soziokratie, setzt die Holokratie auf eine *Kreisorganisation*. Die selbstorganisierten Kreise werden auch *Holone* genannt. Innerhalb eines Holons werden die Ziele und Aufgaben eingeständig entwickelt sowie Rollen verteilt. Ein wichtiger Grundsatz innerhalb der Holokratie ist, dass ein Holon ein Teil eines Ganzen ist und sich somit zwar selbst organisiert, jedoch ein gemeinschaftliches, organisationales Ziel verfolgt.²⁰⁴

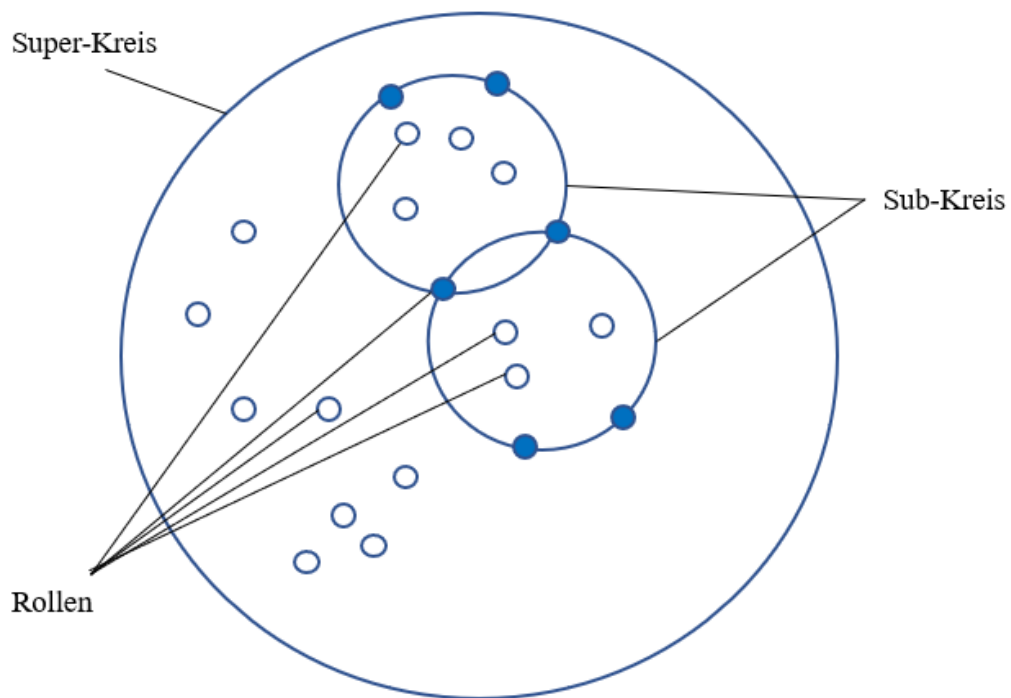


Abbildung 7: Holokratisches Organigramm²⁰⁵

Ebenfalls wie in der Soziokratie findet sich bei der Holokratie die *doppelte Verbindung*, wie sie in Abbildung 7 durch die blau ausgefüllten Punkte verdeutlicht wird. Mindestens zwei Rollen je Holon sind miteinander verbunden. Eine Rolle, die „Führungs-Verbindung“ (Lead-Link), wird von dem Super-Kreis für den Sub-Kreis bestimmt. Der Sub-Kreis wählt eine „Repräsentativ-Verbindung“, welche den eigenen Kreis im Super-Kreis vertritt.²⁰⁶ Der Unterschied zur Soziokratie besteht darin, dass die Führungs-Verbindung durch den übergeordneten Kreis gewählt wird und dabei nicht die Zustimmung der Repräsentativ-Verbindung benötigt. Weitere Rollen, welche vergeben werden müssen, sind

²⁰² Vgl. Robertson, 2007, S. 8 f.

²⁰³ Vgl. Robertson, 2015, 38 ff.

²⁰⁴ Vgl. Robertson, 2007, S. 10

²⁰⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Robertson, 2015, S. 47

²⁰⁶ Vgl. Robertson, 2007, S. 13

der Moderator und der Sekretär.²⁰⁷ Identisch zur Soziokratie. Der Austausch innerhalb der Holokratie funktioniert nicht nur zwischen oben und unten (wie bei der Soziokratie), sondern erfolgt auch gezielt mit den Nachbarkreisen.²⁰⁸

2.5.3.2 Organisationale Kontrolle

Die *organisationale Kontrolle* umfasst die *dynamische Steuerung* und die *integrative Entscheidungsfindung*.

Die dynamische Steuerung setzt sich zum Ziel, bestmöglich auf eine sich schnell verändernde Umwelt reagieren zu können. Dabei wird nicht viel Zeit und Energie in die Planung verschwendet, sondern es wird gehandelt und dabei versucht Feedback schnell aufzunehmen und zu verarbeiten. Die dynamische Steuerung beinhaltet selbstverständlich eine Vision und ein Ziel, der Weg jedoch dahin wird nicht detailliert geplant, sondern unter Berücksichtigung gegenwärtiger Daten und Informationen gemeistert.²⁰⁹ Die dynamische Steuerung umfasst dabei drei Grundregeln:²¹⁰

1. *Kontinuierliche Steuerung*: Der Weg zur Zielerreichung ist nicht starr. Jeder Punkt kann durch eine neue zu Verfügung stehenden Information revidiert werden.
2. *Ziel zum Weiterarbeiten*: Es geht nicht darum die bestmögliche Entscheidung zu finden, denn dieses ergibt sich innerhalb des Arbeitsprozesses. Aus diesem Grund wird das Ziel verfolgt, einen Ansatzpunkt zum Weiterarbeiten zu finden.
1. *Die Gegenwart entscheidet*: Im Fokus steht das gegenwärtige Geschehen. Es soll vermieden werden Entscheidung aufgrund vorhergesagter Spannungen zu treffen. Diesen sollen auf den letztmöglichen verantwortbaren Moment verschoben werden.

Mittels diesen drei Regeln kann einer dynamischen Steuerung gerecht werden und dient somit als wichtige Grundlage unternehmerischen Handelns im Rahmen der VUCA-Welt.²¹¹

Die *integrative Entscheidungsfindung* erfolgt ebenfalls nach dem Konsentverfahren, wie es in Kapitel 2.5.2 im Rahmen der Soziokratie beschrieben wird. Ziel dieses Verfahrens ist eine schnelle Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung aller Individuen. Der Unterschied beim holokratischen Ansatz besteht darin, dass andere Begrifflichkeiten

²⁰⁷ Vgl. Robertson, 2007, S. 24

²⁰⁸ Vgl. Lindner, 2017, o. S.

²⁰⁹ Vgl. Robertson, 2007, S. 15

²¹⁰ Vgl. Robertson, 2007, S. 16

²¹¹ Vgl. Robertson, 2015, S. 127 ff.

verwendet werden sowie der Fokus verstärkt auf die Gegenwart gelenkt wird. So muss bspw. ein Einwand einen handfesten Grund in der Gegenwart darstellen. Darüber hinaus wird der Einwand bei der Holokratie über ein Validitätsverfahren geprüft, während bei der Soziokratie, die Person selbst über die Güte des Einwandes bestimmt.²¹² Wird bei dem Versuch der Beschlussfassung kein Konsent erzielt, wird bei der Holokratie der Moderator durch den Moderator des nächsthöheren Kreises ersetzt. In der Soziokratie wird die Diskussion komplett in den höheren Kreis verlagert.²¹³

Unter der Rubrik “Kernpraktiken” beschreibt Robertson in seinem Buch u.a. die *integrative Wahl*, welche sich zur Soziokratie nur darin unterscheidet, dass bei der Rollenwahl die Anzahl der Stimmen zählen und nicht die Qualität.²¹⁴ Des Weiteren werden ausführlich verschiedene *Betriebs-Meetings* beschrieben wie bspw. das strategische oder das Spezialfrage Meeting.²¹⁵ Robertson betont wiederkehrend die Wichtigkeit der *gemeinsamen Sprache und Bedeutung*.²¹⁶ Aufgrund des Umfangs wird auf eine detaillierte Betrachtung dieser genannten Merkmale verzichtet.

Wie aus der Vorstellung der Holokratie deutlich wird, ähnelt sie stark der Soziokratie. In der Literatur lassen sich jedoch einige Unterschiede feststellen. Zum Abschluss werden die wesentlichsten Unterschiede der beiden Ansätze aufgezeigt.

	Soziokratie	Holokratie
Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> • Seit 1968 • Flexibles Modell • Keine geregelte Zertifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Seit 2007 • Strenges Modell • Geregelte Zertifizierung • Fokus auf die Gegenwart • Dynamische Steuerung
Kreisorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelte Kopplung: Austausch zwischen oben und unten 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelte Kopplung: Austausch zusätzlich mit Nachbarkreisen
Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Personen werden Rollen zugeteilt 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkter Fokus auf Rollen

²¹² Vgl. Robertson, 2007, S. 18

²¹³ Vgl. Rüter, 2016, o. S.

²¹⁴ Vgl. Robertson, 2007, S. 24

²¹⁵ Vgl. Robertson, 2007, S. 25 f.

²¹⁶ Vgl. Robertson, 2007, S. 27

		<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbereiche werden konkret an Rollen gebunden
Wahl	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Stimme zählt 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantität der Stimmen zählen
Einwand	<ul style="list-style-type: none"> • Einwandbringer entscheidet über die Güte • Kein Konsent: Diskussion wird in den nächsthöheren Kreis verlagert 	<ul style="list-style-type: none"> • Validitätsprüfung • Kein Konsent: Aktueller Moderator wird durch den Moderator des nächsthöheren Kreises ersetzt

Tabelle 3: Unterschied zwischen Soziokratie und Holokratie²¹⁷

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Holokratie eine deutlich konkrete und ausgereifere Organisationsform darstellt, welche für Unternehmen eine klare Orientierung bietet. Jedoch muss diese strikte Struktur der Rollenverteilung und die hohe Anzahl einzuhaltender Regeln im Rahmen der Holokratie kritisch betrachtet werden, da sich häufig Organisationsmitglieder wehren oder sich überfordert fühlen. Der CEO von Zappos beobachtet bei der Einführung des holokratischen Ansatzes, dass sich viele Mitglieder querstellen und mit der Art und Weise der Rollenverteilung nicht zurechtkommen. Nach einem Ultimatum kündigen 18% der Arbeitskräfte.²¹⁸ Wie auch bei der Soziokratie erfordert der holokratische Ansatz von den Organisationsmitgliedern ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Wille, eigene Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen sowie auf klassische Karrierewege zu verzichten.²¹⁹

2.5.4 Reinventing Organization – Teal Organisation

Der Buchautor und ehemaliger McKinsey Berater Frédéric Laloux veröffentlicht im Jahr 2014 sein Buch „*Reinventing Organizations*“. In seinem Buch untersucht Laloux 12 verschiedene gewinnbringende Unternehmen sowie Nonprofit-Organisationen, welche nicht nach hierarchischen Strukturen agieren, sondern einen neuen Ansatz der Zusammenarbeit verfolgen. Auf Basis verschiedener wissenschaftlicher Erkenntnisse führt Laloux eine

²¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Robertson, 2017, S. 3-27; Lindner, 2017, o. S

²¹⁸ Vgl. Pietrasch, 2019, o. S.

²¹⁹ Vgl. Gehrig, 2018, o. S.

Veränderung der menschlichen Zusammenarbeit auf ein sich veränderndes Bewusstsein zurück. Die konkrete Grundlage bildet das *integrale Kompetenzmodell* nach Ken Wilber. Darin beschreibt der Philosoph den Zusammenhang zwischen verschiedenen evolutionären Entwicklungsstadien des Menschen und deren Auswirkungen auf das Bewusstsein.²²⁰ Dieser Ansatz wird von mehreren Wissenschaftlern unterstützt, u.a. von dem Psychologen Clare Graves. In seiner Publikation beschreibt Graves die Existenz des Menschen auf verschiedenen Bewusstseinssebenen. Dabei sind bestimmte Werte und Verhaltensweise je Ebene charakteristisch.²²¹

Frédéric Laloux, wie auch andere Wissenschaftler, ordnen zur Differenzierung den Ebenen verschiedenen Farben zu. Die unterschiedlichen Bewusstseinsstufen sind nicht als „besser“ oder „schlechter“ zu betrachten, sondern sind als ein Entwicklungsprozess zu verstehen. Um eine höhere Ebene zu erreichen, benötigt es die Bewältigung der niedrigeren Stufe. Die Theorie der verschiedenen Bewusstseinsstufen findet seinen Ursprung in der evolutionären Forschung und nicht in der Organisationsforschung. Laloux verknüpft jedoch die beiden Ansätze und führt eine Veränderung der Zusammenarbeit auf eine sich verändernde Bewusstseinsstufe zurück.²²²

Im Folgenden werden die verschiedenen Ebenen kurz vorgestellt, um angehend auf die höchste Bewusstseinsstufe, der *Teal Organisation* einzugehen:

1. *Infrarot – Reaktives Paradigma*: Die erste Bewusstseinsstufe umfasst die Zeit der Menschheitsgeschichte ca. 100.000 – 50.000 Jahren. Die Menschen beginnen sich in kleinen Gruppen zusammenzuschließen, um die Nahrungssuche und Kinderaufzucht zu organisieren (Jäger und Sammler). Das menschliche Ego ist zu dieser Zeit nicht vollständig entwickelt und daher ein Gefühl der Verschiedenartigkeit nur bedingt. In unserer heutigen Gesellschaft ist diese Bewusstseinsstufe bei Neugeborenen zu finden. Das Selbst ist von der Mutter und Umwelt nicht losgelöst.²²³
2. *Magenta – Magisches Paradigma*: Vor ca. 15.000 beginnen sich die Menschen in größeren Stämmen zusammenzuschließen (Herrschaft der Stammesältesten). Die Kognition entwickelt sich stark, um der steigenden Komplexität gerecht zu werden. Das Ego differenziert sich in dieser Entwicklungsstufe physisch und emotional stark von anderen, sieht sich dennoch als Zentrum des Universums. Ursache und Wirkung sind zu dieser Zeit nicht bekannt, weshalb die Welt mystifiziert

²²⁰ Vgl. Ken Wilber, 2013, S. XIV ff.

²²¹ Vgl. Graves, 1974, S. 72

²²² Vgl. Laloux, 2014, S. 14

²²³ Vgl. Laloux, 2014, S. 15

wird. So wird bspw. schlechtes Wetter auf verärgerte Götter zurückgeführt. Die Menschen leben in der Gegenwart, sind stark vergangenheitsorientiert und eine Zukunftsprojektion äußerst vage. Ebenfalls diese Bewusstseinsstufe ist bei Kleinkindern aufzufinden. Dies ist der Fall, wenn sie eine sensomotorische und emotionale Differenzierung erhalten.²²⁴

3. *Rot – Impulsives Paradigma*: Vor ca. 10.000 – 5.000 Jahren entstehen erste größere Organisationseinheiten (mächtige Stammesfürstentum). Das Ego ist umfangreich entwickelt und ein Gefühl der vollständigen Abtrennung zur Umwelt resultiert. Bedürfnisse werden meistens durch Gewalt geäußert. Laut Laloux ist diese Ebene der Bewusstseinsstufe besonders häufig in feindlichen Umgebungen wie Bürgerkriege, Gefängnisse oder innerstädtische Viertel aufzufinden. Ein Beispiel für eine Organisationsform auf dieser Bewusstseinsstufe ist die Mafia.²²⁵
4. *Bernstein – Konformist Paradigma*: Diese Ebene beschreibt den Übergang von der Stammeswelt zu landwirtschaftlichen Staaten (vor ca. 4.000 Jahren). Ein Zeitalter der Staaten, Zivilisation, Institutionen, Bürokratie und organisierter Religion. Ursache und Wirkung wird auf dieser Ebene verstanden und eine Zukunftsprojektion umfassend möglich. Darüber hinaus entwickelt sich ein Bewusstsein für die Gefühle und Wahrnehmungen anderer Personen. Das Ego und Selbstwertgefühl hängen stark von den Meinungen anderer Personen ab. Somit wird das ausgeprägte Ego des impulsiven Paradigmas verstärkt durch ein kollektivistisches Denken ersetzt. Die meisten Erwachsenen der heutigen Gesellschaft befinden sich laut Entwicklungspsychologen auf dieser Bewusstseinsstufe. Organisationsformen auf dieser Ebene sind in der Lage über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu reflektieren. Eine langfristige Planung und eine skalierbare Organisationsstruktur werden möglich. Es gilt jedoch die Auffassung, dass eine gut geführte Organisation wie eine Armee geleitet werden muss. Es braucht eine klare Befehlskette, strenge Hierarchie, Regeln und Personen, die ohne nachdenken den Anweisungen folgen.²²⁶
5. *Orange – Leistungsparadigma*: Diese Ebene beschreibt die Anfänge der Industrialisierung. Der Mensch oder die Organisation hat das Bedürfnis sich ständig weiterzuentwickeln. Als entscheidende Grundlage hierfür wird die Leistung gesehen. Auf dieser Entwicklungsstufe wird die Welt deutlich komplexer und

²²⁴ Vgl. Laloux, 2014, S. 16

²²⁵ Vgl. Laloux, 2014, S. 17 f.

²²⁶ Vgl. Laloux, 2014, S. 18 ff.

vielschichtiger wahrgenommen, sodass verstärkt Dinge in Frage gestellt werden. Es gibt kein absolutes Richtig oder Falsch, sondern das Entscheidungskriterium ist die Funktionalität. Die Effektivität ersetzt die Moral. Wichtige Errungenschaften dieser Bewusstseinssebene sind wissenschaftliche Untersuchungen, Innovationen und das Unternehmertum. Das Resultat ist ein hohes Maß an Wohlstand. Die Kehrseite dieser Entwicklungsstufe ist bspw. Überkonsum und Ausbeutung der Ressourcen. Organisationsformen auf dieser Ebene sind nach wie vor hierarchisch aufgebaut mit dem Ziel der Effektivität und Effizienz. Sie schaffen zwar Raum für Innovation, und sind kreativ darin, Produkte an den Kunden zu bringen, jedoch fehlt häufig der tiefere Sinn hinter dem Wirtschaften und es wird Wachstum um das Wachstum willen angestrebt.²²⁷

6. *Grün – Pluralistisches Paradigma:* Auf dieser Ebene wird der Horizont über Erfolg und Misserfolg erweitert. Der Mensch und die Gesellschaft sind sich über die Missstände wie bspw. soziale Ungerechtigkeit und Ressourcenausbeutung bewusst und reagieren sensibilisiert auf die Gefühle der Mitmenschen. Es gilt die Auffassung, wie in den Ebenen davor, dass die eigene Sichtweise die einzige richtige ist. Organisationsformen auf dieser Ebene setzen auf das Empowerment der Mitarbeiter und besitzen eine wertegetriebene Unternehmenskultur mit einer inspirierenden Vision. Das Kollektiv steht an oberster Stelle. Über die letzten Jahre sind mehr und mehr Unternehmen auf diese Ebene gewechselt.²²⁸

2.5.4.1 Die Teal Organisation

Die *Teal Organisation* (Türkis) beschreibt das siebte Paradigma. Auf dieser Entwicklungsstufe beginnt das Individuum und die Gesellschaft zu verstehen, dass es auch andere richtige Sichtweise gibt. Es liegt ein Verständnis dafür vor, dass die Bewusstseinsentwicklung ein Prozess ist und jede Stufe seine Daseinsberechtigung hat. Die bisherigen Stufen 1, 3 und 5 sind auf das Individuum bezogen, Stufen 2, 4 und 6 auf das Kollektiv. Die Entwicklungsebene „Teal“ verbindet diese beiden Ansätze und es liegt die Einsicht darüber vor, dass das Ich mit dem Wir eine Einheit darstellt. Daraus ergeben sich Organisationsformen, welche den Menschen mit seinen Bedürfnissen berücksichtigen und zugleich ein gemeinschaftliches und organisationales Ziel verfolgen.²²⁹

²²⁷ Vgl. Laloux, 2014, S. 24 ff.

²²⁸ Vgl. Laloux, 2014, S. 31 ff.

²²⁹ Vgl. Laloux, 2014, S. 43 ff.

Abbildung 8 stellt eine zeitliche Zusammenfassung der verschiedenen Entwicklungsstufen dar.

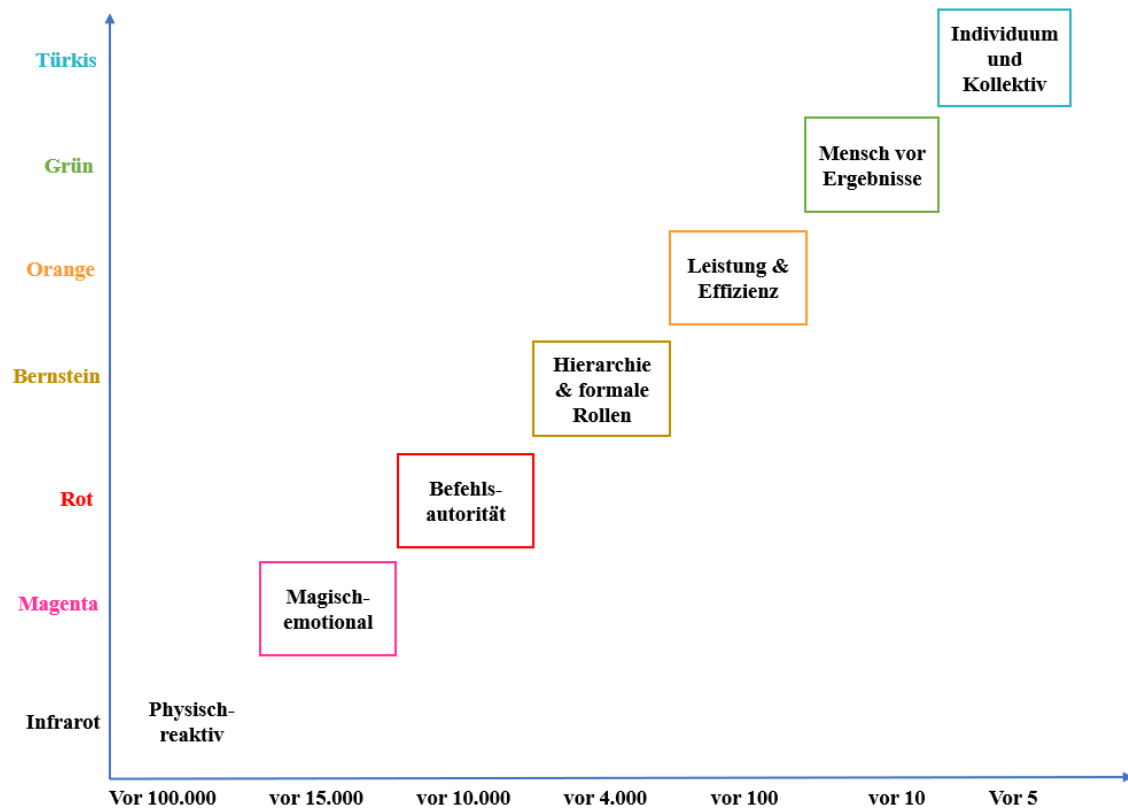


Abbildung 8: Bewusstseinsstufen²³⁰

Nach Laloux setzt sich die Teal Organisation aus drei Elementen zusammen, welche auf Grunde des Umfangs und Doppelungen zu den bisherig vorgestellten Organisationsformen nur kurz beleuchtet werden.

1. *Selbstmanagement*: Wie bei der Soziokratie und Holokratie erfolgt die Führung nicht hierarchisch, sondern ist in das Team eingebettet. Somit bestimmt das Team selbstständig über die Ziele, Problemlösungen, Rollenverteilungen etc. Das Resultat ist eine dezentrale Organisationsstruktur, in dieser Macht und Verantwortung verteilt wird. Entscheidungen werden über den sog. *konsultativen Entscheidungsprozess* getroffen, d. h. Personen lassen sich von Kollegen oder Experten beraten und treffen folglich eine eigenständige Entscheidung.²³¹
2. *Ganzheitlichkeit*: Dieser Ansatz verfolgt das Ziel, dass sich jedes Organisationsmitglied mit seiner ganzen Persönlichkeit einbringen kann und soll. Das Resultat ist eine authentische Atmosphäre, welche Raum für Selbstverwirklichung und Kreativität schafft. Dadurch kann die Produktivität stark gesteigert werden.

²³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Laloux, 2014, S. 35 f.

²³¹ Vgl. Laloux, 2014, S. 61 f.

Maßnahmen, um eine Ganzheitlichkeit zu erzielen, reichen von Team-Super Vision, zu Mitnahme der Haustiere zum Arbeitsplatz, bis hin zu Einführung von Meditations-Räumen.²³²

3. *Evolutionärer Sinn*: Das Unternehmen wird als eine dynamische Einheit verstanden, welches einen tiefgreifenden Sinn verfolgt, die Welt zu verbessern. Der große Unterschied zu traditionellen Unternehmen besteht in der Abgrenzung von Mittel und Zweck. Viele Unternehmen setzten sich das Wachstum zum Ziel. Die evolutionäre Organisation hingegen verfolgt das Ziel einer Daseinsberechtigung. Somit dient das Geld als Mittel zum Zweck und ist nicht der Zweck des Unternehmens.²³³

Wie auch die Soziokratie und Holokratie, eignen sich die Teal Organisationen dem Veränderungsbedarf von Unternehmen gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang können jedoch einige Punkte kritisch betrachtet werden. Laloux arbeitet in seinem Buch die Vor- und Nachteile der verschiedenen Bewusstseinsstufen deutlich heraus, thematisiert jedoch die Herausforderungen der Teal Ebene nicht. Des Weiteren werden Personen, welche tatsächlich nur arbeiten, um Geld zu verdienen, nicht berücksichtigt. Nach Laloux sind diese Personen auf einer tieferen Ebene.²³⁴

Im Folgekapitel werden die Vorteile und Herausforderungen solcher Organisationsformen aufgezeigt. Darüber hinaus werden die wesentlichen Gemeinsamkeiten dieser drei vorgestellten Organisationsformen zusammengefasst, welche den Ausgangspunkt für den Methodenteil bilden, indem sie den Gestaltungsbedarf neuer Organisationsformen von Arbeit repräsentieren.

2.5.5 Zwischenfazit

Anhand der drei aufgezeigten Organisationsformen von Arbeit geht hervor, dass sie sich besonders gut eignen den Veränderungsbedarf (Kapitel 2.4) von Unternehmen gerecht zu werden. Bspw. wird durch die Selbstorganisation ein schneller Informationsfluss gewährleistet, Wissensmanagement erleichtert sowie das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert. Aus diesem Grund eignen sich diese Ansätze der VUCA-Welt anzupassen.²³⁵ Die hohe Autonomie und die „Herrschaft der Gemeinschaft“ führen zu einer starken Verbindung zwischen der Ich-Identität und der Gruppenidentität, wodurch individuelle

²³² Vgl. Laloux, 2014, S. 146 ff.

²³³ Vgl. Laloux, 2014, S. 193 ff.

²³⁴ Vgl. Haufe, 2020, o. S.

²³⁵ Vgl. Gehrig, 2018, o. S.

Bedürfnisse mit organisationalen Zielen in Einklang gebracht werden. Das Resultat ist ein hohes Maß an Motivation, Zufriedenheit und organisationaler Identität.²³⁶ Somit kann den menschlichen Bedürfnissen nach postmateriellen Werten gerecht werden. Der unternehmerische Daseinszweck bildet dabei die entscheidende Wertgrundlage für unternehmerische Handlungen. Eine Vision zur Verbesserung der Welt dient häufig als Ausgangspunkt des Handelns und nicht das Wachstum und Geldverdienen.²³⁷

Die Umstrukturierung hin zu einer Organisationsform mit dezentralen Strukturen ist mit einigen Hürden verbunden, welche in Tabelle 4 den Vorteilen gegenübergestellt sind. Dieser Transformationsprozess ist nicht Gegenstand dieser Ausarbeitung und wird deshalb zum Zweck der sinnvollen Ergänzung nur kurz aufgezeigt.

Vorteile	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit • Berücksichtigung postmaterieller Bedürfnisse • Hohe organisationale Identifikation • Verbessertes Kommunikations- und Wissensfluss • Keine Machtdispositionen und kein Gefühl von unterschiedlichen Wertigkeiten • Geringeres Risiko für Fehlentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umdenken der Führungskräfte: Verzicht auf die hierarchische Machtposition erforderlich • Umdenken der Mitarbeiter: Hohes Maß an Verantwortungsübernahme und Kommunikation erforderlich • Auswahl der richtigen Organisationsform • Langer Zeitraum für die Implementierung der Organisationsform und einer geeigneten Unternehmenskultur nötig • Umgang mit Widerstand

Tabelle 4: Vorteile und Herausforderungen neuer Organisationsformen von Arbeit²³⁸

Anhand der vorherigen Kapitel wird deutlich, dass sich die Soziokratie, Holokratie und Teal Organisation ausschließlich in Feinheiten unterscheiden und aus diesem Grund der Fokus auf die genauen Abweichungen weniger sinnvoll erscheint, als die Berührungspunkte zu erarbeiten, zumal eine Konsolidierung der wesentlichsten Merkmale eine konkrete Orientierung für Unternehmen bietet.

²³⁶ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 4 in getabstract

²³⁷ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 33

²³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an die vorherigen Abschnitte

Die Berührungspunkte, d. h. die Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit stellen den zentralen Forschungsmittelpunkt dar und werden im Methodenteil anhand der theoretischen Grundlagen abgeleitet und konkretisiert.

3. Fragestellung

Untersuchungsgegenstand des empirischen Teils dieser Masterarbeit sind die Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit. Durch subjektive Einschätzungen und Erfahrungen von Experten solcher Organisationsformen, sollen die erarbeiteten Bedarfe überprüft und ggf. ergänzt werden, sodass die Berührungspunkte verschiedener Organisationsformen konsolidiert werden können. Aus der Literatur wird deutlich, dass verschiedene Ansätze neuer Organisationsformen zwar vorliegen, jedoch die Gemeinsamkeiten dieser Formen noch nicht konsolidiert aufgezeigt werden.

Das Ziel ist Unternehmen eine konkrete Handlungsempfehlungen bei einer Unternehmensgründung oder Organisationsumstrukturierung an die Hand zu geben, indem die entscheidenden Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit identifiziert werden. Eine qualitative Differenzierung der Gestaltungsbedarfe wird im Rahmen dieser Untersuchung nicht verfolgt. Die ausformulierte Forschungsfrage lautet:

„Welche Gestaltungsbedarfe weisen neue Organisationsformen von Arbeit auf?“

Im Kontext der qualitativen Vorgehensweise wird bewusst auf eine Hypothesenbildung verzichtet, da diese oftmals den Untersuchungsrahmen einschränken und zur Suggestion verleiten.²³⁹

4. Methodenteil

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage empirisch untersucht, indem die Forschungsmethode, das Erhebungsinstrument, die Stichprobe, die Datenerhebung und Datenauswertung thematisiert werden.

²³⁹ Vgl. Aeppli et al., 2014, S.123

4.1 Forschungsmethode

Das Themengebiet neuer Organisationsansätze stellt ein neues Forschungsgebiet dar, weshalb der Rückgriff auf einen qualitativen Forschungsansatz sinnvoll ist, da wenig zu untersuchende Fälle vorliegen.²⁴⁰ Im Rahmen eines *Experteninterviews* werden folglich Experten nach subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen hinsichtlich der Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit befragt.²⁴¹ In diesem Kontext wird von einer *deduktiven* Vorgehensweise gesprochen, da das Ziel verfolgt wird, erarbeitetes und vorhandenes Wissen zu überprüfen.²⁴² Die bereits vorhandene Theorie zu den Gestaltungsbedarfen neuer Organisationsformen stellt keine Tatsache oder Fakt dar, sondern eine vorläufige Auffassung, welche im Laufe der empirischen Untersuchung adaptiert werden kann, um neuen Erkenntnissen Rechnung zu tragen.²⁴³ Aus diesem Grund wird die *deduktive Kategorienanwendung* als Ausgangspunkt gewählt, und bei Bedarf im Laufe der Datenerhebung durch eine Revision des Kategoriensystems ergänzt.^{244, 245} Das Messinstrument wird von dem Forschenden selbst entwickelt.²⁴⁶

4.2 Erhebungsinstrument

In diesem Abschnitt wird die *inhaltliche Vorbereitung* der qualitativen Befragungsstudie thematisiert.²⁴⁷ Hierfür werden die Interviewformen und die Konzeption des Interviewleitfadens näher beschrieben.

In der Literatur wird zwischen drei verschiedenen Interviewformen differenziert:²⁴⁸

1. *Unstrukturiertes Interview*: Es liegt kein Erhebungsinstrument vor. Die Interviewfragen ergeben sich während des Interviews, wodurch eine freie und flexible Gesprächsgestaltung ermöglicht wird. Durch die fehlende Struktur wird jedoch ein Vergleich der Aussagen verschiedener Interviewpartner erschwert.
2. *Halbstrukturiertes Interview*: Einige Interviewfragen werden im Voraus vorbereitet. Die Gestaltung der konkreten Reihenfolge sowie Aufbaufragen bleiben dem Forschenden überlassen, sodass trotz gewisser Struktur ein freies und

²⁴⁰ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 185

²⁴¹ Vgl. Schreier, 2013, S. 192

²⁴² Vgl. Mayring, 2015, S. 85

²⁴³ Vgl. Schreier, 2013, S. 191

²⁴⁴ Vgl. Mayring, 2015, S. 85 f.

²⁴⁵ Vgl. Mayring, 2015, S. 98

²⁴⁶ Vgl. Lamnek, 2005, S. 20 f.

²⁴⁷ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 365

²⁴⁸ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 358 ff.

natürliches Gespräch zustande kommt. Dieser Ansatz ermöglicht einen objektiven Vergleich zwischen den Interviewenden.

3. *Vollstrukturiertes Interview*: Die klare Struktur gibt die konkreten Fragen in der richtigen Reihenfolge vor. Durch diesen standardisierten Ansatz können die Ergebnisse gut miteinander verglichen werden. Häufig wird das Interview jedoch als unpersönlich wahrgenommen, und durch fehlendes Nachfragen können Forschungserkenntnisse verloren gehen.

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist vergleichbare Expertisen zum Untersuchungsgegenstand strukturiert zu erfassen und zugleich eine flexible Gesprächsgestaltung zu gewährleisten.²⁴⁹ Aus diesem Grund wird sich für das halbstrukturierte Interview entschieden. Somit werden die Vorteile des unstrukturierten und vollstrukturierten Interviews genutzt und eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse geschaffen.

4.2.1 Konzeption

Für eine klare Konzeption des *Interviewleitfadens* eignet sich das SPSS-Verfahren von Helfferich (2009), welches sich aus vier Schritten zusammensetzt:²⁵⁰

1. *Sammeln*: Im ersten Schritt werden alle themenbezogenen Fragen gesammelt. Dabei soll zunächst die inhaltliche Relevanz und die Eignung der Formulierung noch keine Rolle spielen.
2. *Prüfen*: Folgend werden die gesammelten Fragen einer Prüfung unterzogen. Eine drastische Reduzierung und Strukturierung der Fragen stehen im Fokus. Innerhalb dieses Schrittes sollen folgenden Fragen eliminiert werden:
 - Faktenfragen wie bspw. nach Alter, Geschlecht etc. sollen aus dem Interview ausgegliedert werden und erfolgen vor oder nach der Befragung.
 - Fragen, die eine Beantwortung seitens des Interviewenden nur schwer ermöglichen und nicht konkret auf den Forschungsgegenstand abzielen.
 - Suggestivfragen, die bspw. das Vorwissen des Forschenden bestätigen sollen.
 - Fragen, die eine implizite oder explizite Vorstellung spiegeln und wenig Spielraum für Antworten beinhalten.
 - Fragen, die auf komplexe Sachverhalte hindeuten. Bspw. sollte die Forschungsfrage nicht gestellt werden.

²⁴⁹ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 372 f.

²⁵⁰ Vgl. Helfferich, 2009, S. 182 ff.

3. *Sortieren:* Im dritten Schritt werden die verbleibenden Fragen nach Inhalten kategorisiert. Abhängig vom Untersuchungsgegenstand resultieren unterschiedlich viele Dimensionen. Fragen, die sich nicht zu einer bestimmten Kategorie zuordnen lassen, finden einen separaten Platz im Leitfaden.
4. *Subsumieren:* Im letzten Schritt des SPSS-Verfahrens werden die ausgewählten und kategorisierten Fragen in den Leitfaden eingeordnet werden. Hierfür wird eine Tabelle mit vier Spalten gebildet. In der ersten Spalte sind die Leitfragen jeder Kategorie aufgeführt. In der zweiten Spalte finden sich Kontrollpunkte, welche als Checkliste dienen, um die Erfassung aller nötigen Inhalte sicherzustellen. Die dritte Spalte kann als Alternative dienen, um die Kontrollpunkte aus Spalte zwei zu konkretisieren. Spalte vier besteht aus Steuerungsfragen und Übergängen. Für einen flüssigen, möglichst am Gespräch orientierten Dialog, sind diese Vorformulierungen sinnvoll. Der Forschende erhält hierdurch die Möglichkeit, dass Interview zielgerichtet zu leiten.

4.2.1.1 Deduktive Kategorienanwendung

Bei der *deduktiven Kategorienanwendung*, auch Strukturierung genannt, wird ein Hauptkategoriensystem vorab festgelegt.²⁵¹ Aus der Literatur werden konkrete Kategorien zu den Gestaltungsbedarfen neuer Organisationsformen von Arbeit abgeleitet, welche die Grundlage für die Zuordnung der Fragen im Rahmen des Interviewleitfadens sowie die Erstellung des Kodierleitfadens darstellen.²⁵²

Folgend werden die Gestaltungsbedarfe durch die im Kapitel 2.5 vorgestellten Organisationsformen zusammengefasst und durch die jeweilige Literatur belegt. Tabelle 5 stellt diese Übersicht dar.

²⁵¹ Vgl. Mayring, 2015, S. 68

²⁵² Vgl. Mayring, 2015, S. 49

Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit

- Y-Menschenbild²⁵³
- Tiefgreifende Vision mit unternehmerischer Daseinsberechtigung^{254, 255, 256}
- Kreisorganisation als Aufbauorganisation^{257, 258} mit flacher Hierarchie^{259, 260, 261} und doppelten Verbindungen^{262, 263, 264, 265}
- Selbstorganisation^{266, 267, 268}
- Entscheidungen treffen die Betroffenen durch eine integrative Entscheidungsfindung (Konsent und/oder Beratungsprozess)^{269, 270, 271}
- Rollen statt Positionen^{272, 273, 274, 275}

Tabelle 5: Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit²⁷⁶

Im weiteren Verlauf werden die aufgezeigten Bedarfe in Kategorien zusammengefasst. Um eine genaue Definition der Kategorien zu gewährleisten, wird einen Blick auf die Bedingungen für die Zugehörigkeit eines Bestandteils zu einer Kategorie gelegt. Mittels dieser Vorgehensweise wird eine Klassifizierung ermöglicht.²⁷⁷

Im ersten Schritt der Kategorienanwendung wird das in Kapitel 2.5.1 diskutierte „Y-Menschenbild“ der Kategorie *Einstellung* zugeordnet. In der Psychologie wird die Einstellung als eine Tendenz beschrieben, welche einen „...bestimmten Gegenstand mit einem gewissen Grad an Zustimmung oder Ablehnung bewertet.“²⁷⁸ Die Einstellungsgegenstände können konkrete Objekte, Situationen, Verhaltensweisen oder Ideen umfassen, alles was

²⁵³ Vgl. Hesch, 1997, S. 96

²⁵⁴ Vgl. Laloux, 2014, S. 193 ff.

²⁵⁵ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 33

²⁵⁶ Vgl. Gouveia, 2016, S. 5

²⁵⁷ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 3 in getabstract

²⁵⁸ Vgl. Robertson, 2007, S. 10

²⁵⁹ Vgl. Gouveia, 2016, S. 5

²⁶⁰ Vgl. Laloux, 2014, S. 61 f.

²⁶¹ Vgl. von Ameln & Wimmer, 2016, S. 13

²⁶² Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 64 f.

²⁶³ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 94 f.

²⁶⁴ Vgl. Robertson, 2007, S. 13

²⁶⁵ Vgl. Laloux, 2014, S. 322

²⁶⁶ Vgl. Laloux, 2014, S. 61 f.

²⁶⁷ Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 59

²⁶⁸ Vgl. Robertson, 2007, S. 10

²⁶⁹ Vgl. Eckstein, 2016, S. 1 f.

²⁷⁰ Vgl. Robertson, 2015, S. 71 f.

²⁷¹ Vgl. Laloux, 2014, S. 56.

²⁷² Vgl. Strauch & Reijmer, 2018, S. 94 f.

²⁷³ Vgl. Robertson, 2007, S. 8 f.

²⁷⁴ Vgl. Robertson, 2015, S. 38 ff.

²⁷⁵ Vgl. Laloux, 2014, S. 61 f.

²⁷⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 2.4

²⁷⁷ Vgl. Murphy & Waldmann, 2002, o. S. zit. nach Mayring, 2015, S. 48 f.

²⁷⁸ Bohner, 2003, 267

der Mensch wahrnehmen oder sich vorstellen kann.²⁷⁹ Beispiele für konkrete Bezeichnungen in Abhängigkeit des Einstellungsgegenstandes sind bspw. Vorurteile (Einstellung gegenüber sozialer Gruppen), Selbstwertgefühl (Einstellung gegenüber der eigenen Person) oder Wertvorstellungen (Einstellung gegenüber abstrakten Dingen).²⁸⁰ In der Psychologie ist die Einstellung gegenüber Personen am bedeutsamsten, was die Zuordnung des Y-Menschenbildes zu der Kategorie *Einstellung* unterstreicht. Die Bewertung einer Einstellung erfolgt auf kognitiver (bewusste Bewertung), affektiver (Gefühle) und verhaltensmäßiger (konkretes Verhalten) Ebene.²⁸¹

Eine weitere Kategorie bildet das *normative Management*, welches neben dem strategischen und operativen Management eines der drei Aufgabenfelder des Managements darstellt (Konzept des *integrierten Managements*). Die Aufgabe des normativen Managements ist es, die Daseinsberechtigung eines Unternehmens mittels Vision, Mission und strategischen Zielen zu definieren. Dabei stellt die Vermittlung von Normen und Werten eine zentrale Rolle dar. Darüber hinaus umfasst die Aufgabe im Sinne der Vision die Unternehmenskultur auszurichten und eine Unternehmensverfassung zu gestalten.²⁸² Die in Kapitel 2.5 erarbeitete *tiefgreifende Vision* mit der Eigenschaft einen „Beitrag zu einer besseren Welt zu schaffen“, wird der Kategorie des *normativen Managements* zugeordnet.

Die Eigenschaft der „Kreisorganisation als Aufbauorganisation mit flacher Hierarchie“ sowie die „doppelten Verbindungen“ werden dem *strategischen Management* zugeordnet. Die Begründung liegt in der Aufgabe des strategischen Managements. Das Aufsetzen von Strategien, Strukturen und Systeme zur Erreichung der normativen Ansprüche, beinhaltet somit auch die Gestaltung der Aufbauorganisation.²⁸³

„Strategisches Management schafft damit den langfristig gültigen Handlungsrahmen, in dem sich einzelne, konkrete Handlungen des Unternehmens vollziehen können.“²⁸⁴

Das *operative Management* bildet die dritte zentrale Kategorie. Die operative Ebene ist für effektive und effiziente Umsetzung der vorhanden Erfolgspotenziale zuständig. Es stehen die Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche im Mittelpunkt, welche formuliert, umgesetzt und überwacht werden müssen.²⁸⁵ Mit anderen Worten wird das

²⁷⁹ Vgl. Fischer et al., 2018, S. 96

²⁸⁰ Vgl. Bohner, 2003, 267

²⁸¹ Vgl. Fischer et al., 2018, S. 96

²⁸² Vgl. Hungenberg, 2014, S. 23

²⁸³ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 23

²⁸⁴ Hungenberg, 2014, S. 24

²⁸⁵ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 43

Tagesgeschäft eines Unternehmens beschrieben, in dem über konkrete Handlungen des Unternehmens entschieden wird.²⁸⁶ Aus diesem Grund wird die Eigenschaft der „Selbstorganisation“ der Kategorie des *operativen Managements* zugeordnet. Da es sich bei dem Begriff der *Selbstorganisation* um ein umfangreiches Konstrukt handelt, wird im weiteren Verlauf zwischen der dezentralen Verantwortung und der integrativen Entscheidungsfindung differenziert. Die Entscheidung und Verantwortung stellen das Zentrum der Selbstorganisation dar und geben Antwort auf die Fragen, wer Entscheidungen trifft, wie diese ablaufen sowie wer die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen übernimmt.²⁸⁷ Ausgehend von dieser Differenzierung, werden die Eigenschaften neuer Organisationsformen von Arbeit „Entscheidungen treffen die Betroffenen“ und „Rollen statt Positionen“ der Kategorie *dezentrale Verantwortung* zugeordnet. Die Kategorie *integrative Entscheidungsfindung* beinhaltet die Eigenschaft „Entscheidungsfindung durch Konsent und/oder Beratungsprozess“.

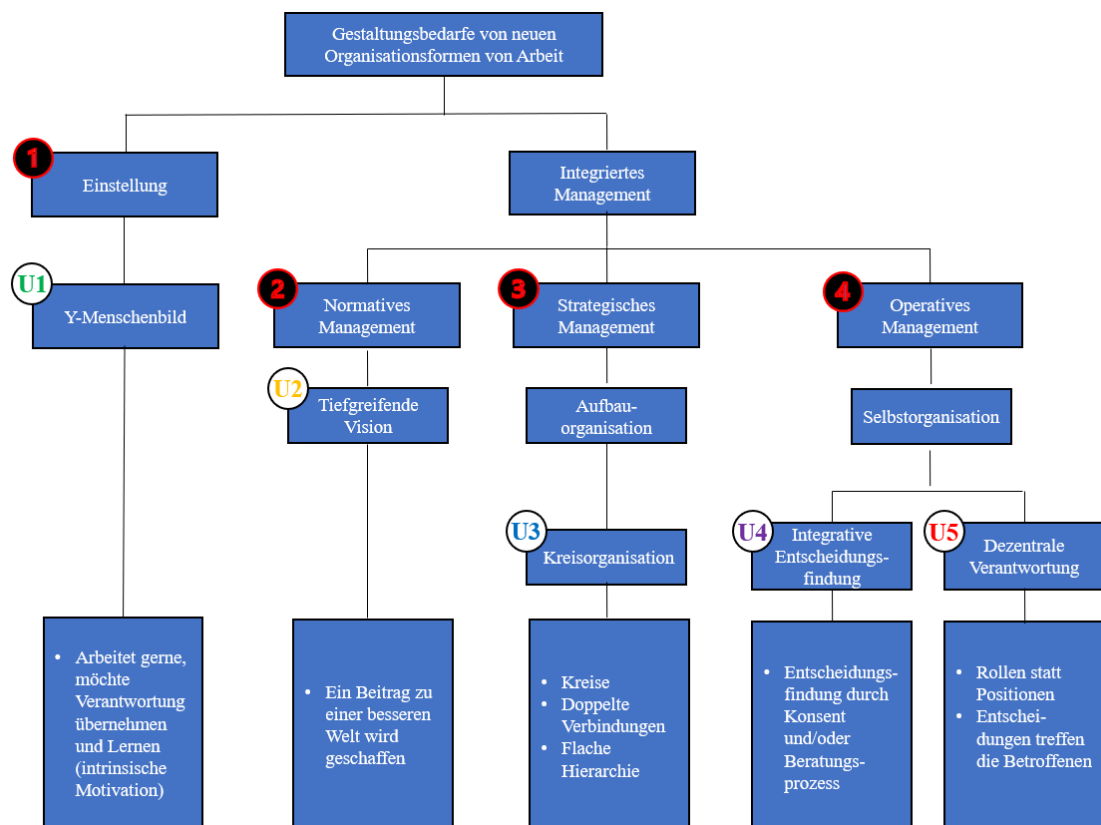


Abbildung 9: Deduktive Kategorienanwendung²⁸⁸

Abbildung 9 stellt eine Zusammenfassung der diskutierten Kategorien dar und bildet die Grundlage für das weitere empirische Vorgehen. Die Hauptkategorien sind mit den Zahlen 1-4 nummeriert, um die künftige Handhabung zu erleichtern. Die Unterkategorien mit

²⁸⁶ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 47

²⁸⁷ Vgl. Zepke & Schweinschwaller, 2020, S. 89

²⁸⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung des aktuellen Kapitels

U1- U5. Insgesamt ergeben sich vier Kategorien (Einstellung, normatives Management, strategisches Management und operatives Management) und 5 Unterkategorien (Y-Menschenbild, tiefgreifende Vision, Kreisorganisation, integrative Entscheidungsfindung und dezentrale Verantwortung).

In Anlehnung an Kapitel 4.2.1 wird folgend der Interviewleitfaden mit der deduktiven Kategorienanwendung als Grundlage aufgezeigt.

Diese vier Fragen beziehen sich explizit darauf, die Forschungsfrage zu beantworten. Fragen, welche sich nicht einer bestimmten Kategorie zuordnen lassen, werden unter dem Abschnitt „Sonstiges“ gesammelt und während des Interviews flexibel eingesetzt.

