

**Masterstudiengang der FHWien der WKW  
Organisations- & Personalentwicklung**

**Holakratie in Österreich:  
eine Alternative zu steilen Hierarchien in Organisationen**

**Angestrebter akademischer Grad:  
Master of Arts in Business**

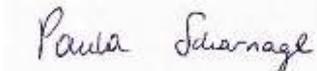
**Verfasst von: Paula Scharnagl, BA  
Matrikelnummer: 51837641  
Abschlussjahr: 2022  
Betreut von: Mag.a Julia Halwax**

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Wien, 24.08.2022

Ort, Datum



Unterschrift VerfasserIn



## **Abstract (Deutsch)**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Gründe für die Einführung von Holakratie in österreichischen Unternehmen zu erheben. Neun ExpertInnen aus österreichischen Unternehmen mit holokratischen Strukturen sowie aus den Bereichen Unternehmensberatung und Wirtschaftspädagogik wurden im Rahmen von Interviews zum Thema befragt, um einen Überblick über mögliche Auslöser sowie die notwendigen Anforderungen für die Einführung von Holakratie zu gewinnen. Die Ergebnisse der Forschung weisen darauf hin, dass einerseits die sich stetig und rasch verändernden Organisationsumwelten Einfluss haben und andererseits auch interne Parameter, wie beispielsweise die zunehmende Unternehmensgröße oder die allgemeine wirtschaftliche Lage, die Einführung holokratischer Strukturen veranlassen. Unabhängig vom Grund ist die Bereitschaft und das Commitment aller Mitglieder des Unternehmens für die Etablierung essenziell. Die Einführung von Holakratie in Unternehmen ermöglicht es diesen rascher, agiler und gezielter auf sämtliche Veränderungen der internen und externen Unternehmensumwelt zu reagieren. Somit stellt Holakratie eine moderne Organisationsform dar, die dazu beiträgt, dass Organisationen in der neuen agilen Arbeitswelt wettbewerbsfähig bleiben.

Schlüsselwörter: Holakratie, Kreise, Rollen, Selbstorganisation, New Work, Agilität

## **Abstract (English)**

The aim of this paper is to investigate reasons for the introduction of holacracy in Austrian companies. Nine experts from Austrian companies with holacratic structures as well as from the fields of management consulting and business education were interviewed on the topic, in order to gain an overview of possible causes as well as the necessary requirements for the introduction of holacracy. The results of the research indicate that, on the one hand, the constantly and rapidly changing organizational environments have an influence and, on the other hand, internal parameters, such as the increasing company size or the general economic situation, also initiate the introduction of holacratic structures. Regardless of the reason, the willingness and commitment of all members of the company is crucial for the establishment and often a breaking factor in the implementation processes of holacracy in Austrian organizations. The introduction of holacracy in companies enables them to react faster, more agile, and more targeted to all changes in the internal and external corporate environment. Thus, holacracy represents a modern organizational form that helps organizations to remain competitive in the new agile working world.

Keywords: holacracy, circles, roles, self-organization, new work, agility

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage .....	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Theorie.....	6
2.1 Begriffsabgrenzung – Organisationsmodelle .....	6
2.1.1 Traditionelle Organisationen .....	6
2.1.1.1 Hierarchie .....	6
2.1.1.2 Menschenbild in traditionellen Organisationen.....	7
2.1.2 Evolutionäre Organisation .....	8
2.1.2.1 Heterarchie.....	9
2.1.2.2 Menschenbild in evolutionären Organisationen .....	9
2.2 New Work .....	10
2.2.1 Ursprung: New Work .....	10
2.2.2 3-Säulen-Modell der Neuen Arbeit .....	13
2.2.3 New Work – heute.....	14
2.2.3.1 Sinnstiftung.....	15
2.2.3.2 Leistungserbringung .....	16
2.2.3.3 Führung.....	17
2.2.3.4 Organisation .....	18
2.3 Agilität in Organisationen .....	19
2.3.1 Ursprung und Entwicklung.....	19
2.3.2 Agilität auf unterschiedlichen Ebenen.....	20

2.3.2.1 Agiles Mindset .....	21
2.3.2.2 Agile Arbeitsmethoden .....	22
2.3.2.3 Agile Organisation .....	25
2.3.3 Einflussfaktoren für den Schritt in Richtung Agilität .....	28
2.3.3.1 Externe Gründe .....	28
2.3.3.2 Interne Gründe .....	30
2.4 Organisationsform: Holakratie.....	32
2.4.1 Begründer und Entstehungsgeschichte der Holakratie .....	33
2.4.2 Konzept .....	35
2.4.2.1 Rollen statt Positionen .....	36
2.4.2.2 Kreise statt Linien .....	37
2.4.3 Autorität – Wer entscheidet was? .....	38
2.4.4 Kernstück: Governance.....	39
2.4.5 Integrativer Entscheidungsprozess.....	40
2.4.6 Chancen und Herausforderungen bei Holakratie .....	41
2.4.6.1 Chancen.....	41
2.4.6.2 Herausforderungen.....	41
2.5 Zwischenfazit .....	43
3 Methode .....	46
3.1 Beschreibung und Begründung der Methodologie .....	46
3.1.1 Methode der Datenerhebung .....	47
3.1.2 Methode der Datenauswertung .....	48
3.2 Durchführung der empirischen Forschung .....	50
3.2.1 Auswahl der Untersuchungsgruppe .....	50
3.2.2 Durchführung der Datenerhebung .....	52
3.2.3 Durchführung der Datenauswertung.....	53

4 Darstellung der empirischen Ergebnisse .....	56
4.1 Überblick über Holakratie .....	56
4.1.1 Berührungspunkte mit Holakratie .....	56
4.1.2 Merkmale der Holakratie.....	57
4.1.3 Gründe für die Einführung holokratischer Strukturen .....	59
4.1.4 Zeitpunkt der Einführung holokratischer Strukturen.....	61
4.2 Anwendung von Holakratie.....	62
4.2.1 Anforderungen/Rahmenbedingungen für die Anwendung von Holakratie.....	62
4.2.2 Vorteile von Holakratie .....	64
4.2.3 Herausforderungen von Holakratie .....	66
4.3 Unterschiede: Holakratie vs. Traditionelle Unternehmen .....	68
4.4 Holakratie in Verbindung mit Agilität und New Work.....	70
4.4.1 Holakratie und Agilität .....	70
4.4.2 Holakratie und New Work.....	70
4.5 Holakratie in Österreich.....	71
4.5.1 Präsenz von Holakratie in Österreich .....	71
4.5.2 Tipps für österreichische Unternehmen in Bezug auf Holakratie .....	72
5 Diskussion .....	73
5.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....	73
5.2 Implikationen für die Organisations- und Personalentwicklung .....	79
5.3 Kritische Reflexion.....	79
5.4 Ausblick.....	80
6 Zusammenfassung .....	81
Literaturverzeichnis .....	83
Anhang A: Einverständniserklärung für Experteninterviews.....	1
Anhang B: Interviewleitfaden .....	2

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Organigramm einer traditionellen Organisation - Beispielansicht .....	7
Abbildung 2: 3-Säulen-Modell der Neuen Arbeit.....	13
Abbildung 3: Modernisierung der Führung im Zuge von New Work .....	18
Abbildung 4: Build-Measure-Learn Feedback Loop .....	24
Abbildung 5: Kanban Board – Beispiel .....	25
Abbildung 6: Ausschnitt aus der Holacracy-Verfassung.....	35
Abbildung 7: Kreisstruktur in einer holokratischen Organisation .....	37
Abbildung 8: Einflüsse und Umweltfaktoren der Holakratie .....	45
Abbildung 9: 6 Schritte der Datenauswertung nach Meuser und Nagel.....	48

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der Untersuchungsgruppe .....	51
Tabelle 2: Kategoriensystem des Auswertungsverfahrens .....	55

## Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
d.s.	das sind
dt.	deutsch
etc.	et cetera
HR	Human Resources
IT	Informationstechnologie
o.Ä.	oder Ähnliches
sog.	sogenannt
US	United States
uvm.	und vieles mehr
VUCA	volatility – deutsch: Volatilität, uncertainty – dt. Unsicherheit, complexity – dt. Komplexität, ambiguity – dt. Mehrdeutigkeit
z.B.	zum Beispiel

# **1 Einleitung**

Im ersten Kapitel der wissenschaftlichen Arbeit mit dem Titel „Holokratie in Österreich: eine Alternative zu steilen Hierarchien in Organisationen“ erfolgt eine Beschreibung der Ausgangssituation, welche die Aktualität des Themas hervorhebt und Problemfelder darlegt. Es werden die Haupt- und Subforschungsfragen angeführt und das sich daraus ergebende Ziel der Arbeit definiert. Abschließend gibt das Kapitel 1.3 Aufbau der Arbeit, einen Überblick über die vorliegende Arbeit.

## **1.1 Ausgangssituation**

Der Wertewandel der Gesellschaft, die Schnellebigkeit der Wirtschaft und der stetig zunehmende globale Wettbewerb beschäftigen uns nun bereits seit einigen Jahren (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 1). Des Weiteren schreiten die permanenten Entwicklungen von Markt und Technologie mit einer enormen Geschwindigkeit voran und stellen Unternehmen sowie Individuen vor diverse Herausforderungen (Laloux, 2019). All diese Aspekte werden oftmals unter dem Akronym VUCA (volatility – deutsch: Volatilität, uncertainty – dt. Unsicherheit, complexity – dt. Komplexität, ambiguity – dt. Mehrdeutigkeit) zusammengefasst und erfordern auf Unternehmensseite ein Umdenken in vielerlei Hinsicht. Dabei ist es jedoch nicht ausreichend, wenn lediglich interne Prozesse flexibilisiert werden. Unternehmensstrukturen müssen gänzlich überdacht und agil gestaltet werden, damit Organisationen besser mit der Komplexität der heutigen Welt zurechtkommen (Hättenschwiler, 2020, S. 70 f., 77 f.; Laloux, 2019; Marrold, 2018, S. 83 f.).

Durch die Auswirkungen der eben angeführten Tatsachen verändert sich somit auch unsere Arbeitswelt, allen voran geprägt durch die Digitalisierung (Haufe Akademie, n. d., S. 3; Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 1). Die Transformation der Arbeitswelt und dessen Bedeutung wird vor allem in letzter Zeit vermehrt diskutiert und unter anderem in Zeitungsbeiträgen, Wirtschafts- und Personalmagazinen sowie im Zuge diverser Vorträge thematisiert. Außerdem wird New Way of Work zunehmend Gegenstand von Forschungsarbeiten und Studien (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. V). 2016 veröffentlichte beispielsweise (nachfolgend bspw.) das Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, ihre TOP JOB-Trendstudie mit dem Titel „Arbeitswelt im Umbruch – Von den erfolgreichen Pionieren lernen“. Darin

wurden Faktoren, die sich in der Arbeitswelt verändern, wie zum Beispiel Organisationsstrukturen, Arbeitsformen, Führung sowie Autonomie der MitarbeiterInnen, beleuchtet (Bruch, Block & Färber, 2016, S. 5). Bereits in den 1980er Jahren stellte sich Frithjof Bergmann, ein österreichisch-US-amerikanischer Philosoph, die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten wollen beziehungsweise (nachfolgend bzw.) werden. Er war davon überzeugt, dass sich die Arbeitswelt zukünftig verändern wird, denn das damalige Lohnarbeitssystem reduzierte den Menschen lediglich auf die benötigte Arbeitskraft. Um das Problem des Systems – die Wahrnehmung des Menschen – zu lösen, hielt er an einer Alternative zum Lohnarbeitssystem, an der Neuen Arbeit, fest. Die Neue Arbeit soll den Menschen Selbstbestimmung zurückgeben und eine „Arbeit, die man wirklich, wirklich tun will“ (Bergmann, 2004, S. 7) ermöglichen (Bergmann, 2004, S. 7 f.; Bergmann & Friedland, 2007, S. 26). Damit stellte Bergmann vor allem die Sinnstiftung der Arbeit, aber auch die Freiheit und Selbständigkeit in den Fokus der Neuen Arbeit und wurde somit Begründer der New Work-Bewegung (Haufe Akademie, n. d., S. 3).

Inzwischen versteht man unter New Work nicht mehr ausschließlich die Sinnstiftung der Arbeit, sondern generell die neuen Arbeitsformen in unserer globalen und digitalen Welt (Haufe Akademie, n. d., S. 3; Hofmann, Piele & Piele, 2019, S. 4). Deshalb ist das Thema auch heute – mehr als 35 Jahre nach dem Entdecken der Neuen Arbeit – noch immer präsent. Dies zeigt beispielsweise die durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE und die Hays AG veröffentlichte Studie (Jänner 2021), welche ausnahmslos dem Thema New Work gewidmet ist. In deren jährlichen Human Resources-Report wurden 1.046 betriebliche EntscheiderInnen aus dem DACH-Raum zum eben genannten Themenschwerpunkt befragt (Eilers, Möckel, Rump & Schabel, 2021, S. 7 ff.). Die Basis der Befragung ergibt sich aus vier Stoßrichtungen, welche wiederum 2019 durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Zuge des Projekts „New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle: Arbeit von morgen heute gestalten“ gebildet wurden.

Diese vier Stoßrichtungen sind:

- Sinnstiftung durch Arbeit („Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“),
- Ort und Zeit der Leistungserbringung („Arbeite wo und wann du willst“),
- Neue Machtverteilung und Formen der Selbstorganisation („Jenseits der Hierarchie“) sowie
- Agile und projektbasierte Organisationsformen („Jenseits der Organigramme & Silos“) (Hofmann et al., 2019, S. 4 f.).

Vor allem die zwei letzten Punkte gewinnen seit einigen Jahren, im Zuge des Wandels der Arbeitswelt, an Bedeutung. Das zeigt beispielsweise der HR-Report des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und der Hays AG aus dem Jahr 2018, in dem 69 Prozent der Befragten (n = 1.036 Personen), aus Unternehmen in der DACH-Region, einer agilen Organisation in den nächsten drei Jahren einen starken Bedeutungszuwachs zuschreiben. Sie wählten unter anderem das Thema Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen, neben der MitarbeiterInnenbindung und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, unter die Top drei HR-Themen (Eilers, Möckel, Rump & Schabel, 2018, S. 3 ff.). Der belgische Wirtschaftsphilosoph Frédéric Laloux, welcher gegenwärtig als Vordenker der New Work-Bewegung gilt, ist sogar der Meinung, dass traditionell strukturierte Unternehmen zunehmend an ihre Grenzen stoßen und „die mechanistische Weltanschauung im Management außer Puste gerät“ (Klassen, 2018; Laloux, 2019). Während seiner Keynote bei der New Work Experience 2019, welche jährlich von Xing veranstaltet wird, spricht der Autor des Buches „Reinventing Organizations“ – ähnlich wie Frithjof Bergmann – darüber, dass es nicht mehr ausreicht, Unternehmen als Maschinen zu sehen. Seiner Ansicht nach, kommt das starre System einer Maschine mit der Komplexität der heutigen Unternehmensumwelten nicht länger zurecht. Stattdessen sollten Unternehmen als lebendige Organismen mit radikal neuen Organisationsformen angesehen werden (Laloux, 2015, S. 4 ff., 2019). In seinem Buch stellt er im Zuge dessen folgende Fragen: „Die hierarchische Pyramide erscheint veraltet, aber welche andere Struktur könnte sie ersetzen? Was ist mit der Entscheidungsfindung? Jeder sollte in der Lage sein, bedeutungsvolle Entscheidungen zu treffen, nicht nur ein paar Leute „ganz oben“, aber führt das nicht ins Chaos?“ (Laloux, 2015, S. 4).

Die Antworten auf diese Fragen findet man bei der Suche nach alternativen Organisationsformen, die mit der heutigen Komplexität umzugehen wissen. Hierbei stolpert man häufig über den jungen und modernen Ansatz Holakratie. Der Ansatz von Brian Robertson stellt Agilität und Selbstorganisation innerhalb eines Unternehmens in den Mittelpunkt. Durch ihn wird die starre Linienorganisation, das ist die klassische und dominierende Aufbaustruktur, ersetzt. In der Holakratie wird die Organisation in Kreisen organisiert, welche wiederum aus mehreren Rollen gebildet werden. Jede Rolle besitzt bestimmte Autoritäten und wird von einer/einem MitarbeiterIn ausgeführt. Durch die Zuweisung der Autorität zu einer Rolle und nicht mehr an eine Person, bekommt jede/r MitarbeiterIn die Möglichkeit, Entscheidungen im eigenen Kompetenzbereich selbst zu treffen (Robertson, 2016, S. 20 f., 39 ff.).

Während bereits zahlreiche Unternehmen, wie zum Beispiel Buurtzorg (Niederlande), Decathlon (Frankreich), myMuesli und soulbottles (Deutschland), den holakratischen Management-

Ansatz verfolgen, ist dieser in Österreich noch nicht stark verbreitet. Stattdessen geht aus einer karriere.at-Studie zu Hierarchie und Organisation (durchgeführt von Marketagent.com) aus dem Jahr 2017 hervor, dass von 506 ArbeitnehmerInnen mehr als die Hälfte (56,5 %) in sehr bzw. eher steil hierarchischen Organisationen arbeiteten (karriere.at, 2017).

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Gründe für die Einführung von Holakratie, eine durch gleichmäßig verteilte Autorität geprägte Organisationsform, in österreichischen Unternehmen offenzulegen. Wie bereits aus der Ausgangssituation hervorgeht, wird die Bedeutsamkeit von Flexibilität in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsstrukturen immer größer, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Busch, 2019, S. 9).

Mithilfe einer systematischen Literaturlaufarbeitung sollen deshalb zunächst Umweltfaktoren und Aspekte identifiziert werden, welche ausschlaggebend und erforderlich für die Implementierung von holokratischen Unternehmensstrukturen sind. Durch die Verknüpfung der relevanten Themen New Work und Agilität in Unternehmen soll im Theorieteil schlussendlich auf die alternative Organisationsform Holakratie hingeleitet werden. Dabei werden Vorteile und Grenzen bzw. Herausforderungen der Holakratie aufgezeigt.

Um einen praktischen Blick auf das Thema zu erhalten, wird im empirischen Teil eine qualitative Forschung anhand von ExpertInneninterviews durchgeführt. Hierbei liegt der Fokus auf österreichischen Unternehmen, welche bereits Holakratie anwenden bzw. Unternehmen dazu beraten. Die Forschung geht über die Erhebung von Auslösern und Anforderungen hinaus, da ebenfalls Vorteile sowie Grenzen der hierarchiefreien Organisationsform ermittelt und analysiert werden sollen.

Aus den oben angeführten Zielen und der vorhergehenden Darlegung der Ausgangssituation ergeben sich daher für die vorliegende Arbeit „Holakratie in Österreich: eine Alternative zu steilen Hierarchien in Organisationen“ folgende Forschungsfragen:

*Hauptforschungsfrage:*

- Weshalb entscheiden sich österreichische Unternehmen für die Holakratie?

### *Subforschungsfragen:*

- Was waren/sind Auslöser für die Einführung von Holakratie in österreichischen Unternehmen?
- Welche Anforderungen/Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit österreichische Unternehmen holakratische Strukturen etablieren?
- Welche Vorteile ergeben sich für österreichische Unternehmen durch das Praktizieren von Holakratie?
- Vor welchen Herausforderungen stehen österreichische Unternehmen bei der Anwendung holakratischer Strukturen?

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit ist in zwei Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt (2 Theorie) erfolgt die Erörterung der theoretischen Grundlagen anhand einer umfassenden Literaturanalyse. Darin ist unter anderem eine Abgrenzung von relevanten Begriffen (2.1 Begriffsabgrenzungen – Organisationsmodelle) sowie die Einführung in drei, für die Forschungsfragen relevanter, Themenbereiche (2.2 New Work, 2.3 Agilität in Organisationen und 2.4 Holakratie) enthalten. Die Aufarbeitung der Literatur zu den zuvor genannten Themen bildet die Grundlage für die nachfolgende empirische Forschung. Der erste Teil der Arbeit schließt mit einem ersten Resümee der Theorie, dem Kapitel 2.5 Zwischenfazit, ab.

Anschließend leitet Kapitel 3 Methode in die Empirie und damit in den zweiten Abschnitt der Arbeit über. Darin werden die Forschungsmethode und das Forschungsdesign der Empirie im Detail erläutert. Anschließend erfolgt in Kapitel 4 Darstellung der empirischen Ergebnisse, die Auswertung der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Forschungsergebnisse.

Die vorliegende Arbeit schließt schlussendlich mit der Diskussion inklusive der Beantwortung der Forschungsfragen (Kapitel 5) und einer Zusammenfassung (Kapitel 6) ab.

## **2 Theorie**

In diesem Abschnitt werden jene theoretischen Grundlagen dargestellt, welche für die vorliegende Arbeit relevant sind. Zunächst werden maßgebliche Begriffe definiert und abgegrenzt. Des Weiteren werden New Work, Agilität und der Ansatz der Holakratie im Detail erläutert.

### **2.1 Begriffsabgrenzung – Organisationsmodelle**

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird zwischen traditionellen/konventionellen/klassischen und evolutionären Unternehmen bzw. Strukturen unterschieden. Die wichtigsten Merkmale dieser zentralen Organisationen werden nun hervorgehoben.

#### **2.1.1 Traditionelle Organisationen**

Als traditionelle/konventionelle/klassische Organisationen definiert Frédéric Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations“ Unternehmen, welche durch bürokratische Strukturen Ordnung und Stabilität erreichen möchten. Laloux bezeichnet dies als ein traditionelles konformistisches Paradigma, in welchem die darin lebenden Menschen überzeugt davon sind, dass es eine richtige Verfahrensweise gibt und die Welt stabil ist. Aus diesem Grund setzen traditionelle Organisationen auf repetitive Prozesse, um mithilfe von gewonnenen Erkenntnissen aus der Vergangenheit zukünftig zu profitieren. Durch dieses Denken wird versucht Kontrolle und Planungssicherheit zu wahren. Sobald etwas nicht mehr nach Plan läuft, wird die Notwendigkeit einer Veränderung oftmals übersehen bzw. nicht akzeptiert. Klassische Organisationen sind zudem durch eine klare Rangordnung und eine funktionale Arbeitsteilung gekennzeichnet. Der Aufbau gleicht einer Pyramide, wobei an der Spitze die höchste Instanz (Management) angesiedelt ist und darunter die ausführenden Stellen ihren Platz finden. Ist eine Organisation auf diese Weise aufgebaut, spricht man von einer hierarchischen Aufbauorganisation (Geramanis, 2020, S. 11 f.; Laloux, 2015, S. 17 ff.).

##### **2.1.1.1 Hierarchie**

Eine hierarchische Organisation ist demnach auf Stufen aufgebaut und die Mitarbeitenden haben eine bestimmte Rangordnung innerhalb dieser. Die verschiedenen Stufen implizieren eine Über- bzw. Unterordnung der Positionen und zeigen dadurch auf, wie viele Führungsebenen es innerhalb einer Organisation gibt und vor allem, welche Befugnisse und Rechte die Stellen auf

den jeweiligen Ebenen haben. An der Spitze des Unternehmens befindet sich das Top-Management, welches das „Denken“ also die strategische Planung übernimmt. Diese kommunizieren Anweisungen an die nächste Ebene (z.B. mittleres Management) unterhalb. Personen des mittleren Managements, z.B. AbteilungsleiterInnen, BereichsleiterInnen, etc., erteilen wiederum Aufträge an ihre MitarbeiterInnen, welche die Aufgabe letzten Endes ausführen. Solch eine Struktur ist beispielsweise im religiösen und militärischen Kontext weit verbreitet. Doch auch wirtschaftliche Unternehmen stellen sich noch heute hierarchisch auf (Geramanis, 2020, S. 11 f.; Laloux, 2015, S. 20; Staehle, 1999, S. 578 f., S. 701).

Die pyramidenförmige Aufbauorganisation wird visuell durch das Organigramm abgebildet. Aus dem Organigramm sind neben den Abteilungen und formellen Titeln ebenfalls die Autoritätsbeziehungen und Berichtslinien einer traditionellen Organisation ersichtlich (Geramanis, 2020, S. 12; Schreyögg & Koch, 2020, S. 331; Staehle, 1999, S.704 f.).

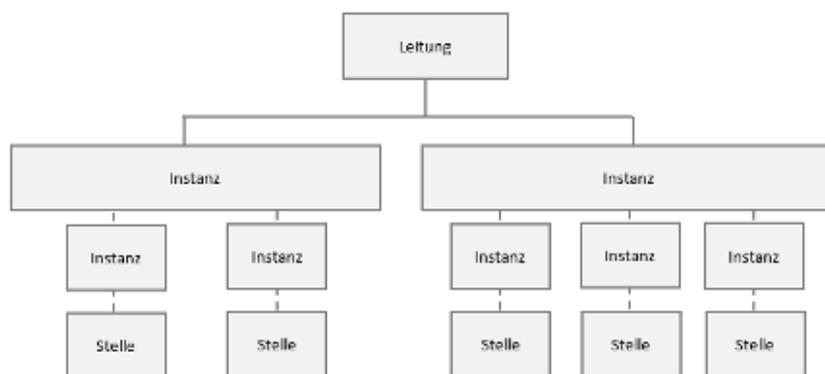


Abbildung 1: Organigramm einer traditionellen Organisation - Beispielansicht  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Staehle, 1999, S. 705

### **2.1.1.2 Menschenbild in traditionellen Organisationen**

In traditionellen Organisationen lag bis vor ein paar Jahrzehnten folgendes Menschenbild zugrunde: Menschen sind von Beginn ihres Lebens an unmotiviert und interessenlos. Sie üben ihre Tätigkeit nur aus einem einzigen Grund aus – der Entlohnung. Die Mitarbeitenden möchten so wenig Verantwortung wie möglich übernehmen, sind zuständig für die Ausübung der ihnen zugewiesenen Routinarbeiten und benötigen Anweisungen von einer hierarchisch höheren Ebene. Diese Ebene fungiert zudem als Kontrollorgan für die faulen MitarbeiterInnen und kann durch Sanktionen das Verhalten der MitarbeiterInnen bis zu einem gewissen Grad steuern. All diese Annahmen fasste Professor Douglas McGregor 1960 in seinem Buch „The Human Side of Enterprise“ unter der X-Y-Theorie, einer Managementtheorie, zusammen. Das zuvor

erläuterte Menschenbild entspricht, laut McGregor, der Theorie X (Laloux, 2015, S. 20; McGregor, 1960, S. 43 ff.; Pichler, 2016, S. 17).

### **2.1.2 Evolutionäre Organisation**

Die zweite, für die vorliegende Arbeit, essenzielle Organisationsform ist die evolutionäre Organisation, welche durch Frédéric Laloux geprägt wurde und auf dem integral evolutionären Paradigma aufbaut (Laloux, 2015, S. 43). Hierbei wird eine Organisation als lebendiges System bzw. als lebender Organismus betrachtet, welches/welcher sich, ähnlich wie alle anderen Ökosysteme, ständig weiterentwickelt. Das Anpassen ist aufgrund von sowohl internen als auch externen stetigen Veränderungen notwendig, passiert auf individueller Ebene und aus sich selbst heraus. Das bedeutet, jede/r AkteurIn innerhalb des Systems passt sich dementsprechend selbstorganisiert an, damit die Organisation funktionstüchtig und ein Ganzes bleiben kann. Durch die ständigen Anpassungen wird die Organisation, ohne einer richtungsweisenden Autoritätsperson an der Spitze, zu einem komplexen und beweglichen Netzwerk (Laloux, 2015, S. 53 ff.). Somit ist eine evolutionäre Organisation durch drei Aspekte gekennzeichnet:

**Selbstführung:** Die Selbstführung beinhaltet die Tatsache, dass evolutionäre Organisationen keine Hierarchie benötigen, um zu funktionieren. Evolutionäre Organisationen ahmen das System der Natur nach und sind komplex und adaptiv.

**Ganzheit:** Ganzheit weist auf die Integration aller Aspekte eines Menschen in den beruflichen Alltag hin. Es soll nicht nur ein „berufliches“ Selbst im Arbeitsleben, bei dem es oftmals nur auf Rationalität und Stärke ankommt, geben. Stattdessen sollen die emotionalen und intuitiven Aspekte des Menschen ebenfalls in die Arbeit einfließen.

**Evolutionärer Sinn:** Der evolutionäre Sinn bedeutet, dass die Mitglieder aufmerksam auf die Wünsche und Bedürfnisse der Organisation achten und die Organisation sich so aus sich selbst heraus weiterentwickelt (Laloux, 2015, S. 54 f.).

Holokratie, das von Brian Robertson entwickelte Organisationsmodell, ist eines der jüngsten Modelle, welches Unternehmen ermöglicht eine evolutionäre Organisation zu sein (Laloux, 2015, S. 54, 57). Eine nähere Beschreibung dieses Organisationsmodells ist unter 2.4 Organisationsform: Holokratie zu finden.

### ***2.1.2.1 Heterarchie***

Evolutionäre Organisationen sind, wie bereits kurz erwähnt, durch eine Hierarchielosigkeit, auch Heterarchie genannt, gekennzeichnet. Anders als bei traditionellen Organisationen gibt es im Rahmen der Heterarchie keine Über- bzw. Unterordnung von Personen. Alle Mitglieder einer Organisation befinden sich auf gleicher Ebene und Entscheidungen werden dezentral getroffen. Statt Anweisungen, Führung und Kontrolle von „Oben“, stehen in diesen Organisationen die Eigenverantwortung, Selbstführung und Selbstorganisation der Mitglieder im Fokus. Diese Aufbaustruktur verspricht Organisationen eine gewisse Flexibilität, da durch die Partizipation das Wissen der MitarbeiterInnen gezielt in Entscheidungsprozessen berücksichtigt wird. Außerdem fördert sie das gegenseitige Verständnis und schafft gleichzeitig eine lernfähige Organisation (Laloux, 2015, S. 65 ff.; Reihlen, 1998, S. 11).

### ***2.1.2.2 Menschenbild in evolutionären Organisationen***

Im Gegensatz zu traditionellen Organisationen geht man in evolutionären Organisationen nicht davon aus, dass Menschen unmotiviert sind. Stattdessen ist man der Überzeugung, dass Menschen arbeiten und sich weiterentwickeln möchten. Sie übernehmen nicht nur im Privatleben Verantwortung, sondern möchten dies auch im Beruf erreichen. Außerdem liegt diesem Menschenbild folgende Annahme zugrunde: Menschen setzen sich Ziele und entwickeln dadurch Selbstdisziplin und -kontrolle. Sie sehen die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung im Job, anstelle der Entlohnung, als Belohnung. Dieses Menschenbild fasst Douglas McGregor in der Theorie Y zusammen, welche somit das Gegenstück zur Theorie X darstellt (Bergmann & Friedland, 2007; McGregor, 1960, S. 59 ff.).

## 2.2 New Work

Im folgenden Kapitel wird der Begriff New Work beschrieben. Es werden der Ursprung der Neuen Arbeit und dessen zugrundeliegenden Ansichten erläutert. Zum Schluss wirft die Autorin einen Blick auf das heutige Verständnis von New Work.

New Work umfasst ursprünglich einen Denkansatz, welcher im Jahr 1984 durch den Sozialphilosoph Frithjof Bergmann geprägt wurde (Hackl et al., 2017, S. 44 f.; Hofmann et al., 2019, S. 20). Heute versteht man unter New Work den allgemeinen Wandel der Arbeitswelt, welche sich an die veränderten Umweltbedingungen sowie Werte der Gesellschaft anpasst (Wörwag & Cloots, 2018, S. 3). Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO veröffentlichte 2019 eine Definition von New Work, welche wie folgt lautet:

Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis (Hofmann et al., 2019, S. 5).

Somit sind alle Personen und Unternehmen in der Wirtschaftswelt auf eine bestimmte Weise von New Work betroffen und werden zu AkteurInnen in der Arbeitswelt der Zukunft (Eilers et al., 2021, S. 3; Sauter, Sauter & Wolfig, 2018, S. 1 f.).

### 2.2.1 Ursprung: New Work

New Work (dt. Neue Arbeit) vermittelt durch das Wort *neu* oftmals den Eindruck, dass dieses Konzept vor nicht allzu langer Zeit entwickelt wurde. Jedoch liegt sein Ursprung bereits in den 1980er Jahren. Damals setzte sich der österreichisch-US-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann intensiv mit Arbeit und einer neuen Arbeitskultur auseinander. Ihm waren daher die bevorstehenden Entwicklungen (Automatisierung und vieles mehr) in der Arbeitswelt

durchaus bewusst, jedoch wurde Bergmann selbst von dem Tempo dieser überrascht (Bergmann, 2004, S. 7; Hackl et al., 2017, S. VI).

Zu Beginn der 1980er Jahre stand der Automobilhersteller General Motors, welcher seine damalig größte Produktionsstätte in der Automobilstadt Flint (Vereinigten Staaten von Amerika) hatte, einem wirtschaftlichen Abschwung gegenüber. Die Folgen dieser Rezession waren vor allem für die Arbeitskräfte in den Fabriken fatal. Ungefähr die Hälfte dieser wurden aufgrund der zunehmenden Automatisierung durch Maschinen bzw. Computer ersetzt und verloren im Zuge dieser Entlassungswelle ihre Arbeit. Das Resultat: zunehmende Arbeitslosigkeit. Dieses Ereignis war einer der Auslöser für Bergmann, gemeinsam mit einer Gruppe von Personen mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund, das erste Zentrum für Neue Arbeit (englisch: Center for New Work) zu gründen. Die GründerInnen dieses Zentrums kannten den Ort Flint und die Automobilbranche, da die meisten von ihnen zuvor in Fabriken tätig waren. Sie hatten daher einige Informationen über die Arbeit und waren überzeugt, dass auch nach der Einführung der Computer noch ausreichend Tätigkeiten für die ArbeiterInnen vorhanden waren. Aus diesem Grund konnten sie eine Alternative zu den Massenentlassungen aufzeigen, welche unter anderem darin bestand, alle ArbeiterInnen für sechs Monate im Jahr in den Fabriken zu beschäftigen. In der anderen Hälfte des Jahres sollte das Zentrum für Neue Arbeit dazu dienen sowohl Talente und Fähigkeiten als auch die Wert- und Wunschvorstellungen der ArbeitnehmerInnen herauszufinden. Das Zentrum sollte den Menschen helfen eine Arbeit zu finden, welche sie „wirklich, wirklich ausüben wollen“ (Bergmann, 2004, S. 7) und mit welcher sie in weiterer Folge auch ein Einkommen erzielen konnten. Heute kann man ein solches Zentrum als Bildungseinrichtung für Persönlichkeitsentwicklung bezeichnen, welches den Mensch dabei unterstützen soll, eine sinnvolle Tätigkeit für ihn zu finden (Berend & Brohm-Badry, 2020, S. 11 ff.; Bergmann, 2004, S. 7 f.).

Ein weiterer Beweggrund von Bergmann und seinen KollegInnen für die Gründung des Zentrums der Neuen Arbeit war das seit der Industrialisierung vorherrschende Lohnarbeitssystem. Dies war laut Frithjof Bergmann eine kritische und fragliche Weise, Arbeit zu organisieren und wies einige schwere Mängel auf. Das Hauptproblem des Systems – die Wahrnehmung des Menschen als reine käufliche Arbeitskraft – konnte beispielsweise nicht durch die Bemühungen der Gewerkschaften, das System und die Arbeitsbedingungen menschlicher zu gestalten, gelöst werden (Bergmann & Friedland, 2007, S. 22). Wenn man das zugrundeliegende Menschenbild während dieser Zeit mit der Managementtheorie von Douglas McGregor beschreibt, dann

entsprach es der Theorie X (siehe Seite 9). Bergmann war der Meinung, dass diese Art von Arbeit an der Kraft und Energie der ArbeiterInnen zerrte und ihnen teilweise gesundheitliche Schäden zufügte. Das Lohnarbeitssystem erzeugte daher neben der Arbeitslosigkeit ebenfalls Ausbeutung, Krankheit, Erschöpfung sowie Armut. Stattdessen wollte Bergmann, dass Arbeit, die Menschen stärkt, sie bei ihrer Entwicklung unterstützt und dadurch vervollständigt. Frithjof Bergmann war daher Verfechter der Theorie Y von McGregor und sah mehr in Menschen als nur Maschinen. Doch das allein reichte nicht aus, um das zukünftige System Neue Arbeit aufzubauen. Laut Bergmann brauchte, zusätzlich zur Veränderung der Grundstrukturen im Arbeitsumfeld, eine Umkehrung der damaligen gesellschaftlichen Einstellung gegenüber Arbeit (Bergmann, 2004, S. 8).

### *Umkehrung der Arbeit*

Bergmann definierte in seinem Buch „Neue Arbeit, Neue Kultur“ die Umkehrung des alten Systems hin zu Neuer Arbeit anhand zweier Begriffe: Zweck und Mittel. Die zu erledigende Aufgabe wurde in der Vergangenheit oftmals als Ziel oder Zweck gesehen. Zur Erfüllung der Zwecke brauchte es Menschen, welche damals als Mittel bzw. Werkzeuge dienten. Genau hier setzte Bergmann im Zentrum der Neuen Arbeit an und versuchte den Blick auf Arbeit zu verändern – genauer gesagt umzukehren. Er beschrieb die Umkehrung mit: „Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen“ (Bergmann, 2004, S. 8). Die Menschen sollten demnach nicht mehr als Mittel zur Verwirklichung eines Zwecks gesehen werden. In seinem Buch schrieb er weiters: „Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt“ (Bergmann, 2004, S. 8 f.). Denn nach etlichen Jahren der Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeit, konnte folgende Erkenntnis gewonnen werden: Üben Menschen eine Tätigkeit aus, welche ihren Werten und Wünschen entspricht und bei welcher ihre Talente und Fähigkeiten berücksichtigt und gezielt eingesetzt werden, so hat dies positive Auswirkungen. Die ArbeitnehmerInnen werden beispielsweise im Rahmen der Neuen Arbeit in ihrer Tätigkeit gestärkt und ermächtigt. Zudem soll deren persönliche Weiterentwicklung gefördert werden, damit sie sich in der Arbeit selbstverwirklichen können (Bergmann, 2004, S. 8).

## 2.2.2 3-Säulen-Modell der Neuen Arbeit

Bergmann baute die Neue Arbeit für das Individuum auf drei Säulen auf:

- Lohnarbeit bzw. Erwerbsarbeit,
- Arbeit, die man „wirklich, wirklich tun will“ (Bergmann, o.D.) und
- Selbstversorgung/High-Tech-Eigen-Produktion (Bergmann, o.D.).

Jede dieser Säulen spiegelt ein Drittel des 100-prozentigen Erwerbsanteils eines Menschen wider. Jeder Mensch sollte daher nach dem Modell der Neuen Arbeit ein Drittel seines Einkommens durch eine Festanstellung in einem Unternehmen erhalten (Erwerbsarbeit). Das zweite Drittel gewinnt er durch die Ausübung einer Tätigkeit, in der seine Talente zum Vorschein kommen und welche seine Berufung ist. Das letzte Drittel seines Einkommens ist die Selbstversorgung, welche das 3-Säulen-Modell der Neuen Arbeit somit komplett macht. Darunter versteht Bergmann die damalige High-Tech-Eigen-Produktion zum Beispiel von Nahrung und Kleidung (Bergmann, o.D.; Bergmann & Friedland, 2007, S. 27). Nähere Erläuterungen zu den drei Säulen sind unter Abbildung 2 angeführt.

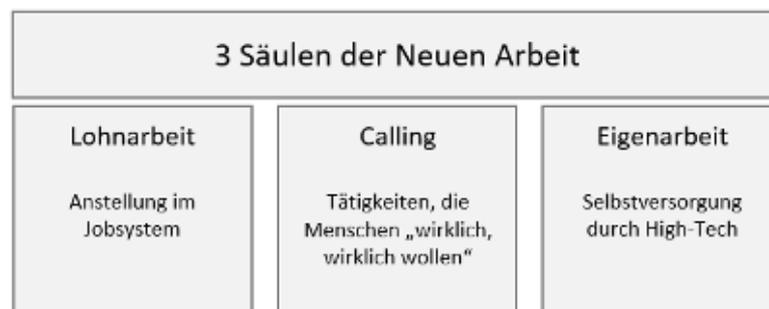


Abbildung 2: 3-Säulen-Modell der Neuen Arbeit  
Quelle: In Anlehnung an Bergmann, o.D.

### *Reduktion der Lohnarbeit*

Da, laut dem Psychologen Abraham Maslow, das Bedürfnis nach Sicherheit unter anderem in Bezug auf ein geregeltes Einkommen bei Menschen enorm wichtig ist, berücksichtigt Bergmann dieses in seinem Modell und führt die Lohnarbeit daher als eine von drei Säulen der Neuen Arbeit an (Maslow, 1943, S. 377 f.). Dennoch wünschen sich immer mehr Menschen, dass diese Säule nicht den Großteil ihres Lebens bestimmt. Der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung wird beispielsweise immer lauter. Teilweise machen sich Menschen sogar selbstständig, wodurch Entrepreneurship ebenfalls zunimmt. So oder so stehen der Sinn der Arbeit, die Selbständigkeit und die Möglichkeit zur Kreativität innerhalb des Jobs im Fokus (Bergmann, o.D.).

### *Calling – der individuellen Berufung nachgehen*

Eine Tätigkeit, die Menschen „wirklich, wirklich ausüben wollen“ (Bergmann, o.D.), erfüllt sie nicht nur, sondern wird auch mit voller Hingabe und Leidenschaft ausgeübt. Der Beruf sollte daher gleichzeitig eine Berufung für den Mensch sein. Dabei kommen oftmals die eigenen Talente zum Vorschein und man kann sich, durch die Identifikation mit den eigenen Werten, entfalten. Bergmann meinte: „Das Hauptziel der Neuen Arbeit ist es, dass jeder seine Berufung für einen bedeutenden Teil seines Lebens auslebt“ (Bergmann, o.D.). Seine Berufung zu finden, braucht manchmal etwas Zeit, aber vor allem einen Ort und Menschen, die einen bei der Suche danach unterstützen. Diesen Ort hat Bergmann gemeinsam mit seinen KollegInnen durch das Zentrum der Neuen Arbeit geschaffen (Bergmann, 2004, S. 7).

### *Eigenarbeit – sich selbst versorgen*

Eine Arbeit, die es den Menschen ermöglicht selbst Produkte für ihr tägliches Leben herzustellen, bildet die dritte und letzte Säule im 3-Säulen-Modell der Neuen Arbeit von Frithjof Bergmann. Durch die Eigenproduktion von Nahrungsmitteln, dem Bau von Häusern oder dem Eigenzeugnis von Energie mithilfe von entwickelten Technologien, wird kein Geld ausgegeben und demnach weniger Zeit in die Lohnarbeit gesteckt. Es sind bereits unterschiedliche Technologien, wie der 3D Drucker oder künstliche Intelligenz, verfügbar, welche den Menschen durch die Eigenproduktion von bestimmten Produkten, die Freiheit zur Selbstversorgung geben. Die Selbstversorgung durch die Nutzung von verschiedenen Technologien bezeichnet Bergmann als High-Tech-Self-Providing (Bergmann, o.D.).

### **2.2.3 New Work – heute**

Vor allem in der Arbeitswelt spricht, liest und hört man heutzutage oft von bzw. über New Work, New Way of Work oder die Zukunft der Arbeit. Doch worauf genau bezieht sich dieser generelle und nachhaltige Wandel der Arbeitswelt? Der Ausdruck wird in der heutigen Zeit vielfältig eingesetzt und greift verschiedene Aspekte, wie z.B. die Digitalisierung, die Dynamik in den Umwelten uvm., auf. Grundsätzlich beinhaltet New Work heutzutage eine Vielzahl an zukunftsorientierten Ansätzen, um die Erwerbsarbeit flexibel und agil zu gestalten. Dieser gesellschaftliche Wandel hinsichtlich der Arbeitswelt ist ebenfalls unter dem Begriff „New Work-Bewegung“ bekannt (Hackl et al., 2017, S. 3; Haufe Akademie, n. d., S. 3). Dabei sind der physische Arbeitsplatz und die technische Infrastruktur jedoch nicht die einzigen Aspekte, die sich bereits verändert haben bzw. noch verändern werden. Aus der Definition der Bezeichnung

New Work des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (siehe Seite 10) geht hervor, dass neben der örtlichen Flexibilisierung der Arbeit auch andere Aspekte unter New Work zusammengefasst werden. So stehen der Sinn und die Übereinstimmung der Arbeit mit den persönlichen Werten, wie schon zu Beginn der New Work-Bewegung, stark im Fokus. Darüber hinaus werden Führungs- und Organisationsmodelle sowie andere Rahmenbedingungen häufig in Verbindung mit New Work diskutiert (Hofmann et al., 2019, S. 5).

Wie bereits in der Ausgangssituation erwähnt, definieren die AutorInnen des Projekts „New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle: Arbeit von morgen heute gestalten“, vier Felder (Sinnstiftung, Leistungserbringung, Organisation und Führung), in denen eine Transformation stattfindet und welche sich unter der Bezeichnung New Work zusammenfassen lassen (Hofmann et al., 2019, S. 4 f.). Die Autorin der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit behält, für die Erläuterung des heutigen Verständnisses von New Work, diese Unterteilung bei und beleuchtet nun jedes dieser vier Felder näher im Detail.

### ***2.2.3.1 Sinnstiftung***

„Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“ (Hofmann et al., 2019, S. 5)

Die Sinnstiftung der Arbeit spielte bereits in den Anfängen der Neuen Arbeit von Frithjof Bergmann eine bedeutende Rolle. Schon damals meinte Bergmann, es sei für Menschen entscheidend, dass deren Arbeit einen Sinn hat und jeder darin seine Berufung findet (Bergmann, 2004, S. 11). Sowohl der Sinn auf individueller Ebene als auch auf gesamter Unternehmensebene sind heute mitunter die wichtigsten Impulse von New Work. (Bergmann, o.D.; Laloux, 2015, S. 220 f.). Heutzutage halten die meisten traditionellen Unternehmen noch immer an dem Ziel der Gewinnmaximierung fest und stellen den Sinn der Organisation, welcher häufig sowieso lediglich aus der Erledigung der Arbeit besteht, in den Hintergrund. Somit wird für Mitarbeitende einer Organisation oftmals ein Umfeld geschaffen, wo die Selbsterhaltung im Sinne eines Tausches von Geld gegen Arbeitszeit an erster Stelle steht. Es ist erkennbar, dass sich bereits in traditionellen Organisationen der Sinn dieser und der individuelle Sinn einer/eines jeden Einzelnen einander ergänzen. Auch heute, im Rahmen von New Work, komplementieren sie sich gegenseitig. Aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels und der veränderten Erwartungen der jüngeren Generationen an die neue Arbeitswelt, stellt die Sinnorientierung der ArbeitnehmerInnen inzwischen ein bedeutendes Kriterium bei der Jobauswahl dar. Deshalb geht die Tendenz von Organisationen weg von dem primären Angebot einer Einkommensquelle und

stattdessen hin zur Erschaffung von sogenannten Purpose Driven Organizations (dt. sinnorientierte Unternehmen). Diese versprechen (potenziellen) MitarbeiterInnen die Zugehörigkeit zu einer Sinngemeinschaft, in der alle KollegInnen aus ähnlichen Überzeugungen heraus handeln und die gleichen Werte vertreten (Fink & Moeller, 2018, S. 16 f.; Laloux, 2015, S. 259).

### **2.2.3.2 Leistungserbringung**

„Arbeite wo und wann du willst“ (Hofmann et al., 2019, S. 5)

Im Zuge der Leistungserbringung bezieht sich New Work heute zum einen auf die Arbeitszeit und zum anderen auf den Arbeitsort. Beide Aspekte durchleben im Rahmen der New Work-Bewegung eine Veränderung in Richtung Flexibilisierung (Hofmann et al., 2019, S. 6). Wie auch schon bei der Sinnstiftung erkennbar, erwarten sich vor allem junge ArbeitnehmerInnen einen gewissen Handlungsspielraum zur Selbstbestimmung bezüglich Arbeitszeit und -ort. Die diesjährige Studie „Zukunft der Arbeitswelt – aus Perspektive der Jugend“ von Leitbetriebe Austria und z.l.ö. (zukunft.lehre.österreich) hebt hervor, dass sich 85 Prozent der TeilnehmerInnen (n = 1.000 Personen) von (zukünftigen) ArbeitgeberInnen Freiheit in Bezug auf die Arbeitszeiteinteilung erwarten. 79 % möchten auch über den Arbeitsort selbst entscheiden (Leitbetriebe Austria & z.l.ö. - zukunft.lehre.österreich, 2021, S. 18). Das Modell der Gleitzeit ist beispielsweise bereits seit einigen Jahren in der österreichischen Arbeitswelt etabliert (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2019, S. 4). Durch die gleitende Arbeitszeit können MitarbeiterInnen in einem gewissen Ausmaß, unter Berücksichtigung einer eventuellen Kernarbeitszeit, selbst festlegen, wann sie zu arbeiten beginnen bzw. aufhören (Wirtschaftskammer Österreich, 2021). Weitere Modelle wie die Vier-Tage-Woche oder Job Sharing könnten die Arbeitswelt in Zukunft ebenfalls prägen (Metz-Kleine, 2018, S. 132 ff.). Im Rahmen des aktuellen XING Stimmungsbarometers, welcher die Wünsche von aktiven XING Mitgliedern für das Arbeitsjahr 2022 abfragte, befürworteten beinahe 60 Prozent der befragten Personen in Österreich eine Vier-Tage-Woche bei einer 100 prozentigen Normalarbeitszeit (Xing, 2021).

Die örtliche Flexibilisierung hat vor allem in den letzten zwei Jahren, durch die COVID-19 Pandemie, rasant an Bedeutung gewonnen. Aufgrund dieser Pandemie stiegen die meisten Unternehmen, sofern möglich, innerhalb kürzester Zeit auf das Arbeiten von Zuhause, das sogenannte Homeoffice, um (Eilers et al., 2021, S. 5; Mei-Pochtler, Bruch & Kocher, 2021, S. 49 f.). In Österreich wurden infolgedessen Anfang des Jahres 2021 arbeitsrechtliche Regelungen hinsichtlich Homeoffice im Gesetz (§ 2h AVRAG) verankert (Österreichischer Nationalrat,

2021). Neben der Homeoffice-Möglichkeit wünschen sich ArbeitnehmerInnen generell mehr Flexibilität, um mobil arbeiten zu können. Sie möchten ihrer Arbeit nicht nur in einem Büro nachgehen. Mobiles Arbeiten, d.h. die Verrichtung der Tätigkeiten an beliebigen Orten außerhalb von Büroräumlichkeiten eines Unternehmens, wird vor allem durch die Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien möglich. Mithilfe der technischen Instrumente und deren raschen Weiterentwicklung können für die Arbeit benötigte Informationen immer und überall durch ArbeitnehmerInnen abgerufen werden (Hackl et al., 2017, S. 108). Die vermehrte Nutzung verschiedener technologischer Tools ermöglicht zum Beispiel die Durchführung interner Teammeetings oder externer KundInnentermine online per Videotelefonat. Damit wird die räumliche Distanz zwischen den GesprächspartnerInnen aufgehoben und teilweise unterschiedliche Zeitzonen überwunden (Bruch et al., 2016, S. 17).

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort ist die Kategorie, die derzeit in der Praxis am häufigsten in Bezug auf New Work sichtbar bzw. spürbar ist. Begründen lässt sich dies durch die vergleichsweise rasche Umsetzung (Bruch et al., 2016, S. 5; Hofmann et al., 2019, S. 6).

### **2.2.3.3 Führung**

„Jenseits der Hierarchie“ (Hofmann et al., 2019, S. 5)

Das veränderte Führungsverständnis in der heutigen Arbeitswelt lässt sich unter anderem auf die ansteigende räumliche Distanz sowie die zunehmenden Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Freiheit, Autonomie und Flexibilität, zurückführen (Hofmann et al., 2019, S. 34; Singe & Tietel, 2019, S. 253). Wie die Studie „Zukunft der Arbeitswelt – aus Perspektive der Jugend“ zeigt, möchten 73 % der Befragten am (zukünftigen) Arbeitsplatz viel Verantwortung übernehmen (Leitbetriebe Austria & z.l.ö. - zukunftslehre.österreich, 2021, S. 18). Zusätzlich wird aufgrund der dynamischen und schnelllebigen Unternehmensumwelten die Anpassungsfähigkeit einer Organisation immer essenzieller, welche derzeit in traditionellen Unternehmen durch starre Hierarchien ausgebremst wird. Ewig lange Entscheidungswege verhindern eine rasche Reaktionsfähigkeit und somit eine agile Arbeitsweise, weshalb Hierarchieebenen abgebaut werden müssen. Dies gelingt unter anderem durch die Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse (Bruch, Färber & Block, 2018, S. 9 f.). Die Rolle einer Führungskraft verändert und entfernt sich somit von den Funktionen als Kontrollorgan und WeisungsgeberIn. Stattdessen sollten Führungskräfte für ihr Team mehr als Coaches und MentorInnen agieren und dabei auf eine offene Kommunikation, Transparenz und eine konstruktive Feedbackkultur

setzen. Dies ist ArbeitnehmerInnen in ihrem Job besonders wichtig (Scheidtweiler & Wienberg, 2018, S. 177).

Die Modernisierung der Führung im Zuge der New Work-Bewegung kann demnach wie folgt zusammengefasst werden:

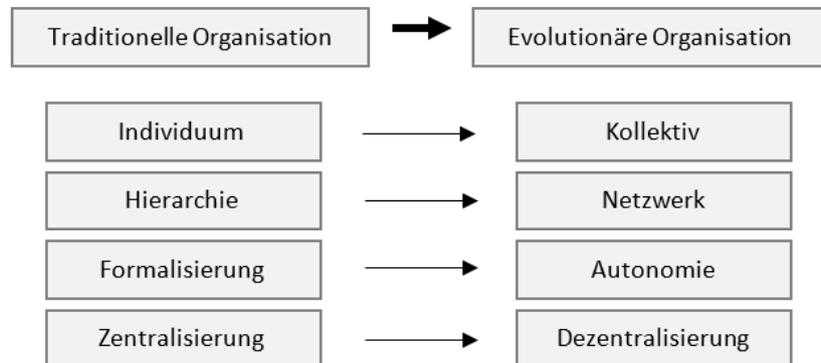


Abbildung 3: Modernisierung der Führung im Zuge von New Work  
Quelle: In Anlehnung an Bruch, Färber & Block, 2018, S. 11

#### 2.2.3.4 Organisation

„Jenseits der Organigramme & Silos“ (Hofmann et al., 2019, S. 29)

Agile Arbeitsweisen wurden zuvor bereits im Zuge der Führung kurz erwähnt, jedoch stellt das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO die Agilität vor allem unter dem Punkt Organisation in den Vordergrund (Hofmann et al., 2019, S. 5).

Evolutionäre Unternehmen möchten rasch auf die ständigen Veränderungen, welche im Rahmen der New Work-Bewegung auftreten, reagieren können und setzen deshalb immer öfter auf agile Arbeitsweisen und Konzepte. Die Dezentralisierung und Abflachung der Hierarchien in Unternehmen, durch die Übertragung von Verantwortung an einzelne Abteilungen oder Personen, tragen zu flexiblen Organisationsstrukturen bei und begünstigen in Folge eine geringere Standardisierung von Prozessen (Bruch et al., 2016, S. 5 ff.; Busch, 2019, S. 5 ff.). Da der Punkt Organisation inklusive der Inhalte (Dezentralisierung, Agilität, Flexibilität, etc.) eine hohe Relevanz in Bezug auf New Work, Holakratie und somit ebenfalls für die vorliegende Arbeit hat, wird dieses Thema im nachfolgenden Kapitel (2.3 Agilität in Organisationen) im Detail ausgeführt.

Dieser Aspekt wird jedenfalls gemeinsam mit der Sinnstiftung, der Leistungserbringung und dem veränderten Führungsverständnis heute unter dem Begriff „New Work“ zusammengefasst (Bruch et al., 2016, S. 25 f., 40).

## 2.3 Agilität in Organisationen

In Kapitel 3 Agilität in Organisationen wird zunächst das Buzzword Agilität in Bezug auf Organisationen beschrieben. Dazu teilt die Autorin Agilität in Unternehmen auf drei unterschiedlichen Ebenen auf und erläutert ebendiese. Danach folgen Gründe, warum Unternehmen sich dazu entschließen ihre starren Strukturen und Prozessabläufe abzulegen und auf agile Organisations- und Arbeitsformen umsteigen.