Kürzel	Leitfrage (<i>Erzählaufforderung</i>)	Checkliste (<i>Ansprechen, falls Interviewpartner nicht erwähnt</i>)	Konkrete Fragen (<i>Falls nötig, an passender Stelle</i>)	Steuerungsfragen
1	Wie betrachten Sie den Menschen im Arbeitskontext (Einstellung)?	<ul style="list-style-type: none"> • Y-Menschenbild • Intrinsische Motivation • Verantwortungsübernahme • Selbstdisziplin • Kreativität und Vorstellungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Für wie relevant halten Sie das Menschenbild im Blick auf die Organisationsgestaltung? 	<ul style="list-style-type: none"> • „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ • „Haben Sie ein Beispiel?“ • Etc.
2	Welche Vision hat Ihr Unternehmen (normatives Management)?	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Daseinsberechtigung • Organisationale Identifikation • Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Für wie relevant halten Sie eine solche organisationale Ausrichtung? 	<ul style="list-style-type: none"> • „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ • „Haben Sie ein Beispiel?“ • Etc.
3	Wie sieht die Aufbauorganisation Ihres Unternehmens aus (strategisches Management)?	<ul style="list-style-type: none"> • Kreisorganisation • Hierarchie • Doppelte Verbindungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Warum haben Sie eine solche Aufbaustruktur? • Hat diese Organisationsform einen bestimmten Namen? • Welche positiven und negativen Erfahrungen konnten Sie bisher machen? 	<ul style="list-style-type: none"> • „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ • „Haben Sie ein Beispiel?“ • Etc.
4	Wie arbeiten die Organisationsmitglieder in Ihrem Unternehmen zusammen (operatives Management)?	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisation (Verantwortung und Entscheidung) • Wer trifft die Entscheidungen und wie erfolgt der Prozess der Entscheidungsfindung (Betroffene Personen, Konsent & Beratungsprozess, Wahlen, Delegation)? • Wie sind Verantwortlichkeiten geregelt (Rollen und Positionen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Werden alle Entscheidungen nach diesem Prinzip getroffen? • Gibt es Ausnahmen? • Welche positiven und negativen Erfahrungen konnten Sie bisher machen? 	<ul style="list-style-type: none"> • „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ • „Haben Sie ein Beispiel?“ • Etc.
Sonstiges				
	Soziodemografische Merkmale? Wie lange arbeiten Sie schon in dem Unternehmen und welche Rolle haben Sie? Worin sehen Sie den großen Vorteil im Vergleich zu Pyramidenorganisationen?			
	Was waren die Auslöser sich für eine solche Organisationsform zu entscheiden? Für welche Marktbedingungen eignet sich eine solche Organisationsform besonders gut?			
	Welche Eigenschaft neuer Organisationsformen halten Sie für besonders wichtig? Wo sehen Sie die Vorteile und Herausforderungen einer solchen Organisationsform?			

Abbildung 10: Interviewleitfaden²⁸⁹²⁸⁹ Eigene Darstellung

4.3 Stichprobe

Aufbauend auf der inhaltlichen Vorbereitung folgt die *organisatorische Vorbereitung*, welche sich mit der Stichprobe und dessen Rekrutierung beschäftigt.²⁹⁰

Das Ziel der *Stichprobe* ist die Realität bestmöglich abzubilden. Bei der qualitativen Forschung steht im Gegensatz zur quantitativen Forschung weniger die Repräsentativität im Hinblick auf die Zielpopulation im Vordergrund, sondern eine möglichst klare Typisierung.²⁹¹ Dies bedeutet, dass eine geringe Anzahl von Fällen den Umfang der Erscheinungsformen des zu untersuchenden Sachverhaltes so umfassend wie möglich abbilden sollen. Die Stichprobengröße im Rahmen der qualitativen Forschung fällt deutlich kleiner aus, da die Erhebung der Einzelfälle mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden ist. Meist liegen die Fallzahlen im ein- bis zweistelligen Bereich. Bei einer großen Stichprobengröße stellt sich das *statistische Zufallsprinzip* als eine gute Wahl dar. Bei einer kleinen Fallzahl führt dieser Ansatz jedoch zu einer Verzerrung der Stichprobe, weshalb sich in der qualitativen Forschung die *nicht-zufällige Auswahl* durchsetzt. Bei diesem Verfahren werden gezielt Fälle auf Basis theoretischer und empirischer Kenntnisse ausgewählt, welche besonders entscheidend im Hinblick auf die Forschungsfrage sind. Bei dieser Herangehensweise handelt es sich um eine *Teilerhebung*, da nur eine bestimmte Anzahl an Fälle der gesamten Population untersucht werden.²⁹² Für den weiteren Verlauf der empirischen Vorgehensweise stellt sich die Teilerhebung im Zusammenhang einer nicht-zufälligen Auswahl als besonders geeignet dar, da die Population zu klein für das statistische Zufallsprinzip und zu groß für eine Vollerhebung ist. Die Annahme über die Größe der Population neuer Organisationsformen von Arbeit, wird durch eine Internetrecherche getroffen und begründet somit den Ansatz der weiteren Vorgehensweise.

Im Rahmen der Teilerhebung kann zwischen drei absichtsvollen Sampling-Strategien unterschieden werden:²⁹³

1. *Theoretische Stichprobe*: Die Auswahl der Fälle verfolgt den Ansatz einer maximalen theoretischen Erkenntnisgewinnung. Auf Basis der Ergebnisse erster Untersuchungen werden weitere Fälle in das Sample aufgenommen. Dieser Vorgang wird so lange wiederholt, bis kein neuer Informationsgehalt für die Theoriebildung (theoretische Sättigung) resultiert.

²⁹⁰ Döring & Bortz, 2016, S. 365

²⁹¹ Vgl. Lamnek, 2010, S. 350 f.

²⁹² Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 302

²⁹³ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 302 ff.

2. *Fallauswahl*: Der qualitative Stichprobenplan bildet die Grundlage dieser Strategie. Die Fallauswahl zielt darauf ab, alle relevanten Merkmale für den zu untersuchenden Sachverhalt zu berücksichtigen. Dies setzt ein hohes Vorwissen zu der untersuchenden Stichprobe voraus, damit diese mit einer hohen Wahrscheinlichkeit als Merkmalsträger in Frage kommen.
3. *Bestimmte Auswahl*: Die beiden vorherigen Sampling-Strategien verfolgen das Ziel einer heterogenen Stichprobenstruktur, um die Population möglichst umfangreich abzudecken. Die bestimmte Auswahl hingegen fokussiert sich auf eine gezielte Selektion der Fälle. Die *homogene gezielte Stichprobe* konzentriert sich dabei im Extremfall auf nur ein zu untersuchendes Merkmal. Die Fälle der *heterogenen gezielten Stichprobe* hingegen ähneln sich hinsichtlich von Zielmerkmalen, die interne Heterogenität ist jedoch im Voraus nicht bekannt und wird erst im weiteren Verlauf untersucht.

Die theoretische Stichprobe und die Fallauswahl kommen für diese Ausarbeitung nicht in Frage. Im Zusammenhang der theoretischen Stichprobe ist unklar, wann eine theoretische Sättigung erreicht wird. Aus der Internetrecherche zu neuen Organisationsformen von Arbeit wird deutlich, dass viele Mischformen und Eigenentwicklungen der in Kapitel 2.5 vorgestellten Organisationen existieren. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die theoretische Sättigung als Abbruchskriterium²⁹⁴ den zeitlichen Rahmen überschreitet. Die Sampling-Strategie der Fallauswahl setzt ein hohes Vorwissen zu der Stichprobe als Merkmalsträger voraus.²⁹⁵ Dieser Ansatz wird ebenfalls ausgeschlossen, da die Internetrecherche aufzeigt, dass neue Organisationsformen von Arbeit nicht zwangsläufig explizit über ihre konkreten Gestaltungsaktivitäten auf ihrer Website berichten und somit das Zuordnen von konkreten Merkmalen nicht möglich ist. Folglich kann eine interne Homogenität bei der Fallauswahl nicht gewährleistet werden. Aus diesem Grund ist eine gezielte Auswahl von Fällen auf Basis der Ähnlichkeitsvermutung der richtige Ansatz. Im weiteren Verlauf der Forschung wird sich somit auf die *heterogene gezielte Stichprobe* gestützt.²⁹⁶

Darauf aufbauend erfolgt die *Rekrutierungsstrategie*.²⁹⁷ Hierfür werden Rekrutierungskriterien vorab festgelegt, sodass eine Auswahl auf Basis der Ähnlichkeitsvermutung erfolgen kann. Mittels Internetrecherche werden Firmen mit neuen Organisationsformen von Arbeit auf Grundlage der veröffentlichten Informationen auf der Website

²⁹⁴ Vgl. Schreier, 2013, S. 196

²⁹⁵ Vgl. Schreier, 2013, S. 198

²⁹⁶ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 305

²⁹⁷ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 365

identifiziert. Rekrutierungskriterien stellen die in Kapitel 2.5 vorgestellten Organisationsformen (Soziokratie, Holokratie und Teal Organisationen) dar sowie die in Kapitel 4.2.1.1 vorgestellten Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit (z. B. Selbstorganisation, Rollen statt Positionen etc.). Ausgehend wie einfach eine Organisation zu erreichen ist, erfolgt die Kontaktaufnahme per Telefon und/oder E-Mail. Als Argument für die Teilnahme an dem Interview wird angeführt, einen wichtigen Beitrag zu der Forschung neuer Organisationsformen von Arbeit zu liefern, mit dem Ziel, andere Organisationen von dem Nutzen zu überzeugen sowie die Bekanntheit und Akzeptanz in der Gesellschaft zu fördern. Zudem wird die Übermittlung der Forschungsergebnisse angeboten. Durch eine klare Kommunikation der Zielsetzung (nicht der Forschungsfrage) soll gewährleistet werden, dass es sich bei dem jeweiligen Interviewpartner auch um einen Experten für die interne Organisationsstruktur handelt.

Im Rahmen der *Forschungsethik* werden vorab die Maßnahmen zum Datenschutz besprochen und auf Wunsch eine anonymisierte Datenbehandlung verfolgt.²⁹⁸

Unter Berücksichtigung der Rekrutierungskriterien, werden nach umfangreicher Recherche dreizehn Organisationen kontaktiert. Vier stellen sich für ein Interview zur Verfügung und werden in der Tabelle 6 kurz vorgestellt.

²⁹⁸ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 366

Profil	VORSPRUNGat-work	Liip	Tele Haase	Soul-bottles
Branche	Dienstleistung: Beratungsunternehmen	Dienstleistung: Beratungsunternehmen	Produzierendes Gewerbe: Elektronikunternehmen	Produzierendes Gewerbe: Nachhaltige Trinkflaschen aus Glas
Standort	Weinheim	Zürich, Lousanne, Basel, Bern, Freiburg und St. Gallen	Wien	Berlin
Mitarbeiter	21	Ca. 195	Ca. 85	60
Experte und Rolle	Kathrin Sonnabend (Interne Organisation)	Tonio Zemp (Product Owner, ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung)	Markus Stelzmann /Geschäftsführer/ Regisseur)	Theresa Möller (Holacracy Mentorin)
Organisationsform	Eigene Organisationsform	Holokratie	Eigene Organisationsform	Holokratie

Tabelle 6: Stichprobe²⁹⁹²⁹⁹ Eigene Darstellung

4.4 Datenerhebung

Nach der inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung wird in diesem Kapitel die konkrete Durchführung der Datenerhebung thematisiert. Verschiedene Ansätze der Datenerhebung können vollzogen werden, solange „...*diese geeignet sind, die Sichtweise der untersuchten Personen aufzuzeigen.*“³⁰⁰ Ausgehend wird der Ablauf der Datenerhebung nach Döring & Bortz gewählt, indem das Gesprächsbeginn, die Durchführung und Aufzeichnung des Interviews, das Gesprächsende, die Verabschiedung und die Gesprächsnotizen behandelt werden.³⁰¹

Im Rahmen des *Gesprächsbeginns* erhält der Interviewpartner eine MS Teams Einladung zum virtuellen Termin. Die Durchführung eines digitalen Interviews bietet sich aus Zeitvorteilen an, da es sich um große Distanzen zwischen den Standorten der Firmen handelt. Folgend wird mittels Smalltalks eine entspannte Atmosphäre hergestellt (Warming-up), die Maßnahmen zum Datenschutz nochmals wiederholt, der Untersuchungsgegenstand erörtert und schließlich das Interview eröffnet.³⁰² Bei der *Durchführung und Aufzeichnung der Interviews* wird sich an den halbstrukturierten Interviewleitfaden gehalten und das Gespräch aktiv angeregt und themenspezifisch gelenkt. Die Aufzeichnung des Interviews erfolgt über MS Teams und einem Audio-Recorder, um eine doppelte Absicherung zu gewährleisten. Während des *Gesprächsends* ist es wichtig eine hohe Konzentration beizubehalten und die Aufzeichnung nicht zu früh zu beenden, da der Interviewende häufig gegen Ende wichtige Informationen nachliefert. Im Zusammenhang der *Verabschiedung* wird das Gespräch mit einer Danksagung und einem Smalltalk abgeschlossen.³⁰³ Falls noch nicht geschehen, werden dabei die Kontaktdaten getauscht und die weitere Kommunikation besprochen (z. B. Übermittlung der Studienergebnisse). Direkt im Anschluss erfolgen die *Gesprächsnotizen*, welche bspw. Informationen über den Interviewpartner und der Gesprächsatmosphäre beinhalten.

³⁰⁰ Schreier, 2013, S. 201

³⁰¹ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 365

³⁰² Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 366

³⁰³ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 366

4.5 Datenauswertung

Die Interviews finden in einem Zeitraum von zwei Wochen statt und betragen eine Interviewzeit von 45 bis 65 Minuten. Aus Sicht des Autors verlaufen die durchgeführten Interviews reibungslos ab und eine angenehme Gesprächsatmosphäre ist gegeben.

Um eine systematische Datenauswertung zu gewährleisten, müssen die durchgeführten Interviews verschriftlicht werden. Im Zusammenhang der Vollständigkeit, kann eine Transkription *vollständig* oder *selektiv* erfolgen. Bei der vollständigen Transkription wird die gesamte Aufnahme verschriftlicht. Bei der selektiven Verschriftlichung werden bspw. nur Inhalte transkribiert, welche eine Forschungsrelevanz besitzen. Da dieser Ansatz bereits eine Interpretation des Materials voraussetzt, wird sich für die vollständige Transkription entschieden.³⁰⁴ Aus Gründen des Umfangs sowie der Spannung zwischen Authentizität und Lesbarkeit des Transkriptes, werden nonverbale Elemente berücksichtigt, jedoch keine paraverbale Elemente.³⁰⁵

Bei der Transkription wird sich an die folgenden Richtlinien gehalten:^{306, 307}

- Ca. 50-55 Zeichen pro Zeile
- Einfacher Zeilenabstand
- Leerzeile bei Sprecherwechsel sowie Themenwechsel
- Sprecher wird in Großbuchstaben mit gefolgttem Doppelpunkt gekennzeichnet
- Der Text wird zeilenweise sowie seitenweise nummeriert
- Bei Unklarheiten wird ein Punkt gesetzt und Unverständlichkeiten in Klammern vermerkt

Die Transkripte befinden sich im Anhang. Im weiteren Schritt erfolgt die Analyse der Transkripte.³⁰⁸ Um eine bestimmte Struktur aus dem Material filtern zu können, wird im Rahmen der deduktiven Kategorienanwendung die strukturierende Inhaltsanalyse bevorzugt.³⁰⁹

³⁰⁴ Vgl. Schreier, 2013, S. 246

³⁰⁵ Vgl. Schreier, 2013, S. 248

³⁰⁶ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 368

³⁰⁷ Vgl. Mayring, 2015, S. 57

³⁰⁸ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 368

³⁰⁹ Vgl. Mayring, 2015, S. 85

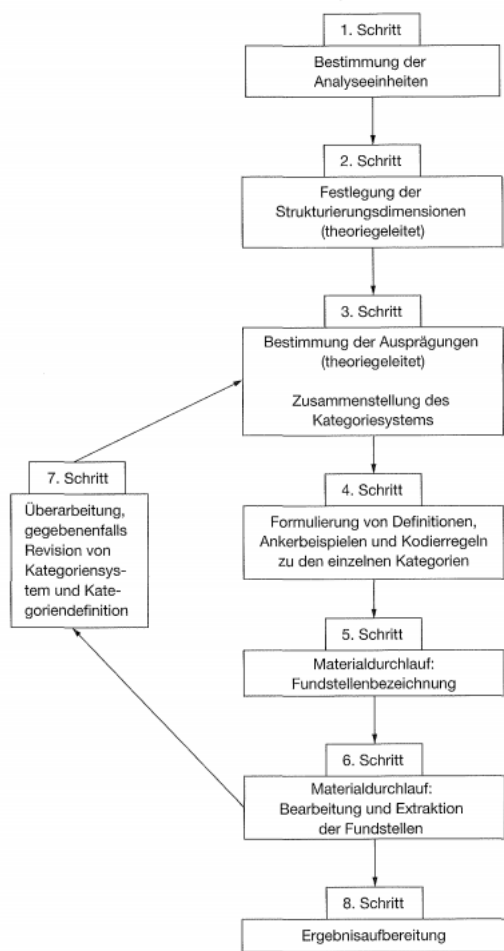


Abbildung 11: Ablauf strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein)³¹⁰

Abbildung 11 stellt den allgemeinen Prozess der strukturierender Inhaltsanalyse nach Mayring dar. Die Schritte 1 bis 3 werden bereits in den vorangegangenen Kapiteln behandelt. Im nächsten Schritt (Schritt 4) wird nochmals das Kategoriensystem herangezogen und mit Kodierregeln sowie Ankerbeispielen versehen, sodass im weiteren Verlauf Inhalte aus dem Material abgrenzbar den Kategorien zugeordnet werden können. Dieses Vorgehen spiegelt den *Kodierleitfaden* wider.³¹¹

Nach erster Begutachtung des Materials, stellt sich heraus, dass eine Ergänzung der Kategorie *Kreisorganisation* um die Eigenschaft „dynamische Steuerung“ sinnvoll erscheint, da dieser Punkt von mehreren Interviewenden erwähnt wird. Zudem wird die Eigenschaft „Mehrheitsvotum“ zu der *integrativen Entscheidungsfindung* hinzugefügt.

³¹⁰ Mayring, 2015, S. 98

³¹¹ Vgl. Mayring, 2015, S. 108

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Y-Menschenbild (U1)	<p>Spiegelt die Einstellung wie der Mensch im Arbeitskontext betrachtet wird:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intrinsische Motivation der Arbeitskraft • Arbeitet gerne, möchte Verantwortung übernehmen und Lernen 	<p>„Und da gehen wir davon aus, dass der Mensch ein Y-Mensch ist und genau wie du eben sagtest, sich einbringen will, gestalten will, ähm, einen Unterschied machen will etc.“³¹²</p>	<p>Der Aspekt der intrinsischen Motivation muss klar erkennbar sein</p>
Tiefgreifende Vision (U2)	<p>Daseinsberechtigung eines Unternehmens, welche über Wachstum und Geldverdienen hinausgeht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Beitrag zu einer besseren Welt wird geschaffen 	<p>„Also das hat uns so die Familie Haas mitgegeben. Wir wollen die wirklich, wirklich die Welt jeden Tag ein bisschen besser machen“³¹³</p>	<p>Alle Aspekte der Definition müssen erfüllt sein</p>
Kreisorganisation (U3)	<p>Beschreibt die Aufbauorganisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreisstruktur • Doppelte Verbindungen • Flache Hierarchie (rollengebunden) • Dynamische Steuerung 	<p>„...also in Holacracy sind das Kreise Subkreise und Superkreise“³¹⁴</p> <p>„...aber die Vernetzung zwischen den Circles, die passiert tatsächlich über Leadlink und Replink“³¹⁵</p> <p>„...Dazu gehört auch immer die Struktur anzupassen. Deswegen ist es nicht ein fixes Bild ähm, sondern verändert sich und hat sich zum Teil drastisch verändert“³¹⁶</p>	<p>Mindestens drei Aspekte der Definition sind erfüllt</p>

³¹² Sonnabend, 2021, S. 3

³¹³ Stelzmann, 2021, S. 7

³¹⁴ Zemp, 2021, S. 5

³¹⁵ Zemp, 2021, S. 6

³¹⁶ Zemp, 2021, S. 5

<p style="text-align: center;">Integrative Entscheidungsfindung (U4)</p>	<p>Im Rahmen der Entscheidungsfindung werden andere Stimmen und Meinungen der Organisationsmitglieder berücksichtigt. Z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsent • Beratungsprozess • Mehrheitsvotum 	<p>„Das eine ist das Konsentverfahren. Also tatsächlich über das Thema schwerwiegende Einwände zu gehen“³¹⁷</p> <p>„Dann gibt es noch den Beratungsansatz“³¹⁸</p>	<p>Es muss klar hervorgehen, dass es sich um einen integrativen Prozess handelt und Entscheidungen nicht einfach delegiert werden</p>
<p style="text-align: center;">Dezentrale Verantwortung (U5)</p>	<p>Die Verantwortungen werden innerhalb der Organisation breit verteilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rollen statt Positionen. Rolleninhaber tragen die Verantwortung • Entscheidungen treffen die Betroffenen 	<p>„In der echten Realität nicht so, ja, ich gebe dir jetzt Verantwortung für X, sondern bei einem System wie Holacracy wird diese ganze Verantwortungskette komplett aufgehoben. Es gibt keine Aktion mehr, die ich Kraft einer Rolle, die ich habe, machen kann, wo dann noch eine Kontrollinstanz dahinter ist, die dann schon schaut, dass ich keine Dummheiten mache oder. Sondern jede Rolle hat komplette Autonomie im Bereich der Rolle“³¹⁹</p>	<p>Alle Aspekte der Definition müssen erfüllt sein</p>

Tabelle 7: Kodierleitfaden³²⁰

Wie aus Tabelle 7 entnommen werden kann, weisen die Kodierregeln einen unterschiedlich ausgeprägten Erfüllungsgrad der Definition auf, um Textpassagen einer Kategorie zuordnen zu können. Dies wird darin begründet, dass einige Kategorien wie bspw. die

³¹⁷ Sonnabend, 2021, S. 9

³¹⁸ Sonnabend, 2021, S. 10

³¹⁹ Stelzmann, 2021, S. 2

³²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an die vorherigen Kapitel sowie Mayring, 2015, S. 111 ff.

Kreisorganisation mehrere Eigenschaften aufweisen können. Eine Erfüllung aller Eigenschaften erscheint aus diesem Gesichtspunkt zu streng gefasst.

Im fünften Schritt der strukturierenden Inhaltsanalyse werden die Fundstellen im Transkript gekennzeichnet und den zugehörigen Kategorien zugeordnet. Dabei erfolgt die Markierung der Textstellen nach denen im Kodierleitfaden angewandten Farben je Kategorie.

Im sechsten Schritt erfolgten die Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen. Dieser Schritt hängt von der Form der gewählten Strukturierung ab. Aus Gründen des Umfangs werden die in der Literatur vorliegenden vier Strukturierungsformen nur kurz vorgestellt:³²¹

1. Die *formale Strukturierung* analysiert die innere Struktur des Materials nach bestimmten Strukturierungsgesichtspunkten
2. Die *inhaltliche Strukturierung* analysiert das Material zu spezifischen Themen und extrahiert Passagen, welche sich zu bestimmten Inhaltsbereichen zusammenfassen lassen
3. Die *typisierende Strukturierung* untersucht und beschreibt auffallende Ausprägungen im Material und
4. Die *skalierende Strukturierung* ordnet den zu untersuchenden Dimensionen Ausprägungen in Form von Skalenpunkten zu, um das Material zu bewerten

Die Auswahl der Strukturierungsform hängt von der Zielsetzung ab.³²² Da theoriegeleitete Kategorien vorliegen, empfiehlt es sich die inhaltliche Strukturierung anzuwenden, da das Ziel verfolgt wird, Textstellen aus dem Transkript zu entziehen und diese zu bestimmten Inhaltsbereichen zusammenzufassen. Diese werden zunächst pro Unterkategorie und dann pro Hauptkategorie zusammengefasst.³²³ Bei dieser Zusammenfassung des Materials wird deutlich, ob ggf. eine erneute Anpassung des Kategoriensystems nötig ist (Schritt 7). Im finalen Schritt werden die Ergebnisse aufbereitet.³²⁴

³²¹ Vgl. Mayring, 2015, S. 99 ff.

³²² Vgl. Mayring, 2015, S. 99

³²³ Vgl. Mayring, 2015, S. 103

³²⁴ Vgl. Mayring, 2015, S. 98 ff.

4.5.1 Ergebnisse

Nachdem das Material durchlaufen und gekennzeichnet ist, werden folgend wichtige Fundstellen extrahiert sowie pro Unterkategorie und Hauptkategorie zusammengefasst.³²⁵ Die detaillierte Extraktion aller forschungsrelevanter Fundstellen aus den Transkripten befindet sich im Anhang. Folgend werden die verschiedenen Interviews je Kategorien miteinander verglichen, indem einzelne Zitate angeführt, teils paraphrasiert sowie logische Schlussfolgerungen getroffen werden. Aus Gründen des Umfangs werden nicht zwangsläufig alle relevanten Passagen angeführt, sondern besonders repräsentative Äußerungen aufgezeigt. Darüber hinaus wird dargelegt, in wie vielen Interviews sich eine Kategorie bestätigt hat und somit als Gestaltungsbedarf neuer Organisationsformen von Arbeit verstanden werden kann.

4.5.1.1 Einstellung

Die erste deduktiv gebildete Kategorie ist die *Einstellung*. Im Konkreten soll die Einstellung gegenüber dem Menschen im Arbeitskontext untersucht werden. Die Ausgangslage bildet das *Y-Menschenbild* als Unterkategorie.

In allen vier Interviews hat sich das Y-Menschenbild gespiegelt. Es geht klar hervor, dass der Mensch als ein ganzheitliches und eigenständiges Individuum mit intrinsischer Motivation betrachtet wird. Hier steht die freiwillige Verantwortungsübernahme im Mittelpunkt.

Beispielsweise führt Katrin Sonnabend von VORSPRUNGatwork das Menschenbild von McGregor explizit an.

„Und da gehen wir davon aus, dass der Mensch ein Y-Mensch ist und genau wie du eben sagtest, sich einbringen will, gestalten will, ähm, einen Unterschied machen will etc.“³²⁶

Tonio Zemp von Liip und Theresa Möller von Soulbottles gehen darüber hinaus auf die Holokratie ein. Dabei wird das Y-Menschenbild als Wegweiser dieser Organisationsform betrachtet.

„Also es ist natürlich sehr klar das Ziel von Holocracy, quasi das zu nutzen. Die Fähigkeit des Menschen, selbst Verantwortung für sich und anderes zu übernehmen. Was ich auch absolut der Überzeugung bin.“³²⁷

³²⁵ Vgl. Mayring, 2015, S. 104

³²⁶ Sonnabend, 2021, S. 3

³²⁷ Zemp, 2021, S. 2

„Wir würden nicht mit Holacracy arbeiten, wenn wir den Menschen nicht auch zutrauen würden und letztendlich allen Menschen, dass man selbstorganisiert Entscheidungen treffen kann und dass Freiheit in deinen Entscheidungen und in der Gestaltung deines Arbeitsfeldes letztendlich eine große Energie auch freisetzen kann.“³²⁸

Markus Stelzmann von Tele Haase beschreibt in diesem Zusammenhang das Wissen und die Transparenz als entscheidende Voraussetzung, damit Menschen Verantwortung übernehmen.

„So ist es. Genau. Wenn er das Wissen hat, genau, wenn er das Wissen hat, die notwendige Transparenz vorhanden ist, dann ist er in der Lage auch Verantwortung zu übernehmen...“³²⁹

Die Aussagen der Interviewenden spiegeln sich mit den theoriegeleiteten Erkenntnissen. Somit kann das Y-Menschenbild als ein wichtiger Gestaltungsbedarf neuer Organisationsformen von Arbeit dienen.

4.5.1.2 Normatives Management

Das *normative Management* setzt sich mit den Prinzipien und Normen einer Organisation auseinander. Als wichtiger Gestaltungsbedarf kristallisiert sich eine *tiefgreifende Vision* für neue Organisationsformen von Arbeit heraus, welche eine Daseinsberechtigung vermittelt, die weit über Wachstum und Geldverdienen hinausgeht. Die hohe Priorität dieser Kategorie wird durch alle vier Interviews bestätigt. Zunächst wird bei einigen Interviews die Kundenzentrierung deutlich, wie bspw. bei VORSPRUNGatwork.

„Also Unternehmen sind dazu da, die Probleme ihrer Kunden zu lösen und haben erstmal keinen Selbstzweck und auch eben nicht den Selbstzweck viel Geld zu verdienen.“³³⁰

Wird folgend die Vision von Liip betrachtet, so wird die ökonomische wie auch die soziale Komponente herausgestellt.

“We want to create long lasting social environment and economic value by driving through digital human progress.”³³¹

Tonio Zemp betont im Interview, dass es um weit mehr gehe als ein beliebiges Produkt an den Markt zu bringen und viel Geld zu verdienen. Liip möchte mit Respekt gegenüber

³²⁸ Möller, 2021, S. 3

³²⁹ Stelzmann, 2021, S. 4

³³⁰ Sonnabend, 2021, S. 3

³³¹ Zemp, 2021, S. 4

den sozialen und umweltbezogenen Bedürfnissen wirtschaften und dabei als Vorbild dienen.³³²

Ebenfalls bei Tele Haase werden die Werte und Prinzipien deutlich. Mit der Aussage „*wir wollen die wirklich, wirklich die Welt jeden Tag ein bisschen besser machen.*“³³³ verdeutlicht Markus Stelzmann die Ausrichtung des Wirtschaftens. Es werden nachhaltige Produkte hergestellt, ein Großteil der Produktion wird durch Sonnenstrom gewährleistet und bis 2025 will Tele Haase energieautark sein. Es wird deutlich, dass die Werte die Grundlage des wirtschaftlichen Handelns bilden. So werden bspw. keine Rüstungsindustrie oder Atomindustrie beliefert, auch wenn dies viel Geld versprechen würde.³³⁴

Das Unternehmen Soulbottles hat sich den Unternehmenszweck gegeben, „...*dass alle Menschen sozial, ökologisch nachhaltig konsumieren, ohne den Planeten unnötig zu belasten und Zugang zu sauberem Trinkwasser haben, was wir eben unter anderem durch die Spendengenerierung irgendwie erreichen wollen. Das heißt, es ist tatsächlich so, dass der nachhaltige Gedanke ganz explizit auch in unserer Struktur und eben auch wie wir miteinander arbeiten, verankert ist.*“³³⁵

Laut Theresa Möller wird innerhalb von Soulbottles kontinuierlich auf diese Vision hingearbeitet, um die Welt zu verbessern.³³⁶

4.5.1.3 Strategisches Management

Die dritte Hauptkategorie der Gestaltungsbedarfe neuer Organisationformen von Arbeit beinhaltet die *Kreisorganisation* als Unterkategorie. Aus der Theorie ergeben sich für die Kreisorganisation folgende Eigenschaften: *Kreisstruktur*, *flache Hierarchie* und *doppelte Verbindungen*. Nach dem ersten Materialdurchlauf wird diese Kategorie um die Eigenschaft *dynamische Steuerung* ergänzt. Um eine Aussage darüber treffen zu können, ob eine der interviewten Organisationen die Kreisorganisation als einen wichtigen Gestaltungsbedarf neuer Organisationsformen von Arbeit betrachtet, müssen mindestens drei der vier Eigenschaften erfüllt sein (siehe Kodierleitfaden).

VORSPRUNGatwork und Tele Haase haben ihr eigenes „Betriebssystem“ entwickelt und folgen nicht einer festen vorgegeben Organisationsform wie Liip und Soulbottles mit ihrem holokratischen Ansatz. Dennoch haben sich bei allen vier Organisationen die

³³² Vgl. Zemp, 2021, S. 4

³³³ Stelzmann, 2021, S. 7

³³⁴ Vgl. Stelzmann, 2021, S. 7

³³⁵ Möller, 2021, S. 1 f.

³³⁶ Vgl. Möller, 2021, S. 2

Kreisorganisation mit den definierten Eigenschaften bestätigt. Abweichungen gibt es hinsichtlich der *doppelten Verbindungen* und der *dynamischen Steuerung*.

Für die Eigenschaft *Kreisstruktur* können bspw. die Aussagen von Tonio Zemp und Markus Stelzmann herangezogen werden.

„...also in Holacracy sind das Kreise Subkreise und Superkreise“³³⁷

„Wir haben vier Kreise, keine Abteilungen...“³³⁸

Ein häufig diskutierter Punkt ist die Hierarchie innerhalb einer Organisation. Die Annahme, dass es keine Hierarchie gibt, wird von den Interviewenden verneint.^{339, 340, 341}

„Alle Zellen sind erstmal mehr oder weniger alle gleichgestellt. Aber es wäre wirklich äh, traumtänzerisch zu sagen es gibt bei uns keine Hierarchie.“³⁴²

Unter den untersuchten Organisationen zeigt sich zudem eine unterschiedliche Ausprägung der hierarchischen Gestaltung.

„Ich weiß es ist schwer vorstellbar, aber es gibt keine Geschäftsführung mehr. Es gibt ehemalige Geschäftsleitungs-Mitglieder, aber die haben nichts zu sagen.“³⁴³

„...es gibt zwei Gründergeschäftsführer und die haben schon mal die absolute, sage ich jetzt mal *Ultima Ratio*, im Zweifelsfall, wenn irgendwas ist.“³⁴⁴

Es kann jedoch gesagt werden, dass bei allen Interviewenden Organisationen eine flache Struktur vorliegt^{345, 346, 347}, da die Hierarchie „...nicht an Menschen, sondern eben an Rollen also an Aufgabengebiete gebunden...“³⁴⁸ ist. Bei Tele Haase wird bspw. der Kreisverantwortliche vom Team gewählt. Dadurch resultiert eine rollengebundene Hierarchie, welche von den Mitarbeitenden selbst getragen wird und somit die informelle Hierarchie zur formellen Hierarchie transformiert wird.

Die *doppelten Verbindungen* beschreiben zwei festgelegte Rollen, welche die Kommunikation zwischen den Kreisen erleichtern sowie Fehlentscheidungen vermeiden sollen. Bei dieser Eigenschaft zeigt sich ein Unterschied zwischen der Holokratie als

³³⁷ Zemp, 2021, S. 5

³³⁸ Stelzmann, 2021, S. 8

³³⁹ Vgl. Zemp, 2021, S. 5

³⁴⁰ Vgl. Stelzmann, 2021, S. 10

³⁴¹ Vgl. Möller, 2021, S. 3

³⁴² Sonnabend, 2021, S. 7

³⁴³ Zemp, 2021, S. 14

³⁴⁴ Sonnabend, 2021, S. 7

³⁴⁵ Vgl. Sonnabend, 2021, S. 7

³⁴⁶ Vgl. Zemp, 2021, S. 5

³⁴⁷ Vgl. Stelzmann, 2021, S. 10

³⁴⁸ Möller, 2021, S. 3

Organisationsform und dem selbst entwickelten Betriebssystem. Bei Liip und Soulbottles wird die Vernetzung zwischen den Kreisen über Leadlink und Replink gewährleistet.^{349, 350}

VORSPRUNGatwork verfolgte zu Beginn einen ähnlichen Ansatz mit den Rollen Contribution-Lead, der Hüter des Zwecks sowie dem Flowmaster, welche für die Zusammenarbeit verantwortlich ist. Laut Kathrin Sonnabend ist jedoch diese festgelegte Struktur für eine Organisationsgröße von ca. 15-20 Mitarbeitern zu komplex, da sich die Mitarbeitenden sowieso auf engen Raum befinden und somit ein schneller Austausch zwischen den Kreisen auch ohne festgelegte Rollen gewährleistet werden kann.³⁵¹ Diese Erkenntnis spiegelt sich in der kritischen Betrachtung der Holokratie in Kapitel 2.5.3. Markus Stelzmann von Tele Haase erwähnt im Interview, dass jeder Mitarbeiter selbst für die Kommunikation zwischen den Kreisen verantwortlich ist.³⁵²

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die *dynamische Steuerung* der Aufbauorganisation. Bei allen vier Unternehmen geht klar hervor, dass die Organisation und ihre Prozesse nicht als eine feste und starre Einheit verstanden wird, sondern eine Anpassung nach Bedarf jederzeit möglich ist.^{353, 354, 355}

„Und das kann sich immer wieder auch verändern, auch das ist eben diese Dynamik, also sprich Zellen können entstehen, Quellen können sich mit anderen verbinden oder auch wieder verschwinden.“³⁵⁶

4.5.1.4 Operatives Management

Im Rahmen des Tagesgeschäfts wird die Kategorie der Selbstorganisation identifiziert, welche sich in den Unterkategorien der *integrativen Entscheidungsfindung* und *dezentralen Verantwortung* widerspiegelt.

Damit die Kategorie der integrativen Entscheidungsfindung erfüllt werden kann, muss bei den untersuchten Organisationen klar hervorgehen, dass Entscheidungen nicht einfach delegiert werden, sondern ein integrativer Prozess wie bspw. das Konsentverfahren, der Beratungsprozess oder das Mehrheitsvotum bevorzugt wird. Bei allen vier untersuchten Organisationen kann diese Kategorie bestätigt werden. VORSPRUNGatwork nutzt das

³⁴⁹ Vgl. Zemp, 2021, S. 6

³⁵⁰ Vgl. Möller, 2021, S. 9

³⁵¹ Vgl. Sonnabend, 2021, S. 6

³⁵² Vgl. Stelzmann, 2021, S. 9

³⁵³ Vgl. Zemp, 2021, S. 5

³⁵⁴ Vgl. Stelzmann, 2021, S. 341

³⁵⁵ Vgl. Möller, 2021, S. 6

³⁵⁶ Sonnabend, 2021, S. 5

Konsentverfahren und den Beratungsprozess.³⁵⁷ Soulbottles nutzt ebenfalls die Konsentscheidung

„Und das, da gibt es einen klar strukturierten Prozess und das Spannende ist, dass es eine Konsentscheidung ist.“³⁵⁸

Ein Unterschied ist zwischen Liip und Tele Haase zu erkennen. Tonio Zemp betont, wenn es einen gewünschten Handlungsbedarf gibt, welcher nicht durch die eigene Rollenverantwortlichkeit abgedeckt ist, muss die entsprechende Verantwortlichkeit um Erlaubnis gebeten werden. Diese Vorgehensweise wird als eine Art des Beratungsprozesses interpretiert. Des Weiteren betont Tonio Zemp, dass es keine Entscheidungsketten, Gruppenentscheidungen oder Konsentsentscheidungen bei Liip gibt.³⁵⁹ Bei Tele Haase hingegen werden viele Entscheidungen *„...gemeinschaftlich getroffen...“³⁶⁰*, indem das Mehrheitsvotum zum Einsatz kommt.³⁶¹ Ebenfalls der Beratungsansatz wird bei Tele Haase genutzt, indem das Vier-Augen-Prinzip gelebt wird.³⁶²

Rollen statt Positionen und Entscheidungen treffen die Betroffenen. Dies sind die Eigenschaften der *dezentralen Verantwortung*. Bei allen interviewten Organisationen wird die Aufgabenverteilung in Form von Rollen deutlich. Somit ist im Vergleich zu einer klassischen Position, die Rolle von dem Menschen entkoppelt. Darüber hinaus werden die Rollenbeschreibungen genau definiert, wodurch klare Verantwortlichkeiten entstehen.

„Wie typische Positionen geschrieben werden, ist ja erst mal sehr, sehr vage, das ist auch sehr unterschiedlich. Bei einer Rollenbeschreibung ist es ganz klar so, dass ähm, dass sie die Verantwortlichkeiten irgendwie benennt.“³⁶³

Kathrin Sonnabend und Markus Stelzmann betonen ebenfalls die Rollenpräferenz gegenüber klassischen Positionen.

„Und gleichzeitig haben wir keine Stellenbeschreibung“³⁶⁴
„Wir haben sogenannte Rollenbeschreibungen...“³⁶⁵

Daraus geht hervor, dass die Aufgabengebiete von den Mitarbeitenden losgelöst werden und eine Rollenbesetzung mit klar definierten Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten einhergeht. Dieser Ansatz hat eine komplette Entscheidungsautonomie innerhalb der

³⁵⁷ Vgl. Sonnabend, 2021, S. 9 f.

³⁵⁸ Möller, 2021, S. 6

³⁵⁹ Vgl. Zemp, 2021, S. 7 f.

³⁶⁰ Steltmann, 2021, S. 16

³⁶¹ Vgl. Stelzmann, 2021, S. 13

³⁶² Vgl. Stelzmann, 2021, S. 16

³⁶³ Möller, 2021, S. 7

³⁶⁴ Sonnabend, 2021, S. 10

³⁶⁵ Stelzmann, 2021, S. 11

Rollenverantwortlichkeit zur Folge, was bedeutet, „..., *dass die Entscheidungen da getroffen werden sollen, wo sie anfallen, also möglichst dezentral.*“³⁶⁶

Diese Aussage von Kathrin Sonnabend bestätigt sich ebenfalls in den anderen drei Interviews.^{367, 368, 369}

Demzufolge gibt es keine klassische Führungskraft mit Weisungsbefugnis mehr, da

*„jede Rolle die komplette Autonomie hat. Also es gibt keine vorgesetzte Rolle, die den Wirkungskreis in irgendeiner Form einschränken kann oder Freigaben machen kann oder Informationen zurückbehalten kann.“*³⁷⁰

Diese Aussage von Tonio Zemp bedeutet jedoch nicht, dass es keine Führung mehr gibt. Theresa Möller von Soubottles beschreibt das Thema Führung als einen unterstützenden Prozess.

*„Und es gibt auch trotzdem eine Form von Leadership, die sieht nur, also die ist anders gestaltet als in klassischen Unternehmen. Also mehr so Leadership im Sinne mit Unterstützung zur Selbsthilfe, Coaching, Feedback“*³⁷¹

Dabei geht es vielmehr darum, sich von dem klassischen Führungsbild loszulösen - „*Du brauchst keine Führungskräfte, die es erklären oder einbetten oder befehlen...*“³⁷² - und stattdessen „...*den Menschen zu empower. Die Möglichkeiten zu geben, Erfahrungen zu machen.*“³⁷³

Die Hauptkategorie *operatives Management* mit ihren definierten Unterkategorien, *integrative Entscheidungsfindung* und *dezentrale Verantwortung*, kann somit durch die durchgeführten Interviews als ein wichtiger Gestaltungsbedarf neuer Organisationsformen von Arbeit bestätigt werden.

³⁶⁶ Sonnabend, 2021, S. 9

³⁶⁷ Vgl. Zemp, 2021, S. 8

³⁶⁸ Vgl. Stelzmann, 2021, S. 16

³⁶⁹ Vgl. Möller, 2021, S. 2

³⁷⁰ Zemp, 2021, S. 5

³⁷¹ Möller, 2021, S. 3

³⁷² Szeltmann, 2021, S. 15

³⁷³ Stelzmann, 2021, S. 3

4.5.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt sollen die Ergebnisse kurz zusammengefasst werden, um die Forschungsfrage „*Welche Gestaltungsbedarfe weisen neue Organisationsformen von Arbeit auf?*“ beantworten zu können.

Dabei werden die Eigenschaften der theoriegeleiteten und später ergänzten Kategorien den Häufigkeiten der Aussagen gegenübergestellt, indem diese hinter jeder Eigenschaft angegeben wird. Das Bewertungsschema ist somit „Eigenschaft X (3/4)“, d. h. drei der vier interviewten Organisationen haben diese Eigenschaft bestätigt.

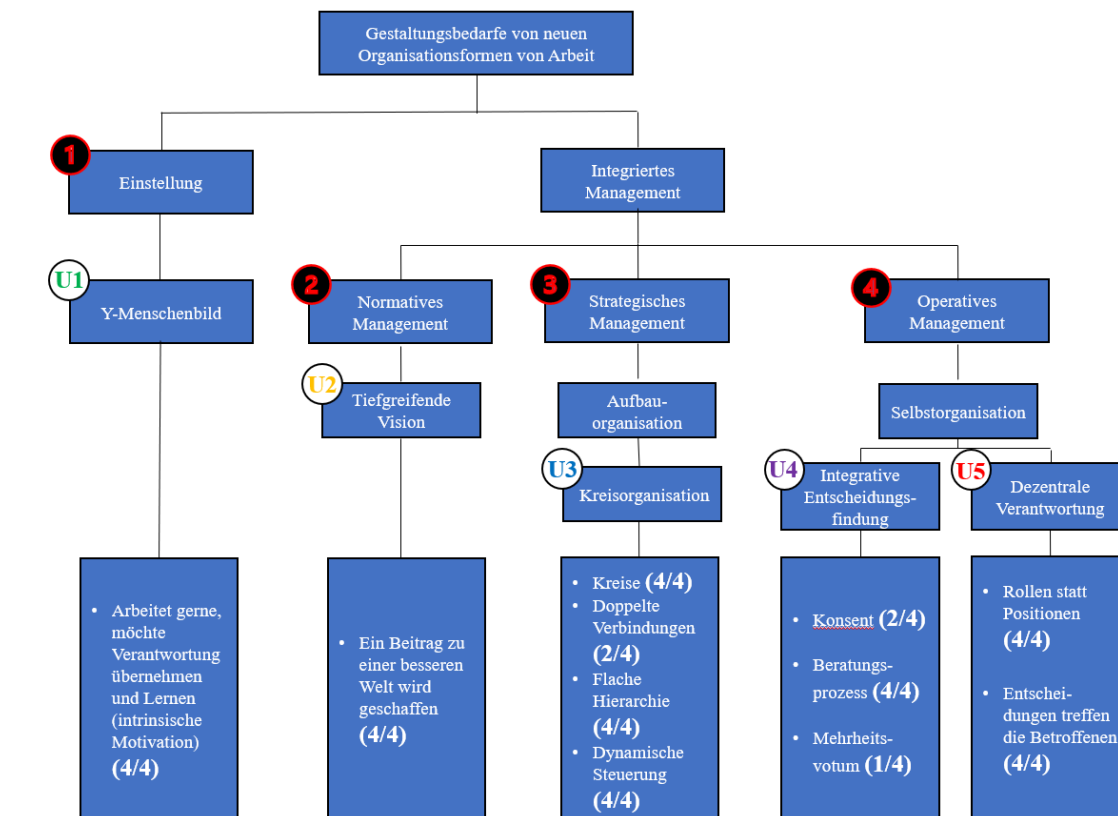


Abbildung 12: Ergebnisdarstellung³⁷⁴

Unter Berücksichtigung der festgelegten Kodierregeln kann somit das Kategoriensystem der Abbildung 12 bestätigt werden und stellt somit die finalen Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit dar. Eine qualitative Differenzierung zwischen den Kategorien und den genannten Eigenschaften ist nicht Untersuchungsgegenstand und repräsentiert weiteren Forschungsbedarf.

³⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an die vorherigen Abschnitte

5. Diskussion

5.1 Kritische Reflexion

Im Folgenden wird die Qualität des Forschungsprozesses und der Forschungsergebnisse bewertet, indem die *Gütekriterien* qualitativer Forschung diskutiert werden. Die qualitative Forschung setzt sich das Ziel die quantitativen Gütekriterien - *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* – zu übertragen.³⁷⁵ In der Literatur wird diese Übertragung jedoch kritisch diskutiert, da schließlich grundverschiedene Ansätze vorliegen.³⁷⁶ Dadurch wird ein regelrechter Hype um die Entwicklung unabhängiger qualitativer Gütekriterien ausgelöst, was in einer Unübersichtlichkeit mündet. Bspw. existieren in der Fachliteratur über „...*ein hundred verschiedene Kriterienkataloge*.“³⁷⁷ Ein fehlender Konsens resultiert. Um die Qualität der vorliegenden Ausarbeitung jedoch beurteilen zu können, wird sich im Folgenden auf die vielzitierte Literatur von Mayring gestützt, indem die von ihm sechs identifizierten Gütekriterien aufgezeigt werden und der Bogen zu den klassischen Gütekriterien gespannt wird.

Die *Objektivität* als Gütekriterium beschreibt die Unabhängigkeit der Ergebnisse eines Tests von den durchführenden Personen und kann durch eine Standardisierung erhöht werden. Das Ziel der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit wird verfolgt. In diesem Zusammenhang wird zwischen der Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität differenziert.³⁷⁸ Aus der Durchführungs- und Auswertungsobjektivität leitet Mayring die *Verfahrensdokumentation* und die *Nähe zum Gegenstand* ab.³⁷⁹ Da der gesamte Forschungsprozess dieser Ausarbeitung dokumentiert ist sowie an die Alltagswelt der untersuchten Zielgruppe direkt angeknüpft und für einheitliche Bedingungen während der Datenerhebung gesorgt wird, können diese beiden Gütekriterien als zutreffend beschrieben werden.³⁸⁰ Die Interpretationsobjektivität spiegelt sich in der von Mayring aufgestellten *argumentativen Interpretationsabsicherung*, welche besagt, dass alle Interpretationen nachvollziehbar dargelegt und begründet werden.^{381, 382} Aus Sicht des Autors kann dieses Gütekriterium bestätigt werden, da die getroffenen Interpretationen im

³⁷⁵ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 107

³⁷⁶ Vgl. Breuer & Reichertz, 2001; Emden & Sandelowski, 1998; Flick, 2008 zit. nach Döring & Bortz, 2016, S.

³⁷⁷ Vgl. Noyes, Popay, Pearson, Hannes, & Booth, 2008, S. 580 zit. nach Döring & Bortz, 2016, S. 107

³⁷⁸ Vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 60

³⁷⁹ Vgl. Mayring, 2015, S. 125

³⁸⁰ Vgl. Mayring, 2002, S. 144 ff. zit. nach Kleiner 2009, S. 31

³⁸¹ Vgl. Mayring, 2015, S. 125

³⁸² Vgl. Mayring, 2002, S. 144 ff. zit. nach Kleiner 2009, S. 31

Rahmen der Ergebnisse (Kapitel 4.5.1) an konkrete Aussagen der Interviewten anknüpfen. Somit kann sichergestellt werden, dass voneinander unabhängige Forscher die gleichen Schlüsse aus dem Material ziehen.

Das Gütekriterium *Reliabilität* bezieht sich auf den Grad der Messgenauigkeit eines Verfahrens, d. h. je reliabler ein Testverfahren, desto eher wird es bei Mehrfachmessung das gleiche Ergebnis anzeigen.³⁸³ Nach Mayring wird die Reliabilität durch die bereits erwähnte *Verfahrensdokumentation*, der *Triangulation* und der *Regelgeleitetheit* gewährleistet.³⁸⁴ Die *Triangulation* beschreibt die Berücksichtigung verschiedener Autoren, Theorien und Meinungen zum Untersuchungsgegenstand. Dieses Kriterium kann in dieser Ausarbeitung kritisch betrachtet werden. Den Ausgangspunkt für den Methodenteil bildet die deduktive Kategorienanwendung (Kapitel 4.2.1.1). Die Basis hierfür bilden die drei vorgestellten Organisationsformen von Arbeit in Kapitel 2.5. Da es sich um ein noch nicht umfangreich erforschtes Themengebiet handelt, ist ein ausführlicher Einbezug verschiedener Autoren und Theorien nicht möglich, weshalb die theoriegeleitete Triangulation kritisch betrachtet werden muss. Im Rahmen des Methodenteils nimmt die Stichprobengröße einen entscheidenden Einfluss auf das Gütekriterium der Triangulation, da aus einem größeren Datensatz mehr Erkenntnisse generiert werden können. Die Stichprobengröße von vier Subjekten ist nicht besonders repräsentativ und muss kritisch betrachtet werden. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass eine kleine Population neuer Organisationsformen von Arbeit vorliegt und somit die Rekrutierung für die Datenerhebung bereits einen großen Aufwand darstellt. Insgesamt werden dreizehn potenzielle Subjekte identifiziert, wovon sich vier zu einem Interview bereitstellen. Diese Rekrutierung ist mit einem hohen Rechercheaufwand verbunden und stellt aus Sicht des Autors bereits ein eigenständiges Ergebnis dar. Die gewählte Kombination aus einer deduktiven und induktiven Kategorienanwendung beeinflusst die Triangulation positiv.³⁸⁵ Die *Regelgeleitetheit* soll die intersubjektive Überprüfbarkeit gewährleisten. Durch Rückgriff auf einschlägige Literatur, erfolgt der Methodenteil dieser Ausarbeitung nach einer strukturierten Vorgehensweise und erfüllt somit das Gütekriterium der Regelgeleitetheit.