Agilität per Definition beschreibt die Wendigkeit eines Lebewesens bzw. einer Person (Duden, o.D.; Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 211). Immer häufiger spricht man auch im wirtschaftlichen Kontext von Agilität und bezieht sich dabei auf die Wandelbarkeit von Unternehmen, Strategien und Strukturen sowie Prozessen (Bendel, 2019; Grunzei & Kaehler, 2018, S. 428). Werden Organisationen im Ganzen oder deren interne Abläufe agil gestaltet, erhofft man sich durch die erhöhte Flexibilität rasch, proaktiv, effektiv und effizient auf unvorhersehbare Veränderungen reagieren und somit Chancen nutzen zu können (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 211; Prodoehl, 2019, S. 14). Ähnliche Ergebnisse zeigt der HR-Report des IBE und der Hays AG aus dem Jahr 2018. Bereits damals erhofften sich 55 % der Befragten, durch die Etablierung agiler Strukturen, eine höhere Flexibilität innerhalb des Unternehmens (Eilers et al., 2018, S. 3 ff.). Außerdem ermöglichen agile Strukturen bzw. Arbeitsweisen eine schnelle und gezielte Reaktion auf die tatsächlichen KundInnenbedürfnisse und führen zu einer höheren KundInnenzufriedenheit. Das Engagement der MitarbeiterInnen wird dadurch ebenfalls erhöht (Denning, S. 11 f.).

### 2.3.1 Ursprung und Entwicklung

Der US-amerikanische Soziologe Talcott Parsons definierte bereits in den 1950er Jahren vier Aufgaben, welche Organisationen für ein langfristiges Bestehen verfolgen sollen: **Adaptation, Goalattainment, Integration, Latent Pattern Maintenance (AGIL)**.

Unter Adaptation versteht man die Anpassung von Organisationen an die sich verändernde Systemumwelt. Goalattainment (dt. Zielerreichung) beschreibt die realistische Zielsetzung der Unternehmen. Die Integration umfasst die Aufteilung der vorhandenen Ressourcen auf die einzelnen Aufgaben, damit diese erledigt werden können. Zum Schluss die Normerhaltung (Latent Pattern Maintenance), welche dafür sorgt, dass an den erforderlichen Strukturen, welche für die Zielerreichung benötigt werden, festgehalten wird (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 212).

Erst nach ungefähr vier Jahrzehnten wurde das Konzept in projektorientierten Branchen populärer und fand, vor allem in den 1990er Jahren in der Produktion im Zuge von Agile Manufacturing und in den 2000er Jahren in der IT-Branche, Anwendung. In der Softwareentwicklung ist der Fokus auf Veränderungen im Umfeld ein klarer Vorteil, damit die Software schnellstmöglich entsprechend adaptiert und den Veränderungen angepasst werden kann. Aus diesem Grund ist Agilität hier besonders essenziell (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 212; Porschen-Hueck, Jungtäubl & Weihrich, 2020a, S. 7). Daher wurden für diesen Bereich 2001 vier Grundprinzipien in einem Manifest veröffentlicht. Das agile Manifest spiegelt durch die vier Grundprinzipien, die Werte agiler Teams wider, welche wie folgt lauten:

1. Individuen und Interaktionen > Prozesse und Werkzeuge
2. Funktionierende Software > ausführliche Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit KundInnen > Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung > Befolgen eines Plans (Beck et al., 2001).

Bereits seit einigen Jahren – aufgrund der zunehmend komplexer werdenden Umwelten, in denen Unternehmen agieren – wird Agilität jedoch nicht mehr ausschließlich im Zusammenhang mit der Produktion und der IT-Branche erwähnt, sondern ist auch in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft präsent (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 213; Porschen-Hueck, Jungtäubl & Weihrich, 2020b, S. 7).

### **2.3.2 Agilität auf unterschiedlichen Ebenen**

Für eine erfolgreiche Implementierung werden neben einem passenden Organisationsmodell, eine entsprechende Unternehmenskultur und kompetente sowie von Agilität überzeugte MitarbeiterInnen vorausgesetzt. Dadurch lässt sich Agilität in Unternehmen auf drei verschiedene Ebenen auslegen (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 213).

Im nachfolgenden Abschnitt wird zunächst das ausschlaggebende Kriterium von Mitarbeitenden einer agilen Organisation, das agile Mindset, welches die erste Ebene darstellt, erläutert. Danach erfolgt die Beschreibung der zweiten Ebene, der agilen Arbeitsmethoden und schlussendlich die Betrachtung der dritten Ebene, agile Organisationen.

### *2.3.2.1 Agiles Mindset*

Der Begriff Mindset umfasst Denkweisen, Einstellungen, Werte und Verhaltensmuster einer Person. Die erste Ebene der Agilität in Organisationen beschreibt sowohl das agile Mindset vom Management als auch von allen MitarbeiterInnen. Beim agilen Mindset geht es nicht darum, nach Vorgaben eines Handbuches agil zu handeln, sondern aus Überzeugung agil zu sein (Denning, S. 13 f.). In einer erst kürzlich veröffentlichten Studie (Oktober 2021), welche PwC Österreich in Zusammenarbeit mit dem Project Management Institute Austria durchführte, gaben 23 Prozent der befragten Unternehmen (n = <50) an, dass sie Agilität als Denkweise und Kultur definieren (Weihs et al., 2021, S. 6). Ein agiles Mindset ist unter anderem durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Lernbereitschaft, Teamgedanke und Zusammenarbeit, transparente Kommunikation, Eigenverantwortung sowie Lösungs- und Kundenorientierung (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 217; Höbig & Kubsch, 2020, S. 9).

#### *Lernbereitschaft*

Personen mit einem agilen Mindset streben nach persönlicher Weiterentwicklung und kontinuierlicher Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsmethoden. Aufgrund regelmäßiger Selbstreflexionen, Fehleranalysen und dem Austausch mit anderen Teammitgliedern ist jede/r Einzelne bereit zu Lernen und kann dadurch Verbesserungspotenziale tatsächlich zu ihren/seinen Gunsten nutzen (Denning, S. 13 f.; Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 217; Sauter et al., 2018, S. 27, 53).

#### *Teamgedanke und Zusammenarbeit*

Bei einem agilen Mindset bildet das Team, nicht das Individuum, die kleinste gemeinsame Einheit einer Organisation. Somit ist die Zusammenarbeit im Team essenziell. Dabei stehen der Teamerfolg sowie die Interessen des Teams zu jeder Zeit im Vordergrund. Der Umgang unter KollegInnen ist offen, respektvoll und erfolgt auf Augenhöhe (Denning, S. 13 f.; Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 217; Höbig & Kubsch, 2020, S. 9; Sauter et al., 2018, S. 53).

#### *Eigenverantwortung*

Selbständiges Arbeiten und Autonomie werden in einem agilen Mindset großgeschrieben. Die einzelnen Gruppenmitglieder sowie das Team als Ganzes arbeiten selbstorganisiert und eigenverantwortlich. Sie können sich ihre Prioritäten selbst setzen. Sollte das Team in bestimmten Fällen bzgl. der Organisationsweise einen Rat benötigen, kann ein/e ExpertIn hinzugezogen

werden (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 217; Höbig & Kubsch, 2020, S. 10; Sauter et al., 2018, S. 28, 53).

#### *Transparente Kommunikation*

MitarbeiterInnen mit einem agilen Mindset sind interessiert an einer dialogorientierten Kommunikation, weshalb sie großen Wert auf einen regelmäßigen Austausch innerhalb des Teams legen. Somit ist eine transparente Kommunikation ein weiteres Merkmal für ein agiles Mindset (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 217; Sauter et al., 2018, S. 28, 53).

#### *Lösungs- und KundInnenorientierung*

Das mitunter wichtigste Prinzip eines agilen Mindsets ist die Zielausrichtung auf die Mehrwert-schaffung für KundInnen, welche somit zu jeder Zeit im Fokus stehen. Personen mit einer agilen Denkweise orientieren sich an den Wünschen und Anforderungen der KundInnen und arbeiten stets lösungsorientiert. Daraus resultieren im Normalfall Gewinne für die Organisation, ohne die Erzielung eines Profits in den Vordergrund zu stellen. Durch alle zuvor genannten Merkmale wird die Lösungs- und KundInnenorientierung gefördert (Denning, S. 13 f.; Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 217; Sauter et al., 2018, S. 28, 53).

Menschen mit einem agilen Mindset sind eine Grundvoraussetzung für Agilität in Unternehmen. Lediglich, wenn die Mitarbeitenden eines Unternehmens die oben angeführten Aspekte verinnerlicht haben und aus voller Überzeugung daran festhalten, kann Agilität im Unternehmen auf die nächste Ebene, agile Methoden, gehoben werden (Sauter et al., 2018, S. 53).

#### **2.3.2.2 Agile Arbeitsmethoden**

Beschäftigt man sich mit Agilität in Organisationen, so führt kein Weg an agilen Arbeitsmethoden bzw. Tools wie SCRUM, Lean Start-Up oder Kanban vorbei. Diese agilen Vorgehensweisen bilden die zweite Ebene von Agilität in Unternehmen und werden häufig im Projektmanagement angewandt. Sie ermöglichen ein iteratives, d.h. schrittweises, Vorgehen bei Projekten und sehen dadurch keine detaillierte Planungsphase vor der Umsetzung vor (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 214).

## *SCRUM*

Die derzeit weit etablierte agile Arbeitsmethode SCRUM wurde in den frühen 1990er Jahren von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelt. Sie unterstützt vor allem Produktentwicklungsteams bei der Abwicklung eines Projekts, da SCRUM ein gewisses Regelwerk dafür bereitstellt. Dieses Framework ermöglicht es Teams bzw. Organisationen komplexe Aufgaben schrittweise zu lösen (Sauter et al., 2018, S. 35; Schwaber & Sutherland, 2020, S. 3).

Bei der Anwendung dieser Arbeitsmethode gibt es unterschiedliche Rollen: den Scrum-Master, das Umsetzungsteam und den Product Owner. Diese drei AkteurInnen können zum Scrum-Team zusammengefasst werden, in dem alle auf gleicher Ebene sind. Es gibt somit keine Über- bzw. Unterordnung.

Der Scrum-Master übernimmt keinen aktiven Teil bei der Umsetzung des Projekts, sondern ist die/der ProzessbegleiterIn und dabei hauptsächlich für die Sicherstellung der notwendigen Rahmenbedingungen zuständig. Sollte es im Laufe eines Projekts zu Hindernissen kommen, steht der Scrum-Master dem restlichen Scrum-Team als Coach zur Verfügung.

Das Umsetzungsteam ist in erster Linie für die Ausführung des Projekts und die Zielerreichung verantwortlich. Es arbeitet sowohl selbstorganisiert als auch eigenverantwortlich und setzt jeweils die Aufgaben mit der höchsten Priorität um. Diese Information „zieht“ (Pull) sich das Umsetzungsteam vom Product Owner.

Der Product Owner analysiert die offenen Aufgaben und erstellt ein detailliertes Ranking nach unterschiedlichen Kriterien – unter anderem nach Dringlichkeit. Die daraus entstehende Liste bezeichnet man als Produkt-Backlog. In einem weiteren Schritt bereitet der Product Owner ein Sprint-Backlog vor, welches lediglich ein paar Aufgaben mit der höchsten Priorität beinhaltet. Diese Anzahl an Aufgaben führt das Umsetzungsteam im Zuge eines Sprints (Dauer: ca. ein bis vier Wochen) durch. Um während der Dauer eines Sprints immer auf dem neuesten Stand zu bleiben, werden täglich kurze Update-Meetings, sogenannte Daily Stand-Ups, durchgeführt. Sobald ein Sprint abgeschlossen ist, werden im Rahmen eines Sprint-Reviews Ergebnisse präsentiert und von StakeholderInnen bewertet. Dieses Feedback wird wiederum in einer Sprint-Retrospektive innerhalb des Scrum-Teams diskutiert und es werden, je nach Bedarf, Optimierungsvorschläge erarbeitet. Danach analysiert der Product Owner erneut die Anforderungen und ordnet sie abermals nach Wichtigkeit in den nächsten Sprint-Backlog. Dieser Kreislauf wird so lange wiederholt, bis das Projekt schlussendlich abgeschlossen ist und eine Lösung bzw. ein fertiges Produkt entwickelt wurde (Sauter et al., 2018, S. 35 ff.; Schwaber & Sutherland, 2020, S. 5 ff.).

SCRUM gibt durch diese Regeln einen Rahmen vor, innerhalb welchem sich die Mitglieder mit Techniken, Methoden, etc. austoben können. Durch die Anwendung von SCRUM möchten Organisationen unter anderem die Vorteile der kollektiven Intelligenz nutzen (Schwaber & Sutherland, 2020).

### *Lean Start-Up*

Die von Eric Ries entwickelte Lean Start-Up Methode dient – ähnlich wie SCRUM – ebenfalls einer effizienten und iterativen Innovationsentwicklung, damit Unternehmen mit einer Geschäftsidee, einem Produkt oder einer Dienstleistung schnellstmöglich in den Markt eintreten können. Das Produkt wird von Beginn an Schritt für Schritt in enger Zusammenarbeit mit den AuftraggeberInnen erarbeitet. Nach jedem Meilenstein erfolgt eine Analyse der Zwischenergebnisse mit eben diesen. Diese Feedback-Loops entstehen bei der Lean Start-Up Methode durch drei Komponenten: Build, Measure, Learn (BML). Man startet sofort mit der Entwicklung (Build) eines Produktes, welches in den meisten Fällen die KundInnenbedürfnisse stillt, wenn auch nur im genügenden Maße (englisch: Minimum Viable Product). Das Verhalten der KundInnen bzw. deren Zufriedenheit gegenüber diesem Produkt wird anschließend gemessen (Measure) und die gewonnenen Daten analysiert (Learn). Sobald ein Feedback-Loop durchlaufen wurde, ist eine Entscheidung zu treffen – entweder die ursprüngliche Idee bzw. das ursprüngliche Produkt wird adaptiert, weiterentwickelt oder verworfen. Durch diese kundenorientierte Vorgehensweise, d.h. durch die vielen Rückkoppelungsschleifen, werden – im Gegensatz zur linearen Wasserfallmethodik, bei der keine Iterationen stattfinden – etwaige Fehler sofort behoben und KundInnenwünsche berücksichtigt. Die AuftraggeberInnen sind somit fester Bestandteil des Entstehungsprozesses, bis schlussendlich der gewünschte Output entsteht (Guttenberger & Vatter, 2020, S. 382 f.; Sauter et al., 2018, S. 51 ff.).

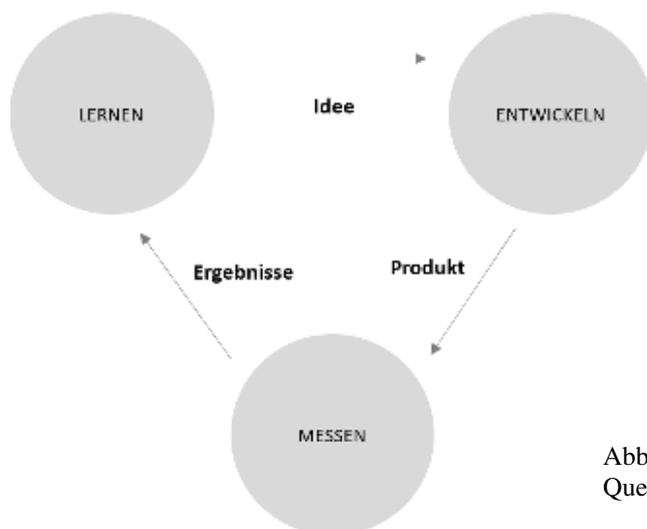


Abbildung 4: Build-Measure-Learn Feedback Loop  
Quelle: Grote & Goyk, 2018, S. 103

## Kanban

Der Ursprung von Kanban liegt, wie so oft bei agilen Methoden, in der Produktion. Mit diesem Tool möchte man Arbeitsprozesse veranschaulichen und optimieren sowie die Kommunikation während des Prozesses vereinfachen. Hierfür wird z. B. im Rahmen eines Brainstormings der derzeitige Arbeitsprozess analysiert und in einzelne Aufgaben unterteilt. Danach erfolgt die Visualisierung des gesamten Arbeitsprozesses, indem die diversen Aufgaben – meist auf Karten oder Notizzettel – niedergeschrieben werden. Anschließend wird ein Board mit Spalten erstellt, welches den individuellen Prozessablauf widerspiegelt. Die Anzahl der Spalten variiert demnach von Projekt zu Projekt. Lediglich die erste und die letzte Spalte lassen sich bei jedem Kanban Board sinngemäß vergleichen. Man startet mit der ersten Spalte „Backlog“, welche alle zu erledigenden Arbeitspakete beinhaltet. Das bedeutet, am Beginn eines Projektes befinden sich die einzelnen Karten mit den Aufgaben allesamt in der Spalte „Backlog“. Sobald die einzelnen Arbeitsschritte – je nach Priorität – bearbeitet werden, werden sie in die nächste Spalte verschoben, bis sie schlussendlich in der letzten Spalte „Done“ ankommen. Diese Spalte impliziert, dass die darin aufgelisteten Aufgaben erledigt sind. Wenn sich alle Notizzettel in der letzten Spalte befinden, ist das Projekt abgeschlossen (Sauter et al., 2018, S. 37, 41 f.).



Abbildung 5: Kanban Board – Beispiel  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofert, 2021, S. 44 f.

### 2.3.2.3 Agile Organisation

Damit sich Unternehmen als agile Organisation betiteln können, reicht es jedoch nicht aus, wenn sich lediglich einzelne Teams an agilen Arbeitsmethoden bedienen. Es wird ein gänzlich neues Management-Paradigma benötigt, welches Agilität im Kern des Unternehmens verankert. Vor allem das Top Management muss bei dem Vorhaben eine agile Organisation zu

werden/sein, hinter diesem Prinzip stehen und ein agiles Mindset vorweisen. Es ist notwendig in der Unternehmenskultur das Bewusstsein zu etablieren, dass der ständige Wandel und das andauernde Lernen, keine Hürden darstellen, sondern darin die Chancen liegen, ein transformationales Unternehmen zu werden/sein (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 214; Prodoehl, 2019, S. 12 ff.; Sauter et al., 2018, S. 15).

Folgende Merkmale kennzeichnen ein agiles Unternehmen:

- Der Wandel des Unternehmens findet kontinuierlich statt und ist nicht abgeschlossen, wenn man vom derzeitigen Ist Zustand den zukünftigen Soll Zustand erreicht hat.
- Bei der Gestaltung interner Prozesse, Strukturen und Regeln ist darauf zu achten, dass diese dynamisch sind und rasch an die sich verändernden Umweltfaktoren angepasst werden können. Das bedeutet, Prozesse, Abläufe, etc. sind temporalisiert, da die Umweltfaktoren immer wieder eine Transformation veranlassen.
- Die hierarchische Organisation rückt in den Hintergrund und heterarchische Strukturen stehen stattdessen im Fokus (Prodoehl, 2019, S. 13).

In einer agilen Organisation muss zudem ein Framework geschaffen werden, welches zulässt, dass sich alle MitarbeiterInnen innerhalb der individuell festgelegten Regeln, frei bewegen sowie in ihren Kompetenzbereich fallende Entscheidungen partizipativ treffen können. Das klingt im ersten Moment nach einem Widerspruch, doch genau diese Integration von Gegensätzen macht agiles Management und somit eine agile Organisation aus. Die richtige Balance aus Stabilität und Flexibilität, verbindlichen Regeln und genügend Freiraum innerhalb dieser, sowie der gemeinsamen Werte und Infragestellung dieser, ermöglicht es Unternehmen langfristig agil zu sein (Prodoehl, 2019, S. 12 ff.; Sauter et al., 2018, S. 15). Aufgrund dieser Ablauforganisation benötigen Unternehmen keine strenge Hierarchie und keine traditionellen Führungsebenen mehr (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 214).

### *Selbstorganisation*

MitarbeiterInnen organisieren sich in agilen Organisationen oftmals selbst (Busch, 2019, S. 6). Hierbei geht es jedoch nicht darum, dass Führungskräfte alle Entscheidungen oder Verantwortlichkeiten auf die Mitarbeitenden abwälzen. Vielmehr steht das Empowerment der Belegschaft im Fokus, denn Führungskräfte sollen ihre MitarbeiterInnen bestärken, eigenverantwortlich zu agieren und Entscheidungen zu treffen. Grund hierfür ist, dass die MitarbeiterInnen selbst über das meiste Wissen in ihrem speziellen Aufgabenbereich verfügen und demnach die selbständige

Planung und Umsetzung am sinnvollsten und zielführendsten ist (Häusling, Kahl-Schatz & Seidel, 2020, S. 105; Hofert, 2021, S. 116).

Ausschlaggebend für eine solche Selbstorganisation der Mitglieder ist zunächst die Gewährleistung geeigneter Rahmenbedingungen durch die Organisation bzw. das Management. Das sind beispielsweise die Anwendung agiler Arbeitsweisen, die Übertragung von Autonomie sowie die Bereitstellung notwendiger Personalentwicklungsmaßnahmen. Dennoch müssen die Mitglieder für ein funktionierendes Selbstmanagement ebenfalls bestimmte Faktoren und Kompetenzen erfüllen. Sie müssen eine gewisse Reife und vor allem ein Bewusstsein über den Sinn ihrer Arbeit mitbringen. Eine agile Denkweise fördert ebenso die Selbstorganisation und unterstützt dabei, komplexe Situationen zu vereinfachen (Hofert, 2021, S. 116 ff.).

Die Möglichkeit der Selbstorganisation beziehungsweise die Freiheiten der MitarbeiterInnen in der Gestaltung und Ausführung der Arbeit bringt Individualität in Organisationen und in die neue Arbeitswelt (Hackl et al., 2017, S. 24, 74).

### *Selbstorganisierte Teams*

Wie aus dem Merkmal Teamgedanke und Zusammenarbeit eines agilen Mindsets und der agilen Arbeitsweisen hervorgeht, sind Mitglieder einer Organisation nicht auf sich allein gestellt. Sie organisieren sich in Teams und arbeiten in weiterer Folge als selbstorganisierte Teams. Damit die Selbstorganisation von Teams in Unternehmen funktioniert, benötigt es zwei zentrale Elemente:

- Das Team erkennt das Anliegen als echtes gemeinsames Problem.
- Der selbst gestaltete Arbeitsprozess des Teams beinhaltet klare Strukturen sowie eine erkennbare Aufgabenverteilung innerhalb des Teams. Außerdem gibt es einen Initiator, welcher ein gewisses Ausmaß an Führung übernimmt und damit sicherstellt, dass das gemeinsame Problem im Endeffekt gelöst wird (Gloger & Rösner, 2017, S. 20 f.). Bei SCRUM ist dies beispielweise der Scrum-Master (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 6).

Die besten Beispiele dafür, dass Selbstorganisation funktioniert, zeigen unser Privatleben und der menschliche Körper. Im Privatleben bewältigen Menschen ganz ohne Führungskraft komplexe Projekte wie einen Hausbau oder die Planung eines Urlaubes. Hier zeigen sie hohe Eigenverantwortung und treffen wichtige Entscheidungen eigenständig. Das ist möglich, weil Menschen verschiedene Rollen, wie zum Beispiel die Rolle als Mutter, Vater, StudentIn oder

Kind, etc. einnehmen. Ihnen ist bewusst, welche Verantwortungen und Erwartungen mit diesen Rollen einhergehen und handeln deshalb den Rollen entsprechend. Nach den gleichen Prinzipien funktioniert der menschliche Körper. Jede Zelle, jedes Organ kennt ihre/seine Aufgaben und ihren/seinen Verantwortungsbereich. Durch ihre Autonomie nehmen sie Informationen auf, verarbeiten diese und geben wiederum Informationen ab. Müssten beispielsweise Blutkörperchen die Informationen über einen Krankheitserreger erst an die oberste Stelle in der Hierarchie weiterleiten, welche im Falle des menschlichen Körpers das Gehirn darstellt, und dort um Erlaubnis bitten, könnte sich der Virus bereits längst verbreiten, sodass die Person krank wird. Dieses Problem der konzentrierten Autorität bei einigen wenigen Führungskräften nimmt zu viel Zeit in Anspruch und lässt keine schnelle Reaktionsfähigkeit von Organisationen zu, weshalb viele Organisationen nun unter anderem aus diesem Grund Agilität ansteuern (Robertson, 2016, S. IX, S. 16 f.).

### **2.3.3 Einflussfaktoren für den Schritt in Richtung Agilität**

Um herauszufinden, warum sich Organisationen dazu entschließen agile Strukturen einzuführen bzw. agile Arbeitsmethoden zu praktizieren, folgen nun einige Einflussgrößen, welche allgemein bei der Organisationsgestaltung und somit auch bei dem Schritt in Richtung Agilität eine entscheidende Rolle spielen. Diese können in externe und interne Treiber geteilt werden (Häusling & Kahl-Schatz, 2020).

#### ***2.3.3.1 Externe Gründe***

Mal verändern sich die KundInnenbedürfnisse aufgrund von aktuellen Trends und mal erschließt ein Konkurrenzunternehmen mit einem innovativen Produkt rasch die Märkte. Nebenbei schreitet der technologische Wandel mit einem enorm hohen Tempo weiter voran und macht die Digitalisierung für Unternehmen eindeutig spürbar. Unternehmen müssen sich trotz der neuartigen Systemumwelten beweisen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Aspekte – Technologie, Markt, Wettbewerb und KundInnen – stellen somit externe Einflussfaktoren für die Einführung agiler Methoden bzw. Strukturen dar (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 19; Höbig & Kubsch, 2020, S. 4; Prodoehl, 2019, S. 16 ff.).

#### ***Technologie und Vernetzung***

Technologie gehört heutzutage als ein fester Bestandteil zu beinahe jedem Arbeitsumfeld dazu. Der rasche Technologiefortschritt, welcher in allen Bereichen des Alltags präsent ist, ist deshalb

für einige Unternehmen ein entscheidender Grund für die Implementierung agiler Strukturen und Methoden. Betrachtet man allein die immensen Informationsmengen, die täglich von MitarbeiterInnen in Unternehmen gefiltert sowie, be- und verarbeitet werden müssen, reichen starre Strukturen und lange Entscheidungswege nicht mehr aus. Diese Informationsmengen haben in den letzten Jahren durch die Globalisierung und Digitalisierung immer größere Formen angenommen. Der Austausch untereinander und die Vernetzung miteinander ist mithilfe digitaler Geräte einfacher denn je zuvor, weshalb auch immer öfter Veränderungen im Markt, Wettbewerb oder Konsumverhalten auftreten (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 19 f.; Sauter et al., 2018, S. 2 ff.).

### *Markt*

Unter anderem resultieren aus den neuen bzw. verbesserten Technologien dynamische Märkte, die ständig in Bewegung sind und sich verändern. Traditionelle Organisationen können sich nicht mehr auf ihre langfristigen Pläne verlassen, da die Planungssicherheit stetig sinkt und stattdessen die Komplexität der Märkte steigt. Tauschen Unternehmen demnach ihre starren Strukturen nicht gegen agile Arbeitsmethoden, könnte die VUCA-Welt für sie existenzbedrohend sein (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 21). Denn die Struktur der Wirtschaft hat sich durch die digitale Revolution so verändert, dass nun anstatt von Großkonzernen, Kleinstunternehmen – sog. Start-Ups – die Vorreiterrolle einnehmen. Die Start-Up-Kultur, welche durch einen hohen Innovationsgrad und Flexibilität geprägt ist, verändert somit den Markt und gestaltet eine komplexere und unvorhersehbare Umwelt (Sauter et al., 2018, S. 2 ff.)-

### *Wettbewerb*

Die Wettbewerbsintensität steigt kontinuierlich an, da die Digitalisierung und politische Veränderungen, wie zum Beispiel niedrige Markteintrittsbarrieren durch fehlende Regulierungen (z.B. Zölle), den Wettbewerb begünstigen. Der Zuwachs an Konkurrenzunternehmen wird ebenfalls durch die globale Vernetzung vorangetrieben, welche es Unternehmen ermöglicht, einfacher und vor allem schneller an (Produkt-)Strategien von WettbewerberInnen zu gelangen. Während heute beispielweise das Produkt des Unternehmens A von KundInnen gekauft wird, hat Unternehmen B bereits längst das ursprüngliche Produkt weiterentwickelt und deckt mehr Bedürfnisse der KundInnen ab. Das heißt auch, dass der Wettbewerb einen Beweggrund darstellt, agile Strukturen einzuführen (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 22).

### *KundInnen*

Neben den zuvor genannten Punkten wirken sich ebenfalls kulturelle sowie allgemeine Gesellschaftsthemen, wie beispielsweise das zunehmende Umweltbewusstsein, auf das Konsumverhalten der KundInnen aus. Die Bedürfnisse der KundInnen ändern sich ebenfalls mit der Zeit, weshalb Organisationen sämtliche Trends im Blick haben und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen möglichst rasch danach ausrichten sollten, um KundInnen zufriedenstellen und halten zu können. Außerdem werden nicht nur Organisationen von Informationsfluten überrollt, auch KonsumentInnen haben durch das Internet die Möglichkeit ähnliche Produkte von verschiedenen HerstellerInnen binnen Sekunden zu vergleichen (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 21 f.).

All diese externen Einflussfaktoren können unter VUCA (siehe Beschreibung unter Kapitel 1.1 Ausgangssituation) zusammengefasst werden (Höbig & Kubsch, 2020, S. 4; Sauter et al., 2018, S. 4 f.). Sie sorgen für ständige Veränderungen im Alltag, weshalb es für Organisationen immer schwieriger wird, im Voraus zu planen. Aus diesem Grund entscheiden sich mehr und mehr Unternehmen für die Einführung agiler Strukturen (Prodoehl, 2019, S. 11).

#### **2.3.3.2 Interne Gründe**

Auch interne Aspekte veranlassen Unternehmen zur Auseinandersetzung mit agilen Arbeitsweisen, denn oftmals kommt der Druck etwas verändern zu müssen aus den eigenen Reihen. Insbesondere die Nichterfüllung von gewünschten Ergebnissen und der Mangel an Arbeits- bzw. Fachkräften sind Faktoren für die Aufarbeitung interner Strukturen. (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 23 ff.).

### *Innovation und Output*

Durch die starren Strukturen und Prozessabläufe in traditionellen Organisationen entstehen (zu) lange Entscheidungs- und Kommunikationswege. Die Langsamkeit mancher Organisationen ist beträchtlich, denn häufig sehen sogar die MitarbeiterInnen keine Auswirkungen ihrer Aufgaben mehr. Traditionelle Organisationen laufen Gefahr, den Blick zu sehr ins Innere der Organisation gerichtet zu haben, um alle Prozessschritte in der richtigen Reihenfolge zu durchlaufen. Die KundInnensicht gerät dabei schnell aus dem Fokus, weshalb auch der Output in weiterer Folge nicht befriedigend ist. Dabei sollten vor allem die KundInnenbedürfnisse an erster Stelle stehen (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 23 ff.).

### *War for Talents*

Unternehmen ringen nicht nur um KundInnen, sondern auch um MitarbeiterInnen mit WettbewerberInnen. Der zunehmende Fachkräftemangel hinterlässt in den meisten Branchen Spuren. Unternehmen stehen aufgrund der demografischen Entwicklung der Gesellschaft sowie dessen Wertewandel vermehrt vor Herausforderungen bei der Personalsuche (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 23 ff.).

Vor allem die internen Auslöser implizieren, dass bereits bestehende traditionelle Unternehmen ihre bisherigen Strukturen verändern müssen, wenn sie den Schritt Richtung Agilität machen möchten. Somit stehen traditionelle Unternehmen vor einer Reorganisation bzw. Umstrukturierung. Anders als bei Neugründungen von Unternehmen, wo die Aufbauorganisation unter Berücksichtigung des Aspektes der Agilität gestaltet werden kann, müssen bei einer Umstrukturierung einer bereits bestehenden Organisation, sämtliche Vorgänge, Handhabungen und teilweise sogar Denkmuster der Mitglieder durchbrochen werden. Aus diesem Grund ist eine Reorganisation von bestehenden Unternehmensstrukturen nicht zu unterschätzen und den Beteiligten müssen mögliche Herausforderungen, die während eines Change-Prozesses auftreten können – z.B. Widerstand – bewusst sein (Mashayekhi, Toloie, Rajabzadeh & Razavian, S. 80 ff.).

## 2.4 Organisationsform: Holakratie

Im folgenden Abschnitt wird die Holakratie als Organisationsform beschrieben. Es wird zunächst der Ursprung der Holakratie erläutert. Anschließend werden die Charakteristika der jungen Organisationsform detailliert aufgezeigt. Die Autorin zeigt ebenso Vorteile und Grenzen des Organisationsdesigns auf und wirft somit zum Abschluss einen kritischen Blick auf Holakratie.

Holakratie (englisch: holacracy) ist laut dem Begründer Brian J. Robertson „eine neue soziale Methodik für die Führung und Arbeitsweise einer Organisation“ (Robertson, 2016, S. 11), welche er 2016 entwickelte. Die Basis dieser Art des Organisierens bilden evolutionäre Grundsätze der Selbstorganisation. Diesem Paradigma liegt außerdem das Menschenbild eines selbstmotivierten und eigenverantwortlichen Menschen zugrunde (Robertson, 2016, S.VIII, S. 11).

Die Bezeichnung Holakratie setzt sich aus zwei Begriffen zusammen: *Hola(rchie)* und dem Griechischen *-kratie*, was Herrschaft bedeutet. Unter Holarchie versteht man die Verbindung zwischen einzelnen Holons. Im Rahmen der Holakratie sind Holons, die einzelnen strukturellen Elemente innerhalb einer Organisation. Holons allein können bereits als ein Ganzes gesehen werden, jedoch sind sie ebenfalls ein Teil eines größeren Ganzen. Die Holakratie ist eine Kreisstruktur, weshalb Kreise die zentrale Form dieses Modells darstellen. Kreise werden aus zwei oder mehreren Rollen gebildet. Mit diesem Hintergrund bedeutet Holakratie demnach, die Herrschaft bzw. Steuerung von und durch die Holarchie (die Verbindungen zwischen Rollen und Kreisen) der Organisation (Robertson, 2016, S. 36).

Folgende Aspekte unterscheiden diese Form von konventionellen Organisationen:

- Die Spielregeln werden durch die Holacracy-Verfassung festgelegt.
- Eine geregelte Verteilung der Autorität zwischen allen Mitgliedern der Organisation erfolgt durch die Definition von Rollen und Verantwortungsbereichen.
- Entscheidungen werden durch einen integrativen Entscheidungsfindungsprozess getroffen, durch welchen die Rollen und Autoritäten stets die aktuellen Informationen erhalten.
- Ein Meeting-Prozess wird entsprechend gestaltet, damit im Team und vor allem in Übereinstimmung gearbeitet werden kann (Robertson, 2016, S. 11 f.).

## 2.4.1 Begründer und Entstehungsgeschichte der Holakratie

Der US-amerikanische Unternehmer Brian J. Robertson erlebte im Zuge seiner Ausbildung zum Piloten ein prägendes Erlebnis, welches erhebliche Auswirkungen auf sein Arbeitsleben hatte. Robertson ignorierte im Cockpit des Flugzeugs das auftretende Alarmsignal für niedrige Spannung, da es ihm unbekannt war und deshalb unwichtig erschien. Zur Sicherheit kontrollierte er die Fluggeschwindigkeit und -höhe, sowie den Kurs und den Tank – allesamt Faktoren, welche in Ordnung waren. Robertson flog daher weiter und beachtete in dem besagten Moment im Flieger das entscheidende Alarmsignal der niedrigen Spannung nicht, da er es persönlich als unwichtig einstufte. Die Konsequenz aus dem Verhalten von Robertson resultierte in einer kritischen Notlandung. Noch Monate danach, analysierte er diesen Flug und dabei fiel ihm auf, dass derselbe Fehler täglich bei der Führung von Organisationen bzw. Teams auftritt (Robertson, 2016, S. 3).

Legt man dieses Ereignis auf Situationen im Arbeitskontext um, so ist Robertson der Meinung, dass Menschen durch ihre selektive Wahrnehmung innerhalb einer Organisation als Sensoren fungieren. Menschen verspüren daher in Arbeitsprozessen diverse Spannungen – d.s. gegenwärtige Unstimmigkeiten, die sie wahrnehmen und welche sie durch Veränderungen zu eliminieren versuchen. Sie sehen die Lücke zwischen dem gegenwärtigen „Ist“ und dem zukünftigen „Könnte“. Diese Sensoren bringen verschiedene Perspektiven ans Licht, welche in Meetings mit der Führungskraft diskutiert werden. Jedoch priorisieren Menschen diese verschiedenen Aspekte bzw. Spannungen unterschiedlich. Daher kann es – wie bei dem Flug von Robertson – passieren, dass bei Entscheidungen eine ausschlaggebende Information einer/eines MitarbeiterIn unbeachtet bleibt, weil diese von der Führungskraft oder der Mehrheit der KollegInnen als unwichtig eingestuft wird. Die Gefahr von schwerwiegenden Folgen für die Organisation nimmt aus diesem Grund enorm zu (Robertson, 2016, S. 4 f.).

Robertson merkte, dass auch er als Führungskraft in einer Organisation, die die Strategie „Vorhersagen-und-Kontrollieren“ verfolgte, nicht auf alle wahrgenommenen Spannungen reagieren konnte. Die Einstellung der Unternehmen, dass aufgrund einer detaillierten Planung und zentralen Kontrolle, Stabilität und Erfolg gewahrt werden sollen, ist für die immer komplexer und kurzlebiger werdende Wirtschaft veraltet. Er fasste den Entschluss, ein eigenes Softwareunternehmen zu gründen, um dem Modell „Vorhersagen-und-Kontrollieren“ zu entfliehen. Nach einiger Zeit merkte er jedoch, dass die Organisationsstruktur und das Managementsystem dazu führten, dass er gemeinsam mit dem gesamten Unternehmen in alte Muster verfiel. Um dies

umgehend zu ändern, suchte er nach einer Alternative des Organisierens, welche mit den Herausforderungen der heutigen Welt, wie zum Beispiel steigende Komplexität, kürzere Zeitspannen und allgemeine Instabilität, kompatibel war (Robertson, 2016, S. 7 ff.).

Brian J. Robertson war sich bewusst, dass eine neue Organisationsform, die es Unternehmen ermöglicht, anpassungsfähig und flexibel zu sein, nur dann funktionieren kann, wenn Organisationen von Grund auf transformiert werden. In seinem Buch „Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt“ vergleicht er den notwendigen Paradigmenwechsel innerhalb einer Organisation mit einem Umstieg auf ein neues Betriebssystem auf einem Computer. In diesem Beispiel funktionieren moderne Applikationen in Kombination mit einem alten Betriebssystem oftmals nicht und so ist es auch bei einem Versuch der Einführung moderner Prozesse in einem Unternehmen mit einer veralteten Denkweise. Damit eine Transformation eines Unternehmens erfolgreich stattfinden kann und die neuen Methoden in keinem Konflikt zu dem allgemeinen System stehen, müssen sich grundlegende Punkte der Organisation einem Upgrade unterziehen. Die Definition und Verteilung von Macht, die Struktur der Organisation sowie die Entscheidungsbefugnisse und -bereiche, sind dabei besonders zu beachten (Robertson, 2016, S. 9 ff.).

Die Gründung seines Unternehmens HolacracyOne im Jahr 2007 gemeinsam mit KollegInnen, trieb die Entstehung der evolutionären Organisationsform Holakratie voran. Dort konnte Robertson durch die praktische Anwendung, Experimente und „Trial and Error“ die neue Methodik für Organisationen weiterentwickeln. Anschließend verfasste er das Regelwerk der Holakratie, die Holacracy-Verfassung, welche nachfolgend erläutert wird. Auch heute erforscht und entwickelt HolacracyOne die Organisationsform ständig weiter, berät zudem Unternehmen, welche die Holakratie einführen möchten, und bietet Trainings dafür an (Laloux, 2015, S. 57; Robertson, 2016, S. 11 f.).

### *Holacracy-Verfassung*

Die Holacracy-Verfassung ist ein allgemeines Regelwerk, welches von HolacracyOne, dem Unternehmen von Brian J. Robertson, verfasst wurde. Es bildet zugleich das Fundament für holakratische Unternehmen, hat ab dem Zeitpunkt der Implementierung die höchste Autorität der Organisation und steht selbst über den Personen, die es eingeführt haben. In dem Dokument werden Regeln und Prozesse festgehalten, welche die Spielregeln für das Handeln in der Organisation darstellen. Durch die allgemein gestaltete Form ist es auf jede Organisation in den

unterschiedlichsten Branchen anwendbar. Der Übergang von persönlicher Führung zu einem Ort der Macht – die Holacracy-Verfassung – bildet den Grundbaustein für das Praktizieren von Holokratie (Robertson, 2016, S. 21 ff.).

## Artikel 1: Organisationsstruktur

---

### 1.1 Definition einer Rolle

Eine **"Rolle"** ist ein organisatorisches Konstrukt, das eine Person übernehmen kann und dann im Sinne der Organisation ausübt und ihr Energie verleiht. Jede\*r, der\*die eine Rolle ausfüllt, ist ein\*e **"Rollen-Lead"** [Role Lead] für diese Rolle.

Eine Rollendefinition besteht aus einem beschreibenden Namen und einem oder mehreren der folgenden Elemente:

- (a) einem **"Sinn und Zweck"** [Purpose], welcher eine Fähigkeit, ein Potenzial oder ein Ziel ist, das die Rolle verfolgt oder ausdrückt.
- (b) einer oder mehrerer **"Domänen"** [Domains], wobei es sich um Vermögenswerte, Prozesse oder andere Dinge handelt, welche die Rolle als ihren Besitz für ihren Sinn und Zweck exklusiv kontrollieren und regulieren darf.
- (c) einer oder mehrerer **"Verantwortlichkeiten"** [Accountabilities], bei denen es sich um wiederkehrende Tätigkeiten handelt, die die Rolle verwaltet und im Dienste anderer Rollen oder zur Unterstützung ihres Sinn und Zwecks ausübt.

Eine Rolle darf auch **"Richtlinien"** [Policies] beinhalten, bei denen es sich um Erlaubnisse oder Einschränkungen von Befugnissen handelt, oder um spezielle Regeln, die innerhalb dieser Rolle gelten.

Abbildung 6: Ausschnitt aus der Holacracy-Verfassung  
Quelle: dwarfs and Giants, 2021, S. 8

Wie in Abbildung 6 ersichtlich, wird in der Holacracy-Verfassung beispielsweise eine Rolle (role) und deren Eigenschaften allgemein definiert. Dadurch werden Unternehmen bei der Bildung diverser Rollen unterstützt. Neben der Beschreibung der Organisationsstruktur, sind auch die Prinzipien der Zusammenarbeit, die Einberufung von Meetings, die Aufteilung von Befugnissen sowie der Governance-Prozess in der Holacracy-Verfassung geregelt (dwarfs and Giants, 2021).

### 2.4.2 Konzept

Das Konzept der Holokratie stellt die Selbstorganisation der Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt. Dies ist bereits in den Grundzügen erkennbar, denn MitarbeiterInnen entwickeln anhand der Holacracy-Verfassung notwendige Rollen zur Erreichung des Unternehmenszwecks. Die Rollen bilden in der Organisation die kleinste Einheit. Jede Rolle kann als Holon bezeichnet werden, da sie sowohl ein selbstorganisiertes und eigenständiges Element als auch ein Teil von zumindest dem umfassendsten Kreis, dem Anker-Kreis, sind. Kreise (circles) entstehen durch die Gruppierung zweier oder mehrerer Rollen. Da eine geregelte Verteilung von Autorität einen weiteren essenziellen Aspekt der Holokratie darstellt, wird keine Über- oder Unterordnung von Rollen oder Kreisen vorgenommen. Alle Rollen sowie Kreise befinden sich

auf gleicher Höhe, somit entsteht keine hierarchische Aufbaustruktur wie bei traditionellen Organisationen (Fink, 2016, S. 18 ff.; Robertson, 2016, S. 41 ff.). Alle Kreise und Rollen werden im Anker-Kreis (auch genannt: Super-Kreis) zusammengefasst, welcher die gesamte Organisation repräsentiert (Robertson, 2016, S. 41 ff.).

Um die Arbeitsweise innerhalb dieses Organisationsmodells nachvollziehen zu können, erfolgt nachstehend eine detaillierte Erläuterung der wichtigsten Elemente.

#### ***2.4.2.1 Rollen statt Positionen***

Rollendefinitionen stellen im Rahmen der Holakratie ein zentrales Mittel für die Mitarbeitenden dar. Die allgemeinen Anforderungen einer Rolle sind in der Holacracy-Verfassung niedergeschrieben und umfassen neben der Aufgabe (purpose) ebenfalls Bereiche (domain) und Verantwortlichkeiten (accountabilities). Die Rollendefinitionen, welche für eine spezifische Organisation benötigt werden, erfolgen durch die Mitarbeitenden, in sogenannten Governance-Meetings. Durch die individuellen Rollendefinitionen können die Stärken und Talente der Mitarbeitenden bestmöglich eingesetzt werden. Dies hat positive Auswirkungen für das Unternehmen und fördert zugleich die Motivation der RolleninhaberInnen (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2017, S. 58 ff.).

Bei der Aufgabe wird definiert, was erfüllt werden soll. Die Aufgabe beschreibt daher den Grund für die Rolle. Unter den Bereichen sind all jene Gebiete abgegrenzt, die in den Kontrollbereich dieser Rolle fallen. Innerhalb dieser Bereiche hat die/der RolleninhaberIn, die volle Autorität. Zuletzt vervollständigen die Verantwortlichkeiten die Rollendefinition. Diese beinhalten die fortlaufenden Tätigkeiten, die durch diese Rolle umgesetzt werden. Durch die expliziten Rollendefinitionen weiß jede/r MitarbeiterIn in der Organisation, was von ihr/ihm erwartet wird. Eine Person kann, wie auch im persönlichen Leben, innerhalb einer Organisation mehrere Rollen einnehmen. Je nachdem über welche Talente eine Person verfügt, kann sie in verschiedenen Rollen fungieren.

Da die Wandelbarkeit einer holokratischen Organisation eines der wichtigsten Merkmale ist, müssen auch die Rollen dynamisch und lebendig sein. Ändern sich beispielsweise Umweltbedingungen oder Rahmenbedingungen, können auch Anpassungen bei den Rollen notwendig sein. Ein weiterer Grund für die Adaption von Rollen ist die Vergrößerung von Unternehmen. Mit zunehmender Größe werden einer Rolle zunächst mehrere Aufgaben, Bereiche und Verantwortlichkeiten zugeschrieben. Sobald das Ausmaß jedoch die Ressourcen einer Rolle

übersteigen, ist es notwendig die Rollen zu spalten, in dem die Bereiche und Verantwortlichkeiten differenziert werden. Die Klärung und Anpassung von Rollen findet immer in Governance-Meetings statt (Robertson, 2016, S. 39 ff.).

#### 2.4.2.2 Kreise statt Linien

Wie bereits unter 2.4.2 Konzept erwähnt und in Abbildung 7 zu sehen, werden, wenn sinnvoll und erforderlich, Rollen in Kreisen gruppiert. Eine Gruppierung zu einem Sub-Kreis wird dann vorgenommen, wenn die Aufgaben von Rollen abhängig voneinander sind und eine regelmäßige Abstimmung benötigt wird. Dabei unterscheiden sich Kreise je nach ihrer Aufgabenstellung in ihrer Größe. Jeder Kreis ist wiederum selbstorganisiert und ein Holon mit entsprechender Autonomie und Autorität, welche sich aus den zusammengefassten Rollen ergeben. Unabhängig von ihrer Größe und ihren Aufgaben gehören alle Kreise zu dem größten Kreis, welcher die gesamte Organisation widerspiegelt (Robertson, 2016, S. 43 f.).

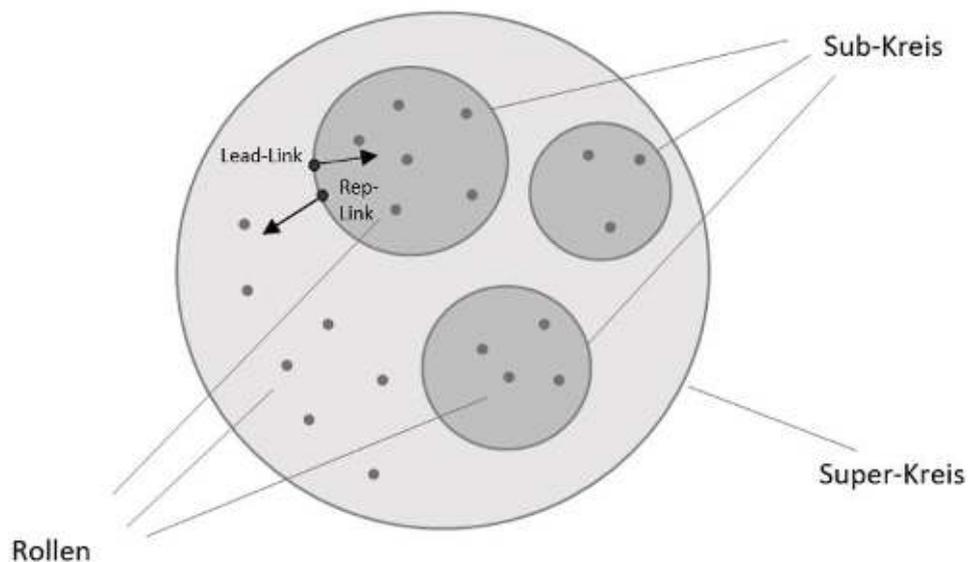


Abbildung 7: Kreisstruktur in einer holokratischen Organisation  
Quelle: Robertson, 2016, S. 44

Damit eine netzwerkartige Struktur entsteht, ist ein aktiver Austausch zwischen und unter den Kreisen notwendig. Dafür gibt es zwei spezielle Rollen (links), die alle relevanten Informationen in die jeweiligen Kreise transportieren. Der Lead-Link wird auch Führungsverbindung genannt, da durch ihn der Super-Kreis sein Anliegen an die Sub-Kreise mitteilt. Die Sub-Kreise wiederum haben jeweils einen Rep-Link, welcher seinen Kreis innerhalb des Super-Kreises

repräsentiert. Deshalb wird der Rep-Link auch oft als Repräsentativverbindung bezeichnet (Robertson, 2016, S. 46 f.).

**Lead-Link:** Der Lead-Link kommuniziert vom Super-Kreis in die Sub-Kreise. Dies ist notwendig, damit Sub-Kreise über alle relevanten Informationen beispielsweise den Sinn, die Strategie oder Bedürfnisse der Organisation informiert werden. Lead-Links sind Teil der Governance und des operativen Geschäfts der Organisation (Robertson, 2016, S. 46 f.).

**Rep-Link:** Rep-Links werden von allen Mitgliedern eines Sub-Kreises zur/zum RepräsentantIn des jeweiligen Sub-Kreises gewählt. Dieser Rolle wird eine große Wichtigkeit zugeschrieben, da Rep-Links als VertreterInnen ihrer Sub-Kreise befugt sind an der Governance und dem operativen Geschäft teilzunehmen (Robertson, 2016, S. 46 f.).

### **2.4.3 Autorität – Wer entscheidet was?**

Da die Aufteilung der Autorität ebenfalls ein Kernstück in der Holakratie ist, erfolgt nun die Erläuterung der Vorgehensweise der Machtaufteilung.

Nachdem die Holacracy-Verfassung formell implementiert wurde und die Autorität an einem Ort gebündelt ist – nicht wie bei traditionellen Organisationen in einer Person vereint – erfolgt die Machtverteilung. Damit auf jede Spannung innerhalb einer Organisation (schnellstmöglich) eingegangen werden und somit eine effektive Selbstorganisation der Mitglieder umgesetzt werden kann, ist die Verteilung der Autorität auf alle Mitarbeitenden eines Unternehmens notwendig. Bei der Einführung von Holakratie in Unternehmen ist es daher enorm wichtig, die vorherrschenden expliziten und impliziten Machtstrukturen, die sich aufgrund einer Hierarchie ergeben, zu durchbrechen (Csar, 2017, S. 155). Jede/r MitarbeiterIn wird dadurch ermächtigt in ihrem/seinem Verantwortungsbereich (domain) Entscheidungen zu treffen, da sie/er über die notwendige Expertise und Kompetenz verfügt. Vor allem die MitarbeiterInnen sehen in dem Machtwandel einen Vorteil, da sie nicht mehr ausschließlich Anweisungen befolgen müssen, sondern ein großes Stück Verantwortung übernehmen. Den ManagerInnen hingegen wird die Macht bis zu einem gewissen Ausmaß abgenommen, woran sie sich zunächst gewöhnen müssen. Dadurch werden Führungskräfte in Bezug auf Entscheidungsfindungen entlastet und

erhalten die Möglichkeit, an kreativen Aufgaben zu arbeiten. Die Weiterentwicklung der Organisation ist dadurch auf alle Mitarbeitenden verteilt (Robertson, 2016, S. 16, S. 18 ff., S. 29). Durch die Autonomie der MitarbeiterInnen und die klare Verteilung der Entscheidungsbefugnisse werden die Organisationen laut Robertson flexibler sowie reaktions- und anpassungsfähiger (Robertson, 2016, S. 24).

Die klassische Steuerung eines Unternehmens durch das Top Management, entsprechend dem Modell „Vorhersagen-und-Kontrollieren“, verhindert die Möglichkeit wirksam auf Spannungen zu reagieren und erhöht das Risiko, dass immer wieder die gleichen Fehler begangen werden. Grund dafür ist, dass in solch einem Fall, die oberste Führungsetage Entscheidungen trifft, obwohl diese meist nicht so tief in der Materie ist, wie eine Person, die tatsächlich die ausführende Arbeit leistet (Hamel, 2011). Demnach steigt das Risiko von Fehlentscheidungen in hierarchisch aufgebauten Unternehmen an. Um dieses Risiko zu minimieren, wird die Steuerung eines holokratischen Unternehmens im Rahmen der Governance geregelt. (Robertson, 2016, S. 17 f.).

#### **2.4.4 Kernstück: Governance**

Die zuvor erwähnte Verteilung der Autorität erfolgt in einem Governance-Prozess. Während in traditionellen Unternehmen die Steuerung bzw. Führung beispielsweise von der Geschäftsführung übernommen wird, gestalten das in holokratischen Organisationen die einzelnen Teams. Der Super-Kreis, deren Lead-Links und die jeweiligen Rep-Links der Sub-Kreise kommen in regelmäßigen Governance-Meetings zusammen und erfassen die aktuellen Erkenntnisse der Zusammenarbeit, welche in die Governance, also Steuerung der Organisation einfließt. Neben der Machtverteilung werden in solchen Meetings ebenfalls die Erwartungen an jede entscheidungsbefugte Person im Team klar definiert. Während der Governance-Meetings werden unter anderem Antworten auf folgende Fragen ausgearbeitet:

- Wer erledigt welche notwendigen Aufgaben?
- Was kann ich von KollegInnen erwarten?
- Was können KollegInnen von mir erwarten?
- Wer ist befugt welche Entscheidungen zu treffen?
- Welche Regeln sind bei der Zusammenarbeit zu beachten?

Der Governance-Prozess, welcher fortlaufend entwickelt wird, stellt somit ein weiteres essenzielles Merkmal in der Holakratie dar. Er definiert die Arbeit am Unternehmen und unterscheidet sich dadurch vom operativen Geschäft, welches der Arbeit im Unternehmen entspricht. Die Resultate der Governance ermöglichen eine einfachere Durchführung des operativen Geschäfts, da Klarheit über die Autorität und Erwartungen herrscht (Robertson, 2016, S. 59 ff.).

#### **2.4.5 Integrativer Entscheidungsprozess**

Entscheidungsprozesse werden in der Holakratie integrativ durchgeführt. Insgesamt lassen sich fünf Schritte herauskristallisieren, welche durchgegangen werden, bis eine Entscheidung getroffen ist. Grundsätzlich werden Entscheidungen im Rahmen von Governance-Meetings getroffen. Wenn nun ein Mitglied der Organisation eine Spannung wahrnimmt und die Befugnis eine Entscheidung zu treffen nicht in ihren/seinen Verantwortungsbereich (domain) fällt, kann sie/er das Anliegen in einem Governance-Meeting einbringen.

Die/Der Vorschlagende erhält im ersten Schritt den Raum über die Spannung zu berichten und bringt hierfür bereits Lösungsvorschläge mit. In diesen Minuten ist es nur der/dem Vorschlagenden erlaubt zu sprechen, es sein denn, sie/er braucht Unterstützung. Es ist zudem der/dem Vorschlagenden überlassen, ob sie/er bereits hier in eine Diskussionsrunde geht, um den Vorschlag zu präzisieren. Hierbei geht es noch nicht um die Lösungsfindung.