Die *Validität* wird durch eine gegebene Objektivität und Reliabilität positiv beeinflusst und gibt die Gültigkeit eines Messverfahrens an. Dabei nimmt die Validität Bezug zum theoretischen Konzept, da dieses vorgibt, was gemessen werden soll.³⁸⁶ Die Validität lässt sich nicht einfach auf die qualitative Forschung übertragen, da die Komplexität und

³⁸³ Vgl. Renner et al., 2012, S. 57

³⁸⁴ Vgl. Mayring, 2015, S. 125

³⁸⁵ Vgl. Kleiner, 2009, S. 32

³⁸⁶ Vgl. Häder, 2019, S. 115

mangelnde Quantifizierbarkeit das Ableiten von Prognosen erschwert.³⁸⁷ Mayring führt in diesen Zusammenhang die erwähnte *Triangulation* und die *kommunikative Validierung* an.³⁸⁸ Die *kommunikative Validierung* beschreibt den Einbezug der Befragten in die Ergebnisauswertung, indem um Nachvollziehbarkeit der Evaluierung gebeten wird.³⁸⁹ Aus Gründen des Umfangs sowie der Abhängigkeit von den Rückmeldungen der Befragten, wird dieser Schritt nicht berücksichtigt. In einer umfangreicheren Untersuchung sollte dieses Verfahren angewendet werden, um die Validität der Ergebnisse zu steigern. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Objektivität dieser Ausarbeitung gewährleistet werden kann. Die Reliabilität wird größtenteils erfüllt, erfährt jedoch Einbußen durch die geschmälerete Triangulation. Die Validität dieser Ausarbeitung kann als unzureichend betrachtet werden, da diese ebenfalls durch die Triangulation bestimmt wird sowie die kommunikative Validierung nicht gegeben ist.

5.2 Schlussfolgerung für die Praxis

Trotz geschmälerter Repräsentativität stellt diese Ausarbeitung einen relevanten Impuls zur organisationalen Veränderung dar. Der Veränderungsbedarf von Unternehmen wird in Kapitel 2.4 mehr als deutlich und jede Organisation sollte sich daher die Frage stellen, inwieweit die aktuelle Struktur zukunftsfähig ist. Aus Sicht des Autors bedeutet zukunftsfähig nicht nur mit den Auswirkungen der Digitalisierung (VUCA) gut zurecht zu finden, sondern auch eine Wertegrundlage zu schaffen, an der sich das wirtschaftliche Handeln und der Umgang mit den Menschen widerspiegelt. Welche negativen Auswirkungen die reine Intension zu Wachsen und Geld zu verdienen auf das ökonomische, ökologische und zwischenmenschliche Handeln und Verhalten nimmt, kann in vielen Negativbeispielen beobachtet werden. Die künftigen Auswirkungen bei Kursrichtung sind mit Sicherheit für den Großteil der Bevölkerung nicht wünschenswert ist. Es soll verdeutlicht werden, dass bereits viel Schaden durch eigennütziges Handeln entstanden ist und deshalb, die Ethik nicht auf gewinnbringendes Denken und Handeln aufbauen darf, sondern eine Umkehrung stattfinden muss, indem Werte und Normen das Fundament wirtschaftlichen Handelns bilden. Selbstverständlich lässt sich über Werte und Ethik diskutieren, jedoch ist aus Sicht des Autors wünschenswert, sich auf den Nenner Wertschätzung gegenüber Menschen und Umwelt zu einigen. Der aktuell vorherrschende Wertewandel, welcher

³⁸⁷ Vgl. Kleiner, 2009, S. 32 f.

³⁸⁸ Vgl. Mayring, 2015, S. 125

³⁸⁹ Vgl. Mayring 2002, S. 147 f. zit. nach Kleiner, 2009, S. 32

durch aktuelle Studien belegt wird (Kapitel 2.4.3.2), implementiert eine Organisationsstruktur, die diese Wertegrundlage bestmöglich fördert. Es gibt mit hoher Wahrscheinlichkeit viele traditionell strukturierte Unternehmen, welche die verändernde Dynamik erkennen und sich anpassen, jedoch ist zu berücksichtigen, dass jede Struktur gewisse systembedingte Leitplanken setzt, die je nach gewünschter Ausrichtung limitierend wirken. So wird in den Kapiteln 2.3.7 und 2.4.4 deutlich, dass sich Pyramidenorganisationen nicht optimal eignen der VUCA-Welt, dem Wertewandel, der Wissensgesellschaft und den Erkenntnissen aus der Arbeits- und Organisationsgestaltung gerecht zu werden. Aus diesem Grund hat sich diese Ausarbeitung zum Ziel gesetzt, neue Organisationsformen von Arbeit aufzuzeigen sowie Gemeinsamkeiten zu identifizieren, anstatt sie umfangreich zu differenzieren. Unternehmen soll somit eine konkrete Orientierung bei einer gewünschten Umstrukturierung angeboten werden. Die aus der Theorie abgeleiteten und später ergänzten Gestaltungsbedarfe neuer Organisationsformen von Arbeit zeigen einen neuen Weg der Arbeitsgestaltung auf, der verändernde menschliche Bedürfnisse nach postmateriellen Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen umfangreich berücksichtigt, sodass eine Einheit zwischen Ich-Identität und Gruppenidentität resultieren kann. Die Folge ist eine hohe Identifikation mit der organisationalen Ausrichtung sowie mit der eigenen Tätigkeit. Ein wohl wünschenswertes Resultat für die meisten Organisationen. Die in der Theorie aufgezeigten Gestaltungsbedarfe spiegeln sich in den Interviews wider sowie die Datenerhebung eine Ergänzung der Theorie aufzeigt. Da jedes der interviewten Organisationen wirtschaftlich erfolgreich agiert, wird die praktische Relevanz dieser Komponenten deutlich und bietet für jedes Unternehmen einen organisationalen Veränderungsimpuls.

5.3 Forschungsbedarf

Ein sich aufzeigender Forschungsbedarf in diesem Zusammenhang ist, inwieweit jene Gestaltungsbedarfe qualitativ differenziert werden können, d. h. welche Faktoren sind besonders entscheidend um bspw. dem Wertewandel oder der VUCA-Welt gerecht zu werden. In der Theorie wird deutlich, dass flache Hierarchien, netzwerkförmige, auf Flexibilität und Agilität ausgelegte Kooperationsformen als Erfolgsfaktor in der VUCA-Welt betrachtet werden können. Die tatsächliche Eignung solcher Organisationsformen für die VUCA-Welt ist nicht Untersuchungsgegenstand dieser Ausarbeitung, stellt jedoch einen klaren Forschungsbedarf dar.

Ein weiterer Forschungsbedarf verdeutlicht der Transformationsprozess im Rahmen des Change-Managements. Entscheidet sich ein Unternehmen die Aufbau- und Ablauforganisation grundlegend zu ändern, ist dies mit Widerstand und Lernprozessen gekoppelt. Gerade die vorgestellten Organisationsformen verlangen ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahmen. In den Interviews wird deutlich, dass es sich um einen umfangreichen Lernprozess handelt, sich von alten Strukturen, Denkweisen und Gewohnheiten loszulösen, um mit dem Anforderungsprofil neuer Strukturen in Einklang zu kommen.

Zu berücksichtigen ist, dass die durchgeführten Interviews deutlich mehr wertvolle Informationen erhalten, welche weit über die Forschungsfrage nach den Gestaltungsbedarfen neuer Organisationsformen von Arbeit hinausgehen. Bspw. lassen sich Informationen zur Eignung der Organisationsform in einem dynamischen Geschäftsumfeld, oder zum obigen genannten Transformationsprozess finden. Somit kann das Material, sofern von den Interviewten genehmigt, einen wesentlichen Beitrag zu weiterer Forschung bieten.

Literaturverzeichnis

ANGERMEIER, G. (2010): *Top-Down*. URL: [Top-Down - Definition, Prinzip, Erläuterung \(projektmagazin.de\)](https://www.projektmagazin.de) (abgerufen am 19.04.2021).

AEPPLI, J.; GASSNER, L.; SCHÄRER, A.; GUTZWILLER, E (2016): *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten. Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. 4. Aufl. Stuttgart: UTB.

BAUERNHANSL, T. (2017): *Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma*, in: B. VOGEL-HEUSNER; T. BAUERNHANSL; M. TEN HOMPEL (HRSG.), *Handbuch Industrie 4.0 Bd.4*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.

BARTSCHER, T.; NISSEN, R. (2016): *Peter-Prinzip*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/peter-prinzip-43002> (abgerufen am 03.05.2021).

BENKE, S. (2018): *Erfolgskultur Google – Wie sich gelebte Werte und leitlinien auf eine Unternehmenskultur auswirken*. URL: [Erfolgskultur Google – Wie sich gelebte Werte und Leitlinien auf eine Unternehmenskultur auswirken . | FRITZ-EFFEKT](https://www.fritz-effekt.de/erfolgskultur-google-wie-sich-gelebte-werte-und-leitlinien-auf-eine-unternehmenskultur-auswirken) (abgerufen am 15.05.2021).

BERGMANN, R.; GARRECHT, M. (2008): *Organisation und Projektmanagement*. Heidelberg: Physica-Verlag.

BRANDSTÄTTER, V.; SCHÜLER, J.; PUCA, R.; LOZO, L. (2013): *Motivation und Emotion*. Heidelberg: Springer.

BOHNER, G. (2003): *Einstellung*, in: W. STROEBE; K. JONAS; M. HEWSTONE (HRSG.) *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. 4. Aufl. Heidelberg: Springer.

BRAAK, J.; ELLE, K. (2019): *Leadership-Coaching in der VUCA-Welt*, in: J. HELLER (HRSG.), *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisatorische Resilienz entwickeln*. Wiesbaden: Springer.

BRAUN, J. (2003): *Grundlagen und Überblick*, in: H. BULLINGER; H. WARNECKE; E. WESTKÄMPER: *Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.

CAMPAGNA, N.; HIDALGO, O.; KRAUSE, S. (2021): *Tocqueville-Handbuch*. Stuttgart: Metzler.

DAHM, M.; JOSEPH, C. (2019): *Need for Change – Wie können Unternehmen Veränderungsbedarf erkennen*, in: M, DAHM; THODE, S. (HRSG.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Inspiration für Management und Leadership*. Wiesbaden: Springer.

DIALANI, P. (2021): *Demand for Data Analytics skills are hot demand in the work environment*. URL: [The Growing High Demand for Data Analytics Skills Globally \(analyticsinsight.net\)](https://www.analyticsinsight.net) (abgerufen am 05.05.2021).

DIEHL, A. (2021): *XY-Theorie – Wie Führung das Verhalten deiner Mitarbeiter prägt. Und umgekehrt*. URL: [XY-Theorie von McGregor– Andreas Diehl \(#DNO\) \(digitale-neuordnung.de\)](https://www.digitale-neuordnung.de) (abgerufen am 15.05.2021).

DÖRING, N.; BORTZ, J. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl. Heidelberg: Springer.

ECKSTEIN, J. (2016): *Sociocracy: An Organization Model of Large-Scale Agile Development*. URL: [\(PDF\) Sociocracy: An Organization Model for Large-Scale Agile Development \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net) (abgerufen am 20.05.2021).

FISCHER, P.; JANDER, K.; KRUEGER, J. (2018): *Sozialpsychologie für Bachelor*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer

FRICK, T. (2017): *Industrie 1.0 bis 4.0 – Industrie im Wandel der Zeit*. URL: [Von Industrie 1.0 bis 4.0 - Industrie im Wandel der Zeit \(industrie-wegweiser.de\)](https://www.industrie-wegweiser.de) (abgerufen am 11.04.2021).

GEHRIG, S. (2018): *Soziokratie, Holokratie, Soziokratie 3.0*. URL: [Soziokratie, Holokratie, Soziokratie 3.0 | Scrum, Kanban und Organisationsentwicklung \(unternehmen-organisieren.de\)](#) (abgerufen am 22.05.2021).

GÖTZ, U.; HAHNE, S. (2019): *Von Stellenabbau und neuen Motoren*. URL: https://www.deutschlandfunk.de/strukturwandel-in-der-automobilindustrie-von-stellenabbau.724.de.html?dram:article_id=465998 (abgerufen am 06.05.2021).

GOUVEIA, L. (2016): *Holacracy as an alternative organisations governance*. URL: [\(PDF\) Holacracy as an alternative to organisations governance \(researchgate.net\)](#) (abgerufen am 22.05.2021).

GRAVES, C. (1974): *Human Nature Prepares for Momentous Leap in The Futurist*, 1974. 72-87. [Dr. Clare W. Graves \(clarewgraves.com\)](#) (abgerufen am 27.05.2021).

HÄDER, M. (2019): *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer.

HAHN, H. (2011): *Die industrielle Revolution in Deutschland*. 3. Aufl. München: Oldenburg Verlag.

HAPPE, H. (2017): *Hierarchie als Chance. Für erfolgreiche Kommunikation und Kooperation in Team und Organisation*. Wiesbaden: Springer.

HAUFE (2020): *Teal Organizations als New-Work-Idea*. URL: [Teal Organization: Merkmale und Kritik | Personal | Haufe](#) (abgerufen am 28.05.2021).

HAUN, M. (2016): *Cognitive Organisation. Prozessuale und funktionale Gestaltung von unternehmen*. Heidelberg: Springer

HECKENHAUSEN, H.; SCHMALT, H. (2010): *Machtmotivation*, in: H. HECKENHAUSEN; J. HECKENHAUSEN (HRSG.), *Motivation und Handeln*. 4. Aufl., Heidelberg: Springer.

-
- HEINEMANN, G.; GEHRCKENS, H.; WOLTERS, U. (HRSG.). (2016): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce*. Wiesbaden: Springer.
- HELFFERICH, C. (2009): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- HESCH, G. (1997): *Das Menschenbild neuer Organisationsformen*. Wiesbaden: Springer
- HUNGERBERG, H. (2014): *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. 8. Aufl. Heidelberg. Springer.
- JANIESCH, C. (2018): *Cyber-physische Systeme und Logistik*. <https://logistikknowhow.com/materialfluss-und-transport/cyber-physische-systeme-und-logistik/> (abgerufen am 24.08.2020).
- JAZDI, N. (2014): *Cyber physical systems in the context of Industry 4.0*. URL: https://www.researchgate.net/publication/269294836_Cyber_physical_systems_in_the_context_of_Industry_40 (abgerufen am 07.05.2021).
- KALLENBACH, I. (2020): *Bourgeoisie und Proletariat*. URL: [Bourgeoisie und Proletariat - Geschichte kompakt \(geschichte-abitur.de\)](https://www.geschichte-abitur.de/Bourgeoisie-und-Proletariat-Geschichte-kompakt) (abgerufen am 11.04.2021).
- KAUFFELD, S.; SAUER, C. (2019): *Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie*, in: S. KAUFFELD (HRSG.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. 3. Aufl. Heidelberg: Springer.
- KAUFFELD, S.; SCHERMULY, C. (2019): *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*, in: S. KAUFFELD (HRSG.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. 3. Aufl. Heidelberg: Springer.
- KLEINER, T. (2009): *Ansätze zur Kundensegmentierung und deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor. Eine empirische Analyse im Privatkundensegment von Banken*. Wiesbaden: Springer.

-
- KLOTZ, U. (2003): *Elemente neuer Organisationsgestaltung*, in: H. BULLINGER; H. WARNECKE; E. WESTKÄMPER: *Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.
- KRAUS, M.; COTÉ, S.; KELTNER, D. (2010): *Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy* in APS, 2010. 21: 1716-1723. Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy - Michael W. Kraus, Stéphane Côté, Dacher Keltner, 2010 (sagepub.com) (abgerufen am 26.04.2021).
- KREUTZER, R. (2017): *Die Notwendigkeit von Geschäftsfeld-Innovationen*, in: D. SCHALLMO; A. RUSNJAK; J. ANZENGRUBER; T. WERANI, M. JÜNGER (HRSG): *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer.
- KULL, U. (1979): *Evolution des Menschen. Biologische, soziale und kulturelle Evolution*. Stuttgart: Metzler.
- LAUX, H.; LIERMANN, F. (2003): *Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. 5. Aufl. Heidelberg: Springer.
- LALOUX, F. (2014): *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brüssel: Nelson Parker.
- LAMMERS, J.; STOKER, J.; STAPEL, D. (2009): *Differentiating Social and Personal Power* in APS, 2010. 20: 1543-1549. Differentiating Social and Personal Power: Opposite Effects on Stereotyping, but Parallel Effects on Behavioral Approach Tendencies - Joris Lammers, Janka I. Stoker, Diederik A. Stapel, 2009 (sagepub.com) (abgerufen am 26.04.2021).
- LAMNEK, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 5. Aufl. Basel: Beltz.
- LENTZ, U. (2019): *Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor*, in: J. HELLER (HRSG.), *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisatorische Resilienz entwickeln*. Wiesbaden: Springer.

LINDNER, D. (2020): *Holokratie und Soziokratie: Ist das Konzept der Selbstorganisation in Unternehmen gescheitert?* URL: [Sind Holokratie und Soziokratie als Konzept gescheitert? \(persoblogger.de\)](#) (abgerufen am 22.05.2021).

LINDNER, D. (2017): *Soziokratie oder Holacracy? – Der Weg zum passenden Framework Inkl. Selbsttest.* <https://agile-unternehmen.de/soziokratie-holacracy/> (abgerufen am 24.05.2021).

LOHNER, K. (2019): *Widerstand Entwickeln statt Widerstand leben*, in: M. DAHM; THODE, S. (HRSG.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Inspiration für Management und Leadership*. Wiesbaden: Springer.

LUTHARDT, H. (2016): *Die Uber-Welt von morgen*. URL: <https://www.starting-up.de/geschaeftsideen/unternehmer-typen/travis-kalanick-und-die-uber-story.html> (abgerufen am 06.05.2021)

KAGERMANN, H. (2017): *Chancen von Industrie 4.0 nutzen*, in: B. VOGEL-HEUSNER; T. BAUERNHANSL; M. HOMPEL (HRSG.), *Handbuch Industrie 4.0 Bd.4*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.

MAASEN, S. (2016): *Wissensgesellschaft*, in: A. SCHERR: *Einführung für pädagogische und soziale Berufe*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.

MADSEN, E.; BILBERG, A.; HANSEN, D. (2016): *Industry 4.0 and digitalization call for vocational skills, applied industrial engineering, and less for pure academics* in Proceedings of the 5th P&OM World Conference. [50716395.pdf \(core.ac.uk\)](#) (abgerufen am 03.05.2021)

MATZLER, K.; BAILOM, F. (2019): *Fit für die Digitale Disruption werden*, in: K. MATZLER; F. BAILOM; F. VON DEM EICHEN; M. ANSCHÖBER: *Digitale Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten*. München: Vahlen.

MAYER, H. (2008): *Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung, Auswertung*. 4. Aufl. München: Oldenburg.

MAYRING, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse*. 12. Aufl. Basel: Beltz.

MELZIG-THIEL, B.; JOOS, M. (2013): *Cooperate Development. Praxisleitfaden zur Unternehmensentwicklung und Praxisbeispielen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

MIEBACH, B. (2020): *Digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Wie KI, Social Media, Big Data unsere Lebenswelt verändern*. Wiesbaden: Springer.

MÜLLER, J. (2009): *Projektübergreifender Wissensaustausch. Fehlervermeidung und organisationales Lernen durch interaktive Elemente einer Wissenskultur*. Wiesbaden: Gabler.

NISSEN, R. (2016): *Grundlagen und Funktionen der Personalführung. Definition Führer*. URL: [Führer Definition | Gabler Wirtschaftslexikon](#) (abgerufen am 25.04.2021).

OBERMAIER, R. (HRSG.) (2019): *Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer.

OWEN, D.; DAVIDSON, J. (2009): *Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years* in *Brain*, 2009. 132: 1396-1406. (PDF) [Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years \(researchgate.net\)](#) (abgerufen am 26.04.2021).

PASCHEN, M.; DISHMAIER, E. (2011): *Psychologie der Menschenführung. Wie sie Führungsstärke und Autorität entwickeln*. Heidelberg: Springer.

PETER, L.; HULL, R. (2011): *Das Peter-Prinzip. Oder die Hierarchie der Unfähigen*. 5. Aufl. Hamburg: Rohwohlt.

PICOT, A.; DIETL, H.; FRANCK, E.; FIEDLER, M.; ROYER, S. (2020): *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. 8. Aufl. Stuttgart: Schäffler-Poeschel.

PIETSCH, D. (2019): *Eine Reise durch die Ökonomie. Steinzeit, Antike und Vorklassik*. Wiesbaden: Springer.

PIETRASCH, E. (2019): *Holacracy: Was Sie zum agilen „Betriebssystem“ wissen müssen*. URL: [Holacracy: Was versteht man unter Holokratie? | CLEVIS](#) (abgerufen am 27.05.2021).

POLTERMANN, A. (2013): *Wissensgesellschaft – eine Idee im Realitätscheck*. URL: <https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunft-bildung/146199/wissensgesellschaft> (abgerufen am 14.05.2021).

RENNER, K.; HEYDASCH, T.; STRÖHLEIN, G. (2012): *Forschungsmethoden der Psychologie*. Von der Fragestellung zur Präsentation. Wiesbaden: Springer.

RÜTHER, B. (2016): *Unterschied zwischen Holokratie und Soziokratie*. URL: <https://bit.ly/3ufKUsf> (abgerufen am 11.04.2021).

RÜTHER, C. (2018): *Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux‘ „Reinventing Organizations“ und „New Work“*. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. 2. Aufl. Norderstedt, BoD.

ROBERTSON, B. (2015): *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt.

ROBERTSON, B. (2007): *Organization at the Leading Edge: Introduction Holacracy*. URL: <http://gbds.us/clientuploads/downloads/Holacracy.pdf> (abgerufen am 23.05.2021).

RÜTTIMANN, E. (2004): *Kommunikation: Wann Vitamin B nicht reicht*. URL: [Kommunikation: Wenn Vitamin B nicht reicht | HZ \(handelszeitung.ch\)](#) (abgerufen am 29.04.2021).

ŠAVAREIKIENĖ, D. (2019): *Sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma in Socialiniai tyrimai 2019*. 42: 32-40. <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/22942/22208> (abgerufen am 18.05.2021).

SCHAAL, S. (2020): *Daimler-Aufsichtsrat genehmigt Investition von 70 Milliarden Eur.*
URL: [Daimler-Aufsichtsrat genehmigt Investitionen von 70 Milliarden Euro - electrive.net](#) (abgerufen am 06.05.2021)

SCHÖNHOVEN, K. (2014): *Geschichte der deutschen Gewerkschaften: Phasen und Probleme*, in: W. SCHROEDER (HRS.G.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.

SCHREIER, M. (2013): *Qualitative Forschungsmethoden*, in: W. HUSSY, M. SCHREIER, G. ECHTERHOFF. *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.

SCHWABE, F. (2021): *Von der Pyramide zur Kreisorganisation*. URL: [Von der Pyramide zur Kreisorganisation \(reflect-beratung.de\)](#) (abgerufen am 25. 04.2021).

SEXTRO, H.; SAUER, D.; ALBERT, T. (2019): *New-Work - wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert. Potenzial- und Risikoanalyse für produzierende Unternehmen*. Münster: Lit.

SPECHT, F. (2021): *Bis 2030 könnte vier Millionen Deutschen ein Jobwechsel blühen*. URL: [Arbeit 4.0: Bis 2030 droht vier Millionen Deutschen Jobwechsel \(handelsblatt.com\)](#) (abgerufen am 05.05.2021).

STEINLE, C.; EGGERS, B.; AHLERS, F. (2008): *Change-Management. Wandlungsprozesse Erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen*. München: Rainer Hampp.

STETTES, O. (2016): *Arbeitswelt der Zukunft: Wie die Digitalisierung den Arbeitsmarkt verändert*, IW-Analysen in Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2016. No. 108: 4-86. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/157155/1/IW-Analyse-108.pdf> (abgerufen am 24.08.2020).

STRAUCH, B.; REIJMER, A. (2018): *Soziokratie Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. URL: [getabstract_soziokratie-strauch-de-28854.pdf \(soziokratiezentrum.org\)](#) (abgerufen am 20.05.2021).

THODE, S.; WISTUBA, L. (2019): *SWOT als Methode der agilen Strategieentwicklung*, in: M, DAHM; THODE, S. (HRSG.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Inspiration für Management und Leadership*. Wiesbaden: Springer.

VAN DE KAMP, P. (2014): *Holacracy – A Radical Approach to Organizational Design*. URL: [\(PDF\) Holacracy – A Radical Approach to Organizational Design \(researchgate.net\)](#) (abgerufen am 22.05.2021).

VON AMELN, F.; WIMMER, R. (2016): *Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel* in GIO, 2016. 47: 11-21. [\(PDF\) Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel \(researchgate.net\)](#) (abgerufen am 24.08.2020).

WEINREICH, U. (2016): *Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management*. Heidelberg: Springer.

WILBER, K. (2013): *Foreword*, in: F. LALOUX: *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stages of Human Consciousness*. Brüssel: Nelson Parker

WILDEMANN, H. (2001): *Wissensmanagement und Unternehmenserfolg: Erfolgspotenziale, Einführungsstrategien und Organisation des Wissensmanagements*, in: H. HAASIS; T. KRIWALD: *Wissensmanagement in Produktion und Umweltschutz*. Heidelberg: Springer.

WILLIKE G.; DIENEL, H. (2004): *Deutschland in der Globalen Wissensgesellschaft. Auswirkungen und Anforderungen*. Berlin: Friedrich-Ebert Stiftung.

WORLD ECONOMIC FORUM (2020): *The Future of Jobs and Skills*. URL: [The Future of Jobs - Reports - World Economic Forum \(weforum.org\)](#) (abgerufen am 05.05.2021).

ZEPKE, G.; SCHWEINSCHWALLER, T. (2020): *Selbstorganisation Konkret! Empirische Befunde zu Möglichkeiten und Grenzen von Agilität und Selbstorganisation*. Wien: Institut für systemische Organisationsforschung.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden	96
Anhang 2: Interviewtranskripte.....	97
Anhang 3: Fundstellen - Extrahiertes Material	159
Anhang 4: Ehrenwörtliche Erklärung.....	161

Anhang 1: Interviewleitfaden

Kürzel	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Checkliste (Ansprechen, falls Interviewpartner nicht erwähnt)	Konkrete Fragen (Falls nötig, an passender Stelle)	Steuerungsfragen
1	Wie betrachten Sie den Menschen im Arbeitskontext (Einstellung)?	<ul style="list-style-type: none"> Y-Menschenbild Intrinsische Motivation Verantwortungsübernahme Selbstdisziplin Kreativität und Vorstellungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> Für wie relevant halten Sie das Menschenbild im Blick auf die Organisationsgestaltung? 	<ul style="list-style-type: none"> „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ „Haben Sie ein Beispiel?“ Etc.
2	Welche Vision hat Ihr Unternehmen (normatives Management)?	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmerische Daseinsberechtigung Organisationale Identifikation Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> Für wie relevant halten Sie eine solche organisationale Ausrichtung? 	<ul style="list-style-type: none"> „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ „Haben Sie ein Beispiel?“ Etc.
3	Wie sieht die Aufbauorganisation Ihres Unternehmens aus (strategisches Management)?	<ul style="list-style-type: none"> Kreisorganisation Hierarchie Doppelte Verbindungen 	<ul style="list-style-type: none"> Warum haben Sie eine solche Aufbaustruktur? Hat diese Organisationsform einen bestimmten Namen? Welche positiven und negativen Erfahrungen konnten Sie bisher machen? 	<ul style="list-style-type: none"> „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ „Haben Sie ein Beispiel?“ Etc.
4	Wie arbeiten die Organisationsmitglieder in Ihrem Unternehmen zusammen (operatives Management)?	<ul style="list-style-type: none"> Selbstorganisation (Verantwortung und Entscheidung) Wer trifft die Entscheidungen und wie erfolgt der Prozess der Entscheidungsfindung (Betroffene Personen, Konsent & Beratungsprozess, Wahlen, Delegation)? Wie sind Verantwortlichkeiten geregelt (Rollen und Positionen) 	<ul style="list-style-type: none"> Werden alle Entscheidungen nach diesem Prinzip getroffen? Gibt es Ausnahmen? Welche positiven und negativen Erfahrungen konnten Sie bisher machen? 	<ul style="list-style-type: none"> „Können Sie das detaillierter beschreiben?“ „Haben Sie ein Beispiel?“ Etc.
Sonstiges				
<p>Soziodemografische Merkmale? Wie lange arbeiten Sie schon in dem Unternehmen und welche Rolle haben Sie? Worin sehen Sie den großen Vorteil im Vergleich zu Pyramidenorganisationen?</p> <p>Was waren die Auslöser sich für eine solche Organisationsform zu entscheiden? Für welche Marktbedingungen eignet sich eine solche Organisationsform besonders gut?</p> <p>Welche Eigenschaft neuer Organisationsformen halten Sie für besonders wichtig? Wo sehen Sie die Vorteile und Herausforderungen einer solchen Organisationsform?</p>				

Anhang 2: Interviewtranskripte

1 Interview 1: VORSPRUNGatwork, Kathrin Sonnabend, 08.07.2021

2 INTERVIEWER: Also noch mal offiziell Kathrin - vielen Dank, dass du dich da bereiterklärst
3 hast, mich im Wagen der Masterthesis zu unterstützen. Vielleicht vorab, wenn du einfach ein
4 bisschen was erzählen kannst, was Vorsprungatwork überhaupt macht - und vielleicht welche
5 Rolle du innerhalb der Organisation hast.

6 KATHRIN: Jawohl - Also Vorsprungatwork ist ein Beratungsunternehmen, das es jetzt seit
7 sechs Jahren dieses Jahr dann am Markt gibt. **Wir treten an mit der Vision, eine Wirklichkeit
8 zu schaffen, in der jeder unbegrenzt werthaltig beitragen kann - und auf diesem Weg zur... zu
9 dieser Vision, die natürlich sehr, sehr groß ist und vermutlich am Ende des Tages unerreichbar,
10 aber das macht ja eine Vision auch aus, Ähm...** begleiten wir Unternehmen dabei, Ähm - eben
11 in Veränderung zu kommen, und zwar nicht mit dem Ziel, von einem Zustand A in einen
12 Zustand B sich zu verändern, - sondern in einem Zustand anzukommen, der es ihnen
13 ermöglicht, sich immer wieder zu verändern

14 INTERVIEWER: Mhm.

15 KATHRIN: und damit auf die Veränderungen des Umfeldes, Ähm sei es Umfeld Mitarbeiter,
16 sei es Umfeld Politik, sei es Umfeld die Märkte, sei es Umfeld - noch größere Globalisierung
17 etc., immer wieder ihre Organisationsstrukturen und ihre Arbeitsweise anpassen zu können.

18 INTERVIEWER: Mhm.

19 KATHRIN: und wir machen das maßgeblich über Ähm - Erlebnisformate, mmh - so dass wir
20 auch Ähm, inzwischen natürlich das eine oder andere Onlineformat bedienen, aber in der Regel
21 doch tatsächlich persönlich... miteinander arbeiten, in teilweise kleineren Workshopformaten,
22 bis hin aber auch zu großen Transformationsprogrammen, die dann wirklich aus
23 unterschiedlichsten Formaten sich zusammensetzen, um dann eben auch größere
24 Organisationseinheiten zu transformieren.

25 INTERVIEWER: Mhm.

26 KATHRIN: Ich.

27 INTERVIEWER: Das ist ja ein ganz (unverständlich 1:58) Ansatz letztendlich - der Beratung
28 - kann man sagen.

29 KATHRIN: Genau. Letztendlich bin ich selbst nicht wirklich in der Beratung tätig, sondern ich
30 Äh, nehme mich immer gerne mal die Innenministerin. Ähm, wir selbst haben unser eigenes
31 Organisationsmodell geschaffen. Das heißt, wir haben uns bei Mmh, Sachen wie Holokratie,
32 Soziokratie, kollegial geführte Unternehmen, Selbstorganisation - Lalux und wie sie sich alle
33 schimpfen - Ähm bedient und daraus unser eigenes Ortsmodell gebaut, und wir arbeiten in
34 Zellen

35 INTERVIEWER: Mhm.

36 KATHRIN: und ich bin in der Zelle People und in der Zelle Organisationsmodell - oder
37 Orgadesign, wie wir es eigentlich eher nennen - Äh, maßgeblich Ähm, mit drin, sodass ich
38 mich eben mit Kultur und Organisationsteam überwiegend beschäftige, - aber meistens im
39 Kontext von uns selbst.

- 40 INTERVIEWER: Äh, Also eben, du kannst ja auch eigentlich sagen, dass Äh, intern praktisch,
41 Äh, starken Blick da eben auf, auf die Leute und auf die Organisationsformen und so weiter
42 hast.
- 43 KATHRIN: Ganz genau, weil wir letztendlich unser eigenes Experiment auch sind. Dadurch,
44 dass wir ja noch, Äh - relativ junges Unternehmen sind, und da auch eben was Eigenes
45 geschaffen haben, geht es immer wieder auch das anzupacken und selbst wandlungs- und
46 handlungsfähig zu bleiben.
- 47 INTERVIEWER: Mhm, ja, sehr interessant. Okay, Ähm, dann würde mich jetzt interessieren.
48 Ich meine, du hast es jetzt auch schon ein bisschen angebissen, aber Äh, wie betrachtet ihr
49 überhaupt vielleicht den Menschen im Arbeitskontext, wenn du da vielleicht bisschen drauf Äh,
50 näher eingehen kannst? Ich mein es ging jetzt so bisschen vielleicht auch aus der Vision auch
51 mit hervor?
- 52 KATHRIN: Genau.
- 53 INTERVIEWER: Wenn du da sowas erzählen kannst, mir denn?
- 54 KATHRIN: Also, Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt, - und letztendlich geht es irgendwie
55 ohne die einzelnen Menschen und all ihre - Kompetenzen und ihr Wirken und ihre Potentiale
56 nicht, - sodass es darum geht - die Potentiale jedes Einzelnen bestmöglich, Ähm - sich entfalten
57 zu lassen.
- 58 Ähm, ein Beispiel vielleicht, dass wir eigentlich von Personalentwicklung nichts halten, weil
59 wir sagen, man kann Menschen nicht entwickeln. Menschen können sich nur aus sich selbst
60 heraus entwickeln. Aber je nachdem, wie ich eben die Rahmenbedingungen gestalte, Äh - lasse
61 ich das eben zu, dass Menschen ihr volles Potential Ähm - einbringen, ausschöpfen auch im
62 Arbeitskontext. Oder dass sich da eben ganz viel wegschneide. Und das eben nicht möglich ist,
63 weil uns beispielsweise so enge Stellenbeschreibungen gibt, die gar nicht zulassen, dass ich
64 Kompetenzen einbringe, die ich vielleicht habe, aber die sind in meiner Stellenbeschreibung
65 nicht angesprochen und damit es auch teilweise gar nicht gewünscht, dass ich die einbringe.
- 66 Mmh, wir waren auch viel im Automobilkontext unterwegs, und da tatsächlich auch in der
67 Produktion und da haben sich dann immer mal Sachen gezeigt wie, Ja, die machen ja alle nur
68 Dienst nach Vorschrift und da geht es überhaupt nicht voran und da gibt es überhaupt keine
69 Veränderungsbereitschaft und keine, Verantwortungsübernahme. Und bleibt aber mal umdreht
70 und die Menschen anschaut, was sie teilweise in ihrem privaten Kontext machen, dann sind sie
71 da irgendwie Sporttrainer für eine Mannschaft, oder sie sind irgendwie bei der Freiwilligen
72 Feuerwehr und sind da in der Zugleitung oder sowas, also übernehmen massiv Verantwortung
73 haben den totalen Gestaltungswillen.
- 74 INTERVIEWER: Mhm.
- 75 KATHRIN: Aber irgendwie geht es nicht mit ihrer Arbeit zusammen, dann lassen sie das
76 irgendwie vor der Tür.
- 77 INTERVIEWER: Mhm.
- 78 KATHRIN: Hier kann man eben Rahmenbedingungen so gestalten, dass Menschen ihr volles
79 Potenzial einbringen.

80 INTERVIEWER: Mhm, also durchaus die Auffassung kann man sagen, also den Vergleich,
81 den du ja gebracht hast mit dem Privatleben, dass der Mensch von sich aus eigentlich Lust hat,
82 Verantwortung zu übernehmen kann man sagen, und sich aktiv einzubringen, vorausgesetzt -
83 das Umfeld lässt es zu. Kann man das so sagen?

84 KATHRIN: Genau. Wir arbeiten mit dem Menschenbild Äh, X und Y, Menschenbild von
85 McGregor.

86 INTERVIEWER: Mhm.

87 KATHRIN: Und da gehen wir davon aus, dass der Mensch ein Y-Mensch ist und genau wie du
88 eben sagtest, sich einbringen will, gestalten will, Ähm, einen Unterschied machen will etc. und
89 das eben sehr, sehr viele unserer Systeme, also teilweise angefangen Kita, Schule und so weiter
90 darauf ausgerichtet sind, Ähm, den Menschen nach einem X-Menschenbild zu betrachten,
91 Ähm, und ihm das eben an sehr, sehr vielen Stellen abzusprechen, diese Eigenverantwortung
92 Selbstmotivation etc. und sich eben Verhalten massiv verändert hat, Äh und das letztendlich im
93 Ergebnis meistens nicht zum Guten führt.

94 INTERVIEWER: Ja (lacht) Absolut. Jetzt hast du vorhin auch die Vision schon angerissen und
95 Ähm, das was man so entnehmen schon könnte, hört sich auch schon sehr sagen wir mal
96 tiefgreifend oder sehr wertebasiert letztendlich an.

97 KATHRIN: Ja.

98 INTERVIEWER: Ähm – jetzt unterscheidet die sich vermutlich vielleicht doch auch stark
99 vielleicht von anderen Unternehmen, wo man ja häufig hört, wir haben Umsatzziele oder wir
100 wollen wachsen. Und prinzipiell ist es solche (unverständlich 07:20), und Wirtschaftsziele und
101 Visionen. Kannst du das so ein bisschen abgrenzen, wo, wohingegen sich davon eure
102 Organisation vielleicht ein bisschen differenziert und was euch da besonders wichtig dabei ist?

103 KATHRIN: Ja, also grundsätzlich verstehen wir uns schon als Unternehmen und wir verstehen
104 Unternehmen so, dass ich immer einen Euro mehr einnehmen muss, als ich ausgegeben habe,
105 damit ich irgendwie fortbestehen kann, das mal auf der monetären Seite. Aber das ist erst mal
106 eben so die Bottom Line, eben nicht 10 oder 100 Euro mehr, sondern erst mal diesen einen Euro
107 mehr. Ja

108 INTERVIEWER: Mhm.

109 KATHRIN: Natürlich darf es auch, dürfen es auch 10 oder 100 sein, aber so vom
110 Grundverständnis finde ich, ist das schon erstmal was anderes, da so dran zu gehen.

111 Dann bemisst sich unsere Arbeit und der Wert unserer Arbeit letztendlich auch immer daran,
112 dass wir beim Kunden ein Problem lösen. Also Unternehmen sind dazu da, die Probleme ihrer
113 Kunden zu lösen und haben erstmal keinen Selbstzweck und auch eben nicht den Selbstzweck
114 viel Geld zu verdienen. Sondern erst, wenn ich ein Problem des Kunden gelöst habe und damit
115 dann einen Euro mehr einnehme, als ich ausgabe, dann irgendwie - ist die Sache wertvoll oder
116 gut in unserer Wahrnehmung.

117 INTERVIEWER: Mhm.

118 Und dann geht es letztendlich bei uns dabei immer Mensch zu Mensch-Beziehungen ebenso zu
119 gestalten, dass für andere Wert entsteht, das heißt für uns selbst intern unser Mensch zu
120 Mensch-Beziehungen so zu gestalten, dass für unsere Kunden Wert entsteht. Und wenn wir

121 eben mit unseren Kunden arbeiten, dass die wiederum selbst auch so arbeiten, dass sie ihre
122 Mensch zu Mensch-Beziehungen so gestalten, dass wiederum für ihre eigenen Kunden ein Wert
123 entsteht. Und wenn ich keinen Kontakt unmittelbar zum Endkunden habe, dann habe ich doch
124 vermutlich intern immer einen Kunden, durch die Verzahnung miteinander. Und den immer in
125 den Blick zu nehmen - aber auch als Mensch in den Blick zu nehmen, also nicht als anonyme
126 Gestalt, sondern das sind letztendlich ja auch alles Menschen, jeder einzelne Kunde. Und darin
127 drückt sich eben auch diese Menschen-Zentrierung aus.

128 INTERVIEWER: Mhm. Und wie wird diese Vision intern bei euch gelebt? Weil das ist ja
129 häufig auch ein relativ schwieriges Thema, die Vision steht – sag mal ganz oben über alles
130 drüber, aber wie schafft man letztendlich diese organisationale Identifikation, sage ich jetzt
131 einmal mit dieser Vision? Habt ihr da bestimmte Maßnahmen oder Ansätze, dass ihr sicher
132 irgendwie sicherstellt, dass diese Vision ja einfach aktiv gelebt wird.

133 KATHRIN: Also uns gelingt es ganz gut, Äh, dass über unsere fünf Werte zu machen, weil die
134 tatsächlich etwas greifbarer sind im Alltag und man die auch immer wieder auf
135 unterschiedlichste Ähm, Situationen herunterbrechen kann. Und – Ähm, das ist etwas, was
136 tatsächlich im Alltag sich immer wiederfindet.

137 Ähm, wir sind auch mal gestartet mit zehn Prinzipien, die sind nicht mehr ganz so präsent. Die
138 sind damals auch in einer Kombination entstanden aus internen und auch nem Kundenprojekt
139 sozusagen. Und die wollten wir immer mal wieder anpacken oder anfassen und vielleicht auch
140 mit den Werten noch mal abgleichen, ob denn - diese zehn Prinzipien und diese fünf Werte so
141 ganz in sich stimmig sind. Aber das haben wir dann irgendwie immer wieder hintenangestellt.
142 Aber einige der Prinzipien sind auch sehr stark bei uns im Arbeitsalltag verankert.

143 INTERVIEWER: Mhm. Für wie wichtig hältst du jetzt letztendlich so diese Vision, diese
144 organisationale Ausrichtung? Und wenn mans dann aufs operative Tagesgeschäft runterbricht?
145 Ich mein du hast ja gemeint ist wird gut gelebt. Für wie wichtig hältst du da diese visionale
146 Ausrichtung?

147 KATHRIN: Also ich halte es für wichtig, insbesondere eben in Organisationsformen, wo nicht
148 alles bis ins Detail geregelt ist.

149 INTERVIEWER: Mhm.

150 KATHRIN: Um immer wieder, wenn ich in Situationen komme und es dafür dann eben keine
151 Regel gibt, was an der Hand zu haben, wo ich sagen kann, okay, damit kann ich es jetzt mal
152 probieren, ob ich es lösen kann.

153 INTERVIEWER: Mhm.

154 KATHRIN: Und wenn ich es allein nicht kann, dann im Austausch mit anderen. Mhm - Und
155 da ist es eben immer wieder - sehr hilfreich.

156 INTERVIEWER: Mhm. Ja versteh ich, weil - ja macht zwar Sinn. Wenn ich eine
157 Organisationsform habe, wo alles komplett Äh - durchgehäkelt, durchgetaktet ist, - dann habe
158 ich einfach meine Vorschriften, an die ich mich halten muss. Und es gibt einfach nicht so viel
159 Freiraum.

160 KATHRIN: Ganz genau.

- 161 INTERVIEWER: Und wenn ich einfach mehr Handlungsspielraum hab, brauch ich dann
162 natürlich einen Hintergedanken, natürlich auch ein Wertebild oder ein Leitbild, an dem ich
163 meine Entscheidung, und dann auch in einem freien Raum da.
- 164 KATHRIN: Genau. Also irgendwie brauche ich trotzdem Orientierung.
- 165 INTERVIEWER: Ja, mhm, ok. Ja sehr interessant. Ähm. Jetzt hast du vorhin schon erwähnt,
166 dass du ja, das ihr in Zellen gestaltet seid.
- 167 KATHRIN: Mhm.
- 168 INTERVIEWER: Ich bezeichne das jetzt einfachmal als eure Aufbauorganisation.
- 169 KATHRIN: Ja.
- 170 INTERVIEWER: Ähm, kannst du da noch ein bisschen genauer drauf eingehen?
- 171 KATHRIN: Ja, also wir haben
- 172 INTERVIEWER: Weiter bis - genau.
- 173 KATHRIN: Wir haben unterschiedliche Zellen, die jeweils Ähm, sich alle nen Korpus und ne
174 Domain und dann auch ihre eigene Accountability gegeben haben. Es heißt auch da findet sich
175 dieses – Ausrichtung- und Orientierungsthema wieder ganz stark drin. Also eine Zelle muss
176 erstmal beschreiben können warum gibt es sie, warum stiftet sie einen Wert und was sind dann
177 eben ihre Zuständigkeitsbereiche und dann auch tatsächlich, dafür für andere sie verantwortlich
178 machen können im Miteinander. Und das kann sich immer wieder auch verändern, auch das ist
179 eben diese Dynamik, also sprich Zellen können entstehen, Quellen können sich mit anderen
180 verbinden oder auch wieder verschwinden.
- 181 INTERVIEWER: Mhm.
- 182 KATHRIN: Und auf der Ebene der - wer ist in einer Zelle. Auch da, Ähm - geht es ein Stück
183 weit natürlich auch nach Kompetenzen. Aber auch da ist Bewegung drin gewesen, wer in
184 welchen Zellen drin ist. Also leitet sich letztendlich daraus ab, was nimmt die Zelle sich vor?
185 Welchen Beitrag will sie fürs Unternehmen leisten – und welche Kompetenzen braucht sie
186 dafür? Und so setzt sie sich dann zusammen. Und wenn sich entweder Menschen verändern,
187 die sowieso vielleicht auch das Unternehmen verlassen oder innerhalb des Unternehmens
188 andere Rollen übernehmen, dann ist die Zelle dafür verantwortlich, dafür zu sorgen, dass sie
189 die Kompetenzen an Bord hat, die sie eben braucht, um diese Zweck zu erfüllen.
- 190 INTERVIEWER: Mhm.
- 191 KATHRIN: Und wenn sich das intern nicht decken lässt, dann eben extern zu schauen. Oder
192 umgekehrt, wenn sich der Zweck verändert, ähm dann eben auch zu gucken, dann brauchts
193 vielleicht ja auch manchmal bestimmte Kompetenzen nicht mehr. Und dann, dann verändert
194 sich das eben auch.
- 195 Interviewer: Mhm.
- 196 Also das ist ein sehr, sehr fluides System oder Modell und ähm es ist auch so, dass jeder
197 verschiedene Rollen aufhat, also bei den Zellenbeschreibungen sind wir ganz gut. Was wir noch
198 nicht dezidiert haben, sind tatsächlich einzelne Rollenbeschreibungen.