Danach wird etwas Zeit für die Klärung offener Fragen eingeräumt. Dabei geht es vorrangig um die Klarstellung offener Punkte, jedoch noch nicht um in Dialog zu gehen und über den Vorschlag zu diskutieren. Dies wird so lange durchgeführt bis die Meeting-TeilnehmerInnen keine offenen Fragen mehr haben.

Anschließend können alle TeilnehmerInnen, mit Ausnahme der/des Vorschlagenden, in der Reaktionsrunde auf den Vorschlag reagieren. Auch hier werden lediglich Beiträge geleistet und nicht kommentiert.

Nachdem die/der Vorschlagende die Reaktionen der KollegInnen aufgenommen hat, hat sie/er drei Optionen. Entweder sie/er hält an dem ursprünglichen Vorschlag fest und fügt ergänzend noch Informationen hinzu. Sie/Er kann ebenfalls bereits die Reaktionen der anderen TeilnehmerInnen in den Vorschlag miteinbeziehen und diesen nochmals präsentieren. Oder aber sie/er geht geradewegs zum letzten Schritt des Entscheidungsprozesses. Dieser ist die Einwandrunde. In der Einwandrunde sprechen alle TeilnehmerInnen, inklusive der/dem Vorschlagenden. Hier geht es um die Beantwortung der Frage, ob jemand einen Grund hat, diesen Vorschlag nicht umzusetzen, weil dieser der Organisation möglicherweise einen Schaden hinzufügt. Werden im

Anschluss an diese Frage Einwände genannt, werden diese gesammelt und geprüft. Äußert niemand einen Einwand, dann wird der Vorschlag angenommen und kann umgesetzt werden (Robertson, 2016, S. 67).

#### **2.4.6 Chancen und Herausforderungen bei Holakratie**

Nachfolgend werden die Vorteile bzw. Chancen der Holakratie erläutert. Es wird außerdem ein kritischer Blick auf die Organisationsform geworfen und sich daraus ergebende Herausforderungen aufgezeigt.

##### **2.4.6.1 Chancen**

Aufgrund der evolutionären Organisationsstruktur können sich Unternehmen mit holokratischen Strukturen leichter an die sich verändernden Umweltbedingungen und KundInnenbedürfnisse anpassen. Sie sind lernende Organisationen, weshalb sie Spannungen stets begutachten und an Lösungen für diese arbeiten. Das ist eines der größten Vorteile gegenüber traditionellen Unternehmen und verschafft holokratischen Unternehmen somit ebenfalls Wettbewerbsvorteile. Denn bei traditionellen Unternehmen sind Lösungsfindungen oftmals mit langen Entscheidungs- und Kommunikationswegen verbunden, weshalb es durchaus passieren kann, dass eine Lösung gefunden wird und diese jedoch bereits veraltet ist. Dies kann durch die Schnelllebigkeit der Umwelt geschehen (Grote & Goyk, 2018, S. 88).

Ein weiteres positives Merkmal ist die Potenzialentfaltung der MitarbeiterInnen, welche durch die Autonomie der Rollen ermöglicht wird. MitarbeiterInnen haben hier die Chance ihre Stärken und Talente in den von ihnen definierten Rollen auszuüben. Das motiviert und bestärkt MitarbeiterInnen in ihrer Tätigkeit und wirkt sich positiv auf die Organisation aus. Folge dessen könnte bei vielen Unternehmen beispielsweise die Innovationskraft steigen (Fink, 2016, S. 18 ff.; Grote & Goyk, 2018, S. 89).

##### **2.4.6.2 Herausforderungen**

Vor allem wenn in einer bestehenden Organisation Holakratie eingeführt wird, können Herausforderungen im Zuge der Reorganisation entstehen. Nicht alle Führungskräfte empfinden es als erleichternd, wenn ihnen ein Stück ihres Verantwortungsbereiches genommen wird. Viele kämpfen damit den Status als Führungskraft ablegen zu müssen und leisten somit Widerstand.

Des Weiteren ist auch der bürokratische Aufwand in Bezug auf die Erstellung von Rollendefinitionen nicht zu unterschätzen. Nicht nur, dass das Dokumentieren dieser zeitintensiv ist, sondern auch die Prüfung, wer wofür zuständig ist und wo welcher Bereich (domain) aufhört und anfängt, ist unpraktisch und mit viel Aufwand verbunden. Zudem laufen auch diese Organisationen Gefahr, zu sehr mit internen Umstrukturierungen, d.h. Anpassungen von Rollen, Gruppierung von Rollen sowie Bildungen von Sub-Kreisen etc., beschäftigt zu sein. Dies wird häufig bei traditionellen Organisationen kritisiert (Grote & Goyk, 2018, S. 90).

Der Soziologe Matthias Csar ist sogar der Meinung, dass das Konzept, so wie in der Theorie beschrieben, lediglich dann umsetzbar wäre, wenn Organisationen Maschinen wären. Dann wäre die Holakratie die passende Software. Seiner Ansichten nach geht die zwischenmenschliche Dynamik durch die strikten Vorgaben in der Holacracy-Verfassung verloren (Csar, 2017, S. 156).

## 2.5 Zwischenfazit

Die Tatsache, dass das Internet, die Globalisierung, der Wertewandel der Bevölkerung sowie etliche weitere Umweltfaktoren unter anderem Auswirkungen auf Organisationen und deren AkteurInnen haben, lässt sich nicht mehr abstreiten. Aufgrund der permanenten Veränderungen und den dynamischen Umfeldern von Organisationen, sind diese gezwungen sich stetig weiterzuentwickeln. Zusätzlich spielen interne Aspekte, wie der Wunsch nach einer erhöhten Innovationskraft oder eine effiziente Ressourcennutzung, eine große Rolle für den Wandel von Organisationen. Wo vor einigen Jahren noch Stabilität und Planungssicherheit die Gebote der Stunde waren, liegt der heutige Fokus auf Wandelbarkeit sowie rascher und gezielter Reaktionsfähigkeit, denn die Wirtschaftswelt steht schon lange nicht mehr still. Unternehmen müssen ihre bislang starren Strukturen daher an die veränderte, vor allem aber komplexe Umwelt anpassen, um in weiterer Folge in der VUCA-Welt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Resultierend aus den Umweltfaktoren und deren Einflüssen ist ebenfalls ein Paradigmenwechsel in unserer Arbeitswelt erkennbar, welcher heute oftmals als New Work oder New Way of Work bezeichnet wird. Während Frithjof Bergmann unter der Neuen Arbeit ursprünglich eine „Arbeit, die man wirklich, wirklich tun will“ (Bergmann, 2004, S. 7) und welche den Menschen ihre Selbstbestimmung zurückgeben sollte, verstanden, wird der Begriff New Work heute vielschichtiger eingesetzt. Neben der Sinnstiftung der Arbeit werden beispielsweise sowohl die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, eine Abflachung von Hierarchien – das bedeutet eine neue Machtverteilung inklusive stärkerer Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen in Form von Selbstorganisation – als auch agile Organisationsformen unter New Work zusammengefasst.

Agilität gilt als Lösung für die Herausforderungen, vor denen Unternehmen in der neuen Arbeitswelt, aufgrund der sich ständig verändernden Umweltbedingungen, stehen. Agilität wird im Rahmen von New Work in jeglicher Hinsicht großgeschrieben, jedoch gibt es ein paar Anforderungen, welche erfüllt sein müssen, um eine agile Organisation zu sein. Eine der essenziellsten Voraussetzungen eines agilen Unternehmens ist das agile Mindset des Top Managements sowie aller Mitglieder einer Organisation. Erst wenn alle Mitarbeitenden einer Organisation hinter den Prinzipien eines agilen Mindsets stehen und somit das Fundament geschaffen wird, macht es Sinn agile Arbeitsmethoden einzuführen. Agile Arbeitsmethoden bzw. Tools wie SCRUM, Lean Start-Up oder Kanban ermöglichen es, Prozesse dynamisch zu gestalten und eine iterative Vorgehensweise zu verfolgen, wodurch sich neues Potenzial der Organisation

entfalten kann. Sobald MitarbeiterInnen über ein agiles Mindset verfügen und ihre Fähigkeiten im Zuge agiler Arbeitsmethoden zum Vorschein kommen, entsteht eine agile Organisation, welche sich permanent aus sich selbst heraus weiterentwickelt und immer in Bewegung bleibt.

Doch wie lautet nun die Antwort auf folgende Fragen, welche sich Frédéric Laloux zu Beginn seines Buches „Reinventing Organizations“ stellt: „Die hierarchische Pyramide erscheint veraltet, aber welche andere Struktur könnte sie ersetzen? Was ist mit der Entscheidungsfindung? Jeder sollte in der Lage sein, bedeutungsvolle Entscheidungen zu treffen, nicht nur ein paar Leute „ganz oben“, aber führt das nicht ins Chaos?“ (Laloux, 2015, S. 4).

Der New Work-Ansatz Holakratie vereint die Aspekte Eigenverantwortung, Selbstorganisation und -bestimmung. Aufgrund der Kreisstruktur des Organisationsmodells erfolgt, anders als bei traditionellen Organisationen, keine Über- bzw. Unterordnung von Personen innerhalb des Unternehmens. Stattdessen bildet der Grundsatz der verteilten Autorität die Basis. Im Zuge dessen werden Rollen definiert und dazugehörige Autoritätsbereiche ermächtigen die/den RolleninhaberIn bestimmte Entscheidungen zu treffen. Dadurch wird eine Dezentralisierung möglich und es sind keine Hierarchien in Entscheidungsprozessen mehr notwendig.

Obwohl diese agile und evolutionäre Organisationsform es ermöglicht, rasch auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren und MitarbeiterInnen in ihren Talenten zu bestärken, gibt es dennoch schwerwiegende Aspekte, die Unternehmen zögern lassen. Einer dieser Aspekte ist die oftmals herausfordernde Reorganisation von bestehenden Organisationsstrukturen bzw. Unternehmenskulturen. Ein anderer Faktor, weshalb Holakratie noch nicht weit etabliert ist, ist das komplexe und auf eine gewisse Art starre Regelwerk, welches wenig Spielraum für Adaptierungen lässt.

### Grafische Darstellung des Zwischenfazits

Das Zwischenfazit wird durch die nachfolgende Abbildung grafisch dargestellt. Dabei ist zu erkennen, dass diverse Umweltfaktoren auf die Arbeitswelt, welche in der Grafik durch den äußerten Kreis dargestellt ist, einwirken. Die Einflüsse erfordern ein Umdenken in Bezug auf Arbeit und Organisationen, welches als New Work bezeichnet wird. Vor allem der Aspekt Agilität hinsichtlich Organisationsstrukturen wird im Rahmen von New Work thematisiert und in Abbildung 8 als eigener Kreis abgebildet. Der Kreis Agilität umfasst die drei Ebenen: Mindset, Arbeitsmethoden und Organisation, welche wiederum die Voraussetzungen für das Organisationsmodell Holakratie sind.

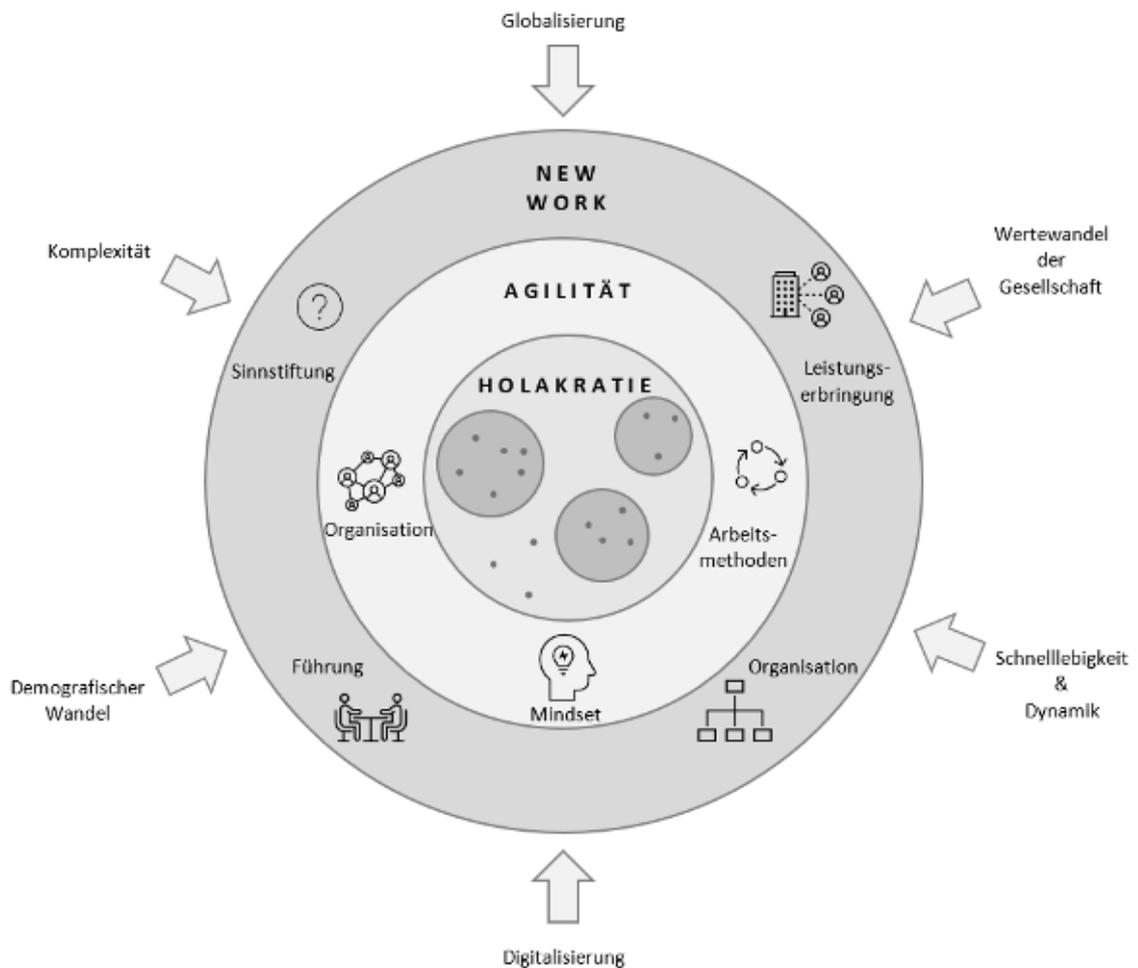


Abbildung 8: Einflüsse und Umweltfaktoren der Holakratie  
Quelle: Eigene Darstellung

Nun soll mit Hilfe eines qualitativen Forschungsdesigns, in Form von ExpertInneninterviews, ein Blick auf die Praxis erfolgen.

### **3 Methode**

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen des angewandten empirischen Forschungsdesigns komprimiert aufgezeigt. Dieses Kapitel zielt daher unter anderem auf die Darstellung der Methodologie basierend auf der vorhandenen Literatur ab. Zudem erfolgt die Begründung der Methodenwahl.

Im zweiten Teil dieses Kapitels wird die Durchführung der empirischen Forschung der wissenschaftlichen Arbeit im Detail erläutert. In entsprechenden Unterkapiteln werden daher sowohl das Untersuchungsobjekt, die durchgeführte Erhebungsmethode als auch die Datenauswertung näher beschrieben und argumentiert.

#### **3.1 Beschreibung und Begründung der Methodologie**

Die Beantwortung der anfangs definierten Forschungsfrage erfordert ein tiefgründiges Verständnis für und ein umfangreiches Wissen über Holakratie, eine durch gleichmäßig verteilte Autorität geprägte Organisationsform. Da sich Holakratie derzeit (noch) an keinem hohen Bekanntheitsgrad in Österreich erfreuen kann, ist es sinnvoll einen induktiven Forschungsansatz, der eine spezifische Untersuchung eines Einzelfalls für ein späteres allgemeineres Verständnis ermöglicht, auszuwählen (Mayring, 2015, S. 36). Um daher herauszufinden, aus welchen Gründen sich österreichische Unternehmen für die Organisationsform Holakratie entscheiden, erschienen quantitative Ansätze, die vordergründig große Datenmengen messen und anhand deren Quantifizierung auf allgemeine Ergebnisse schließen, als nicht sinnvoll.

Somit wurde im Rahmen dieser Arbeit eine qualitative Forschungsmethode einer quantitativen vorgezogen. Qualitative Forschung und Interviews ermöglichen es, die Sichtweisen und Perspektiven der Befragten auf den Forschungsgegenstand zu erkunden. Durch eine sinnvolle Strukturierung des Untersuchungsvorhabens können Handlungsweisen, Wissensbestände und praktische Erfahrungen von Personen ermittelt und erforscht werden (Flick, 2009, S. 26 ff.; Froschauer & Lueger, 2003, S.16 f.). Speziell für diese Arbeit wurde die Methode der Befragung gewählt. Eine Befragung ist die Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen, wobei verbale Reaktionen (Antworten) durch Fragen (Stimuli) hervorgerufen werden. Die gegebenen Antworten beziehen sich dabei, wie erwähnt, auf erlebte oder erinnerte Ereignisse und stellen somit Meinungen und Bewertungen dar (Attleslander, 2010, S. 109). Da diese Ergebnisse das Ziel der vorliegenden Arbeit unterstützen, wurde diese Methodologie gewählt.

### **3.1.1 Methode der Datenerhebung**

Die Datenerhebung erfolgt im Zuge der Durchführung von ExpertInneninterviews nach Meuser und Nagel (2009). Im Rahmen dieser Arbeit wurden in Summe neun ExpertInneninterviews durchgeführt. Diesen Interviews liegt ein teilstandardisierter Leitfaden zugrunde, welcher basierend auf den theoretischen Erkenntnissen entwickelt wurde. Bei teilstandardisierten Interviewleitfäden strukturiert die befragende Person, in diesem Fall die Autorin, die Fragen lediglich vor. Die Fragen selbst werden jedoch weitgehend als offene Fragen formuliert, sodass die befragten Personen bei der Beantwortung nicht sonderlich eingeschränkt werden. Somit ist der Grad der Offenheit und die Möglichkeit neue Erkenntnisse zu generieren, gegeben. Diese Art der Fragestellung in einem teilstandardisierten Leitfaden unterscheidet sich daher wesentlich von einem vollstrukturierten Leitfaden, wo beispielsweise sowohl Fragen als auch Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Meuser und Nagel (2009) empfehlen die Durchführung von ExpertInneninterviews anhand eines teilstrukturierten Leitfadens aufgrund der Vergleichbarkeit der generierten Daten durch die Teilstandardisierung der Fragen. Außerdem bleibt zugleich ebenfalls Raum für spontane, neue Erkenntnisse der ExpertInnen während des Interviews. Hinzu kommt, dass die/der ForscherIn im Zuge eines teilstandardisierten Interviews – im Gegensatz zu einem beispielsweise nicht-standardisierten – mehr Kontrolle über den Gesprächsverlauf hat, wodurch nicht so einfach vom Thema abgeschweift werden kann (Meuser & Nagel, 2005, S. 77 ff.; Meuser & Nagel, 2009, S. 472 ff.; Meuser & Nagel, 2018, S. 76 f.).

Aufgrund des Erhebungsinstrumentes, den ExpertInneninterviews, gilt es ebenfalls den Begriff „ExpertIn“ für die vorliegende Arbeit abzugrenzen. Dies ist maßgeblich, um das Untersuchungsobjekt zu definieren. Laut Meuser und Nagel (2009) gibt vorrangig das jeweilige individuelle Forschungsinteresse vor, welche Personen als ExpertInnen für den Forschungsgegenstand gelten. Demnach wird eine Person als ExpertIn angesprochen, wenn „sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht notwendigerweise alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist. Auf diesen Wissensvorsprung zielt das Experteninterview“ (Meuser & Nagel, 2009, S. 467).

Im Fokus der Interviews steht allen voran die Beantwortung der Subforschungsfragen, um letztendlich die Hauptforschungsfrage sowohl basierend auf Literatur als auch aus der empirischen Sichtweise zu beantworten.

### 3.1.2 Methode der Datenauswertung

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel (2009). Diese Auswertungsmethode clustert sich in sechs Schritte und ermöglicht es, die Ergebnisse der ExpertInneninterviews sowohl untereinander als auch mit der bestehenden Theorie zu vergleichen (Meuser & Nagel, 2009, S. 452). Die sechs Schritte der Datenauswertung nach Meuser und Nagel setzen sich wie folgt zusammen:

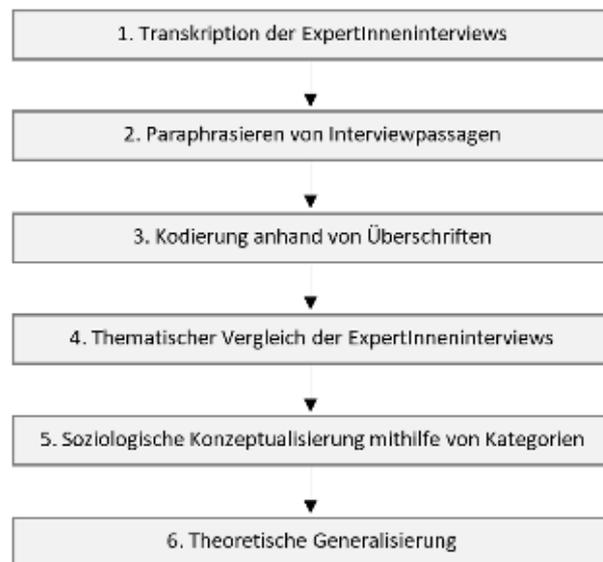


Abbildung 9: 6 Schritte der Datenauswertung nach Meuser und Nagel  
Quelle: Meuser & Nagel, 2009, S. 476

#### 1. Transkription der ExpertInneninterviews

Um die Auswertung der Interviews vornehmen zu können, müssen sie zunächst – anschließend an die Durchführung – transkribiert werden. Hierfür ist es notwendig, die Gespräche mit einem entsprechenden Medium aufzuzeichnen. Laut Meuser und Nagel (2005) kann von der Erfassung sämtlicher Pausen sowie nonverbaler Elemente abgesehen werden (Meuser & Nagel, 2005, S. 83). Die Transkription der Interviews stellt einen essenziellen Schritt, den der Datenaufbereitung, im Zuge der Auswertung dar. Es beugt subjektive Wahrnehmungen der Forscherin/des Forschers vor und ermöglicht so einen objektiven Blick auf das Wissen der ExpertInnen (Lamnek, 2005, S. 380 f.).

#### 2. Paraphrasieren von Interviewpassagen

Nachdem die Transkripte fertig gestellt wurden, folgt die Paraphrasierung der, für die Beantwortung der Forschungsfragen, relevanten Passagen. Hier sollte die Konzentration vor allem auf der inhaltlich wahrheitsgetreuen Wiedergabe der Inhalte in eigenen Worten liegen. Um die

Aussagen der ExpertInnen sinngemäß wiedergeben zu können, empfiehlt es sich, essenzielle Fachbegriffe der ExpertInnen aufzugreifen. Bei der Erstellung der Paraphrase ist darauf zu achten, die Interviewinhalte chronologisch wiederzugeben und gleichzeitig die jeweiligen Inhalte bereits thematisch zusammen zu fassen bzw. zu verdichten. Dies stellt die Vorbereitung auf den nächsten Schritt dar. Schließlich ist es notwendig die erarbeiteten Paraphrasen erneut zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen (Meuser & Nagel, 2005, S. 83 f.).

### 3. Kodierung anhand von Überschriften

Nach der ersten Aufarbeitung der Interviewinhalte, welche im vorherigen Schritt durchgeführt wird, gilt es die paraphrasierten Textpassagen eines jeden Interviews, welche sich thematisch ähneln oder gleichen, zu bündeln. Anschließend erfolgt die Definition passender Überschriften zu den relevanten Themengebieten der Interviewpassagen – ebenfalls auf der Ebene des Einzelinterviews. Die Trennung einzelner Interviewsequenzen ist in der Theorie laut Meuser und Nagel erlaubt und zielt darauf ab, dass Aussagen der befragten ExpertInnen den passenden Überschriften zugeordnet werden können. Es handelt sich in diesem Schritt daher bereits um eine Vorsortierung einzelner Textpassagen. Ziel dabei ist die Nähe zum ursprünglichen Inhalt (Meuser & Nagel, 2005, S. 85 f.).

### 4. Thematischer Vergleich der ExpertInneninterviews

Der vierte Schritt im Prozess der Datenauswertung nach Meuser und Nagel (2005) ist der thematische Vergleich der einzelnen Interviews. Dabei werden die paraphrasierten und geordneten Inhalte der ExpertInneninterviews miteinander verglichen und die Auswertung geht erstmals über die einzelnen Interviews hinaus – auf eine Metaebene. Durch die zuvor durchgeführte Zuordnung von Textpassagen zu Überschriften, wird der Vergleich aller durchgeführten Interviews vereinfacht und Paraphrase können zusammengeführt werden. Das Ziel hierbei ist, sich einen Überblick über alle Aussagen der ExpertInnen zu verschaffen und sowohl erste Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in diesen zu erkennen. Dieser Schritt bildet einen wichtigen Aspekt im Rahmen der Datenauswertung ab und ermöglicht die Kategorienbildung, welche anschließend vorzunehmen ist (Meuser & Nagel, 2005, S. 86 ff.).

### 5. Soziologische Konzeptualisierung mithilfe von Kategorien

Im Rahmen der soziologischen Konzeptualisierung erfolgt die Ablösung von den Interviewpassagen und der Terminologie der befragten InterviewpartnerInnen. Dies ist erforderlich, um das generierte ExpertInnenwissen zu bündeln und anschließend in soziologische Kategorien

einzugliedern. Diese soziologische Kategorisierung ermöglicht unter anderem die Darstellung von Zusammenhängen und lässt Interpretationen auf einer allgemeineren und wissenschaftlichen Ebene zu. Das ExpertInnenwissen wird hier zunehmend verdichtet und expliziter (Meuser & Nagel, 2005, S. 88 f.).

## 6. Theoretische Generalisierung

Im letzten Schritt der Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel (2005) werden die generierten Erkenntnisse aus den Interviews mit den zuvor erarbeiteten Ergebnissen aus der Literaturanalyse verglichen. Dabei werden die Konzepte als inadäquat, falsifiziert oder passend eingestuft. Werden sie als inadäquat eingestuft, müssen die Konzepte angereichert werden. Werden sie als falsifiziert eingestuft, müssen die theoretischen Argumente neu formuliert werden. Konzepte, die für gut befunden werden, gelten als wahr und bestätigt. Diese Einstufungen müssen immer nachvollziehbar und begründet sein (Meuser & Nagel, 2005, S. 89 f.).

Sowohl die detaillierte Datenerhebung mithilfe der ExpertInneninterviews, die exakte Untersuchungsgruppe als auch nähere Informationen zur Auswertungsmethode werden im Kapitel 3.2 Durchführung der empirischen Forschung erläutert.

## **3.2 Durchführung der empirischen Forschung**

Nachdem zuvor die theoretischen Grundlagen der empirischen Forschungsmethode erläutert wurden, folgen nun konkrete Aspekte der durchgeführten Forschung. Dabei wird zunächst die Untersuchungsgruppe beleuchtet. Danach beschreibt die Autorin die Erhebungsmethode sowie das Erhebungsinstrument im Detail. Abschließend erfolgt ein kompakter Überblick über den Datenauswertungsprozess.

### **3.2.1 Auswahl der Untersuchungsgruppe**

Die Auswahl der Untersuchungsgruppe ist entscheidend für die Beantwortung der Forschungsfragen. Deshalb muss bereits zu Beginn festgelegt werden, welche Personen im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand als ExpertInnen angesehen werden und in weiterer Folge die Untersuchungsgruppe darstellen. Die Forscherin erachtete es als dringend erforderlich, dass die jeweiligen ExpertInnen, die für die Interviews dieser wissenschaftlichen Arbeit herangezogen wurden, neben einem theoretischen Bezug, ebenfalls praktische Erfahrungen mit Holakratie vorweisen. Die Untersuchungsgruppe kann grob in zwei Befragungsgruppen geteilt werden –

die Gruppe der ExpertInnen aus holokratischen Unternehmen und die ExpertInnengruppe für Holokratie im Allgemeinen. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die InterviewpartnerInnen.

<b>Nr.</b>	<b>Branche</b>	<b>Holokratisches Unternehmen – Ja/Nein</b>	<b>Anzahl an MitarbeiterInnen</b>	<b>Funktion</b>
<b>IP 1</b>	IT-Dienstleistungen	Ja	ca. 60	Geschäftsführung
<b>IP 2</b>	Unternehmensberatung	Nein	-	UnternehmensberaterIn
<b>IP 3</b>	Unternehmensberatung	Ja	ca. 18	UnternehmensberaterIn
<b>IP 4</b>	Elektro- und Elektronik-industrie	Ja	ca. 85	Geschäftsführung
<b>IP 5</b>	Elektro- und Elektronik-industrie	Ja	ca. 2000	Personal-/Organisations-entwicklerIn
<b>IP 6</b>	Wirtschaftspädagogik	Nein	-	WirtschaftspädagogIn
<b>IP 7</b>	IT-Dienstleistungen	Ja	ca. 65	Organisations-entwicklerIn
<b>IP 8</b>	IT-Dienstleistungen	Ja	ca. 60	Geschäftsführung
<b>IP 9</b>	Unternehmensberatung	Nein	ca. 10	UnternehmensberaterIn

Tabelle 1: Übersicht der Untersuchungsgruppe  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen fand primär via Mail statt. Hierfür hat die Autorin im Internet – unter anderem mit den Suchbegriffen: „Holokratie in Österreich“, „Holokratie in österreichischen Unternehmen“ sowie „holokratische Strukturen in österreichischen Organisationen“ – nach entsprechenden Unternehmen und Personen recherchiert und sie anschließend kontaktiert.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Anfang Juli bis Mitte August 2022 abgewickelt. Alle- samt wurden per Videokonferenz über das Tool Microsoft Teams durchgeführt und ebenfalls aufgezeichnet. Das Onlinesetting erwies sich als besonders hilfreich, da die Aufnahmefunktion einwandfrei geklappt hat und keine externen Störfaktoren, wie bspw. Geräusche in der Umge- bung, zu hören waren. Eine Voraussetzung hierfür war jedoch eine stabile Internetverbindung beider Parteien. Dies sollte im Vorfeld an die InterviewpartnerInnen kommuniziert werden.

### 3.2.2 Durchführung der Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte, wie bereits unter 3.1.2 Methode der Datenerhebung angemerkt, durch ExpertInneninterviews. Zunächst wurde vorab, basierend auf den bisher gewonnenen Theorieerkenntnissen, ein Interviewleitfaden mit offenen Fragen entworfen, welcher auf die Beantwortung der anfangs definierten Forschungsfrage sowie Subforschungsfragen abzielt. Dieser Leitfaden diente während der Interviewführung sowohl für die ExpertInnen als auch für die Forscherin als Orientierung (Meuser & Nagel, 2005, S. 89 f.).

Nachdem die ExpertInnen den Interviews zugestimmt hatten und feststand, dass sich die Untersuchungsgruppe in zwei Kategorien – ExpertInnen direkt aus holokratischen Unternehmen und ExpertInnen für Holakratie im Allgemeinen – teilen lässt, wurde der Interviewleitfaden nochmals final überarbeitet. Um die Interviews aller ExpertInnen bestmöglich miteinander vergleichen zu können, erstellte die Autorin zwei Interviewleitfäden – einen für jede ExpertInnengruppe. Jedoch unterscheiden sich diese lediglich in der Formulierung der Frage, nicht aber im Inhalt. So wurde beispielsweise die Frage nach Vorteilen durch die Einführung von Holakratie, für die Interviews mit den ExpertInnen aus den befragten holokratischen Unternehmen, gezielt für Ihr Unternehmen gestellt. Die Formulierung lautet daher wie folgt: Welche Vorteile hat Ihr Unternehmen durch die holokratischen Strukturen? Den ExpertInnen der zweiten Kategorie wurden die Interviewfragen aus der allgemeinen Sichtweise gestellt. Im Falle der oben erwähnten Frage bezüglich der Vorteile wurde die Frage wie folgt formuliert: Welche Vorteile sehen Sie für Organisationen durch die Einführung von Holakratie? Der Interviewleitfaden, welcher sich spezifisch an holokratische Unternehmen wendet, umfasst insgesamt 14 Fragen und ist damit um drei Fragen länger als der allgemeine Interviewleitfaden. Dieser Unterschied ergibt sich durch die Fragen zur Unternehmens- sowie Meetingkultur und Entscheidungsfindung an die ExpertInnen der holokratischen Unternehmen.

Grundsätzlich gliedern sich die Interviewleitfäden in die Teile Einleitung, Hauptteil und Abschluss. Zu Beginn des Interviews nahm die Autorin nochmals Bezug auf den Forschungsgegenstand, den Ablauf des Interviews sowie die Einverständniserklärung, welche Informationen über die Vertraulichkeit und Anonymität des Interviews beinhaltet. Dieses Dokument wurde bereits im Vorhinein an die befragten ExpertInnen via Mail versandt. Im Schriftverkehr wurden generell diverse Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Dauer des Interviews sowie eben die Unterzeichnung der Einverständniserklärung, festgehalten. Die Einverständniserklärung ist im Anhang A dieser Arbeit angehängt.

Nachdem die noch offenen Fragen beider Seiten – die der InterviewpartnerInnen und die der Interviewerin – geklärt wurden, startete die Interviewerin nach einem kurzen Hinweis die Aufnahme.

Um einen Überblick zu erhalten, wurden die ExpertInnen gebeten ein paar allgemeine Informationen preiszugeben. Unter anderem sollten sie ihre Position erläutern, aufklären, ob sie selbstständig oder angestellt sind, ob und wie lange sie bereits in dem holokratischen Unternehmen tätig sind, wie viele MitarbeiterInnen das holokratische Unternehmen beschäftigt, wie lange sie sich mit dem Thema Holokratie schon befassen und ob sie bereits Erfahrung in traditionell hierarchischen Unternehmen gesammelt haben. Anschließend an das Warm-Up folgten die eigentlichen Fragen.

Der Hauptfokus der Interviews lag entsprechend dem Forschungsthema der vorliegenden Arbeit auf Holokratie in Österreich bzw. österreichischen Unternehmen. Die ExpertInnen wurden hier unter anderem zu möglichen Gründen für die Einführung von Holokratie und zu notwendigen Anforderungen dafür, sowie zu Vorteilen und Herausforderungen der hierarchielosen Organisationsform, befragt. Teilweise beantworteten die ExpertInnen im Laufe des Gesprächs bereits Fragen, die zu einem späteren Zeitpunkt explizit gefragt worden wären. Hier fasste die Autorin die Inhalte im Rahmen des Interviews kurz zusammen und vergewisserte sich bei den InterviewpartnerInnen, ob alles seine Richtigkeit hat.

Die Interviews endeten mit dem erneuten Dank an die ExpertInnen und einer kurzen Schilderung der weiteren Vorgehensweise. Damit die LeserInnen den Ablauf und die Inhalte der Interviews besser nachvollziehen können, sind die vollständigen Interviewleitfäden im Anhang zu finden.

### **3.2.3 Durchführung der Datenauswertung**

Nachdem die Autorin alle Interviews durchgeführt hat, erfolgte die Datenauswertung. Diese wurde, wie in 3.1.3 Methode der Datenauswertung theoretisch beschrieben und, nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Meuser und Nagel (2005), bestehend aus sechs Schritten, durchgeführt.

Bezugnehmend auf die Datenaufbereitung im Rahmen der Transkription ist folgende Information hervorzuheben: Obwohl Meuser und Nagel (2005) darauf hinweisen, dass eine ausführliche Transkription von Stellen, die nicht direkt auf die Beantwortung der Forschungsfragen abzielen, nicht notwendig ist, transkribierte die Autorin die neun durchgeführten Interviews

dennoch vollständig – in erster Linie vor allem für die Nachvollziehbarkeit der Interviews (Meuser & Nagel, 2005, S. 83). Die Transkription erfolgte nach den Vorgaben der FHWien der WKW, d.h. ebenfalls in dessen Transkriptionsvorlage. Um die Objektivität der Forschung zu erhöhen und darüber hinaus die Anonymität der ExpertInnen und die Vertraulichkeit der Interviews, welche den InterviewpartnerInnen in der Einverständniserklärung zugesichert wird, zu gewährleisten, wurden im Zuge der Transkription sämtliche Namen, Firmenbezeichnungen, etc. anonymisiert. Eine Übersicht über die InterviewpartnerInnen und die Indizierung ist in Tabelle 2 auf Seite 51 zu finden.

Nach der Datenerhebung- und aufbereitung erfolgte die Kategorisierung. Die Kategorien wurden vor der Analyse festgelegt und orientierten sich an den Forschungsfragen. Während des Auswertungsprozesses wurden die zuvor erstellten Kategorien und Unterkategorien aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven der ExpertInnen angepasst und erweitert. Dadurch war es einfacher, die Arbeit zu strukturieren. Darüber hinaus wurden relevante Textpassagen der Transkripte paraphrasiert, mit Überschriften versehen, verglichen und nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Meuser & Nagel (2009) generalisiert.

Die qualitative Analyse der generierten Ergebnisse wurden mit Hilfe einer Excel-Tabelle auf Basis der Transkription der Interviews durchgeführt. Im ersten Arbeitsblatt – der insgesamt vier Arbeitsblätter – findet sich nochmals eine Übersicht über die InterviewpartnerInnen. Der zweite Reiter enthält das Kodierschema. Anschließend, im dritten Arbeitsblatt, werden die Kategorien inklusive der Subkategorien aufgeschlüsselt und auf dem letzten Blatt erfolgt die Paraphrasierung der Interviews in aufsteigender Reihenfolge. Dabei wurde besonders darauf geachtet, nur für die Beantwortung der Forschungsfragen relevante Aussage herauszufiltern. Die Kategorien wurden deduktiv mit Fokus auf die Forschungsfragen der wissenschaftlichen Arbeit entwickelt und in folgende Kategorien und Subkategorien zur Analyse eingeteilt:

<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorien</b>
1 Überblick über Holakratie	1.1 Berührungspunkte mit Holakratie
2 Anwendung von Holakratie	1.2 Merkmale der Holakratie
3 Unterschiede: Holakratie vs. Traditionelle Unternehmen	1.3 Gründe für die Einführung holokratischer Strukturen
4 Holakratie in Verbindung mit Agilität und New Work	1.4 Zeitpunkt der Einführung holokratischer Strukturen
5 Holakratie in Österreich	2.1 Anforderungen/ Rahmenbedingungen für die Anwendung von Holakratie
	2.2 Vorteile von Holakratie
	2.3 Herausforderungen von Holakratie
	4.1 Holakratie und Agilität
	4.2 Holakratie und New Work
	5.1 Präsenz von Holakratie in Österreich
	5.2 Tipps für österreichische Unternehmen in Bezug auf Holakratie

Tabelle 2: Kategoriensystem des Auswertungsverfahrens  
Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse in den jeweiligen Kategorien dargestellt.

## **4 Darstellung der empirischen Ergebnisse**

Nachdem im ersten Teil der Arbeit eine theoretische Einführung in den Forschungsgegenstand sowie die Anwendung des zuvor beschriebenen empirischen Forschungsdesigns erfolgte, werden im nachfolgenden Abschnitt nun die generierten Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews offengelegt. Um die Erläuterungen zu strukturieren und so möglichst nachvollziehbar zu gestalten, werden die Ergebnisse in Unterkapitel, welche ident mit der Reihenfolge der (Sub-)Kategorien sind, aufgeteilt. Einige Erkenntnisse werden zusätzlich mit direkten Interviewausschnitten der ExpertInnen untermauert. Die anschließende Diskussion und Interpretation der Ergebnisse orientiert sich an den Subforschungsfragen, welche wie folgt lauten:

- Was waren/sind Auslöser für die Einführung von Holakratie in österreichischen Unternehmen?
- Welche Anforderungen/Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit österreichische Unternehmen holakratische Strukturen etablieren?
- Welche Vorteile ergeben sich für österreichische Unternehmen durch das Praktizieren von Holakratie?
- Vor welchen Herausforderungen stehen österreichische Unternehmen bei der Anwendung holakratischer Strukturen?

### **4.1 Überblick über Holakratie**

Die erste Kategorie im Auswertungsverfahren ist „Überblick über Holakratie“. Hier wurden zunächst allgemeine Informationen der ExpertInnen in Bezug zum Forschungsgegenstand erfragt. Die Kategorie gliedert sich in: Berührungspunkte mit Holakratie, Merkmale der Holakratie, Gründe für die Einführung der Holakratie und Zeitpunkt der Einführung holakratischer Strukturen.

#### **4.1.1 Berührungspunkte mit Holakratie**

Im Rahmen der Interviews erkundigte sich die Autorin gleich zu Beginn über die erstmaligen Berührungspunkte der InterviewpartnerInnen mit der Organisationsform Holakratie. Auffallend ist, dass vor allem das Buch „Reinventing Organizations“ von Frédéric Laloux (2015) bei den ExpertInnen im Zusammenhang mit dem Thema Holakratie eine erhebliche Rolle spielt. IP 2 gibt beispielsweise an im Zuge der Recherche für sein Buch, welches den Fokus auf agile

Organisationen legt, auf das Werk von Laloux gestoßen zu sein. Dabei hat er erstmals von dem Betriebssystem Holokratie von Brian Robertson gelesen (IP 2, 2022, S. 1, Z. 31-39). IP 6 und IP 9 haben das erste Mal während des Studiums bzw. im Rahmen der Abschlussarbeiten und IP 7 durch die damalige selbständige Tätigkeit als Unternehmensberater von Holokratie gehört und sich jeweils in vertiefende Literatur, u.a. in das Buch von Laloux (2015), eingelesen (IP 6, 2022, S. 1, Z. 7-11; IP 7, 2022, S. 1 f., Z. 30-44). IP 9 erwähnte ebenfalls, dass er einen Einblick in die Holokratie durch den Austausch in HR-Kreisen und durch Newsletter zu dem Thema erhielt (IP 9, 2022, S. 2, Z. 50-56).

Sowohl IP 1 und IP 5 beschäftigten sich aufgrund der jeweiligen Bedürfnisse der Organisationen mit Alternativen an Organisationsformen – vor allem mit agileren im Vergleich zu traditionell hierarchischen Formen. Dies hatte zur Folge, dass sich IP 1 und IP 5 speziell in das Thema der Selbstorganisation einlasen und durch die Literatur von Frédéric Laloux, Niels Pfläging und zuletzt Brian Robertson auf Holokratie stießen (IP 1, 2022, S. 1, Z. 7-11; IP 5, 2022, S. 1 f., Z. 30-44).

Zwei andere InterviewpartnerInnen – IP 3 und IP 8 – machten im Zuge des Recruiting-Prozesses bei holokratischen Unternehmen erste Erfahrungen mit der jungen Organisationsform. Beide Unternehmen waren zu den damaligen Zeitpunkten – vor zwei (IP 8) und drei (IP 3) Jahren – bereits holokratisch aufgebaut. Dies veranlasste die zwei ExpertInnen, sich vertiefendes Wissen zu Holokratie, unter anderem durch Literatur, anzueignen (IP 3, 2022, S. 1, Z. 15-23; IP 8, 2022, S. 1 f., Z. 40-49).

#### **4.1.2 Merkmale der Holokratie**

Um nachvollziehen zu können, was die ExpertInnen unter Holokratie verstehen, sollten sie die Organisationsform von Brian Robertson anhand von fünf Begriffen, welche maßgebliche Merkmale der Organisationsform darstellen, beschreiben. Folgende Definition lässt sich daraus zusammenfassen:

Die ExpertInnen verbinden mit Holokratie eine Form der Selbstorganisation (IP 1, 2022, S. 2, Z. 64; IP 5, 2022, S. 1, Z. 33) welche es Unternehmen vereinfacht, adaptiv und in kleinen Schritten zu arbeiten (IP 8, 2022, S. 2, Z. 58). Sie bezeichnen Holokratie als eine Organisationsform mit einer hohen Agilität und einer starken Lösungsorientierung bei der Behebung von Spannungen. IP 2 bezieht sich im Zuge dessen auf Brian Robertson und meint: „die Tensions sind [...] der Treibstoff [...] der Organisation. Dadurch [...] verändert sie sich und bleibt so,

wie sie gebraucht wird.“ (IP 2, 2022, S. 6, Z. 259-261) Durch diese Eigenschaften ergibt sich eine dynamische Organisation, welche ein zukunftsorientiertes Handeln ermöglicht. (IP 1, 2022, S. 2, Z. 64; IP 2, 2022, S. 1, Z. 43) Im Zusammenhang mit der Organisationsaufbaustruktur von holokratischen Unternehmen verbinden die ExpertInnen die Definition von Rollen und die Organisation in Kreisen (IP 3, 2022, S. 1, Z. 26; IP 6, 2022, S. 1, Z. 31; IP 7, 2022, S. 2, Z. 51; IP 9, 2022, S. 2, Z. 59).

Die Holacracy-Verfassung wird ebenfalls als Merkmal der Organisationsform genannt. Sie beinhaltet strenge Regeln und ist eine Art Verhaltensanleitung für die Mitglieder einer holokratischen Organisation. Durch die Verschriftlichung von sämtlichen Richtlinien in der Holacracy-Verfassung, wird einer holokratischen Organisation eine Struktur verliehen (IP 2, 2022, S. 1, Z. 42; IP 6, 2022, S. 1, Z. 31; IP 7, 2022, S. 2, Z. 52).

Die InterviewpartnerInnen sehen die Organisationsform als eine partizipative (IP 2, 2022, S. 1, Z. 44) und dezentrale (IP 5, 2022, S. 1, Z. 33) Form an, weshalb IP 4 vor allem die Beteiligung der Mitglieder einer holokratischen Organisation hervorhebt (IP 4, 2022, S. 3, Z. 121-123). Diese Partizipation bzw. Mitbestimmung aller MitarbeiterInnen werden durch die verteilte Autorität im Rahmen der Holokratie erreicht (IP 3, 2022, S. 1, Z. 26; IP 5, 2022, S. 1, Z. 33). Die Verteilung der Verantwortung (IP 9, 2022, S. 2, Z. 62) resultiert wiederum in der Wirksamkeit einer jeden Einzelnen/eines jeden Einzelnen (IP 4, 2022, S. 3, Z. 124-126). Die InterviewpartnerInnen sind der Ansicht, dass die zunehmende Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen in Unternehmen mit holokratischen Strukturen daher ein weiteres wesentliches Merkmal darstellen (IP 5, 2022, S. 1, Z. 33; IP 6, 2022, S. 1, Z. 31; IP 8, 2022, S. 2, Z. 52). Damit die MitarbeiterInnen auch tatsächlich diese Eigenverantwortung übernehmen, sind laut IP 4 vor allem drei Aspekte in der Holokratie notwendig: Interesse und Befähigung der MitarbeiterInnen sowie Vertrauen in sie. MitarbeiterInnen haben in Folge der verteilten Autorität beispielsweise Entscheidungen zu treffen, weshalb das Interesse der MitarbeiterInnen, Entscheidungen tatsächlich zu treffen, essenziell ist. Außerdem müssen die MitarbeiterInnen befähigt werden diese Entscheidungen treffen zu können und zusätzlich muss ihnen viel Vertrauen entgegengebracht werden (IP 4, 2022, S. 3, Z. 116-121).

Des Weiteren wird Holokratie zu einem gewissen Ausmaß als „Vermarktungsmodell“ (IP 2, 2022, S. 2, Z. 71) und „Geschäftemacherei“ (IP 7, 2022, S. 2, Z. 56) empfunden. Denn Holokratie ist ein zertifiziertes System (IP 9, 2022, S. 2, Z. 66), welches durch die Ausbildung und

Zertifizierung von Holacracy-Coaches Geld generiert (IP 2, 2022, S. 2, Z. 71-73; IP 7, 2022, S. 2, Z. 62).

Holokratie ist jedenfalls – im Vergleich zu einer traditionell hierarchischen Organisation – eine andere Art der Steuerung (IP 3, 2022, S. 1, Z. 26) und eine moderne Form der Organisationsentwicklung (IP 8, 2022, S. 2, Z. 57), welche eine „Veränderung des Denkprozesses“ (IP 8, 2022, S. 2, Z. 59) erfordert und zeitweise durchaus herausfordernd sein kann (IP 1, 2022, S. 2, Z. 64).

#### **4.1.3 Gründe für die Einführung holokratischer Strukturen**

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden die ExpertInnen nach Gründen für die Einführung holokratischer Strukturen befragt. Hier gibt es verschiedene Auslöser bzw. individuelle Begründungen – beispielsweise das Unternehmenswachstum, ein Wechsel in der Geschäftsführung, die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens sowie der Wertewandel der Gesellschaft.

Im Hinblick auf das Wachstum einer hierarchiefreien Organisation, ist die steigende Anzahl an MitarbeiterInnen ein entscheidendes Kriterium für die Einführung von Holokratie. Je mehr Personen in einer Organisation arbeiten, desto mehr Rahmenbedingungen und definierte Prozesse bezüglich Zusammenarbeit, Kommunikation, Entscheidungsfindung etc. sind notwendig. Dieses Regelwerk ist im Rahmen der Holacracy-Verfassung niedergeschrieben, weshalb ein möglicher Auslöser für die Einführung von Holokratie, das Wachstum einer Organisation darstellt. IP 1 meinte zum Beispiel: „[...] also bis zu [...] 15 Personen, kann ein Kleinunternehmen relativ leicht ohne jegliche Struktur auskommen. 15 Leute arbeiten gut zusammen. [...] da funktioniert die Kommunikation untereinander, jeder kennt jeden, man muss sich keine Gedanken machen. [...] aber wie gesagt, ab 20, 25 so in dem Bereich, wo dann eben auch die zwei Teams sich gebildet haben. [...] Die ersten Personen einmal irgendwas nicht mitbekommen haben [...]“ (IP 1, 2022, S. 2, Z. 72-88). IP 7 schildert den Grund für die Einführung holokratischer Strukturen ähnlich: „Wir haben es einfach gegründet und losgearbeitet und jeder hat eine Aufgabe gehabt. Und wie wir dann 20 waren, haben wir drüber nachgedacht und beschlossen, wir wollen eigentlich keine hauptberuflichen Manager. [...] 2005 war diese Entscheidung bewusst zu sagen: [...] Wir brauchen jetzt irgendwas, weil wir wachsen. [...] jetzt müssen wir uns ein

bisschen überlegen, wie wir uns strukturieren und organisieren [...] (IP 7, 2022, S. 2, Z. 79-86).

Ein weiterer Treiber für die Einführung von Holakratie in einem Unternehmen kann der Wechsel der Geschäftsführung oder der EigentümerInnen sein. Wenn jemand die Leitung einer Organisation übernimmt und überzeugt davon ist, dass das Unternehmen schneller, besser und effizienter arbeiten kann, wenn es in Kreisen organisiert ist, so kann es ebenfalls dazu kommen, dass die Struktur des Unternehmens holakratisch aufgebaut wird (IP 4, 2022, S4, Z. 160-170).

Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens stellt ebenfalls einen Auslöser für die Entscheidung zur Holakratie dar. IP 4 schilderte beispielsweise: „Wenn ich jetzt nicht in dem Unternehmen was radikal verändere, wird dieses Unternehmen nicht überleben. [...] das war dann so eine Zeit, wo das Unternehmen lief, aber es lief nicht mehr so prickelnd. [...] und die Angst bestand, dass das Unternehmen kontinuierlich kleiner wird und dann irgendwann mal vom Markt verschwindet“ (IP 4, 2022, S. 4, Z. 167-173).

„Warum wir uns anders organisieren wollten, war einfach, weil wir irgendwann gesehen haben, die Welt da draußen verändert sich und ich kürze es ein wenig ab – dieser Begriff: VUCA-Welt. Die Welt wird zunehmend komplexer und es ist immer weniger vorhersagbar. Das heißt, wir können mit traditionellen Mitteln nicht mehr passend umgehen“ (IP 5, 2022, S. 2, Z. 53-55). Die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der heutigen Zeit, zusammengefasst unter dem Akronym VUCA, sind ausschlaggebend für Unternehmen ihre Strukturen flexibel und adaptiv – wie es in der Holakratie gelebt wird – zu gestalten. Denn die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelten erschweren es Unternehmen mit starren Strukturen zunehmend, rasch auf diverse Geschehnisse zu reagieren. Aus diesem Grund führen Unternehmen holakratische Strukturen ein und erhoffen sich dadurch vor allem agiler und dynamischer zu werden, damit sie schneller auf Veränderungen reagieren können (IP 3, 2022, S. 3, Z. 98-101).

Nun gibt es auch noch andere Formen der Selbstorganisation, welche nach ähnlichen Prinzipien wie Holacracy von Brian Roberston aufgebaut sind. Jedoch gibt es gezielte Ausbildungen, um sich als Holacracy-Coach zertifizieren zu lassen. Dies ermöglicht es wiederum, Organisationen diese Holacracy-Coaches als externe UnternehmensberaterInnen zur Unterstützung zu ziehen.

Unternehmen haben daher die Sicherheit, ausgebildete ExpertInnen zu Rate ziehen zu können (IP 2, 2022, S. 2, Z. 72-76).

Außerdem wird der Wertewandel der Arbeitnehmenden in Bezug auf das Berufsleben immer präsenter. Dieser macht es notwendig, Organisationen so zu strukturieren und aufzubauen, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der ArbeitnehmerInnen befriedigt bzw. erfüllt werden. Organisationen versuchen auf diesem Wege „am Puls der Zeit zu bleiben“ (IP 3, 2022, S. 2, Z. 47; IP 6, 2022, S. 1, Z. 35-39).

#### **4.1.4 Zeitpunkt der Einführung holokratischer Strukturen**

Laut IP 9 steht der Zeitpunkt der Einführung von Holokratie in „[...] keinem Konnex mit einem Lebenszyklus einer Organisation“ (IP 9, 2022, S. 3, Z. 130-131). Doch die Aussagen von IP 1 und IP 7 widerlegen diese Ansicht. In beiden Fällen wurde der Zeitpunkt der Einführung holokratischer Strukturen unter anderem durch das Unternehmenswachstum, welches im vorherigen Kapitel einen ausschlaggebenden Grund für die Etablierung darstellt, bestimmt. Expandiert beispielsweise ein Unternehmen und befindet sich daher in der Lebenszyklusphase Wachstum, kann es gemäß den Erfahrungen von IP 1 und IP 7 notwendig sein, holokratische Strukturen einzuführen. IP 1 führt hierzu an: „Für mich ist der Umbruch eher so eine Größensache“ (IP 1, 2022, S. 2, Z. 72) und IP 7 schildert: „Wir brauchen jetzt irgendwas, weil wir wachsen“ (IP 7, 2022, S. 2, Z. 82)

Auch IP 4 schildert die Erfahrung, dass die Einführung holokratischer Strukturen vorgenommen wurde, als sich die Organisation in der Unternehmenslebenszyklusphase des Rückgangs befand und „die Angst bestand, dass das Unternehmen kontinuierlich kleiner wird (IP 4, 2022, S. 4, Z. 167-173).

Die ExpertInnen sind jedenfalls überzeugt davon, dass sich die Etablierung holokratischer Strukturen in einem Unternehmen in der Anfangsphase bzw. wenn ein Unternehmen neu gegründet wird, am einfachsten umsetzen lässt (IP 2, 2022, S. 3, Z. 105-107; IP 6, 2022, S. 2, Z. 50-51; IP 7, 2022, S. 3, Z. 123-125). Dies liegt – so wie bei allen anderen Veränderungsprozessen – daran, dass noch keine etablierte Unternehmenskultur vorhanden ist, die es zu transformieren gilt. Die Gefahr eines Widerstandes von Seiten der Belegschaft ist zudem geringer, da Unternehmen zu Beginn meist MitarbeiterInnen suchen. Hier kann der Aspekt der Holokratie daher bereits im Recruiting-Prozess abgeklärt werden, weshalb die MitarbeiterInnen – anders

als in bereits etablierten Unternehmen – keine Veränderung in ihrer Arbeitsweise vornehmen müssen. Denn wird die Holakratie in einer bereits etablierten hierarchischen Organisation eingeführt, so besteht das Risiko, dass MitarbeiterInnen mit der neuen hierarchiefreien Organisationsstruktur nicht zurechtkommen und Widerstand leisten.

Dennoch kann auch die Transformation von Hierarchie zu Holakratie in einem bereits etablierten Unternehmen gelingen. Dies belegt der Experte IP 5 aus eigener Erfahrung mit folgender Aussage: „In unserem konkreten Fall war die [Unternehmensname] zu diesem Zeitpunkt 50 Jahre alt. [...] damals noch 1000 MitarbeiterInnen [...]“ (IP 5, 2022, S. 2, Z. 47-49).