- 199 An vielen Stellen deckt sich Zelle und Rolle noch. Mmh – oder es ist innerhalb der Zelle, dann
200 nicht so dezidiert auseinander.
- 201 INTERVIEWER: Klar.
- 202 KATHRIN: Aber in der Abstimmung schon. In der Besprechung miteinander. Ist nur nicht
203 festgehalten.
- 204 INTERVIEWER: Okay.
- 205 KATHRIN: Es sind einige andere Unternehmen wesentlich weiter. Die haben tatsächlich alle
206 Rollen beschrieben und letztendlich gibt es dann aber schon, dass eine Person drei Rollen, fünf
207 Rollen haben kann, je nachdem, wie groß so eine Rolle ist.
- 208 INTERVIEWER: Ok. Ähm, erfolgt es dann nach bestimmten Regeln, sag ich jetzt mal, wie
209 zwischen den Zellen kommuniziert wird.
- 210 KATHRIN: Äh. Ja. Wir haben keine so festen Regeln, dass wir, wie es beispielsweise in der
211 Holokratie ist, dann irgendwie ähm, eine eigene Person haben, die tatsächlich mit den anderen
212 Zellen die Schnittstelle oder wie wir es gerne nennen, die Nahtstelle bildet, ähm, oder dann
213 wiederum sich in anderen wahrnimmt. Doch einen Schritt zurück, also das ist nicht ganz so fix
214 ausdifferenziert. Allerdings haben die Zellen miteinander verabredet, welche Nahtstellen sie
215 eben haben, also in welchen Themen sie zwingendermaßen sich abstimmen müssen, und dann
216 bestimmen sie letztendlich selbst, wie sie das ähm, miteinander abstimmen.
- 217 INTERVIEWER: Gibt's jetzt doppelte Verbindungen, zum Beispiel auch explizit.
- 218 KATHRIN: Genau.
- 219 INTERVIEWER: Oder. Dass einer von einem höheren Kreis praktisch in den unteren
220 (unverständlich 16:26) und andersherum.
- 221 KATHRIN: Genau.
- 222 INTERVIEWER: Das heißt, da seid ihr noch ein bisschen freier in eurer Organisation.
- 223 KATHRIN: Da sind wir tatsächlich noch ein bisschen freier. Wir hatten allerdings
224 zwischendurch schon auch mal so eine Zwischenphase. Da hatten wir eigentlich in jeder Zelle
225 einen sogenannten Contribution-Lead und einen Flow-Master.
- 226 INTERVIEWER: Mhm.
- 227 KATHRIN: Und der Contribution-Lead war tatsächlich der Hüter des Zweckes und dann damit
228 auch der des Kunden. Meistens war es dann ja ein interner Kunde. Mmh - darauf zu gucken,
229 dass eben der Beitrag, bestmöglich der richtige Beitrag geleistet wird. Und der Flow-Master,
230 war für das Äh - Wieder-Zusammenarbeit verantwortlich. Und da gab es dann tatsächlich ne
231 Zeit lang mal eine Runde aller Contribution-Leads und eine Runde aller Flow-Master. Das war
232 dann so ein bisschen so dazwischen so. Aber jetzt sind wir nun auch noch relativ klein mit
233 irgendwie 15 bis 20 Leuten, sodass da auch einfach Dopplungen gab. Also ich war in drei Zellen
234 und in der einen Zelle war ich Flow-Master und in der anderen Contribution-Lead und dann bei
235 dem anderen wieder umgekehrt. So ungefähr. Also ja da war ich in beiden Foren letztendlich
236 mit drin, mit unterschiedlichen Hüten auf. (lacht während Sprechen, ab „so ungefähr“)

- 237 INTERVIEWER: Mhm. Also es war letztendlich dann zu komplex für diese
238 Organisationsgrößen, letztendlich.
- 239 KATHRIN: Ja, das fand ich dann doch irgendwie.
- 240 INTERVIEWER: Aber die Grundidee wie ihr Sie ausprobiert hattet, die hältst du durchaus für
241 sinnvoll? Also angenommen ihr hättet jetzt mehr Organisationsmitglieder. Dann macht so ne
242 Struktur mit festen Rollen, mit gewissen Aufgaben, um die Kommunikation innerhalb oder
243 unterhalb der Zellen zu verbessern aus deiner Sicht Sinn?
- 244 KATHRIN: Auf jeden Fall. Vor allem wenn es um das Thema Entscheidungen geht und da
245 kommt man ja doch auch immer wieder hin, dass es nicht immer eine Person entscheiden muss,
246 aber so eine Art Ultima Ratio – damit es weiter geht, damit man sich nicht Ähm - aushängt in
247 dem 75 Abstimmungs-Bug, sondern irgendwann einer mal sagt, und jetzt machen wir es.
- 248 INTERVIEWER: Mhm.
- 249 KATHRIN: Ich weiß nicht, ob es richtig ist, aber wir machen es jetzt, damit wir machen.
- 250 INTERVIEWER: Mhm. Ja. Genau. (lacht leicht) Ähm, Was jetzt auch noch interessant ist, ist
251 das Thema Hierarchien natürlich. Wie sieht es bei euch aus? Also ihr habt ja diese Zellen eben
252 – wo ihr verschiedene Teams sag ich jetzt mal vielleicht abbilden, mit einem bestimmten Ziel.
253 Ähm, gibt es da irgendwelche hierarchischen Strukturen in eurer Organisationsform oder sind
254 diese Zellen praktisch alle gleichgestellt?
- 255 KATHRIN: Alle Zellen sind erstmal mehr oder weniger alle gleichgestellt. Aber es wäre
256 wirklich Äh, traumtänzerisch zu sagen es gibt bei uns keine Hierarchie. Wir ein Ähm, inhaber-
257 und gründergeführtes Unternehmen. Sprich, es gibt zwei Gründergeschäftsführer und die haben
258 schon mal die absolute, sage ich jetzt mal Ultima Ratio, im Zweifelsfall, wenn irgendwas ist.
259 Ja- einfach aus ihrer Verantwortung heraus - für das Unternehmen, für das Gesamte aufgrund
260 ihrer Verpflichtungen nach außen ja letztendlich auch. Und die sind auch die für das Thema
261 Identität und Strategie verantwortlich sind. Da machen sie auch im Zweifelsfall klare Vorgaben.
262 Und das ist halt mal weitreichender und - mal weniger weitreichend.
- 263 INTERVIEWER: Mhm.
- 264 KATHRIN: Ähm, dann gibt es oder gab es bis vor kurzem eine gewählte Geschäftsleitung
- 265 INTERVIEWER: Ok.
- 266 KATHRIN: Ähm, sogar über mehrere Jahre in unterschiedlichen Größen und am Anfang waren
267 beide bzw. wir starteten mal mit drei Gründern - waren damals die drei Gründer da drin und die
268 haben dann drei weitere Personen dazu wählen lassen - von uns als Organisation.
- 269 INTERVIEWER: Mhm.
- 270 KATHRIN: Und dann war es eben das sogenannte 6G - dann ist einer der Gründer
271 ausgeschieden und dann war es ein 5G und dann haben wir auch nochmal gewählt. Dann ist
272 einer, ein weiterer der Gründer rausgegangen - gesagt Nee, also in dem Gremium habe ich
273 irgendwie nichts verloren,
- 274 INTERVIEWER: Mhm.

275 KATHRIN: in der Geschäftsleitung. Meine Stärken und Kompetenzen liegen einfach auch
276 woanders. Und dann war noch einer gesetzt und die anderen dazu gewählt. Und jetzt zum
277 Schluss waren wir insgesamt zu dritt und ein Gründer war gesetzt. Und wir zwei anderen waren
278 dazu gewählt. Und das haben wir jetzt mal für ein halbes Jahr pausiert, weil wir uns aktuell in
279 einer sehr besonderen Situation jetzt nach Corona befinden und festgestellt haben, wir brauchen
280 im Moment mehr Steuerung. Und deswegen tatsächlich auch einen Geschäftsführer und
281 Urheber, ich nenne ihn jetzt mal kaufmännischen Leiter, so würden wir ihn intern niemals
282 nennen aber nach außen ist das, glaube ich, das beste fürs Verständnis,

283 INTERVIEWER: Mhm.

284 KATHRIN: dass wir gesagt haben, die beiden führen jetzt bis Ende des Jahres die Geschäfte
285 als Geschäftsführung und Geschäftsleitung und gehen auch da in eine sehr, sehr starke
286 Steuerung. Wer was bis wann zu tun hat, was für uns total unüblich ist. Aber wir haben einfach
287 festgestellt, über sehr lange, sehr verteilte und teilweise auch weniger Arbeiten, weil wir einfach
288 wenig Kundenaufträge haben, Ähm, fällt es uns gerade ein bisschen schwer, in einen guten
289 Flow zurückzufinden.

290 INTERVIEWER: Mhm, Mhm. Also - hat es durchaus dann auch - Ähm, ja häufig wenn ihr
291 diese Organisationsform sage ich jetzt mal so neuere Ansätze dafür ja auch gelobt, dass
292 Entscheidungen ja häufig - natürlich alle Mitglieder viel stärker involvieren zum einen - und
293 zum anderen aber durchaus noch Entscheidungen häufig dann auch - Ähm, doch auch
294 manchmal schneller getroffen werden können. Weil man einfach schneller auf sich verändernde
295 Bedingungen reagieren kann. Ähm, würdest du jetzt in dem Zusammenhang sagen, du hast da
296 das Beispiel mit Corona angeführt, und dass da jetzt einfach etwas mehr Steuerung benötigt
297 wurde, dass es da auch durchaus vielleicht diese Organisationsform dann auch an seine Grenzen
298 stößt, wenn es um schnelle Entscheidungen geht - oder was ist so der konkrete Anlass bei
299 Corona gewesen, wo du, ihr gesagt habt, wir brauchen mehr Steuerung?

300 KATHRIN: Ja, also ich ähm, ich glaube tatsächlich, dass bei uns eher dann die Frage, wer
301 entscheidet denn dann final? Weil es gibt so viele - wertvolle Perspektiven und Äh, auch ein
302 ganz großes Interesse bei Vorsprung, dass jeder mitredet. Und trotzdem sage ich immer Wir
303 sind keine Basisdemokratie. Da sind wir uns an sich auch einig, dass wir keine Basisdemokratie
304 sind,

305 INTERVIEWER: Mhm.

306 KATHRIN: sondern dass es schon Ähm, bestimmte Sachen gibt, wo festgelegt ist, wer
307 entscheidet. Aber gleichzeitig, wenn man zu fünf mal am Tisch sitzt und sich einfach nicht
308 einigen kann und dann nicht festgelegt ist, wer entscheidet, dann ist das manchmal hilfreich,
309 wenn einfach von der Unternehmensführung Instanz sagt, und jetzt geh mal rechtsrum,

310 INTERVIEWER: Mhm.

311 KATHRIN: damit wir losgehen.

312 INTERVIEWER: Ja, ja (lacht leicht) Also da möchte ich auch gern anschließen. Wie konkret,
313 oder welche Entscheidungen in der Organisation getroffen werden. Typischerweise wenn man
314 das mal mit Ähm, vielleicht mal mit diesen Steuerungselementen des Geschäftsführers in den
315 Zeiten des Coronas, jetzt einfach mal ausklammern.

316 KATHRIN: Ja.

- 317 INTERVIEWER: Vielleicht auch ihr unter euch, in den Teams - wenn ihr zusammenarbeitet,
318 wie werden Entscheidungen getroffen?
- 319 KATHRIN: **Genau. Grundsätzlich ist es schon so, dass die Entscheidungen da getroffen werden**
320 **sollen, wo sie anfallen, also möglichst dezentral.** Das war schon immer unser Ansinnen - und
321 dann letztendlich da, wo das Wissen ist. Und immer, wenn es nicht klappt, dann konnte man
322 entweder zur gewählten Geschäftsleitung gehen oder dann auch notfalls eben zu den Gründern.
323 Das war erstmal so die grundsätzliche Kaskade. Ähm, wir haben unterschiedliche
324 Entscheidungsverfahren, die wir heranziehen können und wo dann auch die Teams Äh,
325 entscheiden können, welches Entscheidungsverfahren sie benutzen wollen.
- 326 INTERVIEWER: Mhm.
- 327 KATHRIN: **Das eine ist das Konsentverfahren.** Also tatsächlich über das Thema
328 schwerwiegende Einwände zu gehen. Also jemand bringt eine Entscheidung ein und erklärt die,
329 begründet die und dann können die anderen Personen schwerwiegende Einwände vorbringen.
330 Und die werden dann letztendlich so lange behandelt, bis keine schwerwiegenden Einwände
331 mehr gibt.
- 332 INTERVIEWER: Mhm.
- 333 KATHRIN: Und das erscheint dann manchmal im Ablauf etwas Ähm, kompliziert oder
334 langwierig. Wenn man es häufiger gemacht hat und übt, dann kann man sich schon sehr, sehr
335 gut hinterfragen, ob man einen wirklich schwerwiegenden Einwand hat.
- 336 INTERVIEWER: Mhm.
- 337 KATHRIN: Ein schwerwiegender Einwand ist letztendlich, dass man wirklich etwas in Gefahr
338 sieht. Und wenn man aber, so, ja, kann man so oder so machen, dann ist das kein
339 schwerwiegender Einwand. Und dann hält man einfach die Klappe, in Anführungsstrichen.
- 340 INTERVIEWER: Gibt es da klare Regeln? Weil es ist ja doch, was ist jetzt Gefahr? Also ist
341 trotzdem etwas vielleicht sehr subjektiv, oder?
- 342 KATHRIN: Ja, stimmt.
- 343 INTERVIEWER: (unverständlich 25:45) Gibt es da vielleicht häufiger Reibungspunkte? Also
344 von Uneinigkeit. Wo dann einer vielleicht meint, da sehe ich keine Gefahr und die andere sagt,
345 doch da sehe ich ein Risiko eben dahinter?
- 346 KATHRIN: Ja. Also tatsächlich, in den Runden, in denen wir es dann wirklich auch im Konsent
347 gemacht haben, habe ich das so - nicht erlebt, sondern eher so erlebt, dass die Einwände
348 wirklich auch berechtigte Einwände waren und es gut war da nochmal drauf zu kucken.
- 349 INTERVIEWER: Mhm.
- 350 KATHRIN: Aber klare Kriterien? Genau. Was ist eine Gefahr oder was ist ein schwerwiegender
351 Einwand? Haben wir tatsächlich nicht. Ne.
- 352 INTERVIEWER: Ok.
- 353 KATHRIN: Ne.
- 354 INTERVIEWER: Also Konsens war diese eine Entscheidungsfindung.

- 355 KATHRIN: Genau. Dann gibt es noch den Beratungsansatz. Auch den ziehen wir häufiger mal
356 ran. Also es ist klar, ich Kathrin treffe am Ende die Entscheidung, weil ich die Rolle XYZ habe.
357 Ähm, aber ich bin mir nicht ganz sicher und deswegen frage ich irgendwie noch zwei, drei
358 Menschen mit unterschiedlichen Sachen. Also vielleicht unseren kaufmännischen - Leiter
359 sozusagen. Ähm, einfach um der mit der Finanzperspektive noch mal drauf zu kucken. Oder
360 jemanden, der schon sehr lange bei Vorsprung ist und der mir dann nochmal eine gute
361 Perspektive geben kann oder je nach dem, womit es zu tun hat. Also einfach jemand, wo ich
362 das Gefühl habe er hat Wissen, das ich nicht habe –
- 363 INTERVIEWER: Mhm.
- 364 KATHRIN: und dann hole ich mir unterschiedliche Meinungen ein und Ähm, am Ende
365 entscheide aber ich auf Basis der Äh, Perspektiven, die ich mir eingeholt habe.
- 366 INTERVIEWER: Ok. Wie weit geht da diese Handlungsfreiheit? Also, ich nehme jetzt das
367 typische extremere Beispiel, wenn es um Positionen eben geht. Habt ihr darauf dann volle
368 Freiheit, darüber dann zu entscheiden, nachdem ihr euch Ähm, verschiedene Informationen von
369 Experten sage ich jetzt mal, von intern geholt habt?
- 370 KATHRIN: Genau also da ist letztendlich so, dass Äh, immer am Ende, das durch die
371 Finanzzelle gehen muss. Alles wird, glaube ich über 300 oder gar 500 Euro, jetzt weiß ich es
372 schon gar nicht mehr. Also das muss dann da vorbeigehen und da gibt es dann immer auch im
373 Zweifelsfall ein Veto. Eine Vetomöglichkeit oder beispielsweise Einstellung ist ja auch so ein
374 gern genommenes Thema. Das musste immer noch einmal final durch die gewählte
375 Geschäftsleitung.
- 376 INTERVIEWER: Ok, Mhm. Jetzt hast du ja gemeint, dass ihr ja bei euch Rollen habt – Ähm,
377 und wie werden diese Rollen verteilt? Ähm, welche Entscheidungsgrundlage liegt da dahinter?
- 378 KATHRIN: Äh, wir sind gestartet mit einem - ich nenne es mal Salopp Haufen super
379 motivierter Menschen, die irgendwie zusammen geilen Scheiß machen wollten. Und da haben
380 sich dann nach und nach gewisse Rollen rauskristallisiert. Und am Anfang haben wir tatsächlich
381 auch so noch gesucht. Erstmal grundsätzlich zu kucken, ob es eine Passung in Sachen Haltung,
382 Werten, Anknüpfung an die Vision etc. gibt. Und dann kommen wir zum Vorsprung und dann
383 finden wir schon das, was du bei uns tun kannst. Und so sind wir gestartet.
- 384 Das machen wir so nicht mehr. Inzwischen suchen wir wesentlich dezidierter nach konkreten
385 Ähm, entlang konkreter Bedarfe auf, also beispielsweise, wir brauchen jemanden für unser
386 Marketing und dann suchen wir auch ganz bewusst nach dem Thema Marketing. Und
387 gleichzeitig haben wir keine Stellenbeschreibung, die dann irgendwie - beispielsweise eine
388 100% Stelle hergibt, sondern dann ist das vielleicht – 60%. Vielleicht nochmal 80. Aber der
389 Rest der Zeit, den kann man dann noch - gut füllen und eben auch andere Aufgaben
390 übernehmen.
- 391 INTERVIEWER: Mhm. Worin besteht dann der konkrete Unterschied von der Rolle zur
392 Stellenbeschreibung, zur klassischen, wenn du jetzt auch sagst, die sucht man durchaus, auch
393 konkret?
- 394 KATHRIN: Das es klar ist, dass man über das, was man da irgendwie bespricht, als Rahmen
395 noch weitere Sachen übernehmen wird, und dass ich das auch immer wieder verändert. Und,
396 dass es dann nicht irgendwie einen Antrag geben muss, dass man mal seine Stellenbeschreibung

- 397 verändert, oder dass sie umgehängt wird oder irgendwie solche Sachen, sondern dass das eher
398 so ein Grundgerüst ist. Und wie gesagt, vielleicht auch tatsächlich, wenn eher 60% der
399 Arbeitszeit, die da beschrieben sind und die anderen 40 gestalten sich dann daraus.
- 400 INTERVIEWER: Mhm.
- 401 KATHRIN: Und man dann wird dann - verschiedene Rollen sukzessive übernehmen.
- 402 INTERVIEWER: Mhm. Und jetzt hast du ja vorhin gemeint, dass ihr auch Äh, in die
403 Geschäftsführung praktisch zwei Leute reingewählt hattet.
- 404 KATHRIN: Ja.
- 405 INTERVIEWER: Wie laufen da diese Wahlen ab?
- 406 KATHRIN: Ähm, also wir hatten Amtszeiten von einem Jahr ursprünglich und es konnte
407 tatsächlich ein bisschen wie bei einer Klassensprecherwahl jeder nominiert werden oder sich
408 auch selbst nominieren. Und dann wurde tatsächlich gefragt, wärs du bereit es zu machen?
409 Und am Ende des Tages stand dann eine Liste von Personen fest, die bereit wären und dann,
410 ich glaub eine Woche oder so gab es dann Zeit abzustimmen
- 411 INTERVIEWER: Mhm.
- 412 KATHRIN: und dann stand das Ergebnis fest.
- 413 INTERVIEWER: Mhm, ok. Ja. Und diese Wahlen, läuft es dann auch bei anderen Rollen
414 innerhalb der Organisation ab. Also wenn ich - jetzt - zum Beispiel im Marketing bin, ich habe
415 jetzt mal Lust in den Vertrieb eben reinzuschupfern, sag ich jetzt einfach mal, oder ich bringe
416 auch meine Stärken mit.
- 417 KATHRIN: Ja, ja.
- 418 INTERVIEWER: Da hat vielleicht jemand anders auch noch Interesse daran. Gibt es dann
419 irgendwie auch Wahlen intern, wenn es um die Stellenbesetzungen geht.
- 420 KATHRIN: Ne, das hat sich tatsächlich bisher immer dann organisch gefügt, ohne dass wir
421 dafür ein Prozedere brauchten. Ähm, das hat sich dann meistens so ergeben, dass entweder
422 jemand bei einer anderen Person etwas entdeckt hat und gesagt hat Mensch, ich glaube, Person
423 X, Y und Z könnte auch das oder das gut.
- 424 INTERVIEWER: Mhm.
- 425 KATHRIN: Und sie dann einfach angesprochen hat. Oder man selbst festgestellt hat, man hat
426 da Interesse dran, dann hat man angeklopft. Ähm, oder man hat irgendwie eben auch freie
427 Kapazitäten und stellt die dann auch mal zur Verfügung und sagt Hey, ich habe Zeit. Wer hat
428 denn irgendwie noch was zu tun? Und dann, ich sag jetzt mal, in diesem kleinen Kreis kennt
429 man sich ja auch ganz gut und dann weiß man auch, was so die Stärken des Einzelnen sind.
- 430 INTERVIEWER: Mhm, mhm, ok. Und um jetzt noch mal konkreter auf die Arbeitsweise
431 einzugehen. Äh, ich sag jetzt mal also innerhalb dieser Zelle als Beispiel, ich werfe jetzt den
432 Begriff Selbstorganisation in dem Raum, wie ihr da zusammenarbeitet? Also ich würde so
433 sagen, ist es, arbeitet ihr selbstorganisiert? Und auch in dem Zusammenhang gibt es da noch
434 eine, also ich sage es jetzt einmal in Anführungsstrichen, eine Art Führungskraft innerhalb der
435 Zelle.

- 436 KATHRIN: Also ein bisschen hat der, sage ich mal der Contribution-Lead das dann
437 übernommen. Aber letztendlich gibt es das Äh, eigentlich nicht. Und die Zellen arbeiten auch
438 sehr unterschiedlich, also was ihre Abstimmungen angeht, was die Häufigkeit oder die Art und
439 Weise ihrer Treffen angeht. Was das angeht, wie sie sich organisieren, also ob sie Protokolle
440 schreiben oder nicht und ob sie die in Word oder in Excel schreiben und wo sie die ablegen und
441 wie sie überhaupt Dinge dokumentieren, da sind sie tatsächlich gänzlich frei und da. Und auch
442 wie die Treffen ablaufen. Das ist alles sehr frei.
- 443 INTERVIEWER: Mhm. Was sind da deine Erfahrungen damit? Mit diesem Ansatz?
- 444 KATHRIN: Äh, ja gut, je ähnlicher die Menschen sich sind, desto einfacher ist es natürlich
445 (lacht), wenn es sehr unterschiedliche Bedürfnisse gibt, was Ähm, vielleicht auch
446 Arbeitsstrukturen angeht Äh, je schwieriger kann es dann manchmal sein, da - was zu finden -
447 was für alle trägt.
- 448 INTERVIEWER: Mhm. Hattet ihr schonmal so eine Herausforderung, wo man vielleicht
449 innerhalb einer Zelle sagt, ok mit dem oder der einen funktioniert es jetzt irgendwie nicht so
450 gut? Wo man ich sag jetzt vielleicht mal in einer klassischen Organisationsform vielleicht eine
451 Führungskraft hat, die das erkennt und dann einfach durchgreift und sagt, jemand müsse
452 (unverständlich 34:20)
- 453 KATHRIN: Ja. Definitiv.
- 454 INTERVIEWER: der oder diejenige kommt jetzt woanders hin oder was auch immer für eine
455 Lösung.
- 456 KATHRIN: Ja.
- 457 INTERVIEWER: Wie geht ihr dann an so ein Problemen ran, wo ihr eigentlich merkt vielleicht
458 wäre eine Instanz ganz gut, die eigentlich vielleicht durchgreift, und einfach sagt so machen
459 wir es jetzt.
- 460 KATHRIN: Ja. Also das hatten wir schon mehr als einmal und es gab unterschiedliche Sachen.
461 Also einmal waren es auch Konflikte tatsächlich zwischen zwei Personen.
- 462 INTERVIEWER: Mhm.
- 463 KATHRIN: Die haben sich dann jemand Externen, der uns aber gut kennt, dazu geholt, als eine
464 Art Mediator. Und haben sich, weiß gar nicht ein, zwei, dreimal getroffen und das besprochen
465 und dann auch einiges geklärt im Sinne von, okay, manches lässt sich - durch
466 Verhaltensänderung des einen und des anderen auflösen und verändern. Manches muss man
467 vielleicht auch einfach akzeptieren und so nebeneinanderstehen lassen und manches klärt sich
468 allein dadurch, dass man mal darüber spricht und man stellt fest, dass es vielleicht auch
469 Missverständnisse waren.
- 470 INTERVIEWER: Mhm.
- 471 KATHRIN: Äh, dann hatten wir es mal in einem Kontext, dass die Personen dann auch gesagt
472 haben, okay, wir arbeiten erst mal nicht mehr zusammen, das tut irgendwie einfach nicht gut.
473 Äh, letztendlich sind wir beide wertvoll für das Unternehmen, aber miteinander klappt es
474 irgendwie nicht. Und dann haben wir uns intern anders organisiert. - Ähm, da war sicherlich
475 auch jemand dann beteiligt. Ähm, den wir dann intern fragen.

- 476 INTERVIEWER: Mhm.
- 477 KATHRIN: Ähm, wir hatten den Fall, das fand ich besonders spannend, wir hatten einen
478 Auszubildenden. Und da hab auch ich tatsächlich festgestellt, also wenn man so jung auch dann
479 noch ist, jetzt war er nicht super jung, irgendwie 16 oder so, aber Anfang 20 und noch gar nicht
480 Berufserfahrung etc. hat, dann ist das auch an vielen Stellen super super überfordernd und man
481 freut sich einfach, wenn es jemanden gibt, der einem zur Seite steht. Und das muss gar nicht
482 eine klassische Führungskraft sein. Das kann aber dann irgendwie ein Mentor oder ähnliches
483 sein. Und das haben wir dann auch installiert und das nutzt er bis heute sehr sehr intensiv. (beide
484 lachen) Ja die Ausbildung ist auch schon rum, also.
- 485 Aber das hat mich dann schon häufig auch so an ein klassisches Führungskraftthema erinnert.
486 Sicherlich in einer anderen Ausprägung also eher so die Führungskraft als Mentor oder die
487 Führungskraft als Coach mehr als jetzt die Führungskraft als Äh, Master, ja. (lacht)
- 488 INTERVIEWER: Ja, ja.
- 489 KATHRIN: Ordermufti alles vorgibt und Command and Control und so. Das sicherlich nicht
490 so. Aber schon dieses begleitende ganz stark hat. Und Ähm - ja, wir hatten es jetzt im Jüngsten
491 auch wieder und da haben wir uns jetzt ein anderes Organ. Haben wir uns auch überlegt, wie
492 wir uns anders organisieren können damit es klappt. Also da musste, in allen Fällen musste
493 niemand gehen.
- 494 INTERVIEWER: Mhm.
- 495 KATHRIN: Und ich könnte mir vorstellen, dass in anderen Strukturen - es dazu geführt hätte,
496 dass jemand gehen muss. Und zwar immer, dann schon in einem hierarchischen Sinne, immer
497 jemand Untergeordnetes.
- 498
- 499 INTERVIEWER: Ja, ja, versteh ich, ja, ok. Würdest du sagen, ist diese Organisationsform auf
500 Ähm, die Größe der oder die Anzahl der Mitglieder irgendwie gekoppelt, dass das Ganze gut
501 läuft? Oder ist es durchaus vorstellbar, diese Organisationsform mit mehreren tausend
502 Mitarbeitern so zu führen?
- 503 KATHRIN: Also ich persönlich kanns mir noch nicht so richtig vorstellen, aber ich glaube man
504 müsste es dann irgendwie andere Einheiten schneiden. Ähm, ich könnte mir vorstellen, dass es
505 dann eher sowas gibt wie Ähm, dezentrale Teams, in denen dann bestimmte Kompetenzen aber
506 immer vorhanden sind und es dann Kompetenzzellen gibt, wo sich die Kompetenten
507 austauschen. Ich mache es mal an dem Beispiel People fest,
- 508 INTERVIEWER: Mhm.
- 509 KATHRIN: Dass es eben eine Kompetenzzelle People gibt, die bestimmte Kernkompetenzen
510 eben in diesem Bereich hat. Und die dann aber immer in anderen Teams mit drin sitzt und
511 immer diese Peoplerolle mit übernimmt.
- 512 INTERVIEWER: Mhm. Ja.
- 513 KATHRIN: So in die Richtung würde ich es mir dann vorstellen. So ist unser Modell auch
514 grundsätzlich angelegt. Nur Ähm, es hat sich durch so wenige Menschen noch nicht dahin

- 515 entwickelt? Also und ich glaube so wie unser Modell jetzt ist, könnten wir keine Ahnung
516 50 100, würden wir bestimmt hinkriegen.
- 517 INTERVIEWER: Mhm, Mhm.
- 518 KATHRIN: Und danach müsste man dann wieder - ein bisschen modifizieren.
- 519 INTERVIEWER: Ja, ja. Würdest du auch sagen, Ähm, ist es wieder mehr gekoppelt auch mit
520 Hierarchie irgendwo? Oder lässt sich das dann auch anders lösen? Also den Ansatz, den du grad
521 eben beschrieben hast Ähm, zum Beispiel, impliziert er auch mehr Hierarchie aus deiner Sicht?
- 522 KATHRIN: Ich glaube schon, dass da mehr Hierarchie reinkommt. Und das finde ich aber per
523 se auch gar nicht schlecht, wenn es dann nicht eben irgendwann dazu führt, dass 75 Ebenen
524 gibt und das vor allem ich sage mal dieses Hoch und Runter in Hierarchie auch immer mit so
525 Auf und Abstieg verbunden ist. Also ich mache es mal an dem Beispiel unserer gewählten
526 Geschäftsleitung fest. Man wird da ja gewählt und Ähm, man kann dann im Jahr darauf auch
527 entscheiden, dass man sich nicht mehr aufstellt. Man kann sich aufstellen lassen. Es kann
528 passieren, dass man nicht mehr gewählt wird oder wie wir es jetzt gemacht haben. Wir sind
529 einfach quasi, also wir haben es am Ende der Amtszeit beendet und haben auch gesagt, uns
530 aufgelöst und gesagt, wir wählen erstmal nicht mehr neu.
- 531 INTERVIEWER: Mhm.
- 532 KATHRIN: Und das ist aber nicht mit Gesichtsverlust, nicht mit Statusverlust, also überhaupt
533 nicht mit irgendwas von Verlust verbunden. Das ist, glaube ich, der große Unterschied.
- 534 INTERVIEWER: Ja verstehe ich. Ähm, Vielleicht so ein bisschen so zusammenfassend. Was
535 würdest du sagen, sind so die großen Vorteile und Herausforderungen bei einer solchen
536 Organisationsform?
- 537 KATHRIN: Ähm, die großen Freiheitsgrade, die es gibt, ermöglichen - dass ich schon so zur
538 Höchstform auflaufen kann. Und gleichzeitig ist es herausfordernd eben diese Freiheiten unter
539 einen Hut zu kriegen. Also wenn meine Freiheit endet ja irgendwie da, wo ich den anderen dann
540 tangiere und wenn ich halt immer nur nachts arbeiten will und der andere nur tagsüber, und wir
541 aber uns abstimmen müssen, dann müssen wir irgendeine Lösung finden. Und rein am Beispiel
542 (unverständlich 41:01) festzumachen. Das heißt, man ist ja nicht ganz frei, sondern man
543 miteinander. Und da gibt es dann immer wieder Abstimmungs- und Aushandlungsbedarf.
- 544 Und man ist halt wahnsinnig - gefordert - Verantwortung zu übernehmen, weil es eben nicht
545 diese Person gibt, auf die ich alles abwälzen kann. Der blöde Chef, der sagt mir, ich muss immer
546 um 9 Uhr da sein, das ist total ätzend, da habe ich überhaupt keinen Bock drauf, aber dann ist
547 der Schuld und ich habe damit nichts zu tun.
- 548 INTERVIEWER: Mhm.
- 549 KATHRIN: Wenn ich selbst eben dafür sorgen muss, okay, irgendwie flutscht es in der Arbeit
550 nicht. Ich muss eine Lösung finden und die Lösung ist, vielleicht um 9 Uhr da zu sein, weil die
551 Kunden nun mal immer um 9 Uhr anrufen. So ungefähr ja (lacht). Hier kann ich das auch auf
552 niemanden abwälzen.
- 553 INTERVIEWER: Ja.

- 554 KATHRIN: Ich muss selber da durch. Oder ja, mehr mir Gedanken machen über Dinge und
555 Entscheidungen herbeiführen. Kann nicht einfach bis zu einem Punkt X gehen und dann sagen,
556 Wuh, habe ich damit nix mehr zu tun, ist nicht mehr mein Problem. Jetzt soll das jemand anders
557 machen.
- 558 INTERVIEWER: Ja, ja.
- 559 KATHRIN: Geht dann nicht so.
- 560 INTERVIEWER: Ähm, was glaubst du, was das am meisten jetzt bedingt ist? Weil wir hatten,
561 ja vorher das Beispiel vom Y-Menschenbild, wo wir gesagt haben, ok in der Freizeit, vielleicht
562 beim Hobby oder bei anderen Sachen ist man ja durchaus gewillt, diese Verantwortung zu
563 übernehmen. Vielleicht im Berufskontext eben weniger. Vielleicht dadurch bedingt, weil wir
564 es einfach so gelernt bekommen haben.
- 565 KATHRIN: Ja.
- 566 INTERVIEWER: Vielleicht auch schon in der Schule, geht's ja auch schon los. Wo eben klar
567 gesagt wird, so und so. Also klare Rahmenbedingungen einfach gesetzt werden. Ähm, denkst
568 du, ist es einfach darin bedingt, dass es vielleicht manchmal nicht so gut läuft, weil wir es so
569 gelernt haben.
- 570 KATHRIN: Ja,
- 571 INTERVIEWER: Ist es vielleicht auch ein Generationen,
- 572 KATHRIN: also ich glaub in ganz vielen Stellen, dass es definitiv viel angelerntes Verhalten
573 ist bzw. auf der anderen Seite abtrainiertes Verhalten (lacht).
- 574 INTERVIEWER: Ja, das ist am besten ausgedrückt. Abtrainiertes Verhalten
- 575 KATHRIN: Ja, es ist wirklich abtrainiertes Verhalten. Und wir sprechen ganz oft von dem
576 Begriff des Entlernen, wenn wir bestimmte Verhaltensweisen Verhaltensmuster wieder
577 abzulegen und zu entlernen, um dann neue Verhaltensmuster Ähm, einüben zu können.
- 578 INTERVIEWER: Mhm. Ja, ja.
- 579 KATHRIN: Und auch da natürlich, was man ebenso gelernt hat, was eben das Thema
580 Selbstverantwortung, Selbstwirksamkeit, Selbststeuerung, also alles dieses selbst, wie sehr
581 hatte man damit in seinem Leben schon Berührungspunkte. Oder eben nicht. Und das dann zu
582 verändern. Also man muss das auch überhaupt wollen. Also ich glaube, es gibt auch ganz viele
583 Menschen. Die wollen das vielleicht auch nicht und es ist dann auch völlig okay. Ähm, und es
584 gibt auch sicherlich immer ein Nebeneinander, aber ich sage, es gibt auch ganz viele
585 Situationen, wo es wenig Sinn macht, dass jeder in seine Selbstverantwortung geht, sondern
586 dass es einfach ein gemeinsames Verständnis gibt. Wenn man so was wie die Feuerwehr. Wenn
587 die den Brand löschen muss, dann muss das auf eine bestimmte Art und Weise passieren und
588 da muss jeder in dem Moment seine Rolle ausführen. Und da gibt es kein rechts und kein links.
- 589 INTERVIEWER: Mm. Ja.
- 590 KATHRIN: Wenn das sage ich mal ein Standard ist, und gleichzeitig kann man trotzdem
591 hinterher vielleicht darüber reflektieren und schauen - was man zukünftig anders machen kann.
- 592

593 Aber in der Situation nicht. Und Produktionsprozesse erfordern an ganz vielen Stellen eben
594 auch. Also da, wo es kompliziert ist, macht es oft Sinn die Dinge replizierend zu machen. Und
595 wer sich in so einem Kontext dann wohlfühlt, ist auch total dankbar für ganz viele Regeln und
596 Vorgaben und vielleicht auch weniger Verantwortung. Weil es einfach klar definiert ist. Und
597 da, wo es aber eben kompliziert wird, das Komplizierte verlässt und dann sehr komplex wird.
598 Da kommt man halt mit Regeln sehr oft nicht weiter, weil die Regel, die ich heute geschrieben
599 habe, gilt für die Situation morgen nicht mehr und dann fange ich wieder von vorne an. Also
600 muss ich ja irgendwelche anderen Äh- Mechanismen haben, die mir dann weiterhelfen trotzdem
601 voranzukommen.

602 INTERVIEWER: Ich denke, da passt jetzt die Frage ganz gut, an welche, oder für welche
603 Marktbedingungen sich vielleicht so eine Organisationsform besonders gut eignet. Weil wir
604 hatten ja jetzt gerade das Beispiel, vielleicht jetzt auf, zum einen Marktbedingungen, das andere
605 das Umfeld eben. Zum einen nämlich die Feuerwehr oder die Polizei nimmt oder so, da ist
606 natürlich wenig Zeit zu diskutieren oder, sondern da müssen einfach gewisse Dinge ausgeführt
607 werden. Ähm, und auf der anderen Seite gibt es vielleicht sehr kreative Aufgabengebiete, wo
608 ich mir vorstellen kann, dass man da eben diese Freiheitsgrade unbedingt braucht, damit, die
609 Kreativität als Beispiel.

610 KATHRIN: Genau. Also wir unterscheiden da eben immer zwischen kompliziert und komplex.

611 INTERVIEWER: Mhm.

612 KATHRIN: Und wenn es eben komplexe Sachverhalte sind, die immer wieder Innovation,
613 Kreativität, wie du es gerade gesagt hast erfordert hat, dann sind eben mehr Freiheitsgrade
614 absolut notwendig. Ähm. Und da, wo es kompliziert ist und die Dinge replizierbar sind, da tut
615 man gut daran, das auch genauso zu machen. Repliziert, um nämlich Zeit zu sparen und Energie
616 zu sparen für die Äh, komplexen Dinge.

617 INTERVIEWER: Mhm. Mhm. Das heißt nun mal, erstmal die Marktbedingungen so durch
618 sind, auch wenn es mal (unverständlich 46:30) im Rahmen der digitalen Transformation, wo
619 man eben sagt, die Volatilität nimmt eben stark zu, die Komplexität und so weiter. Würdest du
620 da sagen eben, eignet sich so eine Organisationsform sehr gut?

621 KATHRIN: Ganz genau. Und gleichzeitig kann ich mir vorstellen, dass es auch ein
622 Nebeneinander von Organisationsformen in ein und demselben Unternehmen gibt.

623 INTERVIEWER: Mhm (unverständlich 46:51)

624 KATHRIN: (unverständlich 46:52) Bereich Forschung und Entwicklung mit ganz großen
625 Freiheitsgraden. Und später, wenn es dann eben in die Produktion geht, dann mit entsprechend
626 weniger Freiheitsgraden.

627 INTERVIEWER: Mhm.

628 KATHRIN: Und dann eben ein Nebeneinander von Organisationsformen innerhalb einer
629 Organisation. Das kann für mich gehen und funktionieren.

630 INTERVIEWER: Man kann sagen aber auch zum einen eben eine gewisse Flex, ich nenne es
631 jetzt mal Agilität und auf der anderen Seite aber auch eine Stabilität in dem Unternehmen, aber
632 halt immer abhängig von dem jeweiligen Bereich,

633 KATHRIN: Absolut, genau.

- 634 INTERVIEWER: (unverständlich 47:27) einfach Sinn macht. Nicht bezahlt und jetzt alles
635 komplett frei, sondern das muss schon durchaus immer die Inhalte ranzieht und schaut, wo
636 macht es denn tatsächlich Sinn und wo müssen wir halt einfach, wo brauchen wir vielleicht
637 noch eine klare Struktur.
- 638 KATHRIN: Absolut. Also Prozesse per se oder Regeln per se sind nicht schlecht.
- 639 INTERVIEWER: Ja. Absolut. Zumal man ja auch| (unverständlich 47:53) mal kurz an das
640 Thema Hierarchie dann auch anzuknüpfen. Das ist ja - auch sowieso ja immer auch in sozialen
641 Gruppen, auch eine unbewusste Hierarchie sich herauskristallisiert.
- 642 KATHRIN: Ja (lacht). Ganz genau.
- 643 INTERVIEWER: Wo man ja immer auch sagen kann, dass es ja irgendwo auch was Natürliches
644 ist, das Hierarchie. Man siehts ja auch im Äh, Tierreich und so weiter. Das ist ja nichts
645 Verwerfliches, aber man muss halt denke ich schauen, wo wir im Tierreich hier einfach sind.
- 646 KATHRIN: Ganz genau. Und worauf begründet sie sich? Begründet sie sich zum Beispiel auch
647 auf Wissen?
- 648 INTERVIEWER: Ja.
- 649 KATHRIN: Ähm. Dann ist das in der Regel auch etwas Natürliches. Also jemand, der Wissen
650 hat, dem folge ich ja auch gerne. Ähm, oder es ist eben etwas. Was ja qua, anderer Parameter,
651 die mir nicht sinnvoll erscheinen sind. Und dann werde ich mich irgendwie immer wieder
652 widersetzten und wenn es nicht Äh, nach außen ist, aber innerlich.
- 653 INTERVIEWER: Mm. Ja. Ja Okay. Eine Frage noch, die habe ich ganz am Anfang noch
654 übersehen. Wie lange bist du denn jetzt schon bei Vorsprung?
- 655 KATHRIN: Äh, seit Äh, vier Jahren glaube ich. Das ist eine gute Frage irgendwie ist das alles
656 ein bisschen durcheinander gerutscht. Ähm, ich glaube seit 2017.
- 657 INTERVIEWER: Ok. Wie lange gibt es jetzt Vorsprung denn überhaupt schon?
- 658 KATHRIN: Seit 2015.
- 659 INTERVIEWER: A ja ok. Mhm. Also durchaus kann man sich schon, kann man schon sagen,
660 dass (lacht) ich sage jetzt mal, dass sich die Organisationsform auch Ähm, bestätigt hat, dass
661 sie funktioniert. Ich sag es jetzt mal so. Ihr seid nämlich ein erfolgreiches, könnt euch gut halten
662 auf dem Markt.
- 663 KATHRIN: Ja.
- 664 INTERVIEWER: Also es zeigt ja durchaus, dass diese Organisationsform auch funktioniert.
- 665 KATHRIN: Genau.
- 666 INTERVIEWER: Mm.Okay, ja. Kathrin das war es dann an der Stelle von meiner Seite aus.
667 Und dann beende ich jetzt mal hier die Aufzeichnung.
- 668 KATHRIN: Jawoll!
- 669

1 Interview 2, Liip, Tonio Zemp, 12.07.2021

2 INTERVIEWER: So jetzt auch noch mal auf dem offiziellen Weg. Vielen Dank, dass Sie sich
3 da zur Verfügung gestellt haben, mich bei der Thesis im Rahmen der zukunftsfähigen
4 Organisationsformen in Zeiten der digitalen Transformation zu unterstützen. Vielleicht vorab
5 Ähm, wenn Sie bisschen kurz erzählen könnten, was LIIP macht und welche Rolle Sie vielleicht
6 innerhalb der Organisation auch haben.

7 TONIO: Äh, LIIP macht, Web- und Mobilapplikationen Ähm, in der ganzen Vertikalen, also
8 von der Strategie über Konzeption, User Experience, Kreation, Gestaltung, Umsetzung und
9 Betrieb, aber halt in diesem Bereich Mobil- und Webapplikationen. Ähm, meine Rollen, also
10 wir sind etwa 180 Mann und Frau stark. Das heißt, der untere Marktsegment ist eher so ein
11 bisschen die komplexere Anwendungen. Projekte beginnen so ab 150 K, und gehen bis zu ein
12 paar Millionen. Also es ist nicht so die kleineren Webseitenschmiede oder so. Ähm, meine
13 Rollen, ich habe zahlreiche muss ich sagen. Ähm, im Rahmen von (unverständlich 01:16) ist
14 das halt bei den meisten Teilnehmern dann so. Die Hauptzeit verbringe ich in, Äh, also habe
15 ich bis kurzem in der Rolle Productowner verbracht. Das ist so was wie ein Projektleiter im
16 Scrum-Universum. Nicht vergleichbar, aber ähnlich. Ähm, das habe ich die letzten 5 6 Jahre
17 gemacht, seit wir (unverständlich 1:41) eingeführt haben. Davor war ich in die Geschäftsleitung
18 und als Überbleibsel dieses Geschäftsleitungsposten sind dann auch viele kleinere Dinge noch
19 dageblieben. Im Business Development im Bereich Ähm, Lohneinstufung habe ich eine Rolle
20 im Prozess im Bereich (unverständlich 02:00). Es sind etwa 20 Rollen, die ich da sonst noch
21 habe, eher in den kleineren Bereichen. Ich bin mich zur zurzeit gerade am Umorientieren
22 innerhalb der Firma weg von dem Productowning zum Productownercoach und auch ein
23 bisschen intern im Business Consultant für Teams, die Dienstleistungen im Markt anbieten. Ich
24 hab versucht, da die Erfahrungen, die ich die letzten 5 6 Jahre als Operatoren der operativen
25 Front sozusagen gemacht habe, jetzt zu multiplizieren und auf andere Menschen und Teams zu
26 übertragen.

27 INTERVIEWER: Mhm, klingt sehr interessant, also wenn ich Sie da jetzt richtig verstanden
28 habe, Ähm, wurde vor 5 6 Jahren das Konzept Holacracy eben eingeführt.

29 TONIO: Die ersten 16. Genau.

30 INTERVIEWER: Aja ok. Da waren sie also aktiv mit beteiligt. Das heißt, Sie kennen sich da
31 mit dem Thema dementsprechend dann auch gut aus?

32 TONIO: Ja, kann man so sagen. Ja, ich bin seit 12 Jahren in der Firma, bin auch Miteigentümer
33 und das war unter anderem auch eine familiengetragene Entscheidung, dann Holacracy
34 einzuführen.

35 INTERVIEWER: Hm, Hm. Sehr interessant. Okay, ja, meine erste Frage ist, wie sie den
36 Menschen in ihrer Organisation vielleicht überhaupt im Arbeitskontext betrachten? Ah, ich stell
37 sie jetzt mal sehr offen die Frage.

38 TONIO: Ähm, ja, wir versuchen so Worte wie Ressourcen usw. zu vermeiden (lachen beide).
39 Und schlussendlich ich habe meistens eher eine betriebswirtschaftliche Sicht der Dinge. Ähm,
40 für mich sind halt die Menschen oder wir Menschen in einer Organisation Akteure, die sich
41 zusammenfinden, um gemeinsam Wert zu schöpfen, der attraktiv ist für andere Unternehmen,
42 dafür zu bezahlen. Und es ist klar, dass diese durch diesen Akt der Zusammenfindung und
43 gemeinsamen Wertschöpfung es gerade in unserer Branche sehr wichtig ist, dass man hier eben

44 den Mensch nicht nur als Ressource oder Arbeitskraft sieht, sondern als Ähm, ganzheitliches
45 Wesen mit Bedürfnissen und damit, mit auch Fähigkeiten, die diese Menschen mitbringen. Am
46 Ende des Tages ist es aber trotzdem wichtig für unser Unternehmen, dass Menschen ihre Skills,
47 die sie mitbringen, die das Unternehmen oder die Organisation hier in Form von einem Gehalt
48 bezahlt, bestmöglich einsetzen können. Ja Äh, deswegen, das war einer der Gründe, warum wir
49 auch auf so ein solches System gewechselt sind, weil wir schon der Ansicht sind, dass
50 Menschen auch Ähm, selbst sehr gut verstehen oder lernen können, selbst zu verstehen, was
51 sind ihre Stärken und wie kann ich die gewinnbringend in der Organisation einsetzen und die
52 nicht primär angeleitet durch einen Vorgesetzten und das ihm als Aufgabe, ihr als Aufgabe zu
53 übergeben, das Beste aus Menschen herauszuholen.

54 INTERVIEWER: Mhm. Also ein ganzheitlicher Ansatz wird da praktisch verfolgt, wo man
55 sagt, so wie eben der Mensch ist mit seinen ganzen Fähigkeiten soll er eben die Möglichkeit
56 haben sich auch dementsprechend in der Organisation einbringen zu können.

57 TONIO: Genau.

58 INTERVIEWER: Das unterbrechen dann auf bestimmte Aufgabengebiete oder genaue
59 Anleitungen, was dann genau zu tun ist und so weiter.

60 TONIO: Genau. Wenn wir so weit sind, können wir auch Maschinen einsetzen, dann brauchen
61 wir nicht Menschen dazu.

62 INTERVIEWER: (lacht) Genau. Ok. Das heißt, man kann, es gibt ja dieses X und Y
63 Menschenbild ja auch von McGregor. Das heißt, das kann man schon sagen, dass hier auch das
64 dann, dass das Y Menschenbild schon zugrunde liegt, dass schon diese Auffassung einfach
65 besteht, dass der Mensch von sich heraus eigentlich Verantwortung übernehmen will und was
66 dazulernen möchte, so wie man es ja eigentlich auch häufig in seiner Freizeit ja eigentlich auch
67 macht und Ähm, wo man es vielleicht dann auch einfach verlernt hat, vielleicht auch ein
68 bisschen über die Prägungen des Arbeitskontextes oder vielleicht sogar auch schon von der
69 Schule an, oder was ist da Ihre Meinung dazu, wie es vielleicht dazu kam, dass wir uns da
70 vielleicht ein bisschen distanziert davon haben?

71 TONIO: Also es ist natürlich sehr klar das Ziel von Holacracy, quasi das zu nutzen. Die
72 Fähigkeit des Menschen, selbst Verantwortung für sich und anderes zu übernehmen. Was ich
73 auch absolut der Überzeugung bin. Das kann, fast jeder Haushalt hat einen gesetzlichen
74 Vormund oder so. Weil er es im Privaten eben auch tut. Ähm, ob das alle wollen, ob es alle
75 können, ob das alle wollen oder alle gut finden, ist natürlich eine andere Frage. Das hat man
76 auch sehr schön Ähm, bei der Einführung von Holacracy gemerkt. Äh, als wir das angekündigt
77 haben oder eben begonnen haben, in diese Richtung zu denken, war eine große Euphorie da.
78 Man spürte, die Menschen wollen Verantwortung übernehmen. Als dann die wirklich
79 eingeführt wurde, wurde halt auch vielen Menschen bewusst, was es bedeutet, Verantwortung
80 zu übernehmen. In der echten Realität nicht so ja, ich gebe dir jetzt Verantwortung für X,
81 sondern bei einem System wie Holacracy wird diese ganze Verantwortungskette komplett
82 aufgehoben. Es gibt keine Aktion mehr, die ich Kraft einer Rolle die ich habe, machen kann,
83 wo dann noch eine Kontrollinstanz dahinter ist, die dann schon schaut, dass ich keine
84 Dummheiten mache oder. Sondern jede Rolle hat komplette Autonomie im Bereich der Rolle.
85 Das heißt alles was ich tue oder eben nicht tue, das hat kein Sicherheitsnetz, das hat kein
86 Fangnetz, das hat direkten Einfluss auf die Firma. Und ich denke, das hat am Anfang viele
87 Leute etwas überrascht. Man konnte schon beobachten, dass es ein bisschen Verantwortungs-

- 88 Vakuum gab, an dem einen oder anderen Ort, wo Menschen einfach Angst hatten, hier jetzt
89 wirklich Verantwortung zu übernehmen, weil sie sich auch nicht im Klaren waren, ja, was sind
90 denn die Konsequenzen, wenn es schiefgeht, was bedeutet das usw. Und das hat sich dann über
91 die Jahre anderthalb Jahre, legen können, weil eben wenn man dann zum ersten Mal die
92 Erfahrung macht, Verantwortung übernimmt und es auch schiefgeht und man merkt Okay, ja,
93 ich werde jetzt nicht gefeuert, sondern es ist klar, dass es auch mal schiefgehen kann und das
94 ist okay, dann geht das ja immer besser. Aber es ist schon so Ähm, Es gibt die Senkrechtstarter,
95 die von Tag eins dann das Maximale aus ihren Möglichkeiten gemacht haben. Aber dann gibt
96 es auch Menschen, die haben bis heute nach sechs Jahren etwas Mühe damit, dass sie in ihrem
97 Bereich die Verantwortung tragen müssen und nicht noch jemand gibt, so ein
98 Managementservice, wo man dann mit allen Problemen das irgendwie da hinwerfen kann. Da
99 reagieren Menschen unterschiedlich.
- 100 INTERVIEWER: Ja.
- 101 TONIO: Also eben, ob es alle wollen oder können. Also können tun sie es, aber ob es alle dann
102 wirklich wollen? Ich glaube, wenn wir ein halbes Jahr nach Einführung von Holacracy gefragt
103 hätten, möchtest du die Verantwortung nicht wieder abgeben? Ich denke, viele hätten da ja
104 gesagt.
- 105 INTERVIEWER: Ja, ja, ja, ja. Ja, ok. Ähm, das sind dann tatsächlich auch, haben dann auch
106 einige das Unternehmen dann auch verlassen bei der Umstrukturierung?
- 107 TONIO: Unsere Fluktuation blieb etwa gleich im Vergleich zu vor und nach der
108 Umstrukturierung. Also es hat dann nicht einen signifikanten Effekt gegeben. Ich denke in den
109 ersten drei, vier Jahren waren es drei Fälle, die gesagt haben wegen Holacracy verlasse ich das
110 Unternehmen. Es sind auch andere Leute gegangen, aber so im Rahmen, wie es auch vor der
111 Umstrukturierung der Fall war. Das heißt, der Einfluss war da aber nicht signifikant.
- 112 INTERVIEWER: Ja. Ja. Also es kann man durchaus sagen, es ist durchaus für die meisten
113 Mitglieder jetzt letztendlich trotz natürlich kaltes Wasser am Anfang und
114 Umstrukturierungsprozess dann, eine Bereicherung gewesen. Kann man das so sagen?
- 115 TONIO: Ja, ich denke, das kann man schon so sagen. Man muss vielleicht sehen, unsere
116 Ausgangslage war nicht Ähm, also sagen wir im Vergleich zu anderen Firmen, die solch einen
117 Wechsel gemacht haben oder grundsätzlich zu anderen Firmen, waren wir in der privilegierten
118 Lage, dass wir schon vorher eigentlich sehr viele Kompetenzen abgegeben haben vom
119 Management in die Teams. Wir hatten, wir waren circa 120 Mitarbeiter damals und wir waren
120 zu sechst im Management und es gab keinen mittleren (unverständlich 10:26), gar kein
121 Management, keine Teamleiter oder irgendwas. Und wir haben, damit wir das zu sechst
122 überhaupt stemmen konnten, wirklich sehr viel Verantwortung schon abgegeben. Das ganze
123 Hiring beispielsweise konnte von den Teams selbst gemacht werden. Das Management war nur
124 noch für das Firing verantwortlich und so. Also wir haben uns eigentlich eher (unverständlich
125 10:43) gekümmert. Das heißt die Ausgangslage oder das Fundament, wo wir das Ganze dann
126 draufgesetzt haben, das war schon recht breit. Also wir verfügten schon über eine größere
127 Masse an Menschen, die bereit waren Verantwortung zu übernehmen, oder die auch fähig
128 waren, oder ja geübt waren, sagen wir es so, geübt waren Verantwortung zu übernehmen. Das
129 hat es natürlich etwas einfacher gemacht.

- 130 INTERVIEWER: Mhm. Klar. Welche Vision hat denn LIIP und für wie zentral halten Sie die,
131 in dem ganzen unternehmerischen Tun?
- 132 TONIO: Ähm, ich muss jedes Mal, wenn ich danach gefragt werde, diese nachschauen Äh, was
133 das ist. In Holacracy ist es der Unternehmenspurpose des äußersten Kreises. Ich kann Ihnen so
134 ein bisschen sinngemäß Äh- erzählen, aber es ist am besten, wenn ich das jeweils gleich
135 nachschaue. So, Purpose, **We want to create long lasting social environment and economic**
136 **value by driving through digital human progress.**
- 137 INTERVIEWER: Mhm.
- 138 TONIO: Ähm, das ist so ein bisschen unsere Purpose. Ist vergleichbar mit einer Vision, einem
139 klassischen, der klassischen Betriebswirtschaftslehre. **Und es trifft es nicht schlecht weil dieses,**
140 **eben dieses Social Environmental and Economic Value, wenn man schaut, was war die**
141 **Intention der Gründer, die das Unternehmen Ähm, vor langer Zeit gegründet haben. Ähm, die**
142 **waren jetzt nicht, wir wollen mit Produkt X an den Markt und möglichst viel Geld verdienen,**
143 **sondern ein sehr starker Treiber war, hey, wir wollen der Schweiz, also der Welt zeigen, dass**
144 **man auch anders wirtschaften kann, mit dem Respekt, sozialen Bedürfnissen und Umwelt**
145 **bezogenen Bedürfnissen gehen.** Und das schwingt, durch das, die Gründer schon von Anfang
146 an mitgezogen haben Ähm, ja, ist das jetzt nicht nur Blabla, sondern das ist ziemlich echt. Also
147 wir haben keine Firmenparkplätze, wir fliegen nicht und das war schon immer so. Das hat mit
148 Holacracy eigentlich nichts zu tun und das war fast wichtiger als was wir effektiv. Das wie wir
149 es tun ist fast wichtiger, als was wir es tun. Das heißt es, ja, ich sage es mal, dieser Satz, der da
150 steht, ist jetzt nicht super relevant für das Ganze. Aber die Werte, die darüberstehen, die auch
151 in diesem Satz widerspiegelt werden, die sind schon relevant. Und die haben wahrscheinlich es
152 auch ermöglicht auch die progressive Denkweise, auch das, ja, es gibt Best Practices in der
153 Privatwirtschaft, aber ja, man kann auch Neues versuchen. Diese Einstellung, ich glaube, die
154 hat ermöglicht, dass wir heute Äh, seit sechs Jahren eigentlich erfolgreich dieses Modell
155 praktizieren.
- 156 INTERVIEWER: Mm. Es ist ja durchaus auf jeden Fall eine tiefere unternehmerische
157 Daseinsberechtigung, wenn wir jetzt, das auch heraushört. Dass, also gerade auch die soziale
158 Komponente wo dann nochmal explizit eben zur wirtschaftlichen Komponente eben
159 dazukommt, sieht man auch hier, dass es auch ein sehr ganzheitlicher Ansatz der Vision
160 letztendlich auch ist und letztendlich einfach ja, ich sage es mal, eine bessere Welt zu schaffen
161 und einfach was zu verändern.
- 162 TONIO: Ja, das sind immer so große Worte, bessere Welt.
- 163 INTERVIEWER: Ja ja, eben. (lacht)
- 164 TONIO: Das weiß ich jetzt nicht. (unverständlich 14:07) auf die Brust. (hustet) Aber ja. Es geht
165 natürlich schon ein bisschen in diese Richtung. Man muss auch sehen, wir sind in einem
166 Geschäftssegment, ich meine, wir machen Projekte für Kunden. Kunden, fragen uns an, hey
167 wir brauchen Plattform X, oder Commerce-Plattform Z oder App so und so. Was wir tun Ähm,
168 können wir nicht absolut steuern. Wir haben schon ethische Richtlinien geschaffen und arbeiten
169 nicht für Rüstungskonzerne oder religiöse Organisationen oder so. Also wir haben da schon
170 eine Blacklist, können etwas einschränken, mit wem wir arbeiten. Aber was wir schlussendlich
171 tun, das liegt dann halt im Auftrag des Kunden. Da haben wir nicht so viel Einfluss drauf. Aber
172 wir haben Einfluss darauf, wie wir das tun. Und ich denke auch die die Firma wurde wirklich

173 mit dem Gedanken oder die Vision oder Pupospe der bezieht sich, wie machen wir etwas und
174 weniger, was wollen wir genau erreichen, jetzt inhaltlich oder als Tool oder Technologie.

175 INTERVIEWER: Also sind einfach klar die die Werte im Vordergrund, die dann ja auch bilden.
176 Okay, da im Rahmen der Holacracy kannst du da ein bisschen, Entschuldigung, können sie da
177 ein bisschen was erzählen zur Aufbauorganisation, wie das typische Aufbaudiagramm so
178 bisschen aussieht?

179 TONIO: Ja, das ist ja sehr im Fluss und im Wandel immer bei Holacracy. Das ist die, nennt
180 sich die Governance, wie ist das, wie sind die Rollen untereinander strukturiert - und das kann
181 durch jede Rolle zu jedem Zeitpunkt beeinflusst und verändert werden. Ähm, wo auch immer
182 eine Tension entsteht, weil eine Rolle Ähm, sieht, dass mit einer Veränderung der Struktur die
183 Dinge besser gehen Ähm, kann das verändert werden. Das heißt, die – Äh, Aufbauorganisation
184 ist so wie Teil der Ablauforganisation also in den normalen täglichen Prozessen. Dazu gehört
185 auch immer die Struktur anzupassen. Deswegen ist es nicht ein fixes Bild Ähm, sondern
186 verändert sich und hat sich zum Teil drastisch verändert. Oder verändert sich marginal, aber
187 sonst, im Moment ist es so, dass wir auch so ähnlich strukturiert sind wie klassische
188 Unternehmen. Wir haben so einen Production Bereich, einen People Bereich, das ist so ein
189 bisschen mit, ähnlich ist wie HR, Marketing Communication, Finance und was im Bereich
190 Locations weil wir verschiedene Standorte haben. Und die sind dann wieder unterteilt in
191 Subkreise, also in Holacracy sind das Kreise Subkreise und Superkreise. Ähm, die sind da dann
192 weiter unterteilt, aber eben auch dieses Großkonzept, das kann sich von heute auf morgen
193 ändern. Vor zwei Jahren gab es eine große Änderung. Wir waren früher sehr stark oder vor
194 Holacracy sehr stark nach Locations, also dezentral organisiert. Ähm, und vor zwei, drei Jahren
195 hat es einen Vorschlag gegeben, das Ganze komplett umzubiegen, mehr funktional zu
196 organisieren nach Funktionen. Und ja, das wird in fünf Minuten entschieden, ist dann auch
197 gleich eingeführt und eingesetzt. Und so funktioniert eben Holacracy. (lachen beide)

198 INTERVIEWER: Ja. Jetzt haben Sie gemeint, es gibt Kreise, Subkreise und so weiter. Kann
199 man sich das in der Form einer Hierarchie vorstellen? Oder spielt da überhaupt das Thema
200 Hierarchie für eine Rolle? Wie kann man sich das vorstellen?

201 TONIO: Ähm, das ist eine Form von Hierarchie. Aber man muss aufpassen, ist nicht mit der
202 klassischen Hierarchie in der Geschäftswelt zu verwechseln. Die Hierarchie der Geschäftswelt,
203 die umfasst eigentlich mehrere Dimensionen. Das ist nicht nur wie ist die, wie sind die Rollen
204 oder die Funktionen strukturiert, sondern diese klassische Hierarchie umfasst auch eine
205 Entscheidungshierarchie. Also jemand, der höher gelegen ist in der Hierarchie, kann
206 Entscheidungen treffen über Dinge, die tief sind in der Hierarchie. Häufig ist auch das
207 Lohnsystem in der Hierarchie widergespiegelt. Wer höher ist in der Hierarchie hat dann einen
208 höheren Lohn. Ähm, auch der Informationsfluss ist hierarchisch. Es gibt viele Bereiche, die
209 dann hierarchisch sind. In Holacracy ist nur die Rollenstrukturierung hierarchisch. Aber egal,
210 und in Holacracy ist es zum Beispiel so, dass ich nicht nur eine Rolle habe, also einen Platz
211 irgendwo in der Hierarchie, sondern ich habe mehrere Rollen. Meine Rollen sind auch von oben
212 bis unten komplett darüber verteilt. Jede Rolle hat die komplette Autonomie. Also es gibt keine
213 vorgesetzte Rolle, die den Wirkungskreis in irgendeiner Form einschränken kann oder
214 Freigaben machen kann oder Informationen zurückbehalten kann. Informationen sind komplett
215 zugänglich und jede Rolle kann die Hierarchie zu jeder Zeit anpassen. Also eben, es ist die
216 Rolle. Sagen wir je mehr Freiheiten ein Akteur hat, desto mehr Struktur braucht es natürlich,

- 217 damit sie überhaupt funktioniert. Und die Rollen, die sind hierarchisiert. Aber das ist nicht zu
218 verwechseln mit den klassischen Hierarchien.
- 219 INTERVIEWER: Mhm. Ok. Und gibt es da fixe Rollen, die praktisch immer besetzt werden
220 müssen? Oder sind die unheimlich frei? Und die ergeben sich aus dem Bedarf heraus?
- 221 TONIO: Es gibt Ähm, fixe Rollen. Jeder Circle braucht Ähm, eine Leadlinkrolle. Das ist die
222 Rolle, die die Rollenzuweisungen innerhalb des Circles macht. Also die Rollenzuweisung ist
223 nicht, ich gebe dir die Rolle, sondern das ist eine freiwillige Aktion. Jeder kann Rollen
224 annehmen oder ablehnen. Dann gibt es das Pendant zum Leadlink, das ist der Replink, der
225 repräsentiert Circle-interne Anliegen in den Subcircle. Dann gibt es den Secretary. Das ist der,
226 der alle Meetings protokolliert, also es gibt zwei Meetingformate in Holacracy, das Tactical
227 Meeting. Das ist so ein operatives, wöchentliches Meeting zu vergleichen mit einem
228 wöchentlichen Meeting. Und das Governance-Meeting. Das ist das Meeting, wo die Struktur
229 angepasst wird. Und diese Secretary Rolle hat die Aufgabe, alle Änderungen zu protokollieren,
230 die und alle Projekte und alle zusammen zu protokollieren die da anfallen. Das wird auch mit
231 Software unterstützt. Also das könnte man jetzt nicht mit Excel oder so machen. Es gibt zwei,
232 drei Softwarelösungen, die Holacracy machen und eben jede Entscheidung, die in solchen
233 Meetings getroffen wird, wird Real Time protokolliert in dieser Software. Und dann die vierte
234 Standardrolle, die jeder Circle haben muss, ist eine für, die nennen sich Facilitator. Diese Rolle
235 moderiert diese zwei Meetings. Und die drei Rollen Replink, Secretary und Facilitator, die
236 werden gewählt vom Circle selbst. Die Leadlinkrolle wird vom Leadlink des Supercircles
237 besetzt.
- 238 INTERVIEWER: Ach so, und dadurch ist dann die Vernetzung von den zwei verschiedenen
239 Kreisen immer. Also da kann praktisch nie eine Entscheidung praktisch getroffen werden, ohne
240 die Einwilligung von dem anderen Kreis. Habe ich das dann richtig verstanden?
- 241 TONIO: Ähm.
- 242 INTERVIEWER: Also dadurch das so (unverständlich 21:17) da sind.
- 243 TONIO: Ähm, nein die Entscheidungen. Es gibt wenn es Konstrukte gibt, wo Entscheidungen
244 nicht von einer Rolle völlig selbständig getroffen werden können, dann ist das Legal
245 Governance und muss sofort aufgehoben werden. Jede Rolle muss komplett autonom
246 entscheiden können in ihrem Gebiet. Aber der Informationsfluss oder ja, Informationsfluss ist
247 das falsche Wort, aber die Vernetzung zwischen den Circles, die passiert tatsächlich über
248 Leadlink und Replink, über diese zwei Rollen. Die nehmen auch an den, diesen Tactical und
249 Governance Meetings des Supercircles teil. Von außen gesehen ist so ein Circle nichts anderes
250 als eine Rolle. Ein Circle oder eine Rolle, die haben einen Namen, die haben Purpose. So wie
251 ich, ich habe jetzt eben den Purpose genannt des äußersten Circles. Was eine
252 Daseinsberechtigung oder eine Beschreibung. Was ist der Purpose, der Grund für diese Rolle.
253 Äh, dann haben Circles und Rollen Accountabilities, die Äh, dass man weiß, was kann man von
254 dieser Rolle oder diesen Circles erwarten. Und dann gibt es auch ein paar Spezialkonstrukte,
255 die Rollen und Circles haben können. Aber egal ob eine Rolle oder ein Circle, von außen sieht
256 es immer gleich aus. Titel Purpose Accountabilities. Die Leadlinkrolle nimmt sozusagen die
257 Außenrepräsentation dann wahr. Also wenn ein Circle Rollen und Subcircle hat, die Rollen, die
258 nehmen natürlich direkt teil an dem Meeting und vom Subcircle nimmt der Leadlink teil.

259 An diesem Tactical Meeting. Und der Informationsfluss, wenn es jetzt um Strukturänderungen
260 geht, läuft eigentlich in diese Rolle. Wenn zum Beispiel ein Circle merkt, okay, wir müssen
261 nicht nur in unserem Gefäß eine neue Rolle schaffen, um jetzt irgendwie Ablauf X besser zu
262 strukturieren, sondern wir brauchen Veränderungen außerhalb unseres Circles, dann nimmt der
263 Leadling diese Veränderungen mit ans Governance-Meeting des Supercircles und prozessiert
264 das da.

265 INTERVIEWER: Ja ok. Mhm. Und was ist dann mit den Entscheidungen, die jetzt mehrere
266 betreffen, jetzt als Beispiel nicht nur eine Rolle? Also wenn ich das jetzt richtig verstanden
267 habe, kann eine Rolle über die konkreten Dinge, über die sie entscheiden möchte. Wenn es auch
268 nur sie betrifft, kann sie dies auch tun. Wenn es jetzt Entscheidungen sind, die vielleicht
269 mehrere betreffen, wie werden da die Entscheidungen getroffen?

270 TONIO: Ähm, also Entscheidungen betreffen eigentlich immer mehrere. Aber wenn es im - wir
271 müssen vielleicht ein Beispiel machen. Ähm, zum Beispiel die Entscheidung eine neue
272 Firmenfarbe einzuführen, sagen wir es mal so. Das wäre jetzt, also es ist nicht explizit in einer
273 Accountability der Marketingrolle drin. Beispielsweise Ähm Äh, stellt sich hier, dass die
274 Firmenfarbe immer den aktuellen Marktbedingungen ausgesetzt ist. Es könnte sein, dass in
275 diesem Beispiel ist es wahrscheinlich keine explizite Accountability, aber es wäre
276 wahrscheinlich implizit ziemlich klar, dass wenn es eine neue Firmenfarbe gibt, dass das die
277 Marketingrolle ist. Und wenn es nicht klar ist, kann man das im Strukturmeeting dort noch
278 hinzufügen und dann ist es klar. Und dann, wenn es irgendwo das Thema neue Firmenfarbe
279 gibt, ist ganz klar diese Entscheidung trifft die Marketingrolle ohne Absprache mit irgendwas.
280 In der Theorie, natürlich, wenn man Entscheidungen trifft und will, dass die dann auch
281 angenommen und umgesetzt werden, hilft es natürlich etwas reinzuspülen, vorzusunodieren, die
282 Lage zu checken, die Luft zu testen, ob das auch im Sinne von anderen ist und eine
283 Umsetzungswahrscheinlichkeit hat. Aber es gibt keine Prozesse oder irgendwas, die sagen, du
284 musst zuerst Rolle X fragen, bevor du das entscheiden kannst. Außer man braucht halt
285 Entscheidungen, die nicht in dem eigenen Bereich sind, sondern vielleicht im Bereich einer
286 anderen Rolle.

287 Ähm, und für das gibt es dann auch Konstrukte. Diese Rolle kann sogenannte Domains machen.
288 Das ist, eine Domain macht man häufig, um Entscheidungsbereiche, den Zugang zu diesen
289 Entscheidungen zu steuern. Ah jetzt wird's kompliziert. Ich muss da ein neues Beispiel machen,
290 dann versteht man es besser. Ähm, nehmen wir Ähm - Blogposts. Nehmen wir an, es gibt eine
291 Rolle Blogpost. Mein Trainer, dessen Aufgabe ist es Ähm, sicherzustellen oder der hat
292 Accountability oder der hat den Purpose Äh, LIPP Äh Producers Äh Regular Blogposts Äh and
293 entertains the world or so Äh oder so irgendwas, und der hat dann Accountabilities Ähm, checks
294 that frequently blog posts or add it to the system and living in a good quality. Nehme an das ist
295 die Accountability für die Blogpost-Rolle. Ähm, das bedeutet aber noch nicht, dass Ähm, was
296 alles mit Blogposts zu tun hat, über diese Rolle gehen muss. Äh, jeder kann nach wie vor einfach
297 nach seinem Gutdünken Blogposts aufschalten Ähm, weil diese Bereiche sind nicht bewusst
298 geschützt und das ist auch okay, weil es gibt eher zu wenig Blogposts als zu viele Blogposts.
299 Wenn es nun aber Ähm, so läuft, dass es plötzlich schwierig wird, die Qualität hoch zu halten,
300 weil jeder da irgendwelche Blogposts abschaltet, dann kann diese Rolle auch eine Domain
301 machen und sagen Okay, es gibt eine Domain auf Blogposts. Wenn Sie eine Domain auf ein
302 Thema gibt, muss jede Rolle, die dieses Thema oder diesen Bereich Ähm, nutzen will, zuerst
303 beim Domainholder welcher jetzt diese Blogpost-Rolle hat, fragen, ob es okay ist einen
304 Blogpost zu publizieren.

305 INTERVIEWER: Mhm.

306 TONIO: Man kann für diese Domain dann auch Policies erlassen, als Äh, Blogpost-Rolle und
307 in dieser Policy Bedingungen festlegen, unter welchen die Domain ohne zu fragen genutzt
308 werden kann. Also er kann dann sagen, okay, die Policy für die öffentlichen Blogposts ist, das
309 hat ein 4 Augen Prinzip gegeben Ddddd. Und wenn die Policy eingehalten wird, dann kann die
310 Domain Äh, von jedem Akteur genutzt werden. Und mit diesem Konstrukt Ähm, können Äh,
311 diese Entscheidungen und Nutzen von Ressourcen und so weiter und so fort gesteuert werden,
312 ohne dass Ähm, die Entscheidungskompetenz der Rollen eingeschränkt wird. Eben illegal wäre
313 zum Beispiel, wenn Äh (hustet) ich eine andere Rolle, ein Domain auf Blogposts machen
314 würde, die gar keine Blogposts im Purpose drin hat oder in der Rollenbezeichnung. Das wäre
315 dann illegal. **Man darf nur Domains machen über Bereiche, die tatsächlich mit der eigenen**
316 **Rolle zu tun haben.** Und Domains Äh, das tönt jetzt so ja krass, aber in der Realität gibt es sehr
317 wenige Domains. Wir haben eine beim Thema Verträge ab einem gewissen Wert. Ähm, im
318 Bereich Security gibt es Domains Ähm, aber es sind vielleicht so 10 12 an der Zahl. In der
319 Regel versucht man, das möglichst wenig mit Domains zu machen und eigentlich auf den
320 gesunden Menschenverstand zu setzen.

321 INTERVIEWER: Mhm. Wie werden dann diese, ich sag mal diese Entscheidungsprozesse dann
322 auch so ein bisschen organisiert? Also wenn es jetzt vielleicht auch grade eine etwas
323 strategischere Entscheidung zu treffen gilt, die dann vielleicht innerhalb eines, zum Beispiel
324 des Marketing-Teams Ähm, getroffen werden sollen. Wie wird dann untereinander dann eine
325 Entscheidung herbeigefunden? Also wenn es jetzt vielleicht nicht gerade ein, zwei, drei Rollen
326 vielleicht konkret zuordnungsbar ist.

327 TONIO: Also eines der Grundprinzipien von Holacracy ist, es gibt keine
328 Konsentscheidungen. **Und auch wenn eine Rolle mehrfach besetzt ist, das kann es geben,**
329 **also eine Rolle, aber mehrere Besetzungen, darf jeder, jede einzelne Besetzung darf komplett**
330 **frei entscheiden.** Ähm, es muss eigentlich immer klar sein, welche Person entscheidet. **Es gibt**
331 **nie Entscheidungsketten oder Gruppenentscheidungen oder Konsentscheidungen und so.**
332 Wenn das nicht klar ist, dann muss das eben im Governance-Meeting geklärt werden und eine
333 Rolle geschaffen werden oder eine Rolle angepasst werden. Das klar ist, ja, diese Rolle muss
334 entscheiden. Beispiel (unverständlich 29:58) größten Entscheidungen kurz nach Einführung
335 von Holacracy. Das war eigentlich schon lange die Idee, das Office umzubauen und zu
336 verschönen. Und wir hatten eine Office-Maintainer-Rolle Ähm, die das Konzept dann auch
337 vorwärts getrieben hat, einen Innenarchitekt beauftragt hatte usw. Und dann war man dann
338 irgendwo mal an dem Punkt Ähm, ja wer entscheidet jetzt, ob man die halbe Million ausgibt
339 oder nicht. Der Fall war in diesem Fall relativ klar, dass diese Rolle, die am meisten was mit
340 Office zu tun hat, ist die Office-Maintainer-Rolle. Schlussendlich entscheidet diese Rolle, ob
341 wir das jetzt durchziehen oder nicht. Und Äh, diese Rolle hat die Möglichkeit, die andere Rollen
342 zu fragen, die Finance-Rolle usw. ob das eine sinnvolle, strategisch sinnvolle Entscheidung ist
343 oder nicht. Aber die Entscheidung, ob es getan wird oder nicht, liegt dann bei der Office-
344 Maintainer-Rolle. Und da war das Konzept relativ frisch von Holacracy und das hat sich dann
345 doch einige Monate hingezogen, weil es für einen Mensch, der noch nie so eine große
346 finanzielle Entscheidung in solch finanzieller Tragweite getroffen hatte, ja, das war halt
347 schwierig zu sagen, ja, tun Sie. Basierend auf Empfehlungen ohne Sicherheitsnetz, dass dann
348 die ehemaligen Geschäftsleitung Mitglieder schon schauen, wenn da was schiefeht und so.

349 INTERVIEWER: Mhm.

- 350 TONIO: Aber ja, das ist die Realität in Holacracy. Es gibt keine Gruppen-Entscheidungen oder
351 Fallnetz oder irgendwas. Das ist ein (unverständlich 31:22).
- 352 INTERVIEWER: Was sind da bisher so die Erfahrungen? Die du, Äh, die Sie da gemacht
353 haben, wenn man sich das jetzt anschaut, wenn man wirklich sagt, die Rollen dürfen wirklich
354 komplett eigenständig ihre Entscheidungen treffen, vielleicht, wenn es auch grad um
355 Investitionen und solche Sachen geht. Was ist da Ihre Erfahrung?
- 356 TONIO: Also du kannst mich schon duzen. Ist ok.
- 357 INTERVIEWER: (unverständlich 31:46)
- 358 TONIO: Ähm, wie ich schon erwähnt hatte, oder in der Realität Ähm, ist es nicht wirklich
359 zielführend, einfach irgendwas zu entscheiden, bei dem niemand dahintersteht, weil eine
360 Entscheidung ist nichts wert, wenn sie dann nicht umgesetzt wird und getragen wird von allen.
361 Also natürlich finden Konsultationen statt, auch wenn sie nicht Pflicht sind. Natürlich gibt es
362 Umfragen zu entscheiden. Die dienen aber in der ersten Linie dazu, die Akzeptanz zu testen,
363 ob so eine Entscheidung dann auch umgesetzt würde. Und hat keine irgendwie bindende
364 Wirkung oder sowas. Und das gibt es natürlich nach wie vor. Je größer eine Entscheidung ist,
365 desto mehr Leute werden konsultiert, desto mehr Umfragen werden gemacht, desto eher wird
366 auch der Konsens gesucht. Und man muss dann häufig auch darauf hinweisen, hey, jetzt braucht
367 ihr keinen Konsens. Du kannst entscheiden, wenn du willst. Und man sieht Äh, an diesen
368 Entscheidungen und Leben, dass, ich zähle vor allem auch in diesen Bereichen Äh, das Thema
369 Verantwortung, das wir zu Beginn unseres Gesprächs hatten Ähm, das hier Erfahrung halt viel
370 ausmacht. Vor den ersten größeren Entscheidungen haben die meisten Menschen viel Respekt.
371 Ähm, das hat auch zu diesem Vakuum geführt, das ich ja anfangs erwähnt hatte. Wenn man es
372 dann mal, sich dann mal überwunden hat und so eine Entscheidung Ähm, getroffen hat, ist
373 schon ein Erfahrungswert da. Ein paar Erfahrungspunkte gesammelt, man realisiert. Okay, ich
374 meine, Entscheidungen gehören zum Leben dazu. Die gibt es auch hier. Ich kann sie machen.
375 Die Konsequenzen sind nicht, es stirbt niemand, wenn ich mich falsch entschieden habe. Es ist
376 auch nicht so wie früher, als das Management Entscheidungen traf und sich dann alle das Maul
377 darüber zerrissen, sie hätten es besser gewusst. Diese Kultur ist bei uns natürlich verschwunden,
378 weil jetzt ist jeder halt in der Lage, dass er entscheiden muss oder müsste, vielleicht. Und man
379 hat viel mehr Respekt vor Leuten, die dann wirklich auch Entscheidungen treffen und kritisiert
380 sie weniger als früher dafür, dass sie die Entscheidung getroffen haben, weil viel mehr
381 Menschen verstehen, das Entscheiden nicht so einfach ist, wie es von außen aussieht. Weil die
382 meisten Entscheidungen oder die meisten herausfordernden Entscheidungen sind nicht, hier ist
383 klar die richtige Entscheidung und das ist die falsche Entscheidung, sondern man muss sich
384 häufig zwischen richtig und richtig oder zwischen falsch und falsch entscheiden. Und dieses
385 Bewusstsein ist natürlich gestiegen dadurch, dass mehr Menschen diesen Prozessen ausgesetzt
386 sind. Und deswegen ist es auch ein Klima, welches auch mit falschen Entscheidungen, wo man
387 es im Nachhinein besser weiß, eigentlich sehr fair umgeht und die Leute nicht dafür abstruft.
388 Und das hilft natürlich auch den Menschen hier Entscheidungen zu fällen.
- 389 Plus ein weiteres, ein weiterer Punkt, der natürlich wichtig ist, ist der Zugang zu Informationen.
390 Das hat uns auch etwas überrascht, aber das ist natürlich vollkommen logisch. Wer im Sinne
391 des Unternehmens entscheiden können muss, muss natürlich auch so viel wie möglich Zugang
392 zu Informationen haben. Und bei Zugang haben wir auch gemerkt irgendwo, ja, in diesem
393 System findest du das ja, ist natürlich nicht das Gleiche wie, ja hey jetzt ist hier alles superschön,

394 automatisch aufgearbeitet in Charts, die einfach verständlich sind. Wir haben auch schon, wir
395 hatten immer schon außer dem Personal des Dossiers eigentlich alle Informationen offen für
396 alle Mitarbeiter. Aber der Zugang, da mussten wir über die Jahre viel investieren, um auch
397 beispielsweise Finanz- oder Performance-Zahlen so runterzuberechnen, so zu verarbeiten, so zu
398 aggregieren, dass es kein BWL-Studium braucht, um sie zu verstehen, sondern dass man relativ
399 schnell versteht, okay, was bedeutet das, wenn ich diese Performance oder wenn dieser Circle
400 diese Performance hatte, kann ich da investieren, kann ich nicht investieren. Ähm, und da, ja,
401 ist viel passiert in diesen Jahren, weil Information ist halt das A und O um auch gute
402 Entscheidungen zu treffen.

403 INTERVIEWER: Ja vielleicht auch explizit, wenn jetzt die Organisation dann doch auch
404 relativ groß ist, dann wird es natürlich immer schwieriger, den Informationsfluss so zu
405 gestalten, dass wirklich jeder an jede Information letztendlich rankommt.

406 TONIO: Genau, das ist schon eine steigende, also eine Herausforderung in Holacracy. Aber es
407 ist allen Akteuren sehr bewusst, dass das ein Problem ist, weil man die Information auch nicht
408 mehr als Machtinstrument verwenden kann oder muss. Ähm, deswegen jeder Circle sieht
409 eigentlich diesen Bereich. Und ich hatte gerade kürzlich den Fall im Bereich Recruiting. Hat
410 der Recruiting- Subcircle zu einem ja, Wissensaustausch geladen, weil es im Moment halt so
411 viele Anfragen gibt, dass sie das nicht mehr stemmen können und sie sich überlegen, halt
412 personell aufzustocken. Was aber immer eine große Verantwortung ist, wenn man personell
413 aufstockt in einem Bereich, wo die Menschen nicht für Kunden arbeiten, als Geld verdienen,
414 sondern nur die interne Organisation. Und deswegen haben sie mal zu einem
415 Informationsaustausch gerufen. Und dabei ist herausgekommen Ja okay, wenn wir wüssten,
416 dass als produzierende Circles, dass sie gerade sehr viel zu prozessieren haben, würden wir
417 unsere Anfragen vielleicht noch später stellen oder das berücksichtigen. Und die Lösung war
418 dann eigentlich, Sie veröffentlichen Ihr Recruiting Board, damit jeder, der eine Recruitings-
419 Anfrage hat, auch sieht, was ist im Moment der Stand bei denen. Haben die Zeit einen
420 Recruiting-Kreis zu verfolgen oder eben nicht. So - ja ist, kommt das eigentlich sehr gut auch
421 von selbst immer zu Tage und es wird viel investiert in die Transparenz dort wo es Sinn macht.

422 INTERVIEWER: Mhm. Das heißt dass, wie in dem Fall da wird dann explizit eben so ein
423 Meeting einberufen, wo alle dann gezielt informiert werden. Das war jetzt nämlich auch meine
424 nächste Frage, wie doch mit einer relativ großen Organisationsform vielleicht dieser
425 Holacracyansatz funktioniert und, oder wie gut er auch funktioniert und vielleicht welche neuen
426 Herausforderungen eben mit einer sich wachsenden Organisation da mitgezogen werden.

427 TONIO: Ähm, ich kann nicht so sehr einschätzen, wie es jetzt für ganz große Unternehmen,
428 also mehrere Zehntausend funktionieren würde. Ähm, was ich aber schon sehe je größer, oder,
429 wir haben es eingeführt mit 120, jetzt sind wir mit 180. Je größer das Unternehmen wird, desto
430 mehr Sinn macht das Ganze irgendwie. Holacracy ist schon eher für mittlere bis größere
431 Unternehmen geschaffen und jetzt nicht für 10 Mann Buden. Also ich denke, unter 50 würde
432 ich jetzt nicht empfehlen, dieses Framework einzusetzen. Die Coaches würden da natürlich was
433 anderes sagen, aber ich schätze, das ist meine absolute persönliche Meinung. Weil dort ist es
434 fast ein bisschen zu viel Overhead für was dann rauskommt.

435 INTERVIEWER: Mhm.

436 TONIO: Es ist nicht so, dass Holacracy jetzt wahnsinnig viel Overhead ist. Das tönt nach viel
437 mit all diesen Meetings und zwar in der Realität haben wir viel weniger Zeit, die wir in

438 Organisationen investieren als früher. Aber es macht halt erst richtig Sinn, die Informationen
439 und die Strukturen so krass zu strukturieren, wenn es auch eine größere Unternehmung ist und
440 man davon profitieren kann. Dann fühlt sich der Aufwand in einer Transparentmachung eines
441 Recruitingboards und so weiter viel normaler und sinnvoller an, als wenn man mit irgendwie
442 30 Leuten unterwegs ist und ein Recruitingboard macht, wo alle einsehen können. Mit 30
443 Leuten kann man das auch beim Firmenmeeting, das man da wahrscheinlich noch monatlich
444 hat kurz erwähnen und gut ist. Da muss man nicht an Board posten. Bei 180 Leuten ist es aber
445 schon sinnvoller, weil viele Standorte verteilt, fließen die Informationen nicht mehr. Und dank
446 der Strukturen von Holacracy kann man sich dann auch durch diese Äh, Kreise hangeln und
447 sieht im System. Diese Boards usw. sind auch Publikationen, die Circles machen, die man im
448 System dann anschauen kann. Man kann nach Stichworten suchen und findet diese
449 Publikationen dann auch. Also eben dieses ganze Informationen teilen und so weiter. Da gibt
450 es eine, ein Framework, da ist Holacracy auch das Framework dafür. Und das macht in größeren
451 Unternehmen eher Sinn als in kleinen Unternehmen das zu nutzen. Beim kleinen Unternehmen.
452 Also als wir 50 waren, wusste ich zu jeder Zeit über jedes Detail im Unternehmen Bescheid.
453 Weil, das, man kennt jeden dieser 50 und kreuzte jeden zweiten Tag mal jeder Person da.

454 INTERVIEWER: Ja, ja (lacht) Ja, das erinnert mich jetzt auch daran. Ich hatte letzte Woche
455 auch ein Interview und es war eben noch eine sehr kleine Organisationsform mit gerade mal 15
456 Leuten und die haben eben auch diesen Ansatz verfolgt und ist dann auch sehr stark
457 zurückgerudert, weil sie auch zu dem Schluss letztendlich kamen, dass einfach zu viele Rollen
458 waren, es war einfach zu viel Struktur für die, für doch dann die kleine Gruppe, wo man sich ja
459 eben mal kurz schnell austauschen kann.

460 TONIO: Ja, es fühlt sich absolut unnötig an. Deswegen. Als ich mit 120 begonnen habe, hat
461 sich das gut angefühlt. Aber ich merke jetzt mit 180 ist es viel wertvoller als es mit 120 war.
462 Und ich denke, bei zwei fünfhunderttausend funktioniert es auch noch. Darüber, ja, weiß ich
463 nicht. Das sind halt dann auch häufig Unternehmen, die in verschiedene Subunternehmen
464 gegliedert sind und so weiter. Das weiß ich nicht, wie es performt. Aber ich denke, so in diesem
465 Bereich, wo wir sind, plus etwas größer, sollte das eigentlich recht gut funktionieren, weil es
466 eben so stark strukturiert ist.

467 INTERVIEWER: Mhm, und wenn wir jetzt mal nur drüber nachdenken, angenommen die
468 Organisation wird doch noch wesentlich größer, glaubst du, wird es dann im Endeffekt so eine
469 Mischform Ähm, dann resultieren aus mehr Struktur also mehr Hierarchie also, oder was wäre
470 dann der Ansatz, der da vielleicht zu einer besseren Zusammenarbeit dann führt bei einer
471 deutlich größeren Organisationsform?

472 TONIO: Ähm, ich kenn jetzt in diesen ganzen New Work Themen halt nur Holacracy wirklich
473 detailliert Ähm, und die anderen Frameworks, die es da so gibt, eher oberflächlich. Bei
474 Holacracy weiß ich aus meiner eigenen Erfahrung entweder wendet man sich zu 100 Prozent
475 über das gesamte Unternehmen so an oder man lässt es bleiben. Würden jetzt die Coaches auch
476 wieder was anderes sagen. Aber das ist so ein bisschen meine Ansicht daraus. Aus unseren
477 Erfahrungen, aus Erfahrungen von anderen Unternehmen, die ich beobachten kann. Weil in der
478 Holacracy sind sehr viele Bereiche sehr fein aufeinander abgestimmt. Und wenn man da
479 irgendwas schraubt und sagt, okay, wir nutzen jetzt X, Y, Z als Holacracy und das da aus einem
480 anderen System, dann bricht das ganze Ding zusammen. Man hat schon gewisse Vorteile, wenn
481 man nur schon die mit den Meetingstrukturen oder so übernimmt. Das hilft sicher aber den
482 eigentlichen, den eigentlichen Kern von Holacracy, dass jeder Mensch Verantwortung, also

483 dass die Verantwortung wirklich diversifiziert wird und nicht mehr auf Management-Menschen
484 ist, sondern bei den Menschen, die sich auch wirklich in dem Thema bewegen. Das kriegt man
485 nur hin, wenn man 100 Prozent einsetzt, weil sobald ein Mensch sagen kann, ja, ich würde ja
486 gerne, aber es gibt ja da noch diese Abteilung oder diese Stufe die, dann ist der Effekt schon
487 weg. Das kann man bei uns nicht? Man findet keine Ausrede, etwas nicht zu tun oder eine
488 Verantwortung nicht wahrzunehmen, wenn man sieht, dass da Verantwortung wahrgenommen
489 werden müsste. Und man findet die Ausrede, dass es ja noch keine Rolle gibt, die das hat, dann
490 ist man dazu verpflichtet, diese Rolle zu schaffen, nicht selbst zu übernehmen, aber diese Rolle
491 zu schaffen und in einem Governance-Meeting vorzubringen. Und sobald es irgendwie, ehrlich,
492 ich habe da Kollegen, die arbeiten Firmen dafür, dass die eine Abteilung führt Holacracy ein
493 und die andere noch nicht. Da kommt der Kern gar nicht zum Tragen, weil die immer sagen
494 können, ja, wir würden ja schon gerne. Aber da gibt es dann auch diese andere Abteilung, das
495 ist deren Gebiet. Wir können da nicht und so! Und ja, es ist schon ein Learning, dass ich auch
496 gesehen habe. Die große Masse, sage ich jetzt mal Ähm, damit die Verantwortung übernimmt,
497 muss es einen kompletten Entzug von Möglichkeiten geben, die Verantwortung abschieben zu
498 können. Also diese im Management, ich sag da immer Management-Service. Management-
499 Service, wo ich Verantwortung hinschieben kann. Das muss komplett weg sein. Erst dann wird
500 sich die große Masse auch dazu bewegen Verantwortung zu tragen. Es gibt immer Leute, die
501 machen es absolut freiwillig und mit großer Energie. Und es gibt immer Leute, die wird man
502 nie dazu bewegen können, Verantwortung zu tragen, jetzt mal ganz plakativ gezeichnet. Aber
503 im großen Mittelding hilft es, wenn man die Möglichkeit Verantwortung abzuschieben Äh,
504 entfernt. Und bei Mischformen. Und deswegen, auch wenn jetzt das Unternehmen größer wird
505 und so weiter, wäre ich Äh, mit Holacracy sehr vorsichtig da irgendwas reinzumischen oder
506 irgendwas zu verändern. Wenn, dann wahrscheinlich kompletter Systemwechsel. Wenn wir
507 merken, ok mit Holacracy kommen wir irgendwo an einen Anschlag. Würden wir
508 wahrscheinlich nicht Holacracy modifizieren, auch wenn man das darf, offiziell, die
509 Constitution anpassen. Ich kenne einfach noch keine Fälle, wo das erfolgreich gemacht wurde.
510 Deswegen würden wir das wahrscheinlich nicht tun, sondern Holacracy komplett abschaffen
511 und durch ein neues Framework, das dann diesen Umständen vielleicht besser entspricht Ähm,
512 ersetzen.

513 INTERVIEWER: Mm, ja, verständlich. Und für welche Marktbedingungen würdest du jetzt
514 sagen, eignet sich Holacracy vielleicht besonders gut? Also wenn wir jetzt mal die interne
515 Organisationsbetrachtung vielleicht ein bisschen ausklammern, die unterschiedliche Werte, die
516 komplett andere Zusammenarbeit, sondern einfach mal die, den Fokus auf den, auf die externe
517 des Unternehmensumfeldes lenken. Wo siehst du die Stärken oder vielleicht dann auch die
518 Herausforderungen?

519 TONIO: Also ich denke Holacracy oder ähnliche Organisationsformen sind besonders in
520 Bereichen wertvoll oder in Branchen und Industrien wertvoll, wo die Menschen, ist ein bisschen
521 hart formuliert, aber wo die Menschen freiwillig arbeiten. Wo es Sinn macht, als Mensch
522 Einfluss auf das Arbeitsumfeld zu nehmen, um dieses zu verbessern. Ich habe eine befreundete
523 Firma, die auch Holacracy einsetzt. Die ist weniger homogen als wir. Also ich meine, wir sind
524 schon divers. Wir haben Alte, Junge, Frauen, Männer, alle zusammen. Aber am Ende des Tages
525 sind bei uns doch eine überwiegende Mehrheit, Wissensarbeiter, Kopfarbeiter, mit einer
526 höheren Ausbildung usw. Aber in diesem Unternehmen gibt es beispielsweise eine Wäscherei.
527 Äh, da arbeiten auch Äh, Asylanten und weitere. Und man merkt schon Ähm, in diesem Bereich
528 ist es schwierig Ähm, ein solches Modell einzuführen, wenn es den Menschen primär darum

529 geht, Äh, das Geld zu verdienen und damit ihr Überleben zu sichern. Ähm, die verstehen das,
530 hey, jetzt übernimm doch mehr Verantwortung und du kannst hier deine Prozesse anders
531 strukturieren. Das ist so weit weg von den Bedürfnissen dieser Menschen. Die wollen da
532 morgen hinkommen, am Abend wieder gehen und etwas Geld in der Tasche haben. Was da
533 genau passiert, hat so eine tiefe Priorität, (unverständlich 47:38) Beispiel mit den Asylanten.
534 Wir sind gerade vor dem Krieg geflüchtet und so weiter. Da wird so ein System natürlich jetzt
535 nicht wie eine Bombe einschlagen. Das ist mehr so, Ah, die schwafeln jetzt irgendwas, sag mir
536 einfach, was ich tun muss und dann ist gut. In solchen Bereichen wird es nicht ganz einfach
537 sein. Es kann natürlich funktionieren, aber es kommt natürlich nicht so gut zum Tragen wie in
538 Unternehmen, wo Wissensarbeiter sind, die vielleicht auch schwierig führbar sind. Das
539 (unverständlich 48:10). Wenn man so ein bisschen realistisch in die Vergangenheit schaut und
540 sich überlegt, warum sind wir überhaupt hier wo wir sind. Klar, dass ganze Werteset usw. hat
541 dazu beigetragen, aber ein großer Teil war, dass die meisten Mitmenschen in dieser Firma Äh,
542 nicht führen wollen, weil sie es als minderwertige Arbeit ansehen Menschen zu führen. Das ist
543 mühsam, das ist aufwendig. Aber auch nicht geführt werden wollen, weil sie es nicht
544 akzeptieren, von jemandem geführt zu werden, der weniger Wissen, Fachwissen in diesem
545 Bereich hat als sie selbst. Menschen, die nicht führen wollen, nicht geführt werden wollen. Und
546 da schlägt dann so ein System viel besser auf, weil eben diese Frage, wer führt wen einfach
547 eliminiert wird. Dieses Thema gibt es gar nicht mehr.

548 INTERVIEWER: Mm. Mm.

549 TONIO: Da ist es sicher einfacher sowas einzuführen.

550 INTERVIEWER: Mm. Und wenn man jetzt auch so eine vielleicht sehr klassische
551 Organisationsform, so eine Pyramidenstruktur vergleicht mit Holacracy? Ähm, was denkst du?
552 Wer ist auch schneller im Agieren auf sich verändernde Umweltbedingungen?

553 TONIO: Wer ist jetzt schneller im Agieren auf sich, Ähm oder wäre man schneller im Agieren
554 auf veränderte Umweltbedingungen? Wie ist die Frage?

555 INTERVIEWER: Genau einfach die, die die Schnelligkeit, wie schnell man Sachen adaptieren
556 kann, wie schnell man auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren kann. Also welches
557 Unternehmen ist einfach von den beiden das agilere? So würdest du schon sagen ist Holacracy
558 schon ein Organisationsansatz, mit dem ich als Organisation sehr flexibel und sehr schnell auch
559 bin?

560 TONIO: Ich will es mal sagen in der Theorie nein, in der Praxis ja. In der Theorie nein, weil in
561 der Theorie, so wie, ich habe BWL studiert an der Uni Bern. Da wird natürlich diese ganze
562 Management-Geschichte als eben dieser Schlüssel gesehen, zu reagieren mit wenigen Aktionen
563 eine große Masse irgendwohin zu bewegen. Ähm, natürlich, wenn ich den perfekten Manager
564 habe, der Leute führt und anleitet. Dieser Manager dann auch die Marktbewegungen erkennt.
565 Dieser Manager dann auch die richtigen Ideen hat, darauf zu reagieren und das gut umsetzen
566 kann, wäre das in der Theorie natürlich schneller, als wenn dezentral gesteuerte Rollen Ähm,
567 selber darauf reagieren. In der Praxis habe ich aber fast noch nie solche perfekten Manager
568 gesehen. In der Praxis gibt es die einfach nicht. Kein Manager kann alle diese Funktionen, die
569 ein klassischer Manager abdecken muss, wirklich in guter Qualität leisten. In der Praxis, würde
570 ich sagen, ist ein System, wo Rollen die Freiheit haben sich dem Markt anzupassen, vielleicht
571 nicht in diese krassen Abstimmung mit allen anderen Rollen rundherum, wie es durch eine
572 zentrale Steuerung passieren könnte im Idealfall, dafür mit viel eigener Autonomie darauf zu

573 reagieren, das klappt meiner Meinung nach schnell. Also ein gutes Beispiel war Äh, Corona,
574 die Pandemie.

575 INTERVIEWER: Ja.

576 TONIO: Da vergingen nur wenige Tage nachdem das so richtig in der Schweiz eingeschlagen
577 hatte bis HR-Rollen, Legal-Rollen, Production-Rollen, sich sehr schnell zusammengefunden
578 hatten, ihre Strukturen auch etwas angepasst um die Bedürfnisse der Firma oder die veränderte,
579 die veränderte Welt eigentlich managen zu können als Firma. Und ich habe mich als ehemaliges
580 Geschäftsleitungs-Mitglied bewusst etwas zurückgehalten, habe aber schon damit gerechnet,
581 dass ich bei Punkt X dann mal hinstellen muss, weil das ist jetzt die große Krise, die kommt
582 und da wird so ein System vielleicht nicht funktionieren. Und man muss dann wieder mal
583 hinstehen, was ich bisher noch nie musste, seit wir Holacracy eingeführt haben. Hab eigentlich
584 damit gerechnet und hab ziemlich gestaunt, wie in wenigen Tagen das alles perfekt funktioniert
585 hat. Legale Bedingungen abgeklärt, Anmeldung für Kurzarbeit abgeklärt, die ganzen HR-
586 Bedürfnisse umgestellt, da irgendwie Accounts eingerichtet für Ähm Leute, die
587 Kinderbetreuung machen mussten, die ganze interne und externe Kommunikation vom
588 Marketing. Ähm, obwohl das alles verschiedene Bereiche wären, wie ich jetzt erwartet hätte,
589 dass die ein bisschen ohne Abstimmung mit den anderen Bereichen agieren. Weil es für die
590 völlig natürlich, dass man kurze Wege sucht, sich zusammenschließt und ohne große zentrale
591 Steuerung das einfach wirklich im Nachhinein gesehen super umgesetzt haben. Also jetzt trotz
592 des ganzen Wissens, das ich jetzt im Nachgang zu der Pandemie habe, ich könnte jetzt nicht
593 sagen, wo hätte man es signifikant besser machen können. Und das war schon erstaunlich, diese
594 Geschwindigkeit. Während andere Unternehmen noch irgendwie in der Schockstarre waren,
595 waren wir schon perfekt ausgerichtet auf dieses neue Szenario. Und das ist aus meiner Sicht,
596 wäre mit einem, wenn ich es hätte managen müsste, hätte ich es wahrscheinlich schlechter
597 gemacht, als wenn es die Leute so individuell mit Abstimmung gemeinsam gemacht haben.