## **4.2 Anwendung von Holakratie**

Im nachfolgenden Kapitel werden zum einen die notwendigen Anforderungen und Rahmenbedingungen erläutert, die für die Anwendung von Holakratie erfüllt sein müssen. Zum anderen werden einerseits die Vorteile und andererseits die Herausforderungen von Holakratie aufgezeigt. Die genannten Unterkapitel entsprechen den erarbeiteten Kategorien der Datenauswertung.

### **4.2.1 Anforderungen/Rahmenbedingungen für die Anwendung von Holakratie**

Die zuvor beschriebenen Gründe sind bei einigen Unternehmen Auslöser für den Schritt in Richtung Holakratie. Um jedoch tatsächlich holokratische Strukturen in einer Organisation einführen zu können, sind ein paar Voraussetzungen notwendig bzw. müssen einige Rahmenbedingungen gegeben sein.

Die erste Voraussetzung, die beinahe alle ExpertInnen nennen, ist jedenfalls die intrinsische Überzeugung des Top Managements, die Organisation nicht auf klassische Art im Rahmen einer Hierarchie zu steuern, sondern hinter dem Konzept der Selbstorganisation zu stehen. Dies erfordert „eine gewisse Offenheit, einen gewissen Mut“ (IP 8, 2022, S. 3, Z. 105). Somit ist „ein ganz entscheidender Teil [...] die Arbeit an der Haltung, am Mindset an sich. Weil damit das funktionieren kann, braucht es ja auch einen anderen Zugang [...].“ (IP 5, 2022, S. 2 f., Z. 83-85) Es ist daher unabdingbar, dass das Top Management ein agiles Mindset bzw. eine entsprechende Haltung der holokratischen Organisationsform gegenüber hat. Dieses Mindset und die Standhaftigkeit sollte das Top Management „[...] halten. Halten im Sinne von: dahinterstehen, auch wenn es mal Schwierigkeiten gibt.“ (IP 2, 2022, S. 4, Z. 170) – was vor allem in der Anfangsphase vorkommen kann.

Doch nicht nur das passende Mindset und die entsprechende Einstellung des Managements ist essenziell. Die MitarbeiterInnen stellen natürlich eine weitere entscheidende Voraussetzung für die Einführung von Holakratie in Unternehmen dar. IP 6 ist der Ansicht: „wenn die Menschen nicht mitspielen und immer wieder sagen: [...] Mich interessiert das nicht. [...] dann scheiterst du katastrophal“ (IP 6, 2022, S. 3, Z. 103-108).

Im Falle einer Unternehmensgründung ist es etwas einfacher, von dieser Organisationsform überzeugte und daran interessierte MitarbeiterInnen, mit einem entsprechenden Mindset, zu finden. Zu diesem Zeitpunkt sind Unternehmen in der Regel auf der Suche nach MitarbeiterInnen und der Aspekt der holokratischen Organisationsstrukturen kann bereits im Vorfeld mit den BewerberInnen geklärt werden. Dies ist bei einem bereits etablierten Unternehmen mit bestehenden MitarbeiterInnen nicht möglich. Vollzieht ein bereits bestehendes und hierarchisch aufgebautes Unternehmen eine Transformation hin zu holokratischen Strukturen, so hängt der Erfolg der Transformation von den MitarbeiterInnen ab. Zu allererst müssen in solch einem Fall, die Führungskräfte ihre Rolle als ManagerIn vollständig ablegen, denn „[...] es muss [...] wirklich ein klares Commitment, eine klare Entscheidung geben, besonders von den Führungskräften, dass sie so arbeiten wollen“ (IP 3, 2022, S. 2, Z. 61-62). Außerdem braucht es eine erhebliche Mehrheit an MitarbeiterInnen, die den fundamentalen Wandel der Zusammenarbeit mittragen (IP 6, 2022, S. 3, Z. 108-109; IP 8, 2022, S. 7, Z. 273-275). Dazu sind das Interesse und die Bereitwilligkeit der MitarbeiterInnen Verantwortung zu übernehmen notwendig (IP 4, 2022, S. 3, Z. 116-121). Die Belegschaft sollte daran interessiert sein, die Entwicklung des Unternehmens proaktiv mitzubestimmen und voranzutreiben. IP 7 streicht deshalb dezidiert hervor: „[...] es ist sehr stark erforderlich, dass es Leute sind, die proaktiv auf Dinge zugehen und nicht zu viele Reaktive da sind. [...] Man braucht einen hohen Anteil an proaktiven“ (IP 7, 2022, S. 5, Z. 220-223) Dafür: „[...] braucht es auch eine gewisse Reife, der Organisation und der MitarbeiterInnen so arbeiten zu können und zu wollen, weil es verlangt schon nochmal nach viel, auch Verantwortung, die man übernimmt in einzelnen Rollen“ (IP 3, 2022, S. 2, Z. 62-64).

Damit – sowohl bei neuen Unternehmen als auch bei bereits bestehenden Unternehmen – das Top Management und die MitarbeiterInnen nicht auf sich allein gestellt sind, sind (laufende) Schulungen oder Workshops zum Thema Holakratie sowie Coachings ratsam und empfehlenswert. Speziell bei bereits bestehenden Unternehmen mit einer hierarchischen Struktur sind Schulungen notwendig damit alle MitarbeiterInnen lernen und darüber informiert werden, wie diese Organisationsform im jeweiligen Unternehmen funktioniert.

Neben den oben angeführten Voraussetzungen gibt es auch zahlreiche andere Bedingungen, die gegeben sein sollte, um Holakratie in Unternehmen zu etablieren. Allen voran sollte genug Zeit und Budget eingeplant werden, „weil so eine Transformation kostet [...]“ (IP 6, 2022, S. 3, Z. 89). Vor allem bei bestehenden Unternehmen nimmt eine Transformation viel Zeit in Anspruch – beispielsweise die Veränderung einer Unternehmenskultur. Hinzu kommen die notwendigen Technologien und Transparenz in einem gewissen Ausmaß. Transparenz in Bezug auf „[...] dass man Rollen und Verantwortungen beschreibt, damit Menschen wissen können: Was darf ich tun? Was muss ich tun? Was soll ich tun?“ (IP 7, 2022, S. 5, Z. 213-214)

#### **4.2.2 Vorteile von Holakratie**

Führen Unternehmen Holakratie ein, ergeben sich einige Vorteile für die Organisationen und ihre MitarbeiterInnen. Diese werden nun angeführt und erläutert:

Wesentliche Vorteile, welche sich für Unternehmen durch die Anwendung von Holakratie ergeben, stehen im Zusammenhang mit dem Prozess der dezentralen Entscheidungsfindung. Durch die verteilte Autorität ergibt sich, dass „die Entscheidung dort sitzt, wo die Kompetenz sitzt und nicht irgendwo oben, wo man weit entfernt ist vom Tagesgeschäft“ (IP 1, 2022, S. 6, Z. 229-230). Das bedeutet, dass Personen, die zum Beispiel eine Spannung in ihrem Verantwortungsbereich wahrnehmen, ermächtigt werden, aber auch dafür verantwortlich sind, diese selbst durch ihre Kompetenz und ihr Know-how zu lösen (IP 8, 2022, S. 5, Z. 193-195). Dadurch wird ihnen der Rahmen geboten ihren Sweet Spot zu erreichen. „Das ist der Punkt, wo die eigenen Kompetenzen, die eigenen Interessen und der Bedarf des Unternehmens zusammenkommen. Ja, und das ist im Wesentlichen auch bei Holacracy möglich“ (IP 2, 2022, S. 7, Z. 277-279). Im gleichen Zuge werden Führungskräfte bzw. EntscheidungsträgerInnen durch die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung entlastet und müssen keine Entscheidungen mehr treffen, für welche sie nicht über das passende Fachwissen verfügen. Somit müssen sie dafür auch nicht mehr die Verantwortung übernehmen, wodurch mit hoher Wahrscheinlichkeit ein gewisser Druck von diesen abfällt (IP 6, 2022, S. 4, Z. 154-155; IP 8, 2022, S. 5, Z. 191-193).

Diese dezentrale Handhabung einer Entscheidungsfindung ermöglicht der Mehrheit der holokratischen Unternehmen, die Geschwindigkeit innerhalb des Unternehmens zu erhöhen (IP 5, 2022, S. 3, Z. 105-16). Ein Grund für die schnellere Geschwindigkeit ist das Konsentprinzip. Wenn beispielsweise ein/e MitarbeiterIn eine Spannung in der Organisation entdeckt hat oder

spürt, äußert sie/er diese im Rahmen eines Meetings und präsentiert bereits Lösungsvorschläge dazu. Bei dem Konsentprinzip wird eine Entscheidung bzw. ein Vorschlag nur dann abgewehrt und nicht durchgeführt, wenn es schwerwiegende und begründete Einwände gibt. Dieses Prinzip beschleunigt daher die Entscheidungsfindung erheblich, denn „wenn ich jetzt zum Beispiel im Konsens in der ganzen Firma, was bei unserer Größe ja noch möglich wäre, entscheiden würde, dann würde das vermutlich sehr viel länger dauern“ (IP 3, 2022, S. 3, Z. 113-114).

Des Weiteren entsteht durch die Definition von Rollen und Kreisen eine Klarheit und Transparenz in Bezug auf das Treffen von Entscheidungen. Durch die Rollen ist ersichtlich, wer bei welcher Entscheidung eingebunden wird und gleichzeitig, wer für welche Entscheidungen zuständig ist. Dies ermöglicht transparente Entscheidungen, welche sich beispielsweise auch noch im Nachhinein gut zurückverfolgen lassen (IP 3, 2022, S. 3, Z. 109-112; IP 8, 2022, S. 4, Z. 174-176).

Aufgrund der Mitbestimmungsmöglichkeiten aller MitarbeiterInnen, welche durch die Holakratie ermöglicht werden, ergeben sich weitere wesentliche Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für die MitarbeiterInnen. So können sich beispielsweise alle MitarbeiterInnen proaktiv an der kontinuierlichen Weiterentwicklung bzw. Gestaltung des Unternehmens beteiligen (IP 1, 2022, S. 3, Z. 114-117) und die Ideen werden nicht von der nächsthöheren Führungskraft abgelehnt. IP 2 bezeichnet dies als Wegfall der „Lähmschicht durch das mittlere Management“ (IP 2, 2022, S. 7, Z. 285). Stattdessen werden laut IP 5 „das Wissen und die Könnerschaft aller Menschen und Personen eingebracht [...]. Es sind viel mehr Personen, die Ideen einbringen, die einen Beitrag leisten, die sichtbar werden, die spürbar werden, die neue Dinge ausprobieren“ (IP 5, 2022, S. 3, Z. 117-119). Dadurch kommen viele verschiedene Sichtweisen zum Vorschein und es werden alle Sensoren der MitarbeiterInnen aktiviert, um die bestmöglichen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen (IP 2, 2022, S. 8, Z. 317-318; IP 4, 2022, S. 10, Z. 467-468; IP 5, 2022, S. 3, Z. 116-119). Die Miteinbeziehung sowie das Empowerment der MitarbeiterInnen vermitteln diesen ein Gefühl der Wertschätzung, welches sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen auswirkt (IP 9, 2022, S. 5, Z. 217-218). Des Weiteren erhöht auch der Aspekt, dass jede Rolle einen ganz klaren Purpose und somit einen unmittelbaren Effekt auf das Unternehmen hat, die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (IP 3, 2022, S. 4, Z. 131). Denn dadurch wird ihr Job sinnstiftend (IP 9, 2022, S. 5, Z. 217). Doch nicht nur die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wird erhöht, auch das Engagement

und Commitment gegenüber den Unternehmen kann aufgrund dieser Aspekte steigen (IP 6, 2022, S. 4, Z. 157-158).

IP 6 erwähnt ebenfalls die Vorteile der Meetingstruktur in holokratischen Unternehmen. Die Meetings sind getaktet und folgen stets einer zuvor fixierten Agenda. Dies führt dazu, dass „Meetings strukturierter sind, dass sie ergebnisorientiert, lösungsorientiert sind, dass nicht stundenlang über etwas geschwafelt wird ohne Ergebnis, sondern [...] es gibt tatsächlich ein Ergebnis“ (IP 6, 2022, S. 4, Z.152-154).

Hinzu kommt, dass Holakratie ein „dynamisches Betriebssystem“ (IP 5, 2022, S. 2, Z. 64) ist, welches „es ermöglicht, die Organisation ständig weiterzuentwickeln“ (IP 5, 2022, S. 2, Z. 68) und dabei in kleinen Schritten vorzugehen (IP 2, 2022, S. 6, Z. 256-258). „Also so dieses kontinuierliche Verbessern, [...] im Sinne von: [...] Okay, was ist mir heute aufgefallen? Was machen wir morgen und nächste Woche besser?“ (IP 8, 2022, S. 5, Z. 185-188) Dadurch ergibt sich der Vorteil, dass holokratische Unternehmen das Daily Business rasch auf die aktuellen Marktbedürfnisse ausrichten bzw. adaptieren und somit auf etliche Veränderungen schnell reagieren können und dadurch resilient bleiben (IP 4, 2022, S. 8, Z. 353).

#### **4.2.3 Herausforderungen von Holakratie**

Obwohl für viele holokratische Unternehmen die Vorteile dieser Organisationsform überwiegen, stehen auch diese Unternehmen häufig vor Herausforderungen, welche durch Holakratie entstehen.

Zunächst stehen das Management bzw. die Geschäftsführung vor der Herausforderung den Mut aufzubringen, die Organisation umzustrukturieren (IP 2, 2022, S. 7, Z. 296-297). Dies ist vor allem bei der Einführung von holokratischen Strukturen laut IP 9 mit einem Prozess des Loslassens verbunden, welcher durchaus emotional behaftet ist (IP 9, 2022, S. 6, Z. 236-238). Ist diese Herausforderung überwunden, dann ist vor allem die verteilte Autorität für Organisationen bzw. einige ihrer MitarbeiterInnen oftmals – speziell zu Beginn – herausfordernd.

Die Übertragung der Verantwortung an jede/n Einzelne/n, welche bei dieser Form der Selbstorganisation üblich ist, und die Aufforderung Entscheidungen im Zuge ihrer Rolle zu treffen, kann manche MitarbeiterInnen überrollen, (IP 1, 2022, S. 3, Z. 111-114; IP 8, 2022, S. 1, Z. 52-54). Insbesondere bei bereits bestehenden Unternehmen, die die Transformation von klassischer Hierarchie zu Holakratie durchführen, ist die Gefahr groß, dass MitarbeiterInnen merken,

dass sie mit dieser Struktur und Arbeitsweise nicht zurechtkommen. „Viele Kolleginnen haben die Freiheit gesehen, die Holacracy bringt, weil ich weniger von dieser einen Führungskraft abhängig bin und vielmehr diese verteilte Autorität, vielmehr [...] das eigene Wirken stärken kann. Diese Freiheit war sehr schnell gesehen..., dass auf der Rückseite dieser Medaille aber groß Verantwortung draufsteht – das war schon eine große Herausforderung...auch diese Verantwortung zu übernehmen.“ (IP 5, 2022, S. 3 f., Z. 127-130) Das Tragen der Konsequenzen einer Entscheidung, welche man eigenverantwortlich getroffen hat, „heißt es einfach zu lernen“ (IP 5, 2022, S. 4, Z. 135) und das braucht laut IP 8 „einen gewissen Typus an Mensch“ (IP 8, 2022, S. 6, Z. 201-203). Denn die Erwartung: „[...] es gibt jemanden da, der sagt einem dann, wie man es machen soll, den kann man als Eskalationsstufe nutzen“ (IP 3, 2022, S. 4, Z. 142-143) oder „dass mir jemand eine Entscheidung trifft, dass ich irgendwo hingehen kann und etwas abgeben kann an der Verantwortung“ (IP 5, 2022, S. 4, Z. 134-135) trifft auf die Organisationsform Holakratie nicht zu.

Eine weitere Herausforderung stellt die Abgabe der Macht der Führungskräfte dar. Denn es könnten sein, dass sich ehemalige Führungskräfte nicht damit abfinden können, die Verantwortung in manchen Bereichen abzugeben. Das kann nach der Einschätzung von IP 2 und IP 9 mehrere Gründe haben – möglicherweise, weil dies für sie einen Machtverlust darstellt und sie „fühlen sich beraubt ihrer Sonderrechte“ (IP 9, 2022, S. 6, Z. 241-242) oder „[...] weil die unter ganz anderen Voraussetzungen dort hingekommen sind und den Job übernommen haben [...]“ (IP 2, 2022, S. 4, Z.135).

In beiden Fällen, also sowohl seitens der MitarbeiterInnen als auch der Führungskräfte, ist die Gefahr groß, dass der Widerstand im Zuge der Transformation zu einer Herausforderung wird. Dies kann dazu führen, dass diese Personen das Unternehmen aufgrund der Einführung von Holakratie selbst verlassen und möglicherweise eine Kündigungswelle im Unternehmen entsteht oder, dass sogar von Seiten des Unternehmens Kündigungen ausgesprochen werden müssen, sollte der Widerstand erhebliche Schäden verursachen.

Doch auch bei neu gegründeten Unternehmen, die von Anfang an holakratisch aufgebaut sind, kann es zu Herausforderungen kommen, denn es ist nicht gesagt, dass die MitarbeiterInnen davor bereits in holakratischen Unternehmen tätig waren. IP 3 äußert aus diesem Grund auch hier Bedenken: „eine Herausforderung kann immer wieder sein, dass wenn man aus einer anderen Organisationsform kommt, die Erwartung sein könnte, man bekommt was angesagt, es gibt jemanden da, der sagt einem dann, wie man es machen soll [...]“ (IP 3, 2022, S. 4, Z. 141-

144). Bei neuen Unternehmen ist es zwar leichter die Art der Zusammenarbeit bereits im Recruiting-Prozess zu erwähnen, jedoch ist es laut IP 9 „[...] etwas sehr Komplexes, das sich nicht so leicht in einem Satz oder in einem einstündigen Interview, Erstkennnenlernen wirklich transportieren lässt“ (IP 9, 2022, S. 9, Z. 393-396). Demnach stehen auch hier Unternehmen vor Herausforderungen.

Eine weitere Herausforderung stellt deshalb generell das Erlernen der Methodik von Holakratie dar, da die Abläufe und Prinzipien von selbstorganisierten Ansätzen noch nicht so weit verbreitet sind, wie die einer klassischen Hierarchie (IP 1, 2022, S. 6, Z. 266-269; IP 2, 2022, S. 3, Z. 112-117). Die Prozesse, Strukturen und Abläufe unterscheiden sich zwar – auch in traditionellen Organisationen – von Unternehmen zu Unternehmen, jedoch ist die Grundstruktur durch die Hierarchieebenen für die meisten ArbeitnehmerInnen nachvollziehbar. Die Selbstorganisation hingegen ist oftmals gänzlich neu für ArbeitnehmerInnen, weshalb es vor allem zu Beginn bei der Einführung viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen kann, die Spielregeln – wie IP 8 es vergleicht – zu erlernen (IP 8, 2022, S. 7, Z. 275-278). Dadurch entsteht der Eindruck, dass Unternehmen zunächst an Geschwindigkeit verlieren und das „Oh Gott, wir werden langsamer – Phänomen“ (IP 3, 2022, S. 5, Z. 181) auftritt. Vor allem, weil man anfangs „wirklich teilweise viel Zeit für die Organisation“, (IP 1, 2022, S. 6, Z. 265) speziell für die internen Organisationsabläufe und -prozesse aufwenden muss und die Gefahr möglicherweise entsteht „, dass sie sehr, sehr viel Zeit sich, um sich selber drehen“ (IP 1, 2022, S. 6, Z. 264) und der Fokus ausschließlich nach innen gerichtet ist.

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass Organisationen, welche die Transformation von einer sehr pyramidalen Struktur hin zu holokratischen Organisationsstrukturen vornehmen, meistens vor größeren Herausforderungen stehen, da es hier gilt eine bereits etablierte Unternehmenskultur zu durchbrechen (IP 6, 2022, S. 5, Z. 181-184).

### **4.3 Unterschiede: Holakratie vs. Traditionelle Unternehmen**

Die ExpertInnen wurden im Rahmen der Interviews zu den Unterschieden von traditionell hierarchischen und holokratischen Unternehmen befragt.

Zunächst geht aus den Interviews hervor, dass sich die Prozesse der Entscheidungsfindung in holokratischen Unternehmen aufgrund der verteilten Autorität von den Entscheidungsfindungsprozessen in traditionellen Unternehmen unterscheiden. Durch die Verantwortungsverteilung in holokratischen Organisationen an alle MitarbeiterInnen verändern sich die

EntscheidungsträgerInnen. Es trifft daher nicht nur eine Person – die im Falle einer hierarchischen Organisation eine Führungskraft ist – Entscheidungen für unterschiedliche Bereiche, sondern die/der EntscheidungsträgerIn wird durch ihre/seine Rolle bestimmt (IP 1, 2022, S. 8, Z. 326-329; IP 5, 2022, S. 5, Z. 209-211; IP 8, 2022, S. 8, Z. 332-335).

Durch die Aufspaltung der Entscheidungsbefugnisse werden die Entscheidungen per se in holokratischen Unternehmen zwar zunächst etwas langsamer, weil zuerst darüber diskutiert wird und da ist laut IP 4 „[...] das andere System immer schneller“ (IP 4, 2022, S. 11, Z. 509-519), weil hier lediglich eine Person – die Führungskraft/das Management – eingebunden ist. Schaut man aber auf die Geschwindigkeit der Umsetzung, dann liegen holokratische Unternehmen wieder vorne, denn hier kann nach der Entscheidung in der entsprechenden Rolle gleich mit der Umsetzung angefangen werden. Im Vergleich dazu müssen Entscheidungen in traditionellen Unternehmen für die Umsetzung zunächst an die auszuführenden Stellen kommuniziert werden und dies kann bei mehreren Hierarchieebenen mehr Zeit in Anspruch nehmen (IP 4, 2022, S. 11, Z. 504-511).

Ein Blick auf die Organisationsentwicklung in den jeweiligen Unternehmensformen zeigt ebenfalls Unterschiede auf. Während bei der Holokratie aufgrund der agilen Arbeitsmethoden die Entwicklungen der Organisation in kleinen und kontinuierlichen Schritten vorgenommen werden können, brauchen Veränderungen oder Entwicklungen in traditionellen Jahren oftmals Jahre (IP 2, 2022, S. 6, Z. 254-269)

Hinsichtlich der Meetingkultur kann es vor allem Unterschiede im Ablauf und Aufbau zwischen hierarchischen und holokratischen Unternehmen geben. In holokratischen Unternehmen wird klar unterschieden: Wird etwas Operatives besprochen, dann wird ein Tactical Meeting durchgeführt und geht es um die Strategie, dann werden Governance Meetings abgehalten. Diese Meetings trennen daher das Strategische vom Operativen, „also da wird nicht vermischt zwischen strategischer Ausrichtung und operativen Geschäft [...], sondern da wird ganz klar unterschieden: Okay, jetzt geht es um dieses Thema und es geht wirklich um die eine Person, die zum Beispiel gerade eine Spannung einbringt (IP 3, 2022, S. 7, Z. 279-282). Die stark geregelten Abläufe wirken zwar rasch sehr starr, getaktet und wenig empathisch, doch sie ermöglichen eine hohe Effizienz. Bei Meetings in traditionellen Organisationen „vermischt sich ganz schnell alles. Dann macht der eine einen Vorschlag, der nächste sagt: Das sehe ich aber anders. Dann

geht da eine Diskussion los und schon hat man irgendwie völlig den Fokus verloren.“ (IP 3, 2022, S. 7, Z. 282-284).

#### **4.4 Holakratie in Verbindung mit Agilität und New Work**

Auf die Frage, ob Holakratie mit den Themen Agilität und New Work verbunden ist, antworten die ExpertInnen wie folgt:

##### **4.4.1 Holakratie und Agilität**

Wenn sich Unternehmen die Frage stellen „Was können wir tun, um agiler zu werden?“ und die Antwort darauf die Etablierung einer Selbstorganisation im ganzen Unternehmen oder in einzelnen Teams ist, dann ist laut IP 3 Holakratie eine Struktur, die möglicherweise den gewünschten Effekt auslösen kann und dem Unternehmen dazu verhelfen kann agiler zu werden (IP 3, 2022, S. 2, Z. 81-83).

Auch IP 2 ist überzeugt davon, dass holokratische Strukturen Unternehmen agiler machen können: „Das heißt, für mich ist Holacracy ganz klar eine Methode, die man unter dem [...] Titel ‚Methoden für organisatorische Agilität‘ anführen kann“ (IP 2, 2022, S. 6, Z. 234-241). Zudem zeigen die agilen Arbeitsweisen, welche in holokratischen Unternehmen angewandt und praktiziert werden und wofür – wie bereits unter dem Punkt 4.2.1 Anforderungen/Rahmenbedingungen für die Anwendung von Holakratie angeführt – ein agiles Mindset des Top Managements und der MitarbeiterInnen einer Organisation benötigt wird, einen Zusammenhang zwischen Agilität und Holakratie (IP 5, 2022, S. 3, Z. 94-100). IP 8 nennt das Wort Agilität sogar als Merkmal der Organisationsform Holakratie, wovon sich ableiten lässt, dass die beiden Themen eng verknüpft sind (IP 8, 2022, S. 2, Z. 52)

##### **4.4.2 Holakratie und New Work**

IP 2 stellt fest, dass New Work neue Formen der Zusammenarbeit im Allgemeinen regelt und Holakratie dabei eine Methode von vielen ist (IP 2, 2022, S. 6, Z. 234-237). Dadurch, dass im Rahmen einer holokratischen Organisation jede Rolle und jeder Kreis einen Purpose haben, ergibt sich sinnstiftende Arbeit und kann somit mit New Work in Verbindung gebracht werden (IP 3, 2022, S. 4, Z. 131; IP 9, 2022, S. 5, Z. 217). Auch die Selbststeuerung und die verteilte Autorität fallen in Bereiche, die unter New Work zusammengefasst sind. Durch die agile Arbeitsweise in holokratischen Unternehmen werden ebenfalls flexible Arbeitszeiten und das

Arbeiten von verschiedenen Orten aus ermöglicht. Auch dies ist ein Bereich, der in New Work hineinspielt (IP 8, 2022, S. 4, Z. 153-157)

## **4.5 Holakratie in Österreich**

Zuletzt wurden die ExpertInnen speziell zu Holakratie in Österreich und österreichischen Unternehmen befragt. Da die Organisationsform in Österreich noch nicht weit verbreitet ist, sollten die ExpertInnen ihre Einschätzungen zu möglichen Gründen dafür abgeben.

### **4.5.1 Präsenz von Holakratie in Österreich**

Zunächst haben die ExpertInnen – vor allem die im Bereich der Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung – den Eindruck, dass ein Grund für die Unbekanntheit von Holakratie sein könnte, „weil es noch wenig Leute gibt [...], die sich damit wirklich beschäftigen und die das echt verstehen und auch wollen [...]“ (IP 2, 2022, S. 8, Z. 339-345). Die meisten Unternehmen und Personen haben das Bewusstsein für diese Art von Organisation noch nicht entwickelt, da die Themen Holakratie bzw. andere selbstorganisierten Organisationsformen generell in Österreich als Alternative zur hierarchischen Organisationsstruktur noch nicht präsent sind. Es fehlt zudem an Bereitschaft der Personen auf diese Art zu arbeiten und die volle Verantwortung dafür zu übernehmen (IP 3, 2022, S. 6, Z. 240-242).

Die mangelnde Bekanntheit des Themas liegt unter anderem daran, dass Hierarchien viele Teile unseres Lebens auf eine gewisse Art beeinflussen. Wir erleben bereits in der Familie gewisse Hierarchieebenen ebenso befinden wir uns in der schulischen Laufbahn beinahe ausschließlich in hierarchischen Systemen (IP 9, 2022, S. 6, Z. 259-266). Des Weiteren gibt es im Zuge der Ausbildung lediglich wenige Kontaktpunkte mit Holakratie (IP 4, 2022, S. 9, Z. 400-401)

Eine weitere Vermutung der ExpertInnen für die geringe Anwendung von Holakratie ist die Mentalität der ÖsterreicherInnen. Die Gesellschaft legt nach wie vor starken Fokus auf den beruflichen Status und Personen definieren sich über die Position in der Pyramide einer Organisation (IP 5, 2022, S. 5, Z. 180-182; IP 6, 2022, S. 7, Z. 272).