598 INTERVIEWER: Ja, ein perfektes Beispiel für die Geschwindigkeit. Ja.

599 TONIO: Ja.

600 INTERVIEWER: Ich möchte jetzt noch mal auf meine letzte Frage noch nochmal kurz
601 eingehen, auf die Geschäftsleitung eben. Welche Rolle da jetzt dann genau so, genau
602 eingenommen wird? Weil irgendwo vielleicht besteht ja das letzte Wort, sag ich jetzt mal, bei
603 irgendwelchen Entscheidungen oder in Worst Case oder was auch immer. Das heißt was ist da,
604 wie wird das gehandhabt bei vielleicht ganz schwerwiegenden Entscheidungen, wo man
605 vielleicht dann doch irgendwo sagt, ja im Sinne der Holacracy dürfen sie wirklich alle
606 entscheiden. Aber vielleicht kommt doch mal ein Punkt, wo man dann als Geschäftsführer
607 sagen muss, so und nicht weiter. Oder vielleicht, ja?

608 TONIO: Ich weiß es ist schwer vorstellbar, aber es gibt keine Geschäftsführung mehr. Es gibt
609 ehemalige Geschäftsleitungs-Mitglieder, aber die haben nichts zu sagen. Ähm, und es gibt keine
610 letztliche Instanz oder so. Es gibt einen Verwaltungsrat, ein Äquivalent zum Betriebsrat. Der
611 hat die Möglichkeit Holacracy abzusetzen. Ähm, aber kann nicht Äh, und der setzt den Purpose
612 für den äußersten Circle, den ich vorgelesen hab und besetzt die oberste Leadlingrolle, also die
613 Rollen besetzen die Rolle im obersten Circle. Das sind die Aufgaben des Verwaltungsrats und
614 darüber hinaus reicht der Einfluss nicht. Und es gibt in der Struktur keine Ähm, Instanz, wenn
615 jemand eine Million für irgendwas ausgeben würde ein Office in Hongkong neu eröffnen, es
616 gibt keine offizielle Instanz, die das irgendwie noch absegnen würde oder so. Und in der Realität

617 braucht es auch nicht, weil jemand, der so viel Geld ausgibt, klärt das ab, holt sich das Wissen
618 ein. Fragt auch ehemalige Geschäftsleitungs-Mitglieder, die halt schon etwas Marktwissen
619 haben, nach jeder Meinung dazu. Ähm, aber es gibt keine Instanz, die das irgendwie freigeben
620 muss oder nicht. Das wird wirklich von dieser Runde entschieden. Und ja, ich, es ist mega krass
621 sich das vorzustellen. War für mich auch schwer. Aber zumindest in unserem Beispiel hat es
622 bisher ziemlich gut funktioniert. Es gab keine, es gab so zwei, drei Fälle, wo Ähm, Mitarbeiter
623 das ein bisschen missbraucht haben, ihre eigene Ausbildung dann zu finanzieren und so. Aber
624 das waren dann kleine Fixes. Da haben wir halt eine Domain gemacht und gesagt, ja, viele
625 Ressourcen für die eigene Ausbildung sind begrenzt bis zu Betrag X pro Jahr. Und dann war
626 das dann auch wieder geregelt.

627 INTERVIEWER: Ja. (lacht) Spannend. Okay, ja, an der Stelle das wars jetzt. Von meiner Seite
628 aus möchte ich mich auf jeden Fall bedanken für die Zeit.

629 TONIO: Gerne. Danke fürs Zuhören. (lacht)

630 INTERVIEWER: (lacht) Dann beende ich jetzt hier mal die Aufzeichnung. Moment.

631

1 Interview 3, Tele Haase, Markus Stelzmann, 14.07.2021

2 INTERVIEWER: Also Markus, noch mal offiziell Äh, vielen Dank, dass du dich bereit stellst
3 Ähm, mein Interview-Partner zu sein.

4 MARKUS: Sehr gerne.

5 INTERVIEWER: Ähm, im Rahmen ja von meiner Masterthesis also zukunftsfähiger
6 Organisationsformen Äh, bin ich dann eben auch auf Tele Haase dann praktisch über die
7 Recherche gestoßen und habe dann eben auch gesehen über die Webseite, dass ihr einfach
8 anders arbeitet als andere Unternehmen. Ich möchte jetzt einfach mal das sehr offen gestalten
9 und da Ähm, vielleicht grundsätzlich einfach mal fragen, welches Organisationsprinzip ihr da
10 zugrunde gelegt habt. Ich habe auch gelesen, das ist eben Holacracy. Vielleicht einfach zu
11 Beginn, wie ihr darauf gekommen seid, so was überhaupt zu machen?

12

13 MARKUS: Also manchmal höre ich mich doppelt grad. Ne jetzt. Entschuldige. Ah wie, Ähm.
14 Um zu antworten, ich glaube wir haben gar kein. Wir haben einen Mix aus allen möglichen
15 Organisationsmodellen. Ich nenne es immer irgendwie Telerismus. Telerismus, und zwar ist es
16 so natürlich - haben viele, alle dieser neuen Organisationsformen, (unverständlich 1:10) oder
17 Holacracy oder (unverständlich 1:12) wie sie alle heißen, haben dieses kreisgeführte oder diese
18 Kreisorganisation. Aber wie gesagt, meine zutiefste Überzeugungen und unsere tiefste
19 Überzeugung ist es im Endeffekt, dass heute Organisationen sich in der Lage sein, permanent
20 sein müssen, sich permanent zu verändern. Das haben wir am Anfang auch so gesehen. Wir
21 haben eigentlich am Anfang initiiert, wir haben dann Gremien gegründet, wir haben die Regeln
22 aufgestellt, wie wir arbeiten müssen. Da gelten die meisten auch heute noch.

23 Aber wir haben in den letzten acht Jahren schon eigentlich unsere Organisation permanent
24 verändert. Und ich glaube, das ist es. Wir sind heute zum Beispiel, ich denke in der Coronakrise,
25 haben die Mitarbeiter uns, also sprich dem Markus und mir in der Regie signalisiert, mmh in
26 kritischen Situationen fühlen wir uns unsicher. Könnt ihr mal ein bisschen mehr wieder
27 Verantwortung übernehmen? Da haben wir ein bisschen mehr. Haben wir auch ein bisschen
28 manifestiert in der (unverständlich 02:10) Organisation. Gerade funktioniert bei bestimmten
29 Entscheidungswegen aber immer mit dem Ding, dass man das morgen wieder ändern kann.
30 Also die Mitarbeiter sind gerade wieder dabei das zu ändern. Also das heißt eigentlich, was wir
31 getan haben, also wir verändern nicht permanent unsere Produktionsprozesse, das schon gar
32 nicht, weil das müssen stabile Prozesse sein. Aber unsere Organisation ist glaube ich heute in
33 der Lage Ähm, und ich glaube, das war der Grundgedanke auch den wir hatten, sich permanent
34 ans Umfeld oder an die Notwendigkeiten. Und darum ist es schwierig zu sagen Holacracy. Weil
35 wenn ich irgendwas höre, dann wir haben Holacracy eingeführt, es ist kein schlechtes System,
36 aber es ist ja eigentlich, wie wenn du Taylorismus, wenn du von einem Betriebssystem ins
37 andere schwenkst. Ich glaube, dass heute in Unternehmen und das Unternehmen und das
38 versuchen wir halt auch sich permanent überlegen müssen, wie, was ist die adäquate
39 Organisation Äh, die ich gerade benötige, um den Anforderungen der Zukunft oder den
40 heutigen Anforderungen Genüge zu leisten.

41 Und das ist schon eine hehre Aufgabe. Und das braucht mehr Mindset in den Mitarbeitern. Das
42 braucht schon so eine Grundordnung und ein Grundverständnis, wie man die Dinge gemeinsam
43 mitgestaltet, möchte ich gar nicht alles wegreden, dass es da keine Regeln gibt.

44 Aber es braucht ein großes Verständnis, dass man auch mal mit ergebnisoffenen Prozessen
45 umgehen kann, dass man sich aushält, sich selbst und das auch mit den Kollegen und das sind
46 vielleicht sogar die Dinge die bei uns sich ausgeprägt haben in den letzten Zeiten, und dass wir

- 47 einfach auch ein Stück weit und weit so ist mit dieser Komplexität und klar und nicht
48 Planbarkeit, die wir derzeit haben, damit ganz gut umgehen können.
- 49 INTERVIEWER: Mhm. Also ist es auf jeden Fall auch ein konstanter Prozess der
- 50 MARKUS: Veränderung. Genau.
- 51 INTERVIEWER: Um einfach auf.
- 52 MARKUS: Und darum ist es auch Transformation und nicht Change-Prozess. Bei Change
53 hatten A und B und dann kuckt man, wie lange man mit B kommt und dann macht man von B
54 auf C. Bei uns ist es eher angelegt wie permanente Sozialisation. So was wie du eigentlich auch
55 in der Familie die ersten sag ich mal zwei Jahrzehnte in deiner Familie. Sozialisation. Es es.
56 Man schlägt mal einen. Man hat so ein Zielbild, was soll aus dem Kind werden oder das Kind
57 entwickelt das irgendwann mit, Ich möchte Polizist werden oder sowas. Und in dieses Zielbild,
58 in die Richtung bewegt man sich einfach und dass man da mal abbiegt oder auch was anderes,
59 oder macht, das ist ja auch völlig Verständnis - oder auch viele Dinge ausprobieren muss. Und
60 ich glaube, das ist das, was wir tun - und das gepaart und das muss man immer wieder sagen.
61 Auch mit, wir sind auch wirtschaftlich erfolgreich damit. Wars das eigentlich.
- 62 INTERVIEWER: Mhm, ja. Kannst du vielleicht nochmal kurz sagen Ähm, was Tele genau
63 macht und auch welche Rolle du da vielleicht hast.
- 64 MARKUS: Genau. Tele ist mittlerweile ein fast 60 Jahre altes Elektronikunternehmen. Wir
65 sitzen so im Süden von Wien im 23. Bezirk und haben uns auch so ein bissl auf die Fahnen
66 geschrieben – mmh, also, Moment- Wir bauen Zeit- und Überwachungsreelles. Das klingt
67 schon alt, ist auch alt, aber (unverständlich 5:28) Leben länger? Das ist eigentlich auch der
68 Grundgedanke gewesen. Was machen wir nach Zeit- und Überwachungsreelles? Und
69 mittlerweile wissen das auch so ein bisschen, was wir tun wollen. Ähm, Und - wie gesagt, und
70 mit dem verdienen wir unser Leben. Wir bedienen die größten Unternehmen der Welt. Viele
71 Reelles, die du kaufst Ähm, steht ein anderer Name drauf und da ist Teletechnik drinne. Also,
72 und da und. Ja, das ist so bissl unser Ding. Wir entwickeln, produzieren in Wien und haben zum
73 Beispiel auch, wir produzieren in Wien. Wir produzieren zum Beispiel auch in Wien für den
74 chinesischen Markt. Also das heißt also, wir versuchen viele Dinge einfach immer gut oder
75 perfekt zu machen. Und ja, das ist eigentlich das Unternehmen so im Groben beschrieben. Also
76 fast 60 Jahre Elektronikunternehmen, Zeit-, Überwachungsreelles, mittlerweile auch IoT, also
77 Internet of Things-Projekte. Ähm, immer mehr. Und ja, das ist das Thema.
- 78 Meine Rolle ist neben dem, dass ich Äh, mit fünf Prozent der kleine Eigentümer bin, den
79 Großteil des Unternehmens die 95 Prozent gehören der Heidemarie Haase Ähm, bin ich auch
80 noch nebenher klassisch gesprochen Geschäftsführer, CEO oder wie man es nennen will. Für
81 mehrere, aber unter der Berufsbezeichnung (unverständlich 6:55), weil mir das besser gefällt.
82 Das mache ich gemeinsam mit einem anderen Markus. Der wird nur mit C geschrieben. Der ist
83 sehr für die Zahlen, der auch der firmiert nicht, auch nicht als Geschäftsführer, sondern eher als
84 Lotse. Und Äh, wir beide legen eigentlich unseren Job so an. Wir sind eigentlich die Mentoren
85 für diese Firma. Also wir treffen Entscheidungen, wenn Entscheidungen nicht getroffen
86 werden, weil das manchmal auch schwer oder vorkommen kann. Aber im Endeffekt ist unsere
87 Hauptaufgabe zu 99 Prozent die Begleitung der Mitarbeiter und der Mitarbeiter in ihrem
88 täglichen Tun. Wir stehen für Fragen offen, wie Wir helfen Ihnen, die gemeinsame Strategie zu
89 entwickeln, Zielbilder zu entwickeln. Ähm. Wir kümmern uns da ein bisschen ums Neue, da
90 ums Alte und Struktur. Also, ich sage immer, man kann uns auch Kindergärtner nennen. Es ist
91 so, wir sind einfach da. Und wir helfen einfach den Mitarbeitern, sich in diesem Unternehmen
92 wieder Sozialisation zu entwickeln, möglichst schnell zu entwickeln. Und ich sage mal, das hab
93 ich nicht gesagt. Viele geben uns da recht. Sie sagen einfach Ähm, bei Tele werden

- 94 Unternehmer ausgebildet und so ist es im Endeffekt auch so. Wir bilden lauter kleine
95 Unternehmer aus.
- 96 INTERVIEWER: Mhm, mhm.
- 97 MARKUS: Nicht der Markus und ich nur, sondern uns gegenseitig. Aber wir, das ist auch ein
98 Teil unserer Aufgaben.
- 99 INTERVIEWER: Mhm. Jetzt ist es ja ein sehr neuer Ansatz, der Organisationsgestaltung
100 zumindest im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen doch. Das setzt ja man denke ich auch
101 eine bestimmte Haltung gegenüber der Einstellung gegenüber den Menschen voraus, wie man
102 den Menschen vielleicht im Arbeitskontext betrachtet.
- 103 MARKUS: Mhm.
- 104 INTERVIEWER: Kannst du da noch ein bisschen darauf eingehen?
- 105 MARKUS: Ja Ähm. Erstmal aber mal grundsätzlich. Zu (unverständlich 8:48) kapitalistische
106 System nicht in Frage. Wir sind noch immer ein Unternehmen, das Geld erwirtschaftet (lacht)
107 oder erwirtschaften muss. Aber wir, es gibt viele. Also. Aber unter diesen Rahmenbedingungen
108 gibt es ja viele Möglichkeiten, gemeinsam ein Unternehmen zu gestalten, Spaß zu haben,
109 Sinnhaftigkeit zu finden. Das lässt sich eigentlich in jedem Unternehmen bilden. Oder, was
110 sage ich mal in einem Stück großen Stücken auch ausprägen und bilden.
- 111 Und es geht eigentlich auch trotz alledem immer noch darum erfolgreich zu sein. Jedes
112 Unternehmen muss erfolgreich sein, die Menschen möchten erfolgreich sein. Und das so ein
113 bisschen dann, dass auch, was wir allen ermöglichen wollen, mit Tele erfolgreich zu sein. Das
114 hört sich jetzt ein bisschen doof an. **Aber unser Menschenbild, ist es im Endeffekt auch ganz
115 klar, wir möchten gerne Mitarbeiter haben oder unser Idealmenschenbild des Mitarbeiters ist
116 ein aufrecht gehender Mitarbeiter, der nicht unserer, sprich nicht Tele, nicht meiner und nicht
117 dem anderen Markus seiner Meinung sein muss, der klar weiß, was er will im Leben und eine
118 Chance sieht das bei Tele umzusetzen. Also wir möchten wirklich aufrecht gehende Mitarbeiter.
119 Ich brauch niemanden, der wissen will von mir, was er tut, ist eigentlich nicht, wir haben das
120 auch, aber das ist so der Wunsch, der tiefste Wunsch dieser Organisation.**
- 121
- 122 Der Wunsch auch ist auch bei uns noch nicht flächendeckend, sich an diese Organisation zu
123 beteiligen, diese Organisation erfolgreich zu machen, gemeinsam zu gestalten, mitzudenken.
124 Das wird immer besser. Aber haben wir sicherlich auch noch heute nicht flächendeckend drin.
125 **Und der Gedanke ist ganz einfach den Menschen da drinne in diesem in einem offenen System,
126 in einer offenen Firma den Menschen zu empoweren. Die Möglichkeiten zu geben, Erfahrungen
127 zu machen. Und das merken wir auch, dass das großteils ist.**
- 128 Die, die das angenommen haben, in dieser Firma sind viele heute gegangen (lacht) und sind
129 selbständig. Also wir haben mittlerweile vier oder in den letzten 5 6 Jahren 4 6 6 Mitarbeiter
130 verloren in die Selbstständigkeit. Die die die gesagt haben da mach ich selber. Das ist ja super.
131 Die haben eine Geschäftsidee für sich gefunden, ob die ein Startup gegründet haben und mit
132 denen sind wir heute noch alle verbandelt. Da arbeiten nur teilweise B2B. Andererseits sind wir
133 an ihren Unternehmen beteiligt und so weiter und so fort.
- 134
- 135 Das ist Spaß und ich glaube, das ist auch ein Gedanke, was ganz wichtig ist. Bei uns heißt es
136 nicht von der Wiege bis zur Bahre, wir bleiben zusammen, Mitarbeiter und Firma. Wir arbeiten
137 auf Augenhöhe und sagen, solange wir gemeinsam wirksam sind, ist alles ok. Und aber es kann

138 sein. Also ich verspreche dir nicht, dass du von der Lehre quasi bis zum Ende. Das kann alles
139 sein. Aber wir haben auch gesehen, dass Mitarbeiter nur ein Jahr da waren. Die waren
140 wirksamer als manche in 20 Jahren.

141 Also das ist das Thema und das wir wollen diesen Kosmos oder diesen Tele Kosmos, diese
142 Offenheit einfach haben und merken auch, dass das ein interessantes Modell auch heute für
143 Mitarbeiter ist. Also der Bedarf jetzt irgendwie einen Vertrag, einen unbefristeten zu schreiben
144 ist sicherlich noch immer die Mehrzahl. Aber wir merken immer mehr, dass sich auch
145 Menschen bei uns bewerben, die einfach sagen Mensch, ich möchte jetzt hier zwei Jahre, das
146 Projekt interessiert mich oder da möchte ich gerne teilhaben, da möchte ich mitmachen. Und
147 darum auch diese Transparenz, damit wir auch für jeden erkenntlich sind, was wir so machen.

148 Und kommen da auch in die zukünftigen Projekte. Viele unserer Projekte sind genau so
149 ausgerichtet, damit man kollaborieren kann, als Einzelner, als Unternehmen und so weiter. Und
150 das ist, glaube ich, die Zukunft. Also das. Oder das wünschen wir uns für uns, dass wir es in
151 der Zukunft auch noch besser leben können.

152 INTERVIEWER: Mhm. Also kann man sagen, dass aus deiner Erfahrung auch der Mensch
153 durchaus gerne Verantwortung übernimmt und auch gerne im Arbeitskontext? (unverständlich
154 12:50).

155 MARKUS: (unverständlich 12:52) So ist es. Genau. Wenn er das Wissen hat, genau, wenn er
156 das Wissen hat, die notwendige Transparenz vorhanden ist, dann ist er in der Lage auch
157 Verantwortung zu übernehmen, auch wenn er unter Umständen gar keine Verantwortung. Also
158 ich glaube, ich mache es mit dem Beispiel seit die Mitarbeiter, seit es Transparenz ist, was bei
159 uns die Gespür, was die Geschäftsführer haften und was ist, glaube ich, dass viele gar nicht
160 mehr Geschäftsführer werden wollen. Also wenns diese klassischen Storys ha ha ha, wenn ich
161 mal Geschäftsführer wäre, aber dann ha ha ha. Ich glaube, bei uns wissen die Mitarbeiter
162 mittlerweile (lacht), das fängt damit an, dass sie ihr Unternehmen in den USA gegründet haben.
163 Ein Handelsunternehmen, das wollten die Mitarbeiter haben. Ja, auch wenn du das erste Mal
164 bei amerikanischen Rechtsanwälten sitzt. Und wenn du dich drum kümmern musst, wenn du es
165 haben willst, dann weißt du, was das für ein Aufwand ist.

166 Und dann musst du lernen. Und da können wir gerne helfen. Wir können unterstützen. Wir
167 können gerne alles tun, aber machen müsst ihr es. Und das ist nämlich. Und das haben sie
168 gemacht. Und seitdem, weil da ist dann plötzlich auch Verständnis und wir. Das ist das was ich
169 meine. Auch wir geben ihnen die Möglichkeiten, die verschiedensten Dinge zu lernen, sich
170 anzuschauen, was war. Ein Vertriebsmitarbeiter hat eins unserer größten IT-Projekte gerade als
171 Projektleiter und er ist glaube ich noch keine 30, der schnauft gerade. Aber der weiß was er tut.
172 Danach hat er was für sich gelernt und wir lassen ihn nicht hängen. Aber wir geben die
173 Möglichkeiten, wirklich, auch wirklich tief was zu lernen in diesem Unternehmen.

174 INTERVIEWER: Dadurch entsteht natürlich auch eine sehr hohe intrinsische Motivation
175 vermutlich.

176 MARKUS: Absolut. Genau.

177 INTERVIEWER: Mhm, ja. Ja, sehr spannend. Ähm, was sind so deine Erfahrungen im. Es ist
178 ja durchaus ein sehr starkes andere, oder ich sag mal eine sehr ausgeprägte
179 Verantwortungsübernahme, die vielleicht bei euch gefordert ist in der Organisation. Im
180 Vergleich zu einem, wenn ich einen Chef hab, der mir genau sagt, was ich zu tun und zu lassen
181 habe. Also es ist ein sehr starker, ich sag es mal, ein Lernprozess oder vielleicht ein
182 Transformationsprozess eben hier.

183 MARKUS: Ja, ja.

184 INTERVIEWER: Dazu doch vielleicht, diese Autonomie zu übernehmen, die ich in meiner
185 Freizeit eben auch übernehme. Ähm, Was waren da so deine Erfahrungen wie hat sich der
186 Prozess dargestellt und Ähm, wie viele Mitarbeiter sind damit zurechtgekommen? Und
187 vielleicht welche auch weniger?

188 MARKUS: Also noch heute, nach acht Jahren haben wir vielleicht 30 oder 35 Prozent der
189 Mitarbeiter erreicht, also die das jetzt leben, sozusagen. Wir haben niemand mehr, der dagegen
190 ist, weil da sind wir zu erfolgreich jetzt gerade eben. Also ein Mitarbeiter hat gesagt, ich glaub,
191 wir haben jetzt Corona gebraucht, um einfach jetzt auch die Qualität unserer Organisation zu
192 erkennen. Also das ist sicherlich also bei uns so. Wir haben schon immer Work Anywhere
193 gehabt oder so was, was wir dafür tun. Jetzt zeigt sich einfach, wie gut es war, dass seit acht
194 Jahren die Mitarbeiter frei entscheiden konnten, wann sie daheim arbeiten, nicht daheim
195 arbeiten oder was. Und auch von der Infrastruktur her, mittlerweile völlig egal, ob du digital an
196 dem Meeting teilnimmst oder live an einem Meeting teilnimmst. Ich sitz quasi jetzt seit Corona
197 14 Monate hier in Stuttgart. Ich war, glaube ich in den letzten anderthalb Jahren irgendwie mal
198 fünf Wochen in Wien oder so. Ist auch noch privat, wegen privat. Aber wo geht das? Das der
199 Geschäftsführer nicht irgendwie jeden Tag auf der Matte steht oder irgendwie oder irgendwas.
200 Und ich glaube das ist nicht. Aber es ist. Es ist ein Stück weit Sozialisation, wo ich einfach
201 sage, da müsste auch das Bildungssystem, da müssten viele auch die gesellschaftlichen Systeme
202 müssten das auch mehr in sich wieder haben. Stärken, stärken. Auch wie Unterricht abgehalten
203 wird und so weiter und so fort.

204 Das, was wir ja jetzt auch in der Coronakrise gemerkt haben. Also wir merken natürlich, dass
205 die Mitarbeiter sowieso, die schon länger im Unternehmen sind. Das hat aber nichts mit Alt und
206 Jung zu tun. Also die größten Transformationsprozesse haben wirklich bei den ältesten
207 Mitarbeitern. Die dann auch schon klar wussten, ja, die auch in Führungsverantwortung waren,
208 die einfach dann wie entlastet waren, als sie das nicht mehr machen mussten, sondern nur noch
209 das, wofür sie eigentlich Spaß dran hatten und so weiter. Und ich glaube, das war wirklich hart
210 damit. Und ich glaube, dass es das Größte war, es aufzubrechen. Und dann war erst einmal sehr
211 viel Angst da. Und als es dann auch nachher nachhaltig, und wir haben sie auch immer noch
212 bis kurz vor die Wand fahren lassen, damit man dann als die Organisation eigene Erfahrungen
213 und eigene Lösungen dann entwickeln musste Äh Äh Äh, haben sie dann plötzlich gemerkt,
214 dass es eigentlich nicht so schlimm ist. Und ich glaube, das ist heute schon ein großes
215 Kennzeichen. Diese Organisation kannst du kaum mehr stressen.

216 INTERVIEWER: Ja.

217 MARKUS: Irgendwas, mit schlechten Zahlen oder irgendwas. Da geht so dieses hinterher. Was
218 machen wir denn jetzt oder so was? Also du schon, das ist ne, und man weiß ja auch und das
219 ist es halt. Wir sind intern 100 Prozent transparent. Die Mitarbeiter wissen, was wir auf dem
220 Konto haben. Die Mitarbeiter entscheiden, was für Investments sie betreiben und welche nicht.
221 Und das ist halt einfach. Und ich glaube, das muss man alles erst mal lernen. Du kannst nicht
222 ein Unternehmen transparent machen, auch mal intern, wir werden extern immer mehr auch,
223 ohne dazu die Mitarbeiter zu schulen, also die Mitarbeiter erinnern mich dran, als wir das erste,
224 das transparent gemacht haben, waren sie im ersten Sommerloch. Das ist eine völlig klassische.
225 Kauft man halt weniger. Und dann haben wir halt auch 14 Gehälter in Österreich als dann das
226 Ende, als die Liquidität dann eng wurde. Da haben natürlich 99 Prozent gedacht, wir gehen jetzt
227 pleite. Und Äh, das ist jedes Jahr dasselbe (lacht). Aber da siehst du einfach. Vorher ist halt
228 mein Gehalt gekommen und im Juni kam halt mehr das Doppelte in Österreich. Das wurde
229 völlig unbewusst wahrgenommen. Heute ist es im Mai ein Thema oder auch schon vor Mai ein
230 Thema. Wie ist die Liquidität, wie geht es? Und es interessiert einen viel breitere oder eine viel
231 breitere Masse an Mitarbeitern. Wie geht es jetzt? Wie siehts aus? Und auch der Vertrieb und
232 auch. Du, also du. Viele Erklärungen, die ihr noch im Unternehmen die klassischen

233 Unternehmen haben, ha jetzt müssen wir jetzt. Jetzt müssen wir auch Halalala Chaka Chaka,
234 Führungskraft. Ist bei uns eigentlich so intrinsisch motiviert verbissen, was wieder kommt. Man
235 kann es dann lesen, die anderen erklären es einem. Regelmäßig wird es einem gesagt, es wird
236 nochmal erklärt. Es wird auch. Es wird auch bewertet von Markus und von mir. Ist nicht
237 schlimm, ist ganz normal. Kuck mal hier. Haben wir schon gehabt. Schaut mal da und so weiter.
238 Und das empowert natürlich Ne. Ich sag immer, das erhöht die Organisationsintelligenz. Aber
239 grundsätzlich ist der Mensch halt, will keiner von uns Menschen Veränderungen haben. Das ist
240 eigentlich mühsam und scheiße. Bei uns gibt es auch welche, die sich wahrscheinlich nicht
241 trauen, weil es natürlich auch schön ist zum Siemens zu gehen. Da hätte man einen Chef, der
242 ihm hilft, gerade so technisch orientierten Teile wie eine Entwicklung. Die tun sich schwer mit
243 sowas. Und Ähm, wenn man verbal werden muss. Aber wie gesagt, und das braucht Zeit. Und
244 was wir halt relativ am Anfang, das war sehr blauäugig gemacht, haben wir mal am Anfang uns
245 halt auch wirklich von allen Führungskräften gleich getrennt.

246 INTERVIEWER: Ah, ok, ok, also da sehr radikal.

247 MARKUS: Gut und schlecht war das. Aber da war. Und wir haben heute auch Führung im
248 Unternehmen oder Leadership, nenn es einfach so. Die werden halt gewählt. Aber, ich sehe seit
249 heute in Unternehmen als ein großes Problem. Die Mehrzahl der Mitarbeiter sind eigentlich
250 zufrieden, so wie sie tun. Das ist einige, die die, das. Das ist eingeschliffen. Die Methodik, geh
251 ins Geschäft drück mich so weit wie möglich ohne Erfolg. Wenn ich, Erfolg erreiche ich, wenn
252 ich das und das tu. Es sind sie relativ klar. Und dann die Führungskräfte genauso, siehst du jetzt
253 gerade in der Homeoffice. Jetzt kommen alle sowieso wieder zurück ins Büro. Da muss ich mir
254 keinen kein Gedanke über Remote-Leadership machen oder sonst was. Also nochmal. Dieser
255 Veränderungswille. Was zu verändern oder sich zu hinterfragen ist halt auf allen Ebenen nur
256 rudimentär da. Und gerade sehe ich in der deutschen Wirtschaft halt auch ein großes Problem.
257 Da gehören auch Betriebs, Betriebsräte und Gewerkschaften dazu. Das, die sind ja auch so
258 strukturierte. Die sind alle noch manifestiert und ich glaube, da wird es schon noch ein bisschen
259 Erwachen geben müssen oder Veränderung. Das wird schon noch mal heftigst werden für die
260 Deutschen. Wenn sie dann mal wirklich, wirklich. Ich weiß es nicht, wie man es nennen will,
261 wenn man sich wenigstens mal Gedanken um sich selbst machen soll und wie man die
262 Organisation der Zukunft gestaltet. Und ich glaube ehrlich, dass ein Großteil der Unternehmen
263 und ich merke ja selber gerade in den Führungsebenen, sprich Eigentümern, Vorständen ist der
264 Gedanke eigentlich schon da. Sobald du zwei Ebenen runter kommst und das ist halt genau wie
265 man, nennt man sie die Lehmschicht oder Lähmschicht oder wie man die nennt. Mittleres
266 Management hat halt richtig was zu verlieren in dem Spiel. Da bin ich halt nicht mehr Head of
267 Dingeling oder Head of Äh, mach mir was und 5er BMW, sondern oh, wie? operativ arbeiten?
268 Du musst dir immer überlegen, wenn du Transparenz machst, wenn du dein Unternehmen
269 transparent machen würdest, würde eine Machtsäule für Führungskräfte und das ist der
270 Informationsvorsprung ja schon wegfallen.

271 INTERVIEWER: Ja.

272 MARKUS: Dann müsste man ja Mentor sein, dann müsste man sich auf die Mitarbeiter
273 einstellen. Dann müsste man sich überlegen wie führt man ein Team? Wie bringt man ein Team
274 gemeinsam zu besseren Leistungen und - Ja

275 INTEVIEWER: Das sind neue Kompetenzen, die dann gefragt werden?

276 MARKUS: Genau, es sind neue Kompetenzen. Und die werden aber heute aber auch noch nicht
277 vermittelt. Dann sind es alles meistens Entschuldigung, ist halt so, Fachleute, (lacht) oder
278 Fachidioten, die dann das noch irgendwie dann den, ein Team um die Ohren gebunden kriegen,

279 die sich dann auch noch für technische Details interessieren. Da wird es meistens ned besser.
280 Aber okay (lacht).

281 INTERVIEWER: Dieser, dieser doch sehr autonome Ansatz, also dass man einfach den
282 Mitarbeitern diesen Freiraum lässt, Ähm, spiegelt sich das irgendwo auf den Grundwerten oder
283 in der Vision auch einfach wider bei euch?

284 MARKUS: Ja, ja. Ja, wir haben ein was es ja immer braucht. Wir als Eigentümer oder
285 Geschäftsführer, wir haben sozusagen die Bibel verfasst. Aber die Bibel ist wenig detailtreu.
286 Wir haben in dem Unternehmen so genannte Leitplanken verpasst. Also wir haben schon ganz
287 klar definiert, was Innovation für uns bedeutet. Innovation bedeutet halt bei uns nicht nur, weil
288 wir in der Elektronikbranche sind, Elektronik, sondern wir können auch innovativ in Putzen
289 sein. Wir können innovativ in allem sein. Und den Begriff haben wir geklärt. Und wir haben
290 auch zum Beispiel, wir leben nach einer Leitformel. Es muss erst innovativ sein, es muss
291 nachhaltig sein und dann glauben wir daran, dass es profitabel wird. Das heißt also wir machen
292 darum, darum können wir auch ergebnisoffene Prozesse machen. Das heißt also, wir müssen ja
293 nur mal einen innovativen Gedanken haben. Wir müssen nachhaltig denken und dann glauben
294 wir dran profitable, wir machen nichts so aus dem, Hui da kann man 100 Millionen verdienen.
295 Mal schnell. Na wie häufig? Das kennst du auch aus Unternehmen. Die Millionen, die du heute
296 verdienst hast, die so der Vertrieb reingedrückt hat und jeder irgendwie mit Knurren die hast du,
297 da verlierst du den ROI über die nächsten zwei Jahre. Interessiert dann zwar auch keinen mehr,
298 aber ist halt so. Und das haben wir uns so ein bisschen als Werte. Dann haben wir gesagt, wir
299 wollen Spaß haben werden im Geschäft. Wir wollen nachhaltig sein. Das ist auch so ein Thema.
300 Wir wollen, schön muss es sein. Die Produkte, die Dienstleistungen, die wir haben, müssen
301 schön sein bei Tele. Und da haben wir so eine grobere Leitplanke gegeben, in dem sie sich
302 bewegen können. Da sind sie meistens bisschen mehr links und rechts, ich sag immer mehr
303 (unverständlich 25:28). Und die Mitarbeiter selbst haben aber für sich ein Mitarbeiterhandbuch
304 geschrieben, basierend auf diesen Ähm, - auf dieser Leitformel, wo sie so alle anderthalb, zwei
305 Jahre das Mitarbeiterhandbuch adaptieren. Sie jetzt. Also wie man das so in die Praxis oder was
306 es gerade praktisch bedeutet.

307 INTERVIEWER: Mhm. Und was ist euch da besonders wichtig bei der Vision? Also ich habe
308 jetzt zum Beispiel unter anderem auch Nachhaltigkeit rausgehört. Ähm.

309 MARKUS: Also das hat uns so die Familie Haas mitgegeben. Wir wollen die wirklich, wirklich
310 die Welt jeden Tag ein bisschen besser machen. Das klingt jetzt ein bisschen verschoben. Wir
311 haben das vor acht Jahren gesagt. Also heute, wo jeder über Energie und Dingskirchen und
312 Klima redet, haben wir das schon vor acht Jahren gesagt. Das heißt, wir bauen Produkte für
313 diese Bereiche. Wir werden keinen Waffenhändler, keine Atomenergie beliefern. Wir Ähm Äh,
314 wir Äh achten drauf. Selber wollen wir bis 2025. Wir haben die größte Solarfläche Wiens, auch
315 einen auf unsere Firma oder um unsere Firma herum. Wir können heute schon große Teile der
316 Produktion autark betreiben mit dem Sonnenstrom, wenn die Sonne scheint. Lange Zeit haben
317 wir. Wir möchten, 2025 möchten wir Ähm Äh energieautark sein.

318 INTERVIEWER: Mhm.

319 MARKUS: Und zwar aber nicht nur in Technologie, sprich, dass wir jetzt noch effizienter
320 Sonnenstrom oder sonstwas. Bis hin, und da gehört dann das Thema Homeoffice dazu.
321 Spendeten wir dann Mitarbeitern zum Beispiel Solarpanels für den Balkon oder für ihr Haus,
322 kucken wir es gesamtheitlich hin, können wir zum Beispiel Mitarbeitern Prämien geben auch.
323 Und zwar nicht in Geld, sondern in Ökostrom, den wir selber produzieren. Ähm, können wir
324 ein bisschen besprechen, so, also das sind wir heute schon relativ weit. Wir fahren relativ wenig,
325 wir haben nur noch zwei Verbrennerautos für eine gesamte Firma und so weiter und so fort.

- 326 Also du siehst ein klassisches Unternehmen mit diesem Anspruch. Wir können dem nicht allen
327 gerecht werden, weil wir auch und wir sind ja auch in Österreich, wir produzieren in Österreich
328 auch im Hochlohnland. Aber wir bemühen uns ernsthaft täglich da ein bisschen besser zu
329 werden.
- 330 INTERVIEWER: Mhm Mhm. Und dadurch wird, steht natürlich auch vermutlich mal eine sehr
331 starke organisationalen Identifikation oder eben
- 332 MARKUS: Natürlich und stolz auch.
- 333 INTERVIEWER: Auf die Verbindung mit dem Unternehmen auf.
- 334 MARKUS: Mhm.
- 335 INTERVIEWER: Ja. Ok, jetzt hast du ja vorhin schonmal kurz erwähnt Ähm, dass ihr in
336 Kreisen praktisch organisiert sein. Also wenn man sich die Aufbau- Organisation betrachtet.
337 Kannst du darauf ein bisschen näher drauf eingehen?
- 338 MARKUS: Ja heute eigentlich einfacher denn je. Also wir kamen von sehr vielen Kreisen und
339 Teilkreisen in den Kreisen und dann hatten wir Gremien drüber für bestimmte Themen, wo
340 Entscheidungen getroffen wurden, und da haben wir uns gegenseitig überfordert. Dann haben
341 wir das ein bisschen hin, haben wir das ein paar Mal wieder neu entwickelt und das machen die
342 Mitarbeiter selbst.
- 343
- 344 Also da muss ich auch sagen, bei den letzten anderthalb Mal war ich nicht dabei. Die letzte
345 Organisationsänderung habe ich stark mit initiiert. Und wir, dann hatten wir, wir haben jetzt
346 noch immer ein Organigramm, was aussieht wie so ein Hirn mit Synapsen, das sich verbinden
347 kann. Aber im Endeffekt funktioniert derzeit unsere Organisation. Wir haben vier Kreise, keine
348 Abteilungen, die auch vom Sitzen her im Unternehmen nicht wie Abteilungen, Sie sitzen schon
349 in der Nähe, aber man muss es immer so detailliert erklären, weil ich sagen wir mal! Natürlich
350 hat ein Vertrieb den Wunsch, zusammen zu sitzen und das lassen wir einfach auch zu. Obwohl
351 niemand einen manifestierten Platz hat, sitzen die meistens auf ihrem Platz. Also das, und das
352 ist immer der Unterschied. Es interessiert keinen, wo du sitzt. Jetzt. Andere Diskussion kommen
353 gerade, aber egal. Wir haben vier Kreise. Wir haben Produzieren. Produkte produzieren,
354 Produkte entwickeln, Produkte verkaufen und Organisationen unterstützen. Und da sind dann
355 im Endeffekt Mitarbeiter zusammengefasst. Und jeder dieser Kreise wählt sich einen
356 sogenannten Kreisverantwortlichen.
- 357 INTERVIEWER: Mhm, Mhm.
- 358 MARKUS: Auf zwei Jahre. Der muss ein Motivationsschreiben machen, der muss ein bisschen
359 Wahlkampf machen und dann wird er gewählt und dann wird sich bedankt. Und nach 100 Tagen
360 gibt es die weitere Frage, bist du zufrieden? Also so wie in jeder guten Politik. Nach 100 Tagen
361 wird dann gefragt, bist du zufrieden mit deinem Gewählten? Dieser Kreisverantwortliche
362 organisiert gemeinsam mit den Mitarbeitern die Aufgaben des Kreises und entwickelt
363 gemeinsam mit den Mitarbeitern den Kreis weiter. Das heißt jetzt nicht, dass er Chef ist. Seine
364 Rolle ist schon so, er muss auch operativ arbeiten. Seine Rolle ist so angelegt, dass er, das es
365 quasi fördert, dass die Mitarbeiter sich weiterentwickeln. Also er kuckt so, das ist eine ganz
366 gute Mischung aus den Menschen, die da drinne sind. Das sind der zum Beispiel gerade der
367 Raffael bei uns, der den Kreis Organisation unterstützen hat. Der hat autonome kleine Kreise
368 drunter, die sich mit bestimmten Themen beschäftigen. Und im Endeffekt macht er gar nicht so
369 viel. Der hat es gut organisiert. Während jetzt in der in der STC also in der Entwicklung sind
370 sie dann doch zentraler. Da haben, da ist mehr (unverständlich 31:10), es fühlt sich chefmäßiger

371 an. Aber das sind die Ausprägungen, die halt Unternehmen und auch eine Gesellschaft. Du
372 musst akzeptieren, dass nicht alle gleich arbeiten und alle gleich tun. Lange Rede, kurzer Sinn.
373 Dann gibt es noch so genanntes Zentralorgan. Das ist die sogenannte Organisationsmitte. Die
374 trifft sich und dort werden die Entscheidungen getroffen und das werden, erstmal grundsätzlich
375 sitzt dort sitzen dort die Regie drinne plus die Kreisverantwortlichen. Was die
376 Kreisverantwortlichen aber machen ist bei, die kommen nicht regelmäßig, weil sie ja jetzt
377 gewählt sind. Das machen, einige kommen, viele aber delegieren einfach. Bei Spezial und
378 Sachthemen kommen dann sowieso die Mitarbeiter aus den Kreisen und präsentieren dort, weil
379 es einfach viel effizienter ist. Die Organisationsmitte hat so eine Daueragenda, die kennt auch
380 jeder. Auch jeder Mitarbeiter kann dort teilnehmen, kann es sich anschauen, bei uns gibt's zu
381 jeder Besprechung Protokoll und Agenda oder umgekehrt Agenda, Protokoll. Und kann auch
382 jeder Mitarbeiter teilnehmen, kann auch Themen einbringen und wir diskutieren dort öffentlich
383 und da werden halt dann auch Entscheidungen getroffen. Also wir initiieren halt den Forecast.
384 Wir schauen uns die Zahlen an, die dann auch immer wieder veröffentlicht werden. Wir
385 interpretieren die Zahlen erst mal grob gemeinsam. Ähm, wir entscheiden über Investment dort
386 drinne, was die Kreise haben wollen. In Priorisierung. Also, aber immer, immer so dieses
387 bidirektionale, der kreisförmige (unverständlich 32:48). Wir haben die und die Dinge werden
388 bei uns besprochen nächste Woche. Wie ist unsere Meinung dazu? Welche Meinung soll ich
389 vertreten? Also wir haben so ein bisschen schon eine parlamentarische Demokratie in diesem,
390 in diesem Unternehmen. Und Ähm, wie gesagt, und wenn wir uns nicht entscheiden können
391 und das passiert sehr häufig, dann gibt es Arbeitsgruppen, dann schreiben wir sogenannte
392 Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen aus. Das können Arbeitszeit sein, das kann, das kann
393 Urlaub, zu allen Themen. Und dann findet sich dann einer aus dem Unternehmen und die bilden
394 dann, der kann sich nehmen aus dem Unternehmen, wen er will. Und man kann sich auch da
395 darauf bewerben. Das sind dann Arbeitsgruppen, die sind wie Projektgruppen, die sich dann
396 damit beschäftigen. Pffff, ich weiß nicht, mit was sie sich alles beschäftigen. Äh, Äh, das letzte
397 war Arbeitszeit. Gehalt. Und so weiter. Also die machen dann entwickeln quasi in dem Projekt
398 werden Entscheidungsgrundlagen quasi für die Organisationsmitte Äh, Äh, vorbereitet.

399 INTERVIEWER: Mhm. Und ist jetzt dieser gewählte Kreisvertretung auch für die
400 Kommunikation zu anderen Kreisen. Also vielleicht zu Nebenkreisen verantwortlich?

401 MARKUS: Ah nee. Das soll doch dann bitte jeder Mitarbeiter sein. Natürlich wird er das tun,
402 aber Ähm, das ist nochmal, bei uns ist Information Holschuld.

403 INTERVIEWER: Mhm.

404 MARKUS: Das heißt wir haben ein Infonet, da steht alles drin. Da kannst du drinne lesen was
405 wir auf dem Konto haben. Du kannst drinne lesen welche Freigaben. Du kannst, das ist viel
406 persönliches drinne. Es wird auch von den Mitarbeitern befüllt, also nicht von einem irgendwie
407 aus Marketing, sondern es wird von den Mitarbeitern. Und wenn es leer ist, ist es halt leer. Und
408 das nutzen sie sehr viel. Also es geht schon drum. Und auch das Sitzen im Unternehmen. Weil
409 du merkst halt auch nicht, ist es ein Startup, was da sitzt oder ist es ein Mitarbeiter aus dem
410 Sales oder ist es einer aus der Produktion? Die sitzen schon relativ heftig, auch manchmal
411 durcheinander. Also diese Kommunikation braucht Fläche. Darum haben wir auch ganz klar
412 gesagt Großraumbüro. Und in diesem Großraumbüro sitzt vorne Welcome Management, dann
413 Sitz gleich das Controlling und die HR dort, da sind keine Wände dazwischen. Und da sitze ich
414 dann und Markus sitzen gerade. Markus sitzt gerade im Controlling. Ich glaube, ich habe noch
415 einen Platz in der HR aber den hat jetzt glaub ich ein Externer, der Lukas mir weggenommen.
416 Muss man kucken, wo ich sitz nächste Woche. Und Äh, dann kommt der Einkauf und dann
417 kommt die IT, das Sales Marketing sitzen alle in einem Raum.

418 INTERVIEWER: Ja, dadurch seid ihr super miteinander vernetzt.

- 419 MARKUS: Richtig.
- 420 INTERVIEWER: Mhm, ja. Inwieweit spielt denn jetzt das Thema Hierarchie bei euch ne Rolle
421 und wie kann man sich die Kreisanordnungen, kann man die sich (unverständlich 35:42).
- 422 MARKUS: Es gibt nur, im Endeffekt kannst du schon, dass die Mitarbeiter wollen, das
423 scheinbar so, also jeder Mitarbeiter in diesem Unternehmen hat eine Stimme. Die kann er immer
424 einbringen. Und wir machen offene Angebote, weil seine Stimme und wir akzeptieren auch,
425 dass er sich mal nicht beteiligt oder sonst was. Also es gibt natürlich, es gibt diese rechtliche,
426 klare rechtliche Geschichte. Natürlich bin ich Geschäftsführer und hafte für allen möglichen
427 Scheiß. Punkt. Das brauche ich dir nicht erklären, dass die rechtliche. Gelebt wird es so, dass
428 die Kreisverantwortlichen gewählt werden, die eine organisationale Aufgabe haben. Dann
429 haben wir natürlich genauso Sicherheitsverantwortliche, Sicherheitsfachkraft bla bla bla. Und
430 dann gibt es noch die Regie. Das ist, bin ich und jetzt kannst du dir überlegen und der Rest gibt
431 es nicht. Es gibt kein Abteilungsleiter hier und kein Abteilungsleiter da und dort gibt es nichts
432 bei uns im Unternehmen.
- 433 INTERVIEWER: Mhm, ok, und Ähm besteht da, ist da, ich sag jetzt mal ne, ja. Du hast vorhin
434 gemeint, der der Kreisverantwortliche kann auch delegieren.
- 435 MARKUS: Jein, er muss überzeugen. Er kann schon delegieren, aber daher auch da, er wird
436 auf zwei Jahre gewählt und auch in den zwei Jahren zum Beispiel, das ist auch (unverständlich
437 37:08). Wir haben das dann auch so dieses Lohnmodell. Du kannst, kriegst auch ein bisschen
438 mehr Geld, wenn du gewählt worden bist, musst dann wieder abgeben. Du kannst auch dich
439 wieder zurücktreten und alles Mögliche. Aber dann wird das Geld abgezogen. Aber das Thema
440 ist der kann schon delegieren. Natürlich wird er sagen, tu mal das. Aber das ist jetzt mittlerweile
441 das „tu mal das“ geschieht meistens in, die meisten Kreise haben regelmäßig pro Woche einmal.
442 Also in der SDC die nennen sich Studies, und die einen nennen sich Show Fix oder Whatever,
443 was sie da machen. Und meistens ist es so, dass die relevanten Personen dort alle
444 zusammensitzen. Und natürlich haben wir Hierarchie. Wir haben aber, ich würde sagen, eher
445 Leadership. Und zwar ist es so, dass sich natürlich in den einzelnen Kreisen die Spezialisten
446 ausprägen. Der und das ist das Schöne bei uns im Unternehmen. Ich glaube, wenn wir Themen
447 haben und Themen haben im Unternehmen und wir wissen, wer es gut kann, dann macht er das
448 auch.
- 449 INTERVIEWER: Ja ja.
- 450 MARKUS: Und das ist halt genau dieses Thema und das einmal sage ich mal im Arbeitskreis
451 XYZ ist er sag ich mal jetzt der Verantwortliche. Und im anderen Arbeitskreis arbeitet er halt
452 mit. Dann haben wir Menschen wie den Herrn Schenner, der programmieren kann wie der
453 Weltmeister und sich in Produktionsmaschinen gut auskennt. Den wird man immer zu
454 bestimmten Themen. Ob es in der Entwicklung ist, wird man den immer fragen. Und da hat er
455 seine Rolle. Die Menschen haben Rollen und jetzt merkst du auch warum ich Regisseur bin.
456 Du musst ja nur die Menschen richtig aneinander bringen, dass sie einen guten Film drehen.
- 457 INTERVIEWER: Mm, ja ja Genau, ja.
- 458 MARKUS: Das ist. Und je besser jemand seine Rolle kennt, erst mal weiß, was er kann in seiner
459 Rolle und seine Rolle auch beherrschen und auskleiden kann, umso besser kann man ihn ja auch
460 besetzen.
- 461 INTERVIEWER: Ja, ja. Um da jetzt anzuknüpfen an das Thema Rollen. Können Rollen
462 getauscht werden oder wie kann man sich das vorstellen? Also ich nehme mal an, dann gibt es
463 keine fixe Stellenbeschreibungen. Oder gibt es vielleicht

- 464 MARKUS: **Wir haben sogenannte Rollenbeschreibungen** haben wir schon, und zwar Äh, da ist.
465 Also du kommst immer in die Grundfunktion (lacht). Also du also, haben wir ein anderes
466 Hmmm, wenn man bei uns beginnt. Also der Markus, der andere Geschäftsführer war ganz
467 überrascht. Ähm, ich habe gesagt, ich würde mir wünschen, wenn du kommst, kannst gerne
468 Geschäftsführer werden, sage ich. Aber das musst du halt mit den Mitarbeitern, die dann
469 nachher mit dir zusammenarbeiten. Also wenn du zu uns kommst, hast du meistens irgendwie
470 vier, fünf Leute gleich vor dir sitzen. Das sind nämlich die, die mit dir zukünftig arbeiten oder
471 an den Schnittstellen arbeiten. Markus selbst, der Geschäftsführer, musste sich daran
472 gewöhnen, dass er mit acht Mitarbeitern sein Gehalt verhandeln muss (Interviewer lacht).
- 473 MARKUS: Ja, aber fand er auch total spannend. Der weiß auch, dass sein Gehalt ist, also mein
474 Gehalt ist auch transparent und es ist klar, was ich mir entnehme, auch aus diesem
475 Unternehmen. Und ich glaube, dass das einfach. Und es hilft auch, weil auch ein
476 Geschäftsführer hat was zu tun. Also auch wir haben den Druck, schon ein bisschen
477 mitzugestalten, Erfolg zu erwirtschaften. Und das ist eine ganz wichtige Geschichte. Und jetzt
478 habe ich die Frage vergessen, die du gerade gestellt hast. Jetzt bin ich irgendwie. Aso Hiring
479 Rolle. Ja, natürlich kannst du Zusatzrollen nehmen. Und natürlich kannst du, wenn es deine
480 Arbeit zulässt, kannst du Arbeitsgruppe übernehmen. Du kannst dafür, jetzt haben wir die
481 Sustainability-Gruppe, die sich um Nachhaltigkeit genau dieses Energieziel kümmern. Und das
482 sind 26 Leute drin, weil das den Mitarbeiter auch interessiert und weil es spannend ist. Und
483 Ähm, wenn du Zeit hast, kannst du dann Zusatzrollen entwickeln. Und das macht es natürlich
484 auch spannend und es macht es auch spannend. Ich glaube viele Mitarbeiter haben jetzt schon
485 ein Gefühl was es bedeutet, auch bei Tele zu arbeiten, weil sie gemerkt haben, dass wenn man
486 auch von Tele geht. Wir haben ja auch Menschen, die gehen oder kommen. Also wir haben
487 auch viele Mitarbeiter, die gehen und kommen wieder. Das ist derzeit eher der Fall. Die
488 kommen nach zwei Jahren alle wieder. Ähm, ist es genau dieses Thema, das dieses, was ich
489 vorhin gesagt hab, dieses Unternehmer sein, dieses ein bisschen systemisch, dieses
490 ganzheitliche Wissen. Ich glaube, das prägt halt mittlerweile in dem Unternehmen. Die einen
491 machen es schon ganz bewusst, die anderen nehmen es unbewusst wahr. Also wenn du willst,
492 kannst du dich in Control, es wird keiner dir sagen aus der Produktion hoch kommst, mich
493 interessiert das was da im Controlling passiert, wird dir keiner sagen, ich erkläre es dir nicht.
- 494 INTERVIEWER: Na ja, ja.
- 495 MARKUS: Und, oder zum Beispiel also du wirst in unserer Produktion wirst du, ich sag es jetzt
496 einfach ohne Prozentsatz. Aber der größte Teil weiß was EGD, EWDA und OPEC sind.
- 497 INTERVIEWER: Mm Mm. Also einfach auch der Informationsfluss und die Transparenz.
- 498 MARKUS: Genau. Und auch Schulung, und auch genau, und Empathie und was es halt alles
499 dazugehört. Und das bringt den Organismus, weil ich sag manchmal auch die, wir haben
500 natürlich, wir haben - relativ für so ein Unternehmen relativ wenig Controlling. Ähm, weil das
501 haben wir relativ viel abgebaut, aber wir haben sinnhaftes Controlling. Also wenn ich, ich sag
502 immer mal, ich kann ja mal von den Externen kann es immer noch mit dem Beispiel, die Ober
503 Bank hat gesagt, wir haben noch nie ein Unternehmen gehabt mit diese Kostendisziplin und
504 Kostentransparenz. Ja klar. Die Mitarbeiter gehen mit dem Geld um. Die wissen, was wir auf
505 dem Konto haben. Die wissen, was wir an Investitionen und Abschreibungen haben. Die wissen
506 so ein bisschen, was EGD und EWDA bedeutet. Oder sonst auch, die verhalten sich ganz
507 anders.
- 508 INTERVIEWER: Ja. Sehr interessant. Gibt's da jetzt

- 509 MARKUS: Sicher, du müsstest ja, und jetzt sind wir im Menschen drinne. Du müsstest ja
510 bewusst ein ignorantes Arschloch sein, dagegen zu arbeiten. Also ich weiß, dass die
511 wirtschaftliche Lage schlecht ist, und wenn du, und dann trotzdem Mmm.
- 512 INTERVIEWER: Ja. Jetzt musst du den letzten Satz noch einmal wiederholen. Da hat gerade
513 die Verbindung gehangen.
- 514 MARKUS: Ja. Genau. Also sagen wir mal mit dieser Transparenz, dem Wissen, was, wie es
515 ums Unternehmen steht und auch in dieser Detailtiefe, die wir haben. Äh, Wenn, dann musst
516 du schon eine große Ignoranz und Präpotenz an den Tag legen Äh, wenn du dann bewusst
517 irgendwie Äh, dagegen arbeitest oder du hinkommst und das merken wir ja auch.
- 518 Wir bezahlen sicherlich auch überdurchschnittliche Löhne, aber auf der anderen Seite ist es
519 heute schon so, dass wir. A. Kann zum Beispiel auch kein Kreis und ich sage du kriegst mehr
520 Geld, sondern kannst sagen oder wir haben auch noch einen PV Personalverantwortliche, da
521 kannst du hingehen. Das sagt die, ich nehme deinen Wunsch wahr und ich sage dir aber auch
522 klar, du wirst keine großen Chancen. Also aus meiner Sicht her war das nicht so prickelnd und
523 wenn es so ist, dann wird es und das wird dann in einer größeren Runde diskutiert, auch wer
524 mehr bekommt und das zahlt schon. Das sind schon spannende Mechanismen, die wir haben
525 und damit haben wir auch so ein bisschen sind diese Standardthemen, die sie mit anderen
526 Unternehmen gibt Oh der verdienten Geld und er tut nichts, oder sonst so. Nein, wir sind auch
527 auf anderen Enden transparent. Wir machen uns jetzt gerade, es gar nicht einfach. Zum Beispiel
528 jetzt. Wir haben ja Work Anywhere und jetzt müssen wir und jetzt, wir haben das sehr
529 spielerisch die letzten Jahre gemacht. Und jetzt müssen wir, und jetzt geht es ganz einfach um
530 Vertrauen. Jetzt geht's darum, dass Mitarbeiter doch auch Zahlen aus dem Homeoffice liefern
531 müssen. Wir müssen Produkte und Dienstleistungen auch kalkulieren. Da geht es nicht um
532 Kontrolle. Und es geht darum, dass wir vertrauen, dass wir, dass wir sagen, nicht als
533 Unternehmen, sondern die Mitarbeiter sich untereinander vertrauen, wenn einer da draußen im
534 Home-Office sitzt. Jo, ist es okay. Ich gehe auch joggen während der Arbeitszeit. Das mache
535 ich auch, das weiß ich, machen andere auch. Ich kann vertrauen. Es geht aber darum, dass wir
536 abliefern, was der Kunde haben will zu marktüblichen Preisen. Und jetzt geht es darum, wenn
537 wir jetzt das halten, was wir gerade haben bloß noch ein bisschen ausprägen. Work Anywhere
538 was bedeutet das? Bedeutet aber auch in letzter Konsequenz, dass nicht jeder zwei Schreibtische
539 haben kann. Ein Zuhause und einem im Geschäft.
- 540 INTERVIEWER: Ja.
- 541 MARKUS: Bedeutet genau wie gehen wir mit Räumlichkeiten um. Wie gehen wir mit diesen
542 Dingen um? Und das heißt, wenn wir uns dafür entscheiden, manifestieren wir einen Weg.
543 Heißt Für ihn wird sich das Unternehmen, jetzt das Gebäude Unternehmen verändern? Auf
544 jeden Fall. Und es werden Dinge, zum Beispiel interessiert mich nicht. Große Diskussion hier
545 Wie heißt es Pendlerpauschale bei uns oder so was. Ähm, wenn du dich entscheidest, ein Idiot
546 zu sein und für 3,50 Euro zweimal am Tag noch hin und herfahren zu müssen, weil du nicht auf
547 die Pendlerpauschale, ist dein Spiel nicht meins. Also es gibt eine klare auf Augenhöhe
548 Diskussion, wie wir jetzt dann dieses Work Anywhere final und ich sag mal das Fundament
549 gießen, mal verändern muss man es immer. Aber wo wir sagen das sind die klaren Guidelines
550 dahinter und wir haben jetzt ein Gefühl, was es ist. Und auf welche und was dann, auch wenn
551 wir diese Entscheidung treffen, was es dann auch bedeutet, auf die eigene Räumlichkeit, sprich
552 auf das Unternehmen, auf Ausstattung der Mitarbeiter zuhause, auf die Zusammenarbeit auch
553 digitalisiert, also auf digitale Zusammenarbeit. Das haben wir jetzt alles geübt. Wir haben alles
554 da. Jetzt müssen wir nur uns mal unterhalten. Wollen wir das wirklich in dieser Ausprägung?
555 Was bedeutet es da?

- 556 INTERVIEWER: Mhm, da kannst du mal noch ein bisschen erklären, wer Entscheidungen trifft
557 und wie diese dann auch getroffen werden?
- 558 MARKUS: Also darüber gibt es dann meistens eine Arbeitsgruppe, die nennt sich
559 wahrscheinlich dein Home-Office. Oder es gibt eine Interessensgruppe oder irgendwas, die
560 machen Entscheidung. Entschieden wird aber immer in der Organisationsmitte.
- 561 INTERVIEWER: Ok, was heißt das jetzt konkret in diesem Kreis.
- 562 MARKUS: *Da sitzt der Kreis der Kreisverantwortlichen und die Regie drinne und da hat jeder*
563 *eine Stimme und darin wirds dann entschieden.*
- 564 INTERVIEWER: Ok.
- 565 MARKUS: Meistens ist es auch gut (unverständlich 47:40)
- 566 INTERVIEWER: Über Mehrheitsvotum oder wie kann man sich das vorstellen?
- 567 MARKUS: Wie bitte?
- 568 INTERVIEWER: *Übers Mehrheitsvotum? Oder wie funktioniert das da?*
- 569 MARKUS: *Ja ganznormal eine Stimme mehr.* Meistens ist es aber so, wenn es schon in der
570 Organisationmitte angekommen ist, zur Entscheidung wissen die meisten schon, wie
571 entschieden wird, weil du weißt genau wie es ist. Weil an dem Entscheidungsprozess, wie wir
572 zu der Entscheidung kommen, sind, ja können ja alle Beteiligten, alle die sich mit beteiligen
573 wollen ja teilnehmen.
- 574 INTERVIEWER: Mhm.
- 575 MARKUS: Es ist ja nichts Geheimes, was wir entscheiden. Es kann jeder im Protokoll lesen,
576 jeder kann in die Arbeitsgruppe gehen, jeder kann seinen Senf irgendwo ins Infonet schreiben.
577 Alles möglich. Du musst es nur wollen. Was auch bei uns dann ist. Es gibt natürlich auch, Uiööh
578 die Entscheidung ist Scheiße, wo hast du dich beteiligt? Net ich hab keine Lust gehabt. Und
579 (unverständlich 48:30) bitte, dann halt dich einfach auch raus.
- 580 INTERVIEWER: Ja. Wenn jetzt ausnahmsweise ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb eine
581 Investition tätigen möchte, muss das dann jetzt eben auch über diesen mittleren Kreis dann
582 laufen oder wie sieht das dann aus?
- 583 MARKUS: Wir machen ein rudimentäres Budget. Wenn du es am Anfang des (unverständlich
584 48:52) besser, wenn du es am Ende des Jahres sprichst, in einem Monat weißt, was du nächstes
585 Jahr haben willst, als Vertriebler. Und da gibt es kein Vertriebler oder Produktion oder sowas.
586 Wenn du weißt, was für eine Investition du haben willst, dann gehst du hin und du bist sowieso
587 mit eingebunden in die Erstellung des Budgets in deinem Kreis. Und dann sagst du halt ich
588 weiß es nicht, Rolexuhren für Vertriebler oder sowas und dann wird es aufgenommen oder wird
589 schon gleich in deinem Kreis gekippt, weil es die anderen auch nicht so lustig finden. Und dann
590 geht es in die Gesamtbudget und dann wird priorisiert und dann besteht die große
591 (unverständlich 49:29) besteht die große Gefahr, dass du es kriegst. (lachen beide)
- 592 INTERVIEWER: Ok also es ist durchaus immer ein Abstimmungsprozess.
- 593 MARKUS: Ja natürlich musst du ja. Du musst ja irgendwo die konsolidierten Zahlen
594 zusammenführen.
- 595 INTERVIEWER: Mhm, Mhm. Ja, also jetzt so im Resümee, so einfach so betrachtet. Wo siehst
596 du jetzt in diesem Organisationsansatz die großen Vorteile und wo vielleicht auch
597 Herausforderungen?

598 MARKUS: JA, Äh Äh, im großen Resümee mach ich mach es mal anders, wenn du zu uns
599 kommen würdest und ich glaube, das passiert den meisten. Die kommen in die Firma und
600 denken Haä, bis vielleicht, dass wir es ein bisschen kuscheliger haben. Ich sage nur wir sehen
601 aus wie kleine (unverständlich 50:13). Sie sagen alle, ist ja wie eine normale Firma. Und das
602 sind wir auch. Der Unterschied ist wirklich, dass wir Mitarbeiter versuchen oder permanent
603 versuchen, Angebote für Mitarbeiter zu machen, damit sie sich in Empowerment, damit sie in
604 der Lage sind, mit Veränderungen zu gestalten. Aber im großen Ganzen ist es so, wir sind
605 größtenteils in der Lage, ergebnisoffene Prozesse zu akzeptieren. Wir halten uns, wir halten uns
606 selber aus. Nun, das ist schon mal eine wichtige Sache. Was ja immer durch die Hierarchien in
607 anderen Unternehmen musst du ja niemand aushalten, sondern wir halten uns bewusst aus mit
608 all den Schmerzen, die wir haben. Und wir bemühen uns einfach ein freundlich und liebes
609 Unternehmen zu sein und das sage ich jetzt einfach mal. Unser bisschen tun und ein bisschen
610 und eine Sinnhaftigkeit zu stellen. Und ja, wir verdienen auch gerne Geld, aber wir müssen jetzt
611 nicht von 100 auf 400 Mitarbeiter oder ein Wachstum von 20 oder 30. Am Ende des Jahres
612 muss alles bezahlt sein und es muss so viel Geld sein, dass wir gut ins nächste Jahr starten. Das
613 ist der Anspruch. Also und das über die Verwendung der Mittel, also das, was Überschuss ist,
614 doch dann gemeinsam gesprochen wird. Auch gemeinsam heißt auch, natürlich kommen auch
615 mal die Eigentümer und sagen Uff, jetzt hätte ich mal gerne ein bisschen mehr. Und natürlich
616 spießt sich das, wenn der Herr Sattler und die Produktion gerne in eine neue SND Lötmaschine
617 hätten. Das spießt sich dann schon die Interessen, aber das wird ausdiskutiert und das ist halt
618 genau das ist glaub ich der Unterschied, dass wir nach wie vor unterschiedlichste
619 Interessensgruppen haben, aber was wir einfach alle gemeinsam haben von dem Eigentümer,
620 ich mag es gar nicht hierarchisch sagen, über die Produktion, Sales, bis hin zur Putzfrau sage
621 ich jetzt auch, Putzmann, Putzfrau Ähm, dass wir alle gemeinsam ein Interesse am Tele haben
622 und dass es Interesse gut hat und dass wir die Möglichkeit haben gemeinsam was zu gestalten,
623 wo du morgens aufsteht, Oh, da gehe ich gerne hin, und wo man auch einen gewissen Stolz mit
624 rausnehmen kann. Ich glaube, das unterscheidet uns sehr von gleich mal vielen
625 mittelständischen Unternehmen. Wo ich aber auch sage noch mal, kein, wir sind da keine
626 Blaupause, das ist unser Weg. Ich kenne auch viele hierarchische, tolle Unternehmen, gerade
627 hier in Baden-Württemberg, die eine hierarchische Struktur haben, die aber gute Chefs haben
628 und gute Eigentümer haben. Und es gibt viele gute Unternehmen und auch in großen
629 Unternehmen gibt es viele gute Abteilungen. Aber wie gesagt, wir bemühen uns halt einfach
630 dieses, alles mehr als nur Geld verdienen und alles unter dem ROI. Und wennse Geld bringt ist
631 gut zu sehen, sondern wir versuchen so ein bisschen auch den anderen Aspekten ihren Raum
632 zu lassen.

633 INTERVIEWER: Mhm. und wo siehst du die Herausforderungen?

634 MARKUS: Ähm, den Mindset dafür zu finden. Das heißt, wir leben ja schon in einer komplexen
635 Welt und ich sage mal, wenn du kuckst jetzt hierarchische Systeme sind die einfachste Antwort
636 auf die Komplexität der Anforderungen der Zukunft und Äh, dass das natürlich, das ist für den
637 Einzelnen bei uns im Unternehmen doch schon sehr herausfordernd sein kann. Also das merkt
638 man auch, dass Unzufriedenheit herrscht, obwohl die wirtschaftliche Lage gut ist. Weil du
639 gezwungen bist permanent verbal zu sein, weil du gezwungen bist zu erklären, weil du
640 gezwungen bist, dich permanent in Frage zu stellen oder was auch permanent bedeutet, in Frage
641 zu stellen, was das, was ich jetzt gerade tu, gibt es das noch? Das sind dann so Dinge wie zum
642 Beispiel halt auch, wenn du jetzt in, es ist ja nicht nur unser Thema, seit Jahren, sage ich schon
643 am Anfang haben sie immer gesagt, du willst die Leute rausschmeißen, aber ich will gar
644 niemand rausschmeißen. (Interviewer lacht) Aber das zum Beispiel bei uns ein hohes
645 Bewusstsein schon herrscht, zum Beispiel gerade in der Buchhaltung. Buchhaltung wird Äh,
646 Äh, kannst du machen. AI oder KI, kannst du aussuchen, wird das System machen. Und ich
647 sage immer Wir können doch nicht warten, bis unsere großen Kunden kommen und sagen, so,

648 und die Dame hier, die die Rechnungen bucht, die bezahlen wir nicht mehr. Was wir machen
 649 können, wir können sie so günstig wie eine Software machen, dann will sie aber nicht mehr.
 650 Das heißt also, wenn wir frühzeitig uns damit auseinandersetzen und ihr bewusst ist und sie mit
 651 Freude auch diese Umstellung begleitet mit der Gewissheit, dass sie A entweder was gelernt
 652 hat, wo sie auch woanders einsetzen kann, oder sie findet auch in unserem Unternehmen. Und
 653 das ist die Möglichkeit, eine andere Möglichkeit zu arbeiten, die ja auch Freude macht, ist es
 654 gut. Und ich glaube, das ist so - dieses Bewusstsein zu haben, dieses Wissen zu haben, das
 655 macht einmal Angst, weil da kommt nicht dann das Projekt, was dann plötzlich die Arbeitslosen
 656 macht, sondern weil wir das alle gemeinsam entscheiden und, aber trotzdem irgendwie
 657 mitgestalten zu können. Und das ist, glaube ich sehr anstrengend gegenüber anderen
 658 Organisationen. Ich glaube, in anderen Organisationen mit einem Chef kannst du halt mal lange
 659 ausblenden (beide lachen), was die Welt so notwendig hat. Da machst du halt deinen Job.

660 INTERVIEWER: Ja genau, das ist dann wieder diese organisationale Identifikation, dann auch
 661 einfach.

662 MARKUS: Identifikation nicht. Dieses eigene Bewusstsein, wie wird denn die Welt morgen
 663 aussehen? Und da wirst du bei uns relativ, das ist auch so ein bisschen mein Thema, relativ
 664 häufig mit konfrontiert.

665 INTERVIEWER: Mhm. Glaubst du ist jetzt auch eure Organisation, wenn man jetzt vielleicht
 666 gleicher Größe mit einer typisch hierarchisch geführten Organisationen vergleicht Ähm, glaubt
 667 ihr, seid ihr besser auf dem Markt, anhand, wenn man jetzt z.B. Kriterien wie Schnelligkeit
 668 wandelnd, Anpassungsfähigkeit und solchen Dingen?

669 MARKUS: Pfff. Ich. Ich weiß es nicht. Ist eine häufig gestellte Frage. Ich wüsste nicht, wenn
 670 wir das klassisch organisiert hätten, vielleicht wären wir viel reicher oder so was. Das mag ich
 671 gar nicht so vergleichen. Ich mache es vielleicht an 3 4 Punkten. Also ich glaube, unsere
 672 Entscheidungsprozesse brauchen genauso lang wie der klassischen Firma nur mit einem Ding.
 673 Wenn wir die Entscheidung getroffen haben, ist schon jeder involviert. Also wenn heute ein
 674 Chef in der klassischen Firma eine Entscheidung trifft, kennst du selber, dann geht es
 675 sequenziell runter ins Unternehmen. Die zweite Ebene überlegt sich schon, ja ist die
 676 Entscheidung was für mich, oder nein, das ist doch nicht. Und bis du dann diese ganzen
 677 retrograde Schleifen hast, wenn was nicht richtig entschieden wurde, dann wird es schwierig.
 678 Und dann auch diese offene Kommunikation nicht da ist. Also bei uns ist es so. Ich sage immer
 679 einen Scheißdreck brauchen wir Konsens. Wir brauchen gepflegten Diskurs. Dann darf es ruhig
 680 rumpeln und abends geh ma Bier trinken. Und das ist das, wir brauchen gepflegten Diskurs.
 681 Und ich glaube, da sind wir nicht. Da haben wir den großen Vorteil, dass wenn wir
 682 Entscheidungen treffen, das schon, also da kann keiner sagen das habe ich nicht gewusst, dass
 683 das entschieden wurde, als sie da haben wir schon viele mit abgeholt und ich glaube, das macht
 684 uns dann danach schon schneller. Weil du nicht mehr diese Erklärungen im Unternehmen. **Du**
 685 **brauchst keine Führungskräfte, die es erklären oder einbetten oder befehlen, oder.**

686 Wo wir merken, was sehr gut ist, ist das, wenn wir zum Beispiel bei Kunden Angebote legen
 687 und so weiter und so fort, im direkten Vergleich zu unseren Wettbewerbern bei Pari oder ein
 688 bisschen teurer werden wir genommen. Ich sage immer der Klassiker. Du kaufst auch gerne
 689 Eier von freilaufenden Hühnern. Also (lacht) der Aspekt, dass wir ordentlich mit unseren
 690 Mitarbeitern umgehen, wird dann schon honoriert, und aber auch und da bin ich auch ganz klar
 691 und offen. Die Erwartungshaltung ist trotz alledem auch, weil wir haben Millionen da rein
 692 investiert. Ich mag, Ende nächsten Jahres möchte ich, dass der Kunde bereit ist, auch einen
 693 Euro mehr zu bezahlen, wenn er bei Tele bestellt. Das haben wir teilweise schon – erreicht.
 694 Ähm, aber das ist, dass es immanent wichtig, also, wenn ein Unternehmen und das ist genau
 695 nicht Geiz ist geil. Wenn ein Unternehmen tolle Technologie mit guten Menschen und in einem

696 guten Umfeld produziert, kostet es Geld. Natürlich kann ich dir nicht 6 Seiten 16 Euro mehr
697 abnehmen oder sonst was, aber das wir das uns das bezahlen lassen, weil du auch einem
698 gewissen in einer gewissen Innovation dann teilnehmen kannst. Und du kannst ja auch vieles
699 dann bei uns im Unternehmen sehen, was du in anderen nicht siehst, wäre das schon sehr schick,
700 wenn wir das hinbekommen würden.

701 INTERVIEWER: Mh Mh Ja. Ich möchte jetzt trotzdem noch mal ganz kurz auf die
702 Entscheidungsfindung nochmal schnell eingehen, nur um sicherzustellen, dass ich das richtig
703 verstanden habe. Vielleicht kannst du das noch mal abgrenzen, wenn ich jetzt angenommen bei
704 euch arbeiten würde, welche Entscheidungen darf ich jetzt komplett selbst für mich einfach
705 treffen und tun. Und ab wann ist es dann ein Entscheidungsprozess, wo man dann vielleicht in
706 den mittleren Kreis diskutieren würde?

707 **MARKUS: Pffff. Also du darfst erst einmal alle deine Entscheidungen treffen, die deine Arbeit**
708 **bedingen, die deine Rolle bedingen.** Also wenn du im Vertrieb arbeitest oder so was, da hast
709 du doch ein relativ sogar eine relativ hohe Zahl bis der du unterschreiben darfst. Und Ähm, du
710 darfst da alle Entscheidungen treffen, die notwendig sind. **Und wenn du unsicher bist, dann geh**
711 **halt zu einem hin und frag zu deinem Kreisverband oder komm zu mir und sag, du ich habe ein**
712 **Problem bei der Entscheidung, wie würdest denn du das machen oder was würdest du machen?**
713 Das sage ich das. **Aber entscheiden wirst du's immer selber.** Also und wenn, es ist natürlich,
714 wenn du ein Investment haben möchtest. **Ich whatever auch immer. Das ist dann wie in jeder**
715 **Firma halt auch. Wenn du es haben möchtest, würdest du wahrscheinlich drei Kollegen fragen**
716 **sagen wollt ihr es auch haben?**

717

718 Und dann gehst du her und stellst einen Antrag, machst Werbung dafür. Werbung heißt Du
719 kannst mal ins Infonet schreiben, du kannst, du kannst in die, in die Organisationsmitte kommen
720 oder so. Und dann wird es, dann haben wir genauso Regeln wie andere Unternehmen. Dann
721 wird es ins Budget aufgenommen. Und im Endeffekt, wenn es ums Geld geht, wird es immer
722 irgendwann entschieden im Budget. Da hat es dann Ranking eins, zwei, drei. Und da, und dann
723 kriegst du das und dann ist da auch keine Diskussion drüber. Und ich glaube, das ist halt eine
724 schwierige Sache jetzt für mich. Wir wollen ja, dass die Menschen ins Tun kommen und ins
725 Machen kommen und keine Angst vor Fehlern haben. Ich kann dir gar nicht so sagen. Also wir
726 gehen auch immer vom gesunden Menschenverstand aus. Also wenn du jetzt ich weiß gar nicht,
727 was bist du denn für eine Profession?

728 INTERVIEWER: Ich studiere jetzt aktuelle Master Unternehmensführung.

729 **MARKUS: Ja super. Wenn du in den Elektroschaltschrank reinladest und zwei Kabel**
730 **vertauschen müsstest, wärst du halt blöd (beide lachen). Dann, das hätte auch Konsequenzen.**
731 **Nicht wenn du dich schon nicht selber umgebracht hast, aber auch andere Konsequenzen in**
732 **diesem Unternehmen. Also das heißt also auch also jetzt zu sagen in diesem klaren Rahmen**
733 **entscheidend was ist bei uns fließen. Also ich glaube, die Mehrzahl der Entscheidungen werden**
734 **auch bei uns automatisch Gemeinschaft. Natürlich haben wir Vier-Augen-Prinzip und so weiter**
735 **und so fort. Aber was, was meistens ist, dass Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen**
736 **werden, also diese kleinen Entscheidungen bei uns kriegen die Auszubildenden. Haben schon**
737 **ihre eigenen Budgets, die machen die Weihnachtsfeier, die Sommerfeiern, die betreiben einen**
738 **eigenen Garten, die haben die, das sage ich einfach, das haben manche beim Daimler nicht, als**
739 **die Möglichkeit die Entscheidungen zu treffen, die bei uns schon die Auszubildenden haben,**
740 **geschweige denn sie müssen sie irgendwie, ich weiß es nicht, anderthalb Monate bei einem**
741 **Kunden von uns arbeiten auf der Welt, möglichst deutschsprachig also. Und das ist. Also du**
742 **siehst die Anlage, genau da fängt es ja an, weil wenn ich jetzt sage, bis dahin geht die**

- 743 Entscheidung ganz definitiv. Es gibt natürlich Summen, aber du wärst doof, wenn jetzt zum
744 Beispiel nur eine Unterschriften Berechtigung für 5000 hättest und würdest bei für 5050
745 unterschreiben oder 5500. Scheiß drauf.
- 746 INTERVIEWER: Ja.
- 747 MARKUS: Würdest dich aber beim Daimler nicht trauen. Nee.
- 748 INTERVIEWER: Nee. War da auch am Anfang so ein bisschen so wie so ein Vakuum, das sich
749 dann vielleicht keiner getraut hat, dann diese Entscheidung tatsächlich zu treffen.
- 750 MARKUS: Genau. Aber das ist ja genau wie alles andere auch. Natürlich gibt es ein Vakuum,
751 natürlich gab es das. Du musst ja immer erst mal das bestätigen, was du sagst, als das erste Mal.
752 Ich sage immer wieder, die Mitarbeiter sind da viel vorsichtiger als ich. Also der Größte ist, sag
753 ich mal, einen Kostenpunkt möchte ich nicht nennen. Aber, aber (unverständlich 1:03:32) in
754 dem Thema. Also ich sag immer, Kollegen gebt doch mal 50 Euro 50000 Euro aus, davon
755 werden wir schon nicht pleite gehen.
- 756 INTERVIEWER: Mhm.
- 757 MARKUS: Man sagt, es geht ja nicht darum, das Geld zu sparen, wofür was denn? Sondern
758 man muss Geld richtig einsetzen. Das wird, auf dem Konto bringt es heute keinem und keinem
759 Unternehmen mehr was oder irgendjemand irgendetwas, sondern du musst Geld richtig
760 einsetzen, müssen lernen, richtig zu investieren. Und das müssen wir gemeinsam lernen. Also
761 wir müssen eine Vision für unsere Produktion haben, die wir haben. Da müssen halt dann, wenn
762 sie jetzt Geld haben, kaufen sich halt ein paar zweimal, einmal ein Roboter oder zwei Roboter,
763 die jetzt da durch die Gegend sausen oder jetzt kriegen sie sogar ein von ABB Äh, geschenkt.
764 Das ist dann das nächste. Wir haben so lauter so Kooperationen, wo man gemeinsam macht.
765 Mittlerweile kommen halt auch viele Firmen, He bei Tele ist das so innovativ, wollte man das
766 ausprobieren an einem Tisch oder sowas. Und das ist halt das Spannende. Also du siehst und
767 darum auch Organisation Playground. Das ist so ein bisschen. Wir möchten so ein
768 Abenteuerspielplatz sein und da kann ich doch jetzt nicht rigide sagen Da ist das Ende. Dieses
769 Ende. Das kennst du ganz genau selber auch. Auch du weißt genau, du fährst trotzdem 70 bei
770 50. Wenn du sagst (lacht). Es braucht einen gesunden Menschenverstand da drinne. Und
771 natürlich kannst du nicht für eine halbe Million unterschreiben bei uns im Unternehmen oder
772 sowas. Aber es ist jetzt aber auch nicht so rigide. Also, aber du kannst es schon schaffen, für 25
773 bis 30000 zu unterschreiben, wenn du drei Leute findest, die das mit gut finden.
- 774 INTERVIEWER: Ja ja, ok. Sehr spannend Markus Ähm, ich dank dir auf jeden Fall für deine
775 Zeit. Das wars jetzt von meiner Seite im Rahmen des Interviews auf jeden Fall
- 776 MARKUS: Sehr gerne. Ich hoffe, es hat dir was geholfen.
- 777 INTERVIEWER: Absolut, absolut.
- 778

1 Interview 4, Soulbottles, Theresa Möller, 21.07.2021

2 INTERVIEWER: So wunderbar. Also Theresa, auch noch mal offiziell vielen Dank, dass du
3 dich da bereitstellst mich im Rahmen der Masterarbeit zu unterstützen. Ich untersuche
4 zukunftsfähige Organisationsformen von Arbeit.

5 THERESA: Mhm.

6 INTERVIEWER: Und da bin ich eben auch auf Soulbottles gestoßen, einfach durch die
7 Internetrecherche und gesehen auch, dass ihr unter anderem den Ansatz Holacracy,
8 (unverständlich 00:25) eben verfolgt. Und ja, da möchte ich erstmal zunächst wissen Ähm, was
9 Soulbottles vielleicht genau macht, in welcher Branche die tätig sind und welche Rolle du intern
10 hast.

11 THERESA: Genau. Soulbottles produziert und vertreibt nachhaltige Trinkflaschen aus Glas,
12 die Ähm, bedruckt werden mit Motiven von internationalen Künstlerinnen. Und es geht vor
13 allem darum Ähm, den Plastikflaschenverbrauch zu reduzieren, indem Menschen
14 Leitungswasser trinken und sich gar keine PET-Flaschen mehr kaufen und auch ein
15 Bewusstsein für nachhaltigen Konsum von Wasser irgendwie zu erzeugen. Das heißt, wir sind
16 ein Unternehmen, mittlerweile sind wir etwa, schwankend, etwa 60 Mitarbeitende und, genau,
17 wir betreiben auch Fundraising. Das heißt, wir spenden pro verkaufter Soulbottle einen Euro
18 an Trinkwasser-Projekte. Sind jetzt auch dabei unser eigenes Trinkwasser-Projekt zu
19 unterstützen. Also so grob.

20 Und ich bin im Ähm Unternehmen, zum einen ist meine Rolle, das heißt bei uns Holacracy-
21 Mentorin. Das heißt, es ist meine Aufgabe unter anderem neue Mitarbeitende in unsere Struktur
22 einzuarbeiten, also so eine Form von Onboarding da auch zu nehmen. Und generell, dass alle
23 Mitarbeitenden und auch die gesamte Organisation zu unterstützen Ähm, dass sich alle gut in
24 dieser Struktur bewegen und entfalten können, weil nur dann kann man halt produktiv und
25 effizient arbeiten. Ähm, das heißt, ich habe da so ein bisschen einen Blick drauf. Und ich mache
26 Hiring und Onboarding im Unternehmen und ich arbeite im Kundenservice und noch ein paar
27 kleinere Dinge.

28 INTERVIEWER: Also gut, Ähm, du bist sehr bunt unterwegs im Unternehmen kann man auf
29 jeden Fall sagen.

30 THERESA: Ja genau. (lacht) So kann man das sagen.

31 INTERVIEWER: Ähm, jetzt gibt es natürlich Ähm. Also ist ja ein sehr nachhaltiges Thema
32 letztendlich so wie ich es jetzt heraushöre.

33 THERESA: Ja.

34 INTERVIEWER: Wo ihr tätig seid, inwiefern spiegelt sich das auch in eurer Vision auch
35 wieder?

36 THERESA: Äh, na der Vorteil von, oder ein Schwerpunkt von der Arbeit mit Holacracy ist ja,
37 dass man sich einen Purpose setzt, also ein Ziel. Das es nicht allein um den monetären Gewinn
38 geht, sondern dass man sich tatsächlich eine auch ausformulierte Mission gibt, dass es meistens,
39 also das ist mit Absicht ein bisschen utopisch und sehr weitreichend formuliert. **Und bei**
40 **Soulbottles haben wir uns tatsächlich den Purpose gegeben Ähm, dass alle Menschen sozial,**
41 **ökologisch nachhaltig konsumieren, ohne den Planeten unnötig zu belasten und Ähm, Zugang**

42 zu sauberem Trinkwasser haben, was wir eben unter anderem durch die Ähm,
43 Spendengenerierung irgendwie erreichen wollen. Das heißt, es ist tatsächlich so, dass der
44 nachhaltige Gedanke ganz explizit auch in unserer Struktur und eben auch wie wir miteinander
45 arbeiten, verankert ist. Und das höchste Ziel im Arbeiten ist halt für alle letztendlich und für
46 das gesamte Unternehmen, diesen Purpose zu erreichen. Und jeder einzelne Ähm, jeder
47 einzelne Kreis, oder vergleichbar mit einer Abteilung oder jeder einzelne Rolle, das heißt jeder
48 einzelne Job mehr oder weniger hat auch wieder einen eigenen Purpose, der auf den
49 übergeordneten Purpose einzahlt. Das heißt, es ist sehr eng miteinander verstrickt.

50 INTERVIEWER: Mhm. Also man kann sagen, es ist auf jeden Fall eine Vision, die weit über
51 diese monetäre und das monetäre Geldverdienen, sag ich jetzt mal hinausgeht und um des
52 Wachstums Willen, sondern einfach was man stark heraushört ist eben einfach, ja, kann man
53 sagen, letztendlich einer Verbesserung der Welt, was man jetzt als sehr Ähm, übergreifend
54 eben, was bisschen utopisch vielleicht dann auch klingt, Vision dann auch bezeichnen kann.

55 THERESA: Ja. Ja, genau. Also es ist halt schon eine Vision, oder ist ja was anderes nochmal
56 als eine Mission und eine Strategie. Das heißt, es ist ja etwas, was man langfristig irgendwann
57 erreichen, wenn man hinarbeiten und das ist auf jeden Fall schon so dieses Welt verbessern.
58 Was da trotzdem mit rein spielt, was da nicht explizit abgebildet ist, ist so dieses als
59 ArbeitgeberIn Arbeitsplätze zu schaffen, Sicherheit von Menschen zu gestalten und wie man
60 miteinander arbeitet, ist natürlich trotzdem auch wichtig. Und dafür braucht man am Ende eben
61 Geld und auch Wachstum, um das gewährleisten zu können.

62 INTERVIEWER: Absolut. Ähm, Habt ihr bestimmte Methoden, dass ihr sicherstellt, dass diese
63 Vision auch wirklich gelebt wird. Oder wie kann man sich da bei euch so die
64 Unternehmenskultur so ein bisschen vorstellen?

65 THERESA: Ähm, unter Unternehmenskultur kann man sehr viel sagen. Ähm, dass die Vision
66 gelebt wird. Ähm, also das oberste Prinzip ist bei uns eben, also ich weiß nicht ganz wo man
67 anfangen soll, ich fange andersrum an. Arbeiten in Holacracy heißt ja, dass es flache
68 Hierarchien gibt. Das heißt, die Arbeit wird nicht von einem Chef oder einer Chefin strukturiert,
69 es wird nicht vorgegeben, sondern jeder Rolle, also jeder Arbeitsbereich, hat eine
70 Rollenzuschreibung, in der drinsteht Ähm, was man erwarten kann, welche Aufgaben erledigt
71 werden. Und da es eben keine zentral lenkende Position gibt, auch welche Ziele diese Rolle hat
72 letztendlich. Das heißt Ähm, das erste was man im Grunde genommen macht, ist eben sich mit
73 seiner Rolle auseinandersetzen, zu schauen okay, was sind meine konkreten Aufgaben und
74 warum tue ich das überhaupt? Ähm, und das ist schon Ähm, Teil unseres Onboardings eben
75 auch bewusst auf seinen eigenen Purpose, also der eigenen Rolle noch mal zu schauen
76 inwieweit kann ich den beeinflussen, inwieweit kann das der großen Mission irgendwie
77 beitragen. Also das ist erstmal so der Standard, die Standardantwort und das Standardverfahren,
78 dass der Purpose eben tatsächlich auch im konkreten Arbeiten immer das höchste Ziel hat. Dann
79 kann man sehr viele Entscheidungen in seinen Rollen selbst treffen und im Zweifel, also man
80 neigt sehr schnell dazu, immer so die dringendsten Dinge zu tun. Aber letztendlich und das
81 funktioniert dann auch über Feedbackkultur, letztendlich Ähm - ist schon die Idee und auch der
82 Antrieb irgendwie immer, wenn man zwei Entscheidungen hat und sich nicht sicher ist, mache
83 ich das eine Projekt oder das andere zuerst, immer wieder zu schauen, okay, was ist das
84 Sinnvollste für meinen Purpose oder fürs Unternehmen?

85 Wir haben auch mal so in Meetings, also so, wir haben auch mal kreative Lösungen versucht
86 zu finden. Ähm das ist ein bisschen eine Anekdote. Wir haben in einem Meeting mal eine
87 Flasche graviert, auf dem unser Purpose steht. Und dann konnte man bei Entscheidungen, also
88 gerade bei großen Budgetentscheidungen, oder bei so universellen, strategischen Entscheidung,
89 konnte man auch unabhängig jetzt von seinen Rollen und von sich selbst, sozusagen aus
90 Perspektive der Flasche und somit aus Perspektive des Unternehmens denken und sprechen,
91 um auch das irgendwie nochmal bewusster in den Raum zu bringen.

92 INTERVIEWER: Mhm. Spannend. Ja ok. Jetzt erfordert ja dieser neue Organisationsansatz sag
93 ich mal, oder einfach Holacracy, ja auch eine hohe, wie sagt man, Verantwortungsübernahme
94 der Mitarbeiter. Und es ist ja ein komplett anderes Umdenken gefragt im Vergleich vielleicht
95 zu sehr klassischen Unternehmen. Was setzt jetzt das für eine Einstellung voraus, wie ihr
96 vielleicht den Menschen im Arbeitskontext überhaupt betrachtet?

97 THERESA: Wie meinst du das? Also zählt auch Menschenbild?

98 INTERVIEWER: Genau das Menschenbild letztendlich. Ja. Also wie seht ihr den Menschen?
99 Der Mensch, ist der jetzt eher von sich aus sehr motiviert und möchte eben Verantwortung
100 übernehmen? Oder braucht er jemanden, der ihm auch bisschen sagt, wo es langgeht und was,
101 und dass er sich motiviert fühlt, vielleicht durch Geld?

102 THERESA: Also wir haben als Unternehmen kein Menschenbild festgeschrieben. Ich kann da
103 auch jetzt nicht für das ganze Unternehmen sprechen. Ähm, meiner Erfahrung nach ist das also,
104 wer, wir arbeiten besser auch mit gewaltfreier Kommunikation als Tool. Ähm, was eben auch
105 ein Teil unserer Kultur ist. Ähm, und ein wesentlicher Bestandteil der gewaltfreien
106 Kommunikation ist ein positiver, empathischer Blick auf den Menschen. Also so diese Idee,
107 jeder kann erstmal sein wie er ist und ist wertvoll und die Grundannahme zu fördern dieses
108 irgendwie. Und alle Menschen versuchen eigentlich immer nur, sich Bedürfnisse, positive
109 Bedürfnisse zu erfüllen und letztendlich eben auch etwas Positives zu tun. Manchmal wird man
110 halt Strategien, die von außen betrachtet oder für jemand anderes irgendwie nicht so positiv
111 sind. Aber das Bedürfnis, was dahintersteckt, ist halt erstmal, ist erstmal positiv und
112 wünschenswert. Ähm, und wir würden nicht mit Holacracy arbeiten, wenn wir den Menschen
113 nicht auch zutrauen würden und letztendlich allen Menschen, dass man selbstorganisiert
114 Entscheidungen treffen kann und dass Freiheit in deinen Entscheidungen und in der Gestaltung
115 deines Arbeitsfeldes letztendlich eine große Energie auch freisetzen kann. So diese Idee gibt es
116 schon. Gleichzeitig Ähm, darf man nicht vergessen, dass mit Holacracy arbeiten nicht heißt,
117 dass es keine Hierarchien gibt. Sie sind nur nicht an Menschen, sondern eben an Rollen also an
118 Aufgabengebiete gebunden. Und es gibt auch trotzdem eine Form von Leadership, die sieht
119 nur, also die ist anders gestaltet als in klassischen Unternehmen. Also mehr so Leadership im
120 Sinne mit Unterstützung zur Selbsthilfe, Coaching, Feedback. Beantwortet das deine Frage?

121 INTERVIEWER: Ja. Absolut. Also durchaus das da, kann man sagen, dass da das Vertrauen
122 gerade auch einfach dabei, ich sage es mal so, im Alltag ist es ja doch häufig so, dass man ja
123 gerne Verantwortung übernimmt für seine Hobbys und die Dinge, wo man einfach tut, und dass
124 das ja Spaß macht.

125 THERESA: Mhm.

126 INTERVIEWER: Und viele klassische Unternehmen Ähm, vermitteln ja aber dieses Prinzip ja
127 dadurch nicht, weil es ja jemanden gibt, eventuell, der eben genau sagt, was man zu tun und zu

128 lassen hat. Sei es dieser, häufig wird ja auch Verantwortungsübernahme den einzelnen Personen
129 ja dadurch auch abgesprochen. Und da kann ich mir auch vorstellen, dass es vielleicht ein
130 Lernprozess ist, wie da auch im Arbeitskontext auf dieses, auf die Selbstorganisation
131 letztendlich zu kommen. Hast du da Erfahrungen machen können, was, ja wie es den
132 Mitarbeitern so gegangen ist bei dieser Umstrukturierung oder überhaupt bei diesem anderen
133 Ansatz?

134 THERESA: Ja, ja. Ich arbeite. Das ist ein Grund, warum mir die Rolle Holacracy-Mentor haben
135 und auch durchaus Zeit und Energie investieren, um das zu üben, um Menschen da auch
136 abzuholen. Ähm, weder in unserem Schulsystem, in der Gesellschaft noch im klassischen
137 Arbeitssystem lernen wir, in dem Ausmaß Verantwortung zu übernehmen. Und die meisten
138 Menschen sind es so nicht gewöhnt. Das heißt, ich würde auf jeden Fall erst mal zustimmen,
139 dass es in den allermeisten Fällen auf jeden Fall eine Umgewöhnung braucht und auch ein
140 gewisses, ein gewisses Ablegen von Arbeitsverhalten, die man vorher hatte.

141 INTERVIEWER: Mm.

142 THERESA: Ähm, und das hat, glaube ich, sowohl ganz positive als auch ganz negative
143 Attribute. Und Ähm, das hängt auch sehr von den Menschen ab. Es gibt durchaus auch
144 Menschen, die nicht für das Arbeiten in so einem Ausmaß von Selbstorganisation geschaffen
145 sind oder die - auf jeden Fall nicht so ein starkes Interesse daran haben. Das ist der Vorteil, dass
146 man das im Zweifel auch wählen kann.

147 INTERVIEWER: Mm.

148 THERESA: Ähm, und meiner Erfahrung nach reizt es auf jeden Fall die Menschen ganz stark
149 an, nach so einem Prinzip zu arbeiten. Meiner Erfahrung nach unterschätzt man aber durchaus
150 auch, was es heißt, letztendlich Verantwortung zu tragen. Was man, was dabei allerdings
151 wichtig ist, ist, dass das eben alles ein Lernprozess ist, in den man irgendwie auch reinkommen
152 muss. Und das nur, weil man eigenständige Entscheidungen treffen kann und sich seine
153 Projekte selbst suchen kann, heißt es nicht, dass man das alles auch tun muss. Man kann sich
154 jederzeit Feedback holen. Man kann sich jederzeit irgendwie austauschen. Man kann um Hilfe
155 bitten. Ähm, der entscheidende Unterschied ist eben, dass man da irgendwie eine intrinsische
156 Motivation haben muss. Und das ist von einem selbst kommt, und dass man einfach und das ist
157 damit eng verknüpft, irgendwie auch ehrlich und transparent in seiner Arbeit ist. Das heißt,
158 wenn man Hürden hat, wenn man nicht weiterkommt, dass man das auch irgendwie einfach
159 ehrlich ansprechen und schaut, wie können wir damit umgehen. Und das ist ein Lernprozess.
160 Da muss man reinkommen und das dauert einfach manchmal auch ein bisschen.

161 INTERVIEWER: Mm. Hattet ihr jetzt eigentlich den Holacracy-Ansatz schon von Anfang an?
162 Also auch schon bereits bei der Gründung?

163 THERESA: Ne. Wie lief das alles da? Da wurde gegründet ohne klassische Struktur (lacht).
164 Paul und Georg haben das damals gegründet und waren dann so, ich glaube ab dem Zeitpunkt,
165 wo es etwa 10 20 Menschen waren. Das heißt 2011 wurde Soulbottles gegründet, 2014 wurde
166 Holacracy eingeführt.

167 INTERVIEWER: Mhm.

168 THERESA: Ähm, es stimmt nicht 2012 wurde Soulbottles gegründet. Ähm genau, und dann
169 waren so 20 Menschen und dann fing das an. Am Anfang war das halt eben so, dass doch viel

170 an die Gründer herangetragen wurde. So eine größere Entscheidung, wie gestalten wir
171 irgendwie den Marketingauftritt. Und Paul, unser Gründer, erzählt es dann so, ich war zu dem
172 Zeitpunkt noch nicht da, das ist mit der Zeit einfach so viel wurde, dass es einfach schwer zu
173 händeln war. Und dass er einfach auch festgestellt hat, am Ende fragen halt die Menschen, die
174 gleichzeitig sowieso am meisten Ahnung von der Materie haben. Das heißt, er war letztendlich
175 weniger qualifiziert, die Entscheidung zu treffen als sie. Also hat er in den meisten Fällen, wenn
176 gefragt wurde, sowieso gesagt, hey, mach doch das, was du am sinnvollsten findest und was da
177 jetzt deine Expertise auch sagt. Ähm, bei 20 Menschen war es dann aber trotzdem notwendig,
178 ein bisschen klar zu ziehen. Okay, wer ist jetzt konkret wofür verantwortlich. Und Ähm, Georg
179 unser zweiter Gründer war glaube ich so ein bisschen schon, also hatte Reinventing
180 Organizations gelesen. Da waren schon so Ansätze von Holacracy drin. Und so sind sie, glaube
181 ich, dann auch auf die Idee gekommen, dass man das irgendwie als Gesamtstruktur von diesem
182 Vertrauen in die Leute, Ähm, die am meisten Ahnung von dem Thema haben, entscheiden am
183 Ende auch über einem Thema. Und man macht jetzt nicht so ein (unverständlich 14:56) -
184 Hierarchie-System.

185 INTERVIEWER: Mm.

186 THERESA: Und so kam man auf Holacracy.

187 INTERVIEWER: Ja. Ja. Ja. Ok. Und Ähm, wie ja, wie soll ich sagen, diese
188 Entscheidungsfreiheit, wieviel umfasst die? Also wieviel Entscheidungsfreiheit hat
189 letztendlich auch der (unverständlich 15:13), der auch, ich sag mal von der Entscheidung
190 betroffen ist?

191 THERESA: Das hängt ganz stark von der Rolle ab. Also ein Vorteil von Holacracy oder ein
192 Element von Holacracy ist ja, dass man die Struktur auch gemeinschaftlich konstant
193 weiterentwickelt. Ähm, das heißt, welche Rollen, welche Aufgaben es überhaupt gibt. Ähm,
194 und wieviel Entscheidungsmacht da drin liegt, wird halt in einer Gemeinschaft, also in einer
195 Rolle gewöhnlich Ähm, wird gemeinschaftlich entschieden und das hängt einfach ganz stark
196 vom Tätigkeitsfeld ab. Ähm, wenn man zum Beispiel die Rolle, sagen wir als Beispiel
197 Controlling hat und für die gesamten Finanzen des Unternehmens und die Finanzplanung
198 verantwortlich ist, liegt ja einfach aufgrund der Aufgabe schon mal deutlich mehr Macht. Oder
199 wenn man, oder Entscheidungsgewalt. Genauso wie wenn man die Rolle, bei uns gibt es die
200 Rolle Kollektion, die über die Aufnahme aller neuen Motive auf einer Flasche entscheidet. Das
201 tut nur diese Rolle und im Zweifel halt auch vielleicht nur ein Mensch. Ähm, damit hat man
202 natürlich einen relativ großen Einfluss auf das gesamte Unternehmen. Ähm, gleichzeitig haben
203 wir auch Rollen. Zum Beispiel die Rolle Kitchen (unverständlich 16:20), die unser tägliches
204 Mittagessen irgendwie frisch kocht. Ähm, die Dimensionen der Entscheidungen sind da einfach
205 natürlich kleiner. Einfach weil es um andere Themen geht. Aber es gibt keine Pauschalantwort.
206 Es ist so groß und so klein, wie man es gestaltet und so wie es eben am meisten Sinn macht.

207 INTERVIEWER: Mm Mm. Ok. Und was ist jetzt mit Entscheidungen, die mehrere betreffen?
208 Also vielleicht zum Beispiel jetzt auch bei Events, das auch mit eine Aufgabe von Holacracy
209 ist, dass die Organisation immer weiterentwickelt wird, weil es jetzt zum Beispiel grundlegende
210 Entscheidungen sind, die eben die Organisation betreffen, wo einfach mehrere Leute involviert
211 werden müssen. Wie sieht denn da so ein Entscheidungsprozess aus?

212 THERESA: Mmm. Die meisten Entscheidungsprozesse, die wir im Kollektiv treffen Ähm, sind
213 also jetzt zum Beispiel auch wie, wenn die Struktur selbst geändert wird, das heißt dann

214 Governance-Prozess. Das heißt, wenn wirklich entschieden wird, wo liegen die
215 Verantwortlichkeiten, wie stark sind sie, welche Kreise gibt es. Das wird. Da orientieren wir
216 uns wirklich ganz stark an dem klassischen Holacracy-Mechanismen per integrativer
217 Entscheidungsmethode beschlossen. Ähm, und das Spannende daran, also das wird dann in
218 einem Kreis mit mehreren Menschen gemacht. **Und das, da gibt es einen klar strukturierten**
219 **Prozess und das Spannende ist, dass es eine Konsentsentscheidung ist.** Das heißt, es wird halt
220 nicht nach der Zustimmung gefragt. Es gibt keine Konsentsentscheidung, es müssen nicht alle
221 dafür sein, sondern es gibt explizite Prozesse, wo ein Vorschlag gemacht wird, wo Feedback
222 gegeben wird, bei dem auch jeder Anwesende und jede Anwesende gehört wird. Aber am Ende
223 ist die Frage, die sich stellt, also ob das beschlossen wird oder nicht, ob es schwerwiegende
224 Einwände gibt Ähm, die unser Unternehmen und den Kreis oder die Rolle schädigen könnten,
225 warum man das nicht tun soll. Also wird nach Widerständen sozusagen gefragt und die werden
226 sogar geprüft, ob sie logischen Argumentationen, Strukturen und so was folgen. Das heißt, es
227 ist so ein Mechanismus, in dem jeder gehört wird, der aber gleichzeitig sehr stark prozessiert
228 ist, so dass es möglichst effizient geht und dass es eben nicht darum geht zu schauen, finden
229 das jetzt alle gefühlt irgendwie gut oder sind dafür. Sondern es wird nur geschaut, gibt es echt
230 einen richtig großen, schwierigen Grund, der uns irgendwie zurückwirft, warum wir schlechter
231 dastehen als vorher. Und wenn das nicht ist, ist es immer wert, es irgendwie erstmal
232 auszuprobieren. Und dann kuckt man halt wie läuft es. Und der Vorteil ist halt, du kannst
233 jederzeit nacharbeiten.

234 INTERVIEWER: Mm, Mm. Was ist deine Erfahrung? Wie, funktioniert es gut?

235 THERESA: (lacht) Konkret was ist eben gut? (lacht)?

236 INTERVIEWER: Naja, die Frage ist ja auch immer, was ist jetzt vielleicht ein schwerwiegender
237 Einwand. Und wieviel Diskussion gibt es dann darüber eben? Äh, du hast ja auch gesagt, es
238 wird dann geprüft. Aber Ähm, ja, einfach so dein Eindruck bisher? Vielleicht wie lief es da am
239 Anfang dieser Konsent-Entscheidungsfindung und wie ist die mittlerweile? Hat sich da was
240 verändert? Und würdest du auch sagen, ist es letztendlich eine schnelle Entscheidungsfindung?

241 THERESA: Oh, Ähm, also, das sind viele Fragen. Zum einen verändert, also auch wir sind
242 stetig im Lernprozess. Ähm, auch was solche Prozesse angeht. Das heißt, es hat sich auf jeden
243 Fall in gewisser Hinsicht verändert. Wir haben mit der Zeit die Prüf, also schauen wir mehr,
244 dass sie tatsächlich logisch geprüft werden. Wichtig ist, es wird überhaupt nicht diskutiert in
245 dem Sinne, ob ein Einwand jetzt irgendwie ausreichend ist oder nicht, sondern es wird nur
246 geschaut, ist er logisch. Bezieht er sich jetzt auf diesen konkreten Vorschlag Ähm, oder kann
247 ich den Schaden klar benennen? Und das muss ich halt eben auch mit zwei Argumenten oder
248 mit einem Argument irgendwie belegen. Wenn du sagst reicht es und am Ende entscheide ich
249 als der Mensch, der diesen Einwand bringt, auch ob das ausreichend ist im Grunde genommen.
250 Und danach, angenommen, es gäbe einen Einwand, das ist kein Veto. Danach geht man in der
251 Integration, das heißt man schaut halt, okay, der ursprüngliche Vorschlag und der Einwand, den
252 es gibt, wie kann man die jetzt irgendwie sinnvoll miteinander verbinden, dass es trotzdem
253 weitergeht? Ähm, ohne aber, dass dieser Schaden entsteht. Das heißt, dass ist sowieso schonmal
254 gar kein Abschluss oder ein Abbruch der Diskussion. Und Ähm, ob das funktioniert. Also mein
255 Eindruck ist auf jeden Fall grade bei sehr umfangreichen Entscheidungen. Ähm, ein gutes
256 Beispiel sind immer Gehaltsprozesse. Also Organisationen wie Holacracy entscheidet man
257 dann im Zweifel auch als Team. Ähm, in den vielen Fällen und bei uns ist es auf jeden Fall
258 auch so, gibt es einen Kreis, der oberste Kreis des Unternehmens also in dem dann alles andere

259 liegt. Das heißt bei uns General-Company-Circle. Und dort werden in der Regel
 260 unternehmensweite Entscheidungen getroffen. Auch Themen wie, wie wird Gehalt ausgezahlt.
 261 Angefangen bei wie viel Prozent Gehalt wird ausgezahlt und wie strukturiert man das? Also da
 262 gibt es dann ja alle Möglichkeiten. Alle bekommen das Gleiche, man macht Stufen und so
 263 weiter. Wie kann man Gehaltsprozesse machen. Wenn es um Entscheidungen in solchen
 264 Dimensionen gibt, oder mein Eindruck, dass Ähm, dass die Entscheidungsfindung auf jeden
 265 Fall extremst schnell ist. Man kann solche Entscheidungen dann durchaus Ähm, also das
 266 braucht dann halt womöglich mal, weiß ich nicht, zwei Meetings in einer Stunde. Aber man
 267 kann sowas in zwei, drei Stunden für ein Team von 60 Menschen am Ende entscheiden. Ähm,
 268 und wir haben das auch in anderen. Also wir haben das auch in weiteren, noch demokratischeren
 269 Prozessen versucht. **Aber eine Konsententscheidung ist schon gerade auch jetzt in Zeiten von**
 270 **Corona zum Beispiel Ähm, also von dem Feedback. Wir haben ja auch manchmal externe**
 271 **Gäste, da ist das Feedback schon immer wieder, dass die Leute überrascht sind, wie schnell da**
 272 **Ähm, recht schwerwiegende Entscheidungen getroffen werden.** Das Spannende ist ja, dass man
 273 häufig immer erst mal mit so einem, okay, wir versuchen, dass wir probieren das aus Mentalität
 274 reingeht. Das muss man auch lernen, das muss man auch als Unternehmen lernen. Und da habe
 275 ich den Eindruck, da haben wir uns weiterentwickelt. Weil wenn man das im Hinterkopf hat
 276 und weiß, okay wir machen es und wir merken, es funktioniert gar nicht. Oder wir müssen an
 277 XY Stellen nachbessern, dann ist so dieser Leistungsdruck in dem Moment, wo du es
 278 entscheidest, noch nicht ganz so groß. Weil du kannst jederzeit da wieder herangehen und es
 279 besser machen und einfach wirklich schauen, wie funktioniert es in der Realität und brauchst
 280 nicht den ultimativen Masterplan, an den du alle Eventualitäten schon abgewogen hast.

281 INTERVIEWER: Mhm, Mhm. Also eine sehr flexible Kultur, kann man sagen.

282 THERESA: Ja, das ist der Grundgedanke. Genau. Im Zweifel immer irgendwie erstmal machen
 283 und losgehen, die Energie nutzen, die im Raum sind und dann eben auf Probleme und
 284 Veränderungen reagieren, nachsteuern und eben genau, nicht auf 10 Jahre planen, sondern
 285 immer so auf diese Situation reagieren, in der man ist.

286 INTERVIEWER: Mhm. Jetzt hast du ja schon öfters die Rollen erwähnt, die ihr Intern habt.

287 THERESA: Mhm.

288 INTERVIEWER: Kannst du da ein bisschen näher darauf eingehen, was eine Rolle genau
 289 bedeutet und ob die sich abgrenzt zu einer typischen Stellenbeschreibung zu einer typischen
 290 Position?

291 THERESA: **Genau. Wie typische Positionen geschrieben werden, ist ja erst mal sehr, sehr vage,**
 292 **das ist auch sehr unterschiedlich. Bei einer Rollenbeschreibung ist es ganz klar so, dass Ähm,**
 293 **dass sie die Verantwortlichkeiten irgendwie benennt.** Jede Rolle hat irgendwie ähnliche, die
 294 gleichen Elemente. Jede Rolle hat einen Purpose, also das Ziel auf das sie hinarbeitet,
 295 Verantwortlichkeiten, die sie erfüllen muss, womöglich auch noch, das heißt Domains, also
 296 Gebiete, in der nur ausschließlich diese Rolle irgendwie agieren kann. Die
 297 Rollenbeschreibungen sind niedergeschrieben wie alles. Es ist transparent einsehbar und sie
 298 kann halt jederzeit verändert werden in einem Governance-Meeting. Dieses ist in der Regel
 299 einmal im Monat. Und wichtig ist zum einen, dass man zum Beispiel auch als Mensch mehrere
 300 Rollen erfüllen kann. Also ich bin dann ein gutes Beispiel. Ich habe einfach verschiedenste
 301 Rollen. Das ist auch unbegrenzt und, dass auch eine Rolle von mehreren Menschen zum
 302 Beispiel geführt werden kann. Wir haben unter anderem so eine Rolle die Pakwoman, das sind

303 Menschen die bei uns in der Logistik arbeiten. Und die wird von ich glaube zurzeit elf
304 Menschen gefüllt. Und die Rollen sind dann einfach ganz klar voneinander abgetrennt, also so
305 dass halt immer klar ist, die Verantwortung für bestimmte Sachen liegen nur da und nirgendwo
306 anders. Und das schafft ihr dann halt so ein bisschen die Übersicht und ich weiß nicht. Nur so
307 Beispiele, das kann dann auch unterschiedlich groß sein. Es kann dann halt eben so Rollen sein,
308 die heißen bei uns halt zum Beispiel Sales, Retail Sales, das heißt, alles was mit den Verkauf
309 an HändlerInnen zu tun hat, würde da rein fallen. Und gleichzeitig haben wir aber zum Beispiel
310 einen Marketing-Kreis, in dem sehr viele kleinere Rollen, also wo die ganzen Marketing-Rollen
311 wieder aufgefächert wurden. Dann gibt es da Social Media, Redaktion und so weiter. Das hängt
312 einfach daran, davon dann ab, wie groß, wie komplex sind irgendwie Themen, das kann man
313 gestalten. Man hätte auch einfach eine Rolle Marketing schaffen kann. All diese Möglichkeiten
314 hat man dann.

315 INTERVIEWER: Mhm. Wie flexibel kann man da jetzt Rollen wählen? Also wenn ich jetzt
316 zum Beispiel im Vertrieb bin und ich hab jetzt aber auch Stärken als Beispiel im Personal oder
317 interessiere mich eben jetzt für Holacracy und möchte mal einen Blick, Intern tätig werden
318 Ähm, kann ich dann eine Rolle wechseln? Kann ich eine Rolle aufgeben? Wie sieht das aus?
319 Flexibel gestaltbar?

320 THERESA: Ja ja auch, das ist relativ stark flexibel. Eine Rolle abgeben kann man sowieso
321 jederzeit. Also man muss dann manchmal so ein bisschen unterscheiden, was ist systemisch,
322 was gibt das System vor und was ist in der Realität sinnvoll? Es ist natürlich immer noch fair
323 und super sinnvoll, also eine Rolle nicht einfach von einem Tag auf den nächsten abzugeben,
324 auch wenn dir das System das irgendwie möglich macht, sondern das sinnvoll anzusprechen
325 und da irgendwie auch Übergänge zu schaffen. Na also so Selbstverantwortung heißt ja eben
326 auch das irgendwie mit im Blick zu haben. Und Rollen besetzen Äh, hat also diese
327 Accountability hat die Rolle Leadlink. Das heißt, aus dieser Rolle heraus besetzt man Rollen
328 und Ähm, kann auch im Zweifel Rollen entziehen. Ähm genau. Aber theoretisch kann man sich
329 jederzeit darauf bewerben. Man kann jederzeit ins Gespräch auch gehen Rollen zu haben und
330 das ist super flexibel. Letztendlich hängt dann auch immer ein bisschen am Bedarf natürlich.

331 INTERVIEWER: Du hast jetzt grad den Leadlink erwähnt.

332 THERESA: Ja.

333 INTERVIEWER: Was ist das genau? Und was meinst du damit, (lacht) man besetzt auch
334 Rollen? Das klingt dann so, dass man da jemanden, dass man über die Entscheidungsgewalt
335 vielleicht verfügt, jemanden dorthin zu setzen. Oder wie kann man sich das vorstellen?

336 THERESA: Ja, ja. (lacht) Der Leadlink führt Menschen mit Rollen zusammen (lacht) natürlich
337 am Ende. Ähm, der Leadlink ist, wie der Name das schon sagt, jetzt so Richtung Leadership.
338 Hat vor allem Ähm, eine strategische Funktion. Das heißt, es geht darum, Strategien für einen
339 ganzen Kreis, also für ein Team irgendwie zu entwickeln. Ähm, und eben auch, also hat
340 bestimmte Accountabilities eben tatsächlich, Menschen und Rollen zusammenzubringen,
341 Feedback zu geben, wie Rollenfüllung auch sind. Und angenommen, es würde halt eben, also
342 die Hauptaufgabe von einem Leadlink ist eben zu schauen, dass man Ähm, eine Rolle füllt mit
343 Menschen, die irgendwie auch ein sinnvolles Skill-Set und Motivation haben und angenommen,
344 es bräuchte da irgendwie Unterstützung, eben da auch zu supporten, indem man eben Feedback
345 gibt, indem man Ähm, Ähm, Input gibt. Was ein Leadlink nicht macht ist Aufgaben verteilen.
346 Also es ist kein Chef, auch wenn das auf den ersten Blick so klingt. Wie ich die Aufgaben,

347 welche Aufgaben ich mache, wie ich, welche Projekte ich angehe, in welcher Priorität ich sie
348 bearbeite, all das kann ich in meinen Rollen entscheiden. Ein Leadlink entscheidet eben nur das
349 Mensch XY Rolle XY füllt. Genau, und kann da strategische Priorisierung irgendwie geben.
350 Aber ein Leadlink könnte mir nie sagen, mach Aufgabe XY bis morgen. Als kann er, aber das
351 wäre dann halt ein Feedback.

352 INTERVIEWER: Ja. Ok. Ja. Also das heißt er entscheidet es, wer eine Rolle besetzt.

353 THERESA: Mhm.

354 INTERVIEWER: Und da gibt es jetzt keine Wahlen in dem Sinne. Also angenommen, drei
355 Leute haben Interesse auf eine Rolle Äh, dann entscheidet es der Leadlink wer am
356 qualifiziertesten dafür ist?

357 THERESA: Genau. Ähm, aber wie bei allem hat auch die Rolle Leadlink die Möglichkeit,
358 irgendwie selbst zu entscheiden, wie sie das jetzt entscheidet. Ähm, zum Beispiel wäre es schon
359 auch nicht unüblich, dass ein Leadlink sich Feedback aus dem Kreis holt oder wenn es eine
360 Rolle ist, die bereits Rollenfüllende hat, nachzufragen, okay, wen seht ihr, wie es, auch andere
361 Leute in diese Prozesse zu involvieren.

362 INTERVIEWER: Mhm.

363 THERESA: Aber letztendlich die Entscheidung, die getroffen wird, genau das macht die Rolle
364 Leadlink.

365 INTERVIEWER: Ja, gibt es noch weitere Rollen, die das System vorsieht. Also so wie das, wie
366 der Leadlink zum Beispiel, gibt es da noch andere Rollen, die besetzt werden müssen,
367 sozusagen?

368 THERESA: Ja, Ähm, die Rolle Leadlink muss gar nicht. Ja, okay. Ähm, ja es gibt die Rolle
369 Ramplink, das ist das Pendant sozusagen zum Leadlink. Die wird tatsächlich gewählt und die
370 braucht auch Ähm, die braucht jeder Kreis, also die ist unabänderlich. Ähm, und die, der die
371 Rolle Ramplink vertritt Ähm, die Mitarbeitenden. Also da muss man eins zurückgehen. **Also**
372 **eine holokratische Organisation ist ja in Kreisen organisiert**, das heißt verschiedene quasi
373 Teams, die ineinander liegen. Das heißt, ich habe einen obersten Kreis und in dem können
374 mehrere liegen. **Damit diese Kreise aber miteinander in Interaktion treffen können, also in**
375 **diesen Kreisen gibt es dann eben auch Meetings und so weiter, sind sie eben verbunden. durch**
376 **Leadlinks und Replinks**. Und man kann es immer so sehen, der Leadlink vertritt so ein bisschen
377 die Perspektive des übergeordneten Kreises in den untergeordneten Kreis. Nehmen wir mal ein
378 Beispiel jetzt bei uns wäre es der General Company Circle und in dem untergeordneten Kreis
379 wäre die Logistik. Das heißt, wenn unternehmensweite Entscheidungen getroffen würde
380 werden, würde die zum Beispiel ein Leadlink dann in die Logistik tragen und auch da schauen,
381 dass sie irgendwie sinnvoll umgesetzt werden und so weiter. Und im Gegenzug würde der
382 Raplink immer die Interessen des eingegliederten Kreises in den übergeordneten Kreis tragen.
383 Das heißt darauf achten, dass dort keine Entscheidungen getroffen werden, die jetzt zum
384 Beispiel den eingegliederten Kreis irgendwie einschränken und verschiedene Interessen und
385 Spannungen da irgendwie auch zurück kommunizieren. Das heißt, bei unternehmensweiten
386 Entscheidungen wären dann zum Beispiel immer die Raplinks aller Kreise anwesend und
387 würden auch mitentscheiden gleichberechtigt. Genau das so zum einen. Und dann gibt es in
388 jedem Kreis noch die Rolle Facilitator und Secretary und es sind einfach so Meeting-
389 organisierende Rollen, würde ich sagen. Alle Meetings werden moderiert über die Rolle über

- 390 die Rolle Sec Äh über die Rolle Facilitator. Secretary hat die Hoheit über den gesamten
391 Schriftverkehr und interpretiert im Zweifel auch Ähm, bestimmte Regelungen.
- 392 INTERVIEWER: Mhm. Mhm. Ok, das heißt, dadurch wird gewährleistet, dass eigentlich
393 immer, auch wenn eine Entscheidung getroffen werden soll, zwangsläufig eigentlich alle
394 Interessen auch mitberücksichtigt werden. Obwohl das eigentlich ein Kreis ist, der jetzt
395 praktischerweise, von den Rollen her etwas übergeordnet ist. Dadurch, dass der Raplink halt
396 eben, also wenn ich das richtig verstanden habe im höheren Kreis mitvertreten ist, kann er
397 natürlich ein Veto einwerfen, wenn eine Entscheidung getroffen werden soll.
- 398 THERESA: Genau. Es gibt zwar keine Vetoentscheidungen, aber genau so funktioniert das.
399 Also so dieses Mitbestimmungsrecht und Mitgestaltungsmöglichkeiten im
400 Gesamtunternehmen Ähm, ist nicht immer durch eine, also so durch einen direkten Einfluss
401 irgendwie gemacht, sondern eben über dieses Vertretungs- oder Repräsentanten-System.
- 402 INTERVIEWER: Mhm.
- 403 THERESA: Ähm, man kann sich jederzeit, aber auch Ähm, aus anderen Rollen und so weiter
404 in andere Kreismeetings einladen lassen und dann einfach direkter in den Austausch gehen. Da
405 wird genau, diese Replinks und Leadlinks gewährleisten sozusagen Ähm, die Verknüpfung
406 unter den Kreisen und das Mitbestimmungsrecht letztendlich und Mitwirkungs- und
407 Gestaltungsrecht und Möglichkeiten von allem.
- 408 INTERVIEWER: Jetzt hab ich doch nochmal eine Frage, was die Entscheidungen angeht und
409 auch die Entscheidungsfreiheit also jetzt gerade auch wenn es um Geld geht, ist es ja häufig ein
410 sensibleres Thema. Und wenn ich jetzt eben eine Rolle beispielsweise im Marketing hab und
411 ich halte es jetzt für sinnvoll, dass man da in irgendeine Marketingkampagne eben investieren,
412 THERESA: Mhm.
- 413 INTERVIEWER: Wer entscheidet es dann? Also über das Budget und überhaupt über die
414 Geldausgaben? Inwieweit dürfte ich das jetzt selbst entscheiden? Wie ist das limitiert oder wie
415 wird es abgesichert?
- 416 THERESA: Das hängt wiederum ganz davon ab, wie man das gestaltet. Ähm, generell ist es
417 immer so, dass alle, also das Budgetentscheidungen Ähm, oder dass die Budgets des Kreises
418 von Ähm, vom obersten Kreis erstmal alle Rechte, die man generell vergeben kann, liegen
419 immer erst am obersten Kreis. Bei uns ist es dann einfach so geregelt dass, Ähm, der General
420 Company Circle über Budgets entscheidet und die halt wahlweise komplett an Rollen gibt.
- 421 INTERVIEWER: Mhm.
- 422 Und dann werden zum Beispiel sowas wie Jahresbudgets rein gemacht. Und innerhalb dieser
423 Budgets können diese Rollen dann vollständig selbst entscheiden was sie damit machen. Oder
424 eben auch für Kreise, wenn ein Budget einem Kreis zugewiesen wird, sagen wir dem
425 Marketing-Kreis, dann würde es in die Accountability dieses Leadlinks fallen, das irgendwie
426 unter den Rollen zu verteilen. Das kann man ganz frei ausgestalten. Man kann sich halt auch
427 einfach auch Regeln geben, das eine ganz andere Rolle über Budgets entscheidet. Bei uns ist es
428 aber in der Regel so, dass wir Budgets sowohl den Kreisen zugeordnet haben und an Rollen,
429 die einfach sehr regelmäßige Ausgaben haben, auch. Ähm, und sobald man die Freigabe quasi
430 über das Geld gegeben hat, das wofür es verwendet wird und wie es verwendet wird, obliegt
431 dann bei der Rolle.

- 432 INTERVIEWER: Mhm.
- 433 THERESA: Dann gibt es, also so die Freiheit hat man dann da auf jeden Fall.
- 434 INTERVIEWER: Mhm.
- 435 THERESA: Ähm, natürlich kann man Feedback geben, also so wenn irgendwie auffällt, oder
436 wenn man den Eindruck hat, das Budget wird nicht sinnvoll verwaltet, dann könnte man sie
437 begeben. Und es wäre auch zum Beispiel, wenn das jetzt wiederkehrend wäre, dass ein Mensch,
438 der eine Rolle hat und das Budget aber regelmäßig für weiß ich nicht, Freizeitparkgestaltung
439 ausgeben würde, dann wäre das womöglich ein Moment, wo mal ein Leadlink in ein Gespräch
440 gehen würde, wie der (unverständlich 35:27) ist, und wie eben auch im Zuge von, wie sinnvoll
441 wird das Budget verwaltet.
- 442 INTERVIEWER: Mhm, Ja. Ja. Ok. (Theresa lacht) Jetzt so zusammenfassend, wo siehst du
443 jetzt, also das Beispiel jetzt von Holacracy, Ähm, die großen Vorteile und vielleicht auch die
444 Herausforderungen? Jetzt einfach so, wenn man sich das, jetzt das Unternehmen, als
445 wirtschaftende Einheiten einfach betrachtet.
- 446 THERESA: Ja, ich finde, die Vorteile liegen immer relativ klar. Der größte Vorteil ist es, dass
447 man sich eben wirklich Ziele setzt. Und das ist zum einen motivierend und schön, also für mich
448 als Mitarbeitende. Das ist irgendwie schön zu sehen, das ist das Ziel, damit kann ich mich
449 verbinden. Ich würde es auch nur machen, wenn ich mich damit verbinden kann. Ähm, und,
450 dass es irgendwie letztendlich, das vereint auch alle in eine Richtung. So du weißt irgendwie
451 immer, wofür du arbeitest. Ähm, ein großer Vorteil, den ich durchaus auch sehe, ist eben, dass
452 es eben schnell und agil ist, dass man eben am System rumschrauben kann und dass man
453 keinem, keinem System hinterher arbeitet, sondern dass man sich das System irgendwie zu
454 eigen macht. Man kann sehr schnell auf ganz viele Situationen reagieren. Das finde ich
455 persönlich auch im Arbeiten extrem befreiend. Und natürlich setzt es einfach erstmal also
456 unterschiedlich, aber bei mir setzt es großen, also Energie und Motivation frei, dass ich halt
457 eben meine Aufgaben wählen kann, dass ich selbst Abwägungen treffe, dass ich und auch, dass
458 ich mich einbringen kann und dass ich aber auch entscheiden kann, in die XY Themen möchte
459 ich mich nicht einbringen. Es sei denn, es ist Teil meiner Rolle. Und ich muss. Ähm, all diese
460 Dinge haben eine große Tragfähigkeit. Das ist auch wenn Entscheidungen getroffen werden
461 Ähm, ist mir immer bewusst, dass es keinen, es gibt keinen Chef, über den ich mich aufregen
462 kann, weil ich unzufrieden mit Gehaltsstrukturen bin, weil ich kann halt jederzeit losgehen und
463 nen Vorschlag machen, dass man das ändert. Ähm, das ist extrem spannend und ändert so ein
464 bisschen den Blick. Also so meiner Erfahrung nach, erreicht das so eine gewisse Tragfähigkeit
465 auch von schwierigen Entscheidungen. Gleichzeitig ist das natürlich auch eine Herausforderung
466 im Persönlichen. Ähm, weil sehr viele Themen sind eben doch eher am Ende ziemlich komplex
467 und es gibt keine einfache Lösung. Und Ähm, es ist gar nicht so gar nicht so einfach für 60
468 Menschen bestimmte Dinge zu organisieren Ähm, und man gerät da durchaus auch mal in einen
469 Überforderungsmoment. Was auf jeden auch eine Gefahr ist, ist dass man zu bürokratisch wird
470 in dem System oder zu wenig bürokratisch. Man könnte zu viel aufschreiben, man könnte zu
471 viele Regeln gestalten und die Freiheiten, die man hat, damit einfach aus Versehen oder mit
472 Absicht massiv beschränken.
- 473 INTERVIEWER: Mhm.

474 THERESA: Das Wichtigste für mich ist immer, wenn man über Holacracy oder über
475 selbstorganisiertes Arbeiten redet. Das, also für mich ist total klar, dass das System noch so gut
476 ist, wie du es nutzt. Also Holacracy als System befreit einem erstmal von kein Problem dieser
477 Welt. Das ist absolut denkbar, dass ich eine total klassische Macht-Hierarchie auch in diesem
478 System nachbilden kann, wenn ich das möchte. Das heißt, es hängt davon ab, wie man es nutzt
479 und wofür man es nutzt, letztendlich genau. Und Ähm, es ist auch einfach oder sehr gerne gar
480 nicht so einfach, dass man sich in den Regeln, die man da selbst schafft, am Ende selbst ein
481 bisschen verstrickt und dann sehr viel mit Regeln, gestalten, aufarbeiten und so weiter
482 beschäftigt ist.

483 INTERVIEWER: Also gerade jetzt Holacracy gibt ja doch auch einen relativ strukturierten
484 Ansatz ja auch vor. Was ist da dein Eindruck über die Jahre? Ich vermute mal ihr seit ja auch
485 stark gewachsen. Ähm, funktioniert dieser Ansatz besser oder wird er herausfordernder durch
486 jetzt eine sehr steigende Anzahl an Mitarbeitenden?

487 THERESA: Generell glaub ich gilt einfach, umso komplexer und umso mehr Menschen, umso
488 herausfordernder wird es (lacht). Das wäre wahrscheinlich in jedem System einfach so! Ähm,
489 es ist auf jeden Fall nicht so, falls deine Frage darauf abzielt, dass jetzt mit größerer Komplexität
490 wir irgendwie unüberbrückbare Hürden irgendwie erreicht hätten oder so, sondern letztendlich
491 ist bisher meine Erfahrung und ich habe bei Soulbottles angefangen, da waren wir deutlich
492 weniger Menschen, also vielleicht 20 30. Ähm, dass man zwar andere Herausforderung mit der
493 Zeit hat, aber dass es nie mehr wurde. Es ist ziemlich problemlos möglich, auch 60, ich denke
494 auch 100 Menschen zu organisieren.

495 INTERVIEWER: Mhm, ja. Ich spreche es deshalb an, weil ich hatte auch letzte Woche auch
496 ein anderes Interview. Und die haben 180 Mitarbeitende.

497 THERESA: Mhm.

498 INTERVIEWER: Und da hat mein Interviewpartner eben auch erwähnt, dass sein Eindruck ist,
499 dass es erst richtig gut läuft, seitdem sie so viel sind. Weil doch, also die haben auch Holacracy.
500 Weil er eben auch bei sich in der Organisation festgestellt hat, dass doch diese ganzen, doch ist
501 ja doch eine sehr strenge Struktur oder diese Rollen und was es eben alles gibt. Ähm, dass es
502 meist erst anscheinend richtig gut jetzt erst, selbst eigenedynamische Fahrt aufnimmt, seitdem
503 sie eigentlich überhaupt jetzt erst so viele sind (lacht). Deshalb habe ich jetzt nochmal die Frage
504 Ähm, eingeworfen, wie es jetzt bei euch mit den 60 + ca. geht?

505 THERESA: Äh ja es sind andere Sachen also. Was ich halt schon sehe, also was man nicht
506 vergessen darf, wenn man so als Unternehmen irgendwie auch an seiner Struktur arbeitet, das
507 kostet Zeit und Geld, also deutlich mehr Zeit natürlich als es in einem anderen Kontext passiert.
508 Wenn sich zehn Menschen zusammensetzen und überlegen, wie sie ihre Struktur irgendwie
509 handhaben wollen und das regelmäßig, dann ist es eine Zeit, die da reingeht die in einem
510 klassischen Unternehmen, nicht da reingeht. Das heißt, umso mehr Menschen du hast, oder so,
511 umso mehr lohnt sich das letztendlich erst mal.

512 INTERVIEWER: Mm.

513 THERESA: Weil die gleichen Regeln müsstest du auch für fünf Leute schaffen, damit es klar
514 ist. Also du müsstest wahrscheinlich die gleiche Zeit darin investieren. Ähm, gleichzeitig mit
515 mehr Menschen ist auf jeden Fall. Äh, also eine Herausforderung, die wir in gewisser Hinsicht
516 haben, ist Ähm, dass die Wege zwischen den Kreisen größer werden, na also mehr Menschen,

517 mehr Kreise, mehr Abstände dazwischen. Und da immer wieder den Gesamtblick irgendwie
518 reinzubekommen und sich gut zu vernetzen, das ist durchaus herausfordernd, umso mehr man
519 wird. Wobei das wahrscheinlich wenig mit Holacracy als Struktur zu tun hat, sondern das ist
520 eine kulturelle Frage.

521 INTERVIEWER: Mm.

522 THERESA: Also wie kann ich Menschen trotzdem vernetzen, die nicht mehr direkt miteinander
523 zusammenarbeiten. Die sich vielleicht nicht mehr jeden Tag sehen. Und wie kann ich da eine
524 Vertrauensbasis herstellen? Aber das ist eher, weil bei uns so dieses vertrauensvoll empathisch
525 miteinander arbeiten einfach ein großer Teil von, wie arbeiten wir eben auch selbstorganisiert
526 gut zusammen.

527 INTERVIEWER: Mm.

528 THERESA: Es ist schwer zu trennen.

529 INTERVIEWER: Ja. Gab es da bei euch nochmal einen Sprung, also in dieser Entwicklung,
530 was jetzt gerade auch vielleicht Vertrauen angeht und so weiter. Jetzt Corona-bedingt arbeiten
531 ja auch viele Remote.

532 THERESA: Mhm.

533 INTERVIEWER: Vielleicht jetzt auch ein tragender Punkt, wo man ja dann doch nochmal
534 verteilter eben arbeitet, sich nicht jeden Tag sieht und doch ein hohes Vertrauen eben dann in
535 die Mitarbeitenden gesetzt werden muss letztendlich.

536 THERESA: Also was so das Arbeiten mit Corona und im Homeoffice anging, war Holacracy
537 eher unterstützend, wir konnten sehr schnell Dinge in digital ummünzen. Es war zu jedem
538 Zeitpunkt eben, dadurch das es ja klar ist, wer ist wofür verantwortlich, musste das gar nicht
539 neu ausdiskutiert werden. Das heißt im Zweifel, sich nicht jeden Tag regelmäßig zu sehen oder
540 im Büro mal eine Frage in den Raum zu werfen, das geht sehr gut, das hilft. Eine andere Frage,
541 die natürlich trotzdem kommt, ist, was passiert mit Menschen, wenn sie halt nicht
542 zusammenarbeiten, wenn sie sich nicht sehen auf einem persönlichen Level? Und da konnte
543 man schon sehen, dass Menschen, die während Corona bei uns angefangen haben, sich da, also
544 für die das wahnsinnig schwer war. Das hat aber natürlich mit der Arbeitsorganisation wenig
545 zu tun. Das sind einfach ich, soweit ich weiß, sind das Probleme, die einfach alle Unternehmen
546 haben, während dieser Zeit.

547 INTERVIEWER: Mhm. Ja. Ok. Ja Theresa, das war es von meiner Seite aus.

548 THERESA: Okay.

549 INTERVIEWER: Ich bedanke mich für die Zeit, die du dir genommen hast und für die
550 ausführlichen Fragen, die du mir beantwortet hast und dann beende ich jetzt hier auf jeden Fall
551 mal die Auszeichnung.

552

Anhang 3: Fundstellen - Extrahiertes Material

Kategorie	VORSPRUNGatwork	Liip	Tele Haase	Soulbottles
Einstellung (1)	<p>„Genau. Wir arbeiten mit dem Menschenbild Äh, X und Y, Menschenbild von McGregor“ (I1, S. 3, Z. 84-85)</p> <p>„Und da gehen wir davon aus, dass der Mensch ein Y-Mensch ist und genau wie du eben sagtest, sich einbringen will, gestalten will, Ähm, einen Unterschied machen will etc.“ (I1, S. 3, Z. 87-88)</p>	<p>„...der Mensch nicht nur als Ressource oder Arbeitskraft sieht, sondern als Ähm, ganzheitliches Wesen mit Bedürfnissen und damit, mit auch Fähigkeiten, die diese Menschen mitbringen“ (I2, S. 2, Z. 44-45)</p> <p>„... weil wir schon der Ansicht sind, dass Menschen auch Ähm, selbst sehr gut verstehen oder lernen können, selbst zu verstehen, was sind ihre Stärken und wie kann ich die gewinnbringend in der Organisation einsetzen und die nicht primär angeleitet durch einen Vorgesetzten und das ihm als Aufgabe, ihr als Aufgabe zu übergeben, das Beste aus Menschen herauszuholen“ (I2, S. 2, Z. 48-53)</p> <p>„Also es ist natürlich sehr klar das Ziel von Holacracy, quasi das zu nutzen. Die Fähigkeit des Menschen, selbst Verantwortung für sich und anderes zu übernehmen“ (I2, S. 2, Z. 71-72)</p>	<p>I: „Also kann man sagen, dass aus deiner Erfahrung auch der Mensch durchaus gerne Verantwortung übernimmt und auch gerne im Arbeitskontext?“ (I3, S. 4, Z. 152-153) M: „So ist es. Genau. Wenn er das Wissen hat, genau, wenn er das Wissen hat, die notwendige Transparenz vorhanden ist, dann ist er in der Lage auch Verantwortung zu übernehmen...“ (I3, S. 4, Z. 155-157)</p> <p>I: „Dadurch entsteht natürlich auch eine sehr hohe intrinsische Motivation vermutlich“ (I3, S. 4, Z. 174-175) M: „Absolut. Genau“ (I3, S. 4, Z. 176)</p> <p>„...wir möchten gerne Mitarbeiter haben oder unser Idealmenschenbild des Mitarbeiters ist ein aufrecht gehender Mitarbeiter, der nicht u unserer, sprich nicht Tele, nicht meiner und nicht dem anderen Markus seiner Meinung sein muss“ (I3, S. 3, Z. 115-117)</p>	<p>„Wir würden nicht mit Holacracy arbeiten, wenn wir den Menschen nicht auch zutrauen würden und letztendlich allen Menschen, dass man selbstorganisiert Entscheidungen treffen kann und dass Freiheit in deinen Entscheidungen und in der Gestaltung deines Arbeitsfeldes letztendlich eine große Energie auch freisetzen kann“ (I4, S. 3, Z. 112-115)</p> <p>„...ein positiver, empathischer Blick auf den Menschen. Also so diese Idee, jeder kann erstmal sein, wie er ist und ist wertvoll und die Grundannahme zu fördern dieses irgendwie. Und alle Menschen versuchen eigentlich immer nur, sich Bedürfnisse, positive Bedürfnisse zu erfüllen und letztendlich eben auch etwas Positives zu tun“ (I4, S. 3, Z. 106-109)</p>

Kategorie	VORSPRUNGatwork	Liip	Tele Haase	Soulbottles
Normatives Management (2)	<p>„Also Unternehmen sind dazu da, die Probleme ihrer Kunden zu lösen und haben erstmal keinen Selbstzweck und auch eben nicht den Selbstzweck viel Geld zu verdienen“ (I1, S. 3, Z. 112-114)</p> <p>„Und den immer in den Blick zu nehmen - aber auch als Mensch in den Blick zu nehmen, also nicht als anonyme Gestalt, sondern das sind letztendlich ja auch alles Menschen, jeder einzelne Kunde. Und darin drückt sich eben auch diese Menschen-Zentrierung aus“ (I1, S. 4, Z. 124-127)</p>	<p>“We want to create long lasting social environment and economic value by driving through digital human progress” (I2, S. 4, Z. 135-136)</p> <p>„Und es trifft es nicht schlecht, weil dieses, eben dieses Social Environmental and Economic Value, wenn man schaut, was war die Intention der Gründer, die das Unternehmen Ähm, vor langer Zeit gegründet haben. Ähm, die waren jetzt nicht, wir wollen mit Produkt X an den Markt und möglichst viel Geld verdienen, sondern ein sehr starker Treiber war, hey, wir wollen der Schweiz, also der Welt zeigen, dass man auch anders wirtschaften kann, mit dem Respekt, sozialen Bedürfnissen und Umwelt bezogenen Bedürfnissen gehen“ (I2, S. 4, Z. 139-145)</p>	<p>„Also das hat uns so die Familie Haas mitgegeben. Wir wollen die wirklich, wirklich die Welt jeden Tag ein bisschen besser machen. Das klingt jetzt ein bisschen verschoben. Wir haben das vor acht Jahren gesagt. Also heute, wo jeder über Energie und Dingskirchen und Klima redet, haben wir das schon vor acht Jahren gesagt. Das heißt, wir bauen Produkte für diese Bereiche. Wir werden keinen Waffenhändler, keine Atomenergie beliefern. Wir Ähm Äh, wir Äh achten drauf. Selbst wollen wir bis 2025. Wir haben die größte Solarfläche Wiens, auch einen auf unsere Firma oder um unsere Firma herum. Wir können heute schon große Teile der Produktion autark betreiben mit dem Sonnenstrom, wenn die Sonne scheint. Lange Zeit haben wir. Wir möchten, 2025 möchten wir Ähm Äh energieautark sein“ (I3, S. 7, Z. 309-317)</p>	<p>„Und bei Soulbottles haben wir uns tatsächlich den Purpose gegeben Ähm, dass alle Menschen sozial, ökologisch nachhaltig konsumieren, ohne den Planeten unnötig zu belasten und Ähm, Zugang zu sauberem Trinkwasser haben, was wir eben unter anderem durch die Ähm, Spendengenerierung irgendwie erreichen wollen. Das heißt, es ist tatsächlich so, dass der nachhaltige Gedanke ganz explizit auch in unserer Struktur und eben auch wie wir miteinander arbeiten, verankert, ist“ (I4, S. 1 f., Z. 39-45)</p> <p>„Das heißt, es ist ja etwas, was man langfristig irgendwann erreichen, wenn man hinarbeiten und das ist auf jeden Fall schon so diese Welt verbessern“ (I4, S. 2, Z. 56-57)</p>

Kategorie	VORSPRUNGatwork	Liip	Tele Haase	Soulbottles
Strategisches Management (3)	<p>„Wir haben unterschiedliche Zellen, die jeweils Ähm, sich alle nen Korpus und ne Domain und dann auch ihre eigene Accountability gegeben haben. Es heißt auch da findet sich dieses – Ausrichtung- und Orientierungsthema wieder ganz stark drin“ (I1, S. 5, Z. 173-175)</p> <p>„Und das kann sich immer wieder auch verändern, auch das ist eben diese Dynamik, also sprich Zellen können entstehen, Quellen können sich mit anderen verbinden oder auch wieder verschwinden“ (I1, S. 5, Z. 178-180)</p> <p>„Alle Zellen sind erstmal mehr oder weniger alle gleichgestellt. Aber es wäre wirklich Äh, traumtänzerisch zu sagen es gibt bei uns keine Hierarchie“ (I1, S. 7, Z. 255-256)</p>	<p>„...also in Holacracy sind das Kreise Subkreise und Superkreise“ (I2, S. 5, Z. 191)</p> <p>„In Holacracy ist nur die Rollenstrukturierung hierarchisch“ (I2, S. 5, Z. 209)</p> <p>„...aber die Vernetzung zwischen den Circles, die passiert tatsächlich über Leadlink und Replink“ (I2, S. 6, Z. 247-248)</p> <p>„...Äh, Aufbauorganisation ist sowie Teil der Ablauforganisation also in den normalen täglichen Prozessen. Dazu gehört auch immer die Struktur anzupassen. Deswegen ist es nicht ein fixes Bild Ähm, sondern verändert sich und hat sich zum Teil drastisch verändert“ (I2, S. 5, Z. 183-186)</p>	<p>„Wir haben vier Kreise, keine Abteilungen...“ (I3, S. 8, Z. 347-348)</p> <p>„Und natürlich haben wir Hierarchie. Wir haben aber, ich würde sagen, eher Leadership. Und zwar ist es so, dass sich natürlich in den einzelnen Kreisen die Spezialisten ausprägen. Der und das ist das Schöne bei uns im Unternehmen. Ich glaube, wenn wir Themen haben und Themen haben im Unternehmen und wir wissen, wer es gut kann, dann macht er das auch“ (I3, S. 10, Z. 444-448)</p> <p>„...haben wir das ein paar Mal wieder neu entwickelt...“ (I3, S. 8, Z. 341)</p> <p>„Es gibt kein Abteilungsleiter hier und kein Abteilungsleiter da und dort gibt es nichts bei uns im Unternehmen“ (I3, S. 10, Z. 431-432)</p>	<p>„Also eine holokratische Organisation ist ja in Kreisen organisiert...“ (I4, S. 9, Z. 371-372)</p> <p>„Damit diese Kreise aber miteinander in Interaktion treffen können, also in diesen Kreisen gibt es dann eben auch Meetings und so weiter, sind sie eben verbunden, durch Leadlinks und Replinks“ (I4, S. 9, Z. 374-376)</p> <p>„... dass mit Holocracy arbeiten nicht heißt, dass es keine Hierarchien gibt. Sie sind nur nicht an Menschen, sondern eben an Rollen also an Aufgabengebiete gebunden. Und es gibt auch trotzdem eine Form von Leadership, die sieht nur, also die ist anders gestaltet als in klassischen Unternehmen. Also mehr so Leadership im Sinne mit Unterstützung zur Selbsthilfe, Coaching, Feedback“ (I4, S. 3, Z. 116-120)</p>

Kategorie	VORSPRUNGatwork	Liip	Tele Haase	Soulbottles
Operatives Management (4)	<p>„Das eine ist das Konsentverfahren. Also tatsächlich über das Thema schwerwiegende Einwände zu gehen“ (I1, S. 9, Z. 327-328)</p> <p>„Genau. Dann gibt es noch den Beratungsansatz. Auch den ziehen wir häufiger mal ran“ (I1, S. 10, Z. 355-356)</p>	<p>„Wenn Sie eine Domain auf ein Thema gibt, muss jede Rolle, die dieses Thema oder diesen Bereich Ähm, nutzen will, zuerst beim Domainholder welcher jetzt diese Blogpost-Rolle hat, fragen, ob es okay ist einen Blogpost zu publizieren“ (I2, S. 7, Z. 301-304)</p> <p>„Es gibt nie Entscheidungsketten oder Gruppenentscheidungen oder Konsensentscheidungen und so“ (I2, S. 8, Z. 330-331)</p>	<p>„Da sitzt der Kreis der Kreisverantwortlichen und die Regie drinne und da hat jeder eine Stimme und darin wirds dann entschieden“ (I3, S. 13, Z. 562-563)</p> <p>I: „Übers Mehrheitsvotum? Oder wie funktioniert das da?“ (I3, S. 13, Z. 568) M: „Ja ganznormal eine Stimme mehr“ (I3, S. 13, Z. 569)</p> <p>„Natürlich haben wir Vier-Augen-Prinzip und so weiter und so fort. Aber was, was meistens ist, dass Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen werden...“ (I3, S. 16, Z. 734-736)</p>	<p>„Und das, da gibt es einen klar strukturierten Prozess und das Spannende ist, dass es eine Konsentscheidung ist“ (I4, S. 6, Z. 218-219)</p>
	<p>„Genau. Grundsätzlich ist es schon so, dass die Entscheidungen da getroffen werden sollen, wo sie anfallen, also möglichst dezentral“ (I1, S. 9, Z. 319-320)</p> <p>„Also es ist klar, ich Kathrin treffe am Ende die Entscheidung, weil ich die Rolle XYZ habe“ (I1, S. 10, Z. 356)</p> <p>„Also das ist ein sehr, sehr fluides System oder Modell und ähm es ist auch so, dass jeder verschiedene Rollen aufhat, also bei den Zellenbeschreibungen sind wir ganz gut“ (I1, S. 5, Z. 196-197)</p> <p>„Und gleichzeitig haben wir keine Stellenbeschreibung“ (I1, S. 10, Z. 386-387)</p>	<p>„Jede Rolle hat die komplette Autonomie. Also es gibt keine vorgesetzte Rolle, die den Wirkungskreis in irgendeiner Form einschränken kann oder Freigaben machen kann oder Informationen zurückbehalten kann. Informationen sind komplett zugänglich und jede Rolle kann die Hierarchie zu jeder Zeit anpassen“ (I2, S. 5, Z. 212-215)</p> <p>„Man darf nur Domains machen über Bereiche, die tatsächlich mit der eigenen Rolle zu tun haben“ (I2, S. 8, Z. 315-316)</p> <p>„Und auch wenn eine Rolle mehrfach besetzt ist, das kann es geben, also eine Rolle, aber mehrere Besetzungen, darf jeder, jede einzelne Besetzung darf komplett frei entscheiden“ (I2, S. 8, Z. 328-330)</p>	<p>„Wir haben sogenannte Rollenbeschreibungen...“ (I3, S. 11, Z. 464)</p> <p>„Pffff. Also du darfst erst einmal alle deine Entscheidungen treffen, die deine Arbeit bedingen, die deine Rolle bedingen“ (I3, S. 16, Z. 708-708)</p> <p>„Aber entscheiden wirst du's immer selber“ (I3, S. 16, Z. 713)</p>	<p>„Dann kann man sehr viele Entscheidungen in seinen Rollen selbst treffen...“ (I4, S. 2, Z. 78-79)</p> <p>„Genau. Wie typische Positionen geschrieben werden, ist ja erst mal sehr, sehr vage, das ist auch sehr unterschiedlich. Bei einer Rollenbeschreibung ist es ganz klar so, dass Ähm, dass sie die Verantwortlichkeiten irgendwie benennt“ (I4, S. 7, Z. 291-293)</p> <p>„... und sobald man die Freigabe quasi über das Geld gegeben hat, das wofür es verwendet wird und wie es verwendet wird, obliegt dann bei der Rolle“ (I4, S. 10, Z. 429-431)</p>

Anhang 4: Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich:

1. dass ich meine Abschlussarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir im Weiteren darüber im Klaren, dass die Unrichtigkeit dieser Erklärung zur Folge haben kann, dass ich von der Ableistung weiterer Prüfungsleistungen nach §15 Abs. 3 SPO – AT Bachelor bzw. §14 Abs. 3 SPO – AT Master ausgeschlossen werden und dadurch die Zulassung zum Studiengang verlieren kann.

Bühl, 15.08.2021

Ort, (Datum)

Sylvester Lerach
(Unterschrift)