Auch das Thema Wertewandel in Bezug auf die Bedürfnisse am Arbeitsmarkt wird im Zusammenhang mit der Präsenz von Holakratie in Österreich genannt. Hier gehen die ExpertInnen davon aus, dass Holakratie in Zukunft noch zum Thema in österreichischen Organisationen werden könnte. IP 3 meint diesbezüglich: „Ich denke, dass es von der Generation, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommt und die Generation, die jetzt schon da ist, andere Bedürfnisse gibt.“

Also es ist weniger dieses: Ich bekomme es angesagt von meinem Chef oder meiner Chefin, weil der oder die weiß es sowieso am besten. Sondern es gibt das Bedürfnis, dort anders zu arbeiten. Und deshalb denke ich, dass Holacracy eines eine der Möglichkeiten sein kann, wie man dort bestimmte Bedürfnisse gut abholen kann, weil es ja sehr ermächtigend ist und es viel auf dieses Thema Selbstorganisation und Selbstverantwortung abzielt“ (IP 3, 2022, S. 7, Z. 293-298).

#### **4.5.2 Tipps für österreichische Unternehmen in Bezug auf Holakratie**

Folgende Tipps richten die interviewten ExpertInnen an österreichische Unternehmen, welche die Einführung von Holakratie in Betracht ziehen:

- Offene und transparente Kommunikation über die bevorstehenden Veränderungen (wenn es ein etabliertes Unternehmen ist) zur Aufklärung der MitarbeiterInnen (IP 1, 2022, S. 9, Z. 363-369)
- Ausreichend Zeit nehmen und die notwendigen Vorbereitungen treffen (IP 3, 2022, S. 7, Z. 308-310)
- Externe BeraterInnen mit Erfahrung in diesem Bereich beauftragen (IP 5, 2022, S. 7, Z. 269-270)
- Wenn möglich: Shadowing in Organisationen mit holokratischen Strukturen, um einen Eindruck zu bekommen (IP 8, 2022, S. 6, Z. 236-239)
- Durchführung eines Pilotprojektes, bei dem nur eine Abteilung oder ein Bereiche auf Holakratie umstellt (IP 9, 2022, S. 8, Z. 341-350)

## 5 Diskussion

Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse der Datenauswertung zusammengefasst und reflektiert. In weiterer Folge werden die empirischen Ergebnisse den theoretischen Grundlagen gegenübergestellt und die Erkenntnisse diskutiert und interpretiert. Dabei werden vor allem Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgezeigt. Abschließend werden Implikationen für die Organisations- und Personalentwicklung beschrieben und ein Ausblick gegeben.

### 5.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage, weshalb sich österreichischen Unternehmen für die Einführung von holokratischen Strukturen entscheiden.

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, die Gründe für die Einführung von Holakratie, eine durch gleichmäßig verteilte Autorität geprägte Organisationsform, in österreichischen Unternehmen offenzulegen. Dabei sollten neben den Auslösern ebenfalls die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, welche für die Etablierung solcher Strukturen notwendig sind, beleuchtet werden. Es sollte auch gezeigt werden, welche Vorteile sich für Unternehmen ergeben, wenn sie Holakratie einführen und vor welchen Herausforderungen sie möglicherweise stehen könnten.

Für die Beantwortung der ersten Subforschungsfrage „*Was waren/sind Auslöser für die Einführung von Holakratie in österreichischen Unternehmen?*“ wurden sowohl in der Literaturrecherche als auch in den durchgeführten ExpertInneninterviews relevante Aspekte identifiziert, welche teilweise miteinander übereinstimmen. Aus beiden Bereichen, d.h. aus der Literatur und der Empirie, geht hervor, dass die Auslöser in externe und interne Gründe für die Einführung holokratischer Strukturen aufgespalten werden können.

In der Theorie werden vor allem die sich schnell verändernden Umweltbedingungen in den Bereichen: Technologie, Markt, Wettbewerb und KundInnen als externen Treiber für die Einführung agiler bzw. holokratischer Strukturen zusammengefasst. All diese Aspekte, welche Unternehmen von außen zu mehr Agilität zwingen werden oftmals unter dem Akronym VUCA (volatility – deutsch: Volatilität, uncertainty – dt. Unsicherheit, complexity – dt. Komplexität, ambiguity – dt. Mehrdeutigkeit) gebündelt (Höbig & Kubsch, 2020, S. 4; Sauter et al., 2018, S. 4 f.). Unabhängig davon in welchem Bereich sich die Rahmenbedingungen ändern, ist es für

Unternehmen zunehmend wichtiger agiler, flexibler und allen voran schneller auf Veränderungen reagieren zu können (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 19; Höbig & Kubsch, 2020, S. 4; Prodoehl, 2019, S. 16 ff.). VUCA wird ebenfalls im Zuge der empirischen Datenerhebung als Überbegriff der externen Gründe für die Einführung von holokratischen Strukturen genannt. Immer mehr Unternehmen merken, dass die ihnen zur Verfügung stehenden, traditionellen Mittel in jeglicher Hinsicht nicht ausreichend sind, um den sich ständig verändernden Unternehmensumwelten gerecht zu werden. Deshalb entscheiden sich immer mehr Unternehmen für agile und speziell holokratische Strukturen (Prodoehl, 2019, S. 11).

Interne Gründe für Unternehmen zur Auseinandersetzung mit agilen und holokratischen Strukturen können laut der vorhandenen Literatur insbesondere die unzureichende Leistung sowie der Fachkräftemangel in gewissen Branchen sein (Häusling & Kahl-Schatz, 2020, S. 23 ff.). Ergänzend dazu ergeben sich aus den Forschungsergebnissen noch weitere interne Auslöser für die Einführung holokratischer Strukturen. Zum Beispiel ist es aufgrund des Unternehmenswachstums notwendig, holokratische Strukturen einzuführen oder eine neue Geschäftsführung ist überzeugt davon, dass diese Organisationsform die Performance des Unternehmens verbessert. Außerdem könnte die allgemeine wirtschaftliche Lage eines Unternehmens verlangen agiler zu werden, damit es überhaupt noch überleben kann.

Aus den Ergebnissen zu möglichen Auslösern für die Einführung von Holokratie in österreichischen Unternehmen konnte die folgende Hypothese abgeleitet werden: "Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Unternehmensumwelten – abgekürzt durch VUCA – sehen sich Unternehmen dazu gezwungen agiler zu werden, weshalb sie holokratische Strukturen einführen."

Die Beantwortung der nächsten Subforschungsfrage „*Welche Anforderungen/Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit österreichische Unternehmen holokratische Strukturen etablieren?*“ basiert beinahe gänzlich auf den Ergebnissen der Interviews, da zu diesem Thema noch keine Literatur vorhanden ist.

Die wohl wichtigste Voraussetzung ist, dass die Einführung von Holokratie aus tiefster Überzeugung des Top Managements geschieht. Die Geschäftsführung ist es, die zu jedem Zeitpunkt hinter dem Konzept der Selbstorganisation stehen muss, damit das Vorhaben im ersten Schritt überhaupt umgesetzt werden kann. Dafür ist es notwendig, dass das Mindset und die Haltung

des Managements bzw. der Geschäftsführung den Prinzipien dieser agilen Organisationsform entsprechen.

Erst nachdem die erste Voraussetzung – das entsprechende Mindset des Managements – gegeben ist, ist es ratsam zur nächsten Ebene, die der MitarbeiterInnen, überzugehen. Auch hier ist es wichtig, dass alle MitarbeiterInnen von dieser gewissen Arbeitsweise überzeugt und bereit, Verantwortung zu übernehmen sind, sowie diese Art von Arbeiten auch tatsächlich wollen. Eine solche Organisationsform, die durch verteilte Autorität geprägt ist und u.a. durch die Beteiligung der MitarbeiterInnen überlebt, benötigt proaktive Menschen, um die Entwicklung der Organisation voranzutreiben.

Diese Rahmenbedingung ist in Unternehmen, die neu gegründet werden, einfacher zu erfüllen, da bereits bei der Mitarbeitersuche – im Rahmen des Recruitings – abgeklärt werden kann, ob die/der BewerberIn in einer holokratischen Organisation arbeiten möchte. Bei bereits etablierten Unternehmen besteht die Gefahr, dass MitarbeiterInnen Widerstand leisten, weil sie diese Transformation der Organisationsform nicht nachvollziehen können und sie Angst vor Veränderungen bzw. der Ungewissheit haben. Dieser Widerstand kommt im besten Fall lediglich von einem kleinen Anteil der MitarbeiterInnen, denn um solche Transformationen erfolgreich vorzunehmen, benötigt es die Überzeugung einer erheblichen Mehrheit des Personals.

Um Ängste zu nehmen, die Ungewissheit zu reduzieren oder offene Fragen zu beantworten, sollten sowohl das Top Management als auch die MitarbeiterInnen in solch einem Prozess – der Einführung holokratischer Strukturen – nicht auf sich allein gestellt sein. Deshalb ist es ratsam, Schulungen oder Workshops zum Thema Holokratie sowie Coachings zu organisieren.

Des Weiteren sind solche Organisationsentwicklungsprozesse – wie viele andere auch – kostspielig und zeitintensiv, weshalb die Planung von genügend Ressourcen (zeitlich und finanziell) eine weitere Rahmenbedingung darstellt. Nicht zu vergessen sind die notwendigen Technologien und Transparenz im Allgemeinen.

Die aus den zuvor zusammengefassten Ergebnissen abgeleiteten Hypothesen lauten: "Die wichtigste Anforderung, um in einem Unternehmen Holokratie einführen zu können, ist ein entsprechendes Mindset aller Beteiligten – allen voran des Managements.“ und „Um in einem bereits bestehenden Unternehmen die Transformation von Hierarchie auf Holokratie zu bewältigen, benötigt es die breite Unterstützung aller internen Stakeholder.“

Nachfolgend wird die dritte Subforschungsfrage, welche wie folgt lautet „*Welche Vorteile ergeben sich für österreichische Unternehmen durch das Praktizieren von Holakratie?*“ auf Basis der Literatur und der qualitativ erhobenen Daten beantwortet.

Aus der verteilten Autorität ergeben sich für holakratische Unternehmen einige Vorteile. Die wesentlichsten werden nachfolgend aufgezeigt:

Die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung veranlasst, dass Entscheidungen von der Person getroffen werden, die über das notwendige Know-how verfügt und nicht von einer einzigen Führungskraft. Das hat zur Folge, dass sich MitarbeiterInnen wertgeschätzt fühlen, weil man auf ihre Kompetenzen vertraut. Gleichzeitig entlastet die Verteilung der Autorität die Führungskräfte bzw. EntscheidungsträgerInnen.

Ein weiterer Vorteil, der sich durch die verteilte Autorität innerhalb eines holakratischen Unternehmens ergibt, ist die Potenzialentfaltung der MitarbeiterInnen. Durch die Entscheidungsbefugnisse und das Empowerment in den Rollen können MitarbeiterInnen ihre Stärken unter Beweis stellen und haben die Möglichkeit dadurch ihren Sweet Spot zu erreichen. Das hat wiederum eine positive Auswirkung auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit und -motivation und in weiterer Folge auch auf die Organisation (Fink, 2016, S. 18 ff.; Grote & Goyk, 2018, S. 89).

Durch die definierten Rollen und die sich daraus ergebenden Verantwortungsbereiche wird die Entscheidungsfindung in holakratischen Unternehmen zudem transparent gestaltet. Aus den Rollen ist ersichtlich wer welche Entscheidung treffen darf, kann, soll bzw. muss. Diese Transparenz vereinfacht ebenfalls die Nachverfolgung von Entscheidungen im Nachhinein.

Außerdem ermöglicht Holakratie allen MitarbeiterInnen durch die Mitbestimmungsmöglichkeiten Ideen bei der Weiterentwicklung der Organisation einzubringen. Dadurch kommen viele verschiedene Sichtweisen zum Vorschein und es werden alle Sensoren der MitarbeiterInnen aktiviert, um die bestmöglichen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen (IP 2, 2022, S. 8, Z. 317-318; IP 4, 2022, S. 10, Z. 467-468; IP 5, 2022, S. 3, Z. 116-119).

Zuletzt ergibt sich der Vorteil, dass holakratischen Organisationen sowie deren Strukturen, Prozesse, etc. durch Lösungsvorschläge der MitarbeiterInnen kontinuierlich weiterentwickelt werden können und vor allem stets an die sich verändernden Umweltbedingungen und KundInnenbedürfnisse adaptiert werden können. Daraus ergibt sich eines der größten Wettbewerbsvorteile für holakratische Unternehmen. (Grote & Goyk, 2018, S. 88).

Aus den oben zusammengefassten Erkenntnissen lässt sich folgende Hypothese aufstellen: „Durch Holakratie wird die Verantwortung der Führungskräfte auf FachexpertInnen aufgeteilt.“

*Vor welchen Herausforderungen stehen österreichische Unternehmen bei der Anwendung holokratischer Strukturen?* ist die vierte und letzte Subforschungsfrage, die nun im Rahmen der Diskussion beantwortet wird.

Unternehmen stehen auch im Zuge der Einführung von holokratischen Strukturen vor verschiedenen Herausforderungen. Diese sind nachfolgend zusammengefasst:

Die erste Herausforderung ist zugleich die größte und die emotionalste – hier muss das Management die Entscheidung hinsichtlich der Einführung von Holakratie zunächst treffen und auch hinter der Entscheidung stehen.

Anschließend stellt der bürokratische Aufwand in Bezug auf die Erstellung von Rollendefinitionen eine Herausforderung für manche Unternehmen dar. Die Dokumentation der holokratischen Strukturen ist essenziell für das Unternehmen, jedoch äußerst zeitintensiv. Dadurch, dass diese Vorgaben die Basis für die anschließende Zusammenarbeit bilden, ist dieser Schritt nicht zu unterschätzen (Grote & Goyk, 2018, S. 90).

Danach kann es zu Herausforderungen auf der Ebene der MitarbeiterInnen kommen, wobei hier zu unterscheiden ist, ob Holakratie in einem neuen Unternehmen eingeführt wird oder ob ein Transformationsprozess von Hierarchie zu Holakratie in einer bereits bestehenden Organisation durchgeführt wird. Bei einem bestehenden Unternehmen besteht das Risiko, dass sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen Widerstand im Change-Prozess leisten und gezielt gegen die Veränderung vorgehen, weil sie Angst davor haben. Führungskräfte haben möglicherweise Schwierigkeiten mit der Abgabe der Macht und MitarbeiterInnen könnten überfordert damit sein, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. In beiden Fällen stehen Unternehmen im Zuge der Transformation vor Herausforderungen, welche schlimmstenfalls in einer Kündigungswelle enden.

Doch auch bei neu gegründeten Unternehmen ist die Herausforderung den richtigen Typ Mensch zu finden. BewerberInnen könnten die Organisationsform noch nicht kennen bzw. aus einer anderen Organisationsform kommen und dann ebenfalls überfordert sein. Hier kann das Thema Holakratie zwar bereits im Recruiting-Prozess angesprochen werden, jedoch ist die Zeit nicht ausreichend um diese komplexe Organisationsform und dessen Abläufe, Prinzipien, etc.

im Detail zu erklären. Demnach stehen auch neu gegründete Unternehmen vor Herausforderungen.

Eine weitere Herausforderung ist das Erlernen der Methodik von Holakratie, welches viel Zeit und Energie in Anspruch nimmt. Dies kann dazu führen, dass Unternehmen in den ersten Monaten nach der Einführung langsamer werden, weil viel mehr Zeit für die neuen internen Prozesse aufgewendet werden muss. Hier läuft es auf die Gefahr hinaus, dass der Fokus ausschließlich nach innen gerichtet ist.

Die strengen Regeln in der Holakratie-Verfassung lässt das Modell zudem technokratisch wirken, da die Inhalte strikt von Emotionen zu trennen sind. Dies stellt Unternehmen vor die Herausforderung, dass der soziale Aspekt in der Organisation stark vernachlässigt wird und die MitarbeiterInnen sich nicht mehr wohlfühlen (Csar, 2017, S. 156).

Die aus den zuvor zusammengefassten Ergebnissen abgeleitete Hypothese lautet: "Österreichische Unternehmen stehen vor der Herausforderung hierarchische Denkmuster zu holokratischen Denkmustern zu transformieren."

Zuletzt kann die Hauptforschungsfrage „*Weshalb entscheiden sich österreichische Unternehmen für die Holakratie?*“ wie folgt beantwortet werden: Eine Entscheidung für die Einführung von holokratischen Strukturen basiert bei österreichischen Unternehmen auf dem Versprechen von positiven Veränderungen hinsichtlich Prozesse, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Verantwortungsverteilung, Reaktionsfähigkeit in der von VUCA geprägten Wirtschaftswelt und Erweiterung der Fähigkeiten der Organisation. Die Entscheidung wird in Österreich in vielen Fällen top-down von GründerInnen bzw. C-Level Führungskräften getroffen, um Verantwortungen breiter im Unternehmen aufzuteilen.

Allerdings ist eine Entscheidung für Holakratie in Österreich ganz klar eine Seltenheit. Insbesondere bei bereits etablierten, großen Unternehmen mit hierarchischer Organisationsstruktur ist es mehr ein überlebensnotwendiger Schritt für das Unternehmen als eine geplante Veränderung. Ein leicht anderes Bild zeigt sich bei jungen Unternehmen und Start-Ups, bei denen noch keine starken Hierarchien vorhanden sind und die oben genannten Entscheidungskriterien schnelles Wachstum unterstützen und verstärken sollen. Holakratie soll interne Herausforderungen und Probleme in der Organisationsstruktur in dieser Phase ausmerzen, um bestmöglich

auf Veränderungen im Unternehmensumfeld reagieren zu können. Jedoch zeigt sich, dass Unternehmen aufgrund der gravierenden Herausforderungen lediglich einzelne Teile der Holakratie in die bestehende Organisation integrieren, um Teil-Vorteile daraus zu realisieren.

## **5.2 Implikationen für die Organisations- und Personalentwicklung**

Die vorliegende Studie führt zu verschiedenen praxisrelevanten Ergebnissen, die im Folgenden näher erläutert werden. Innerhalb dieses Kapitels werden Implikationen, die in engem Zusammenhang mit den in der Diskussion getätigten Aussagen stehen, abgeleitet und mit einer Relevanz für Organisations- und Personalentwicklung erläutert.

Wie sowohl aus den theoretischen Grundlagen als auch aus der empirischen Forschung ersichtlich, nehmen die Auswirkungen der VUCA-Welt auf Unternehmen rasant zu und stellen sie vor immer mehr Herausforderungen. Damit Unternehmen entsprechend darauf reagieren können, sind flexible und dynamische Organisationsstrukturen sehr wichtig. Vor diesem Hintergrund ist es verwunderlich, dass in Österreich die Mehrheit der Unternehmen dennoch starre Organisationsstrukturen z.B. in Form einer steilen Hierarchie aufweisen und es an Agilität auf jeder Ebene der Organisation mangelt. Dieser Aspekt muss in Zukunft von der Organisationsentwicklung aufgegriffen werden, denn nur so kann in weiterer Folge der Unternehmenserfolg sichergestellt werden.

Es reicht jedoch nicht aus, dass nur die Organisationsstrukturen agiler werden. Es sind vor allem die Menschen innerhalb eines Unternehmens, die andere – agilere – Arbeitsweisen erlernen müssen und eine entsprechende Einstellung aufweisen sollten. Die Verantwortung hierfür liegt in einer Organisation in erster Linie bei der Personalentwicklung. Es benötigt dafür eigene Trainings, wo MitarbeiterInnen an agile Arbeitsweisen bzw. -methoden herangeführt werden und diese ausprobiert werden können.

## **5.3 Kritische Reflexion**

Während die durch die Forschung generierten Ergebnisse und Erkenntnisse einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Literatur leisten und auch Implikationen für die Praxis abgeleitet werden können, gibt es dennoch einige Grenzen der Forschung, die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden müssen.

Zunächst ist im Zuge der kritischen Reflexion dieser Arbeit herauszustreichen, dass nicht jedes der befragten Unternehmen Holakratie gänzlich in der Reinform, wie von Brian Robertson in

der Literatur beschrieben, umgesetzt. Die Unternehmen haben das Grundgerüst und die Basisansätze an die jeweilige Organisation angepasst und den individuellen Bedürfnissen entsprechend adaptiert. Dennoch kennen die befragten Personen die theoretischen Grundlagen des Ansatzes. Weiters ist die geringe Stichprobengröße kritisch zu betrachten, da die Ergebnisse dieser Studie nicht repräsentativ sind und daher nicht verallgemeinert werden können. Diese Einschränkung ergibt sich aus dem Umfang dieser Masterarbeit und kann deshalb darauf zurückgeführt werden.

## **5.4 Ausblick**

In diesem Unterkapitel erfolgt ein Ausblick auf mögliche Folgestudien zu dem Themenbereich der vorliegenden Arbeit. Die Grundlagen für diese Ableitungen sind die theoretische und empirische Ausarbeitung.

In dieser Arbeit wurde erwähnt, dass im Zuge der Einführung holokratischer Strukturen in Unternehmen, zunächst Trainings für MitarbeiterInnen erforderlich sind, um die notwendigen Kompetenzen zu erwerben. Diesbezüglich wäre es interessant zu untersuchen, ob der Kompetenzaufbau zu den Themen Selbstorganisation, Holokratie bzw. neue Organisationsformen im Allgemeinen nicht schon im Bereich der Bildung ausführlicher und präsenter berücksichtigt werden sollte. Konkret könnte man beispielsweise in betriebswirtschaftlichen Studiengängen diesem Themenbereich mit all seinen Facetten ein Seminar, eine Lehrveranstaltung oder Ähnliches widmen. Außerdem könnte man im Zuge dessen erforschen, inwieweit die vorhandene Literatur den notwendigen Kompetenzaufbau unterstützt oder ob es hier noch an fundierten literarischen Grundlagen fehlt.

Es wäre ebenfalls interessant, im Zuge einer quantitativen Erhebung, den Grad der MitarbeiterInnenzufriedenheit in holokratischen Unternehmen mit dem in einem traditionell hierarchischen Unternehmen zu vergleichen. Hierbei sollte die MitarbeiterInnenzufriedenheit vor allem in den Aspekten untersucht werden, in denen die beiden Organisationsformen Unterschiede aufweisen – wie beispielsweise die dezentrale Entscheidungsfindung in der holokratischen Organisation und die zentrale Entscheidungsfindung im hierarchischen Unternehmen.

Daraus lässt sich herleiten, dass es zu diesem Thema noch genügend Raum für weitere wissenschaftliche Forschungen gibt.

## **6 Zusammenfassung**

Um einen Überblick über alle relevanten Ergebnisse der Forschung geben zu können, werden im folgenden Abschnitt die wichtigsten Erkenntnisse aus der qualitativen Datenanalyse nochmals beschrieben. Davon werden allgemeine qualitative Aussagen abgeleitet, welche die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit kompakt zusammenfassen und als Grundlage für weitere Forschungen dienen können.

In der vorliegenden Masterarbeit wurden die Gründe für die Einführung von Holakratie in österreichischen Unternehmen erforscht. Im Zuge der Literaturrecherche stellte die Autorin fest, dass zu dem Thema Holakratie in Österreich bzw. österreichischen Unternehmen erst wenig Literatur vorhanden ist und dieses Thema noch nicht umfassend erforscht wurde. In dieser beschäftigte sich die Autorin daher mit unterschiedlichen Aspekten von Holakratie in Österreich und führte zudem eine empirische Untersuchung durch.

Das Thema wurde gewählt, weil Unternehmen in der heutigen Zeit aufgrund von verschiedenen Faktoren – sei es beispielsweise der Wertewandel der Gesellschaft, der hohe Wettbewerb, eine Pandemie oder die zunehmend dynamischeren Umweltbedingungen der VUCA-Welt – agiler und flexibler werden sollten, um zu überleben. Neue Organisationsformen werden daher immer präsenter und vor allem österreichische Unternehmen, welche oftmals durch eine starke Hierarchie und starre Strukturen geprägt sind, sollten sich zunehmend mit agileren Arbeits- und Organisationsformen, wie Holakratie, beschäftigen. Für diese empirische Studie wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt und die Datenerhebung erfolgte im Zuge von neun ExpertInneninterviews. Diese Interviews, welche eine Art von Befragung darstellen, wurden durch einen zuvor erstellten teilstandardisierten Interviewleitfaden gestützt. Die InterviewpartnerInnen wurden aufgrund ihrer Expertise im Bereich Holakratie ausgewählt. Die durch die Interviews generierten Daten wurden anschließend im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel (2009) ausgewertet. Zu diesem Zweck wurden die Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert, paraphrasiert, in Kategorien eingeteilt, verglichen und schließlich verallgemeinert.

Die von Brian Robertson entwickelte Holakratie, welche durch einen hohen Grad an Selbstorganisation und verteilte Autorität geprägt ist, ist eine mögliche Organisationsform, die

Unternehmen agiler und anpassungsfähiger machen kann. Agile Strukturen werden für Unternehmen aufgrund der VUCA-Welt (volatility – deutsch: Volatilität, uncertainty – dt. Unsicherheit, complexity – dt. Komplexität, ambiguity – dt. Mehrdeutigkeit) zunehmend wichtiger. VUCA beschreibt die sich ständig verändernden Bedingungen von Umwelten mit denen Unternehmen eng verknüpft sind, das sind unter anderem die Bereiche: Technologie, Markt, Wettbewerb und KundInnen. Die Einführung der agilen Organisationform Holakratie kann ebenfalls mit internen Bedürfnissen von Organisationen begründet werden. Holakratie erfordert einen Paradigmenwechsel von allen Personen in einer Organisation – allen voran dem Top Management, denn die Art der Steuerung unterscheidet sich erheblich von einer traditionell hierarchischen Organisation.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass es für Unternehmen zunehmend wichtiger wird agil zu sein, um auf die diversen Veränderungen in den Unternehmensumwelten reagieren zu können. Holakratie bietet sich hierbei als eine mögliche Methode an, da sie Unternehmen ermöglicht agiler zu werden. Holakratie hat sowohl Vorteile, die für die Anwendung dieser Methode sprechen, jedoch gibt es auch einige Herausforderungen im Zuge der Einführung. Es gilt daher für jedes Unternehmen die individuellen Bedürfnisse zunächst herauszufiltern und dann abzuwägen, ob die Vorteile überwiegen und es deshalb den Schritt in Richtung holakratischen Strukturen wagt.

## Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (13. Aufl.). Berlin.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. et al. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Bendel, O. (2019). *Agilität* (Springer Gabler Verlag, Hrsg.). Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882>
- Berend, B. & Brohm-Badry, M. (2020). *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bergmann, F. (o.D.). *New Work. New Culture*. Zugriff am 14.11.2021. Verfügbar unter: <https://newwork-newculture.dev/theorie/>
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiamt: Arbor Verlag.
- Bergmann, F. & Friedland, S. (2007). *Neue Arbeit kompakt*. Freiamt: Arbor Verlag.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2017). *Was ist dran am Holokratie-Hype?* (1). *Harvard Business Manager* (S. 58–73).
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, Hrsg.). (2016). *Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen*. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: [http://www.interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie\\_Neue\\_Arbeitswelt.pdf](http://www.interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf)
- Bruch, H., Färber, J. & Block, C. (zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, Hrsg.). (2018). *Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment*. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: [https://www.ilos-institut.de/downloads/2018\\_Leadership%20der%20Zukunft%20Studienergebnisse.pdf](https://www.ilos-institut.de/downloads/2018_Leadership%20der%20Zukunft%20Studienergebnisse.pdf)
- Busch, C. (2019). *Future of Work – Empfehlungen für den Arbeitsmarkt von morgen*, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-07/190704\\_lf\\_zukunft\\_der\\_abeit\\_online.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-07/190704_lf_zukunft_der_abeit_online.pdf)
- Csar, M. (2017). Holacracy. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(2), 155–158. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0362-x>

- Denning, S. How to make the whole organization “Agile”. In *Strategy & Leadership* (Vol. 44, p. 10–17). <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Duden. (o.D.). *Agilität*. Zugriff am 14.11.2021. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/recht-schreibung/Agilitaet>
- Dwarfs and Giants. (2021). *Holacracy Verfassung. Version 5.0 - DE*, dwarfs and Giants. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: [https://www.dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/Holacracy\\_v5.0\\_DE\\_Verfassung\\_dwarfsandGiants\\_2021-09-01.pdf](https://www.dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/Holacracy_v5.0_DE_Verfassung_dwarfsandGiants_2021-09-01.pdf)
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J. & Schabel, F. (Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Hrsg.). (2018). *HR-Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand*. Zugriff am 30.09.2021. Verfügbar unter: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f9bd43bc?t=1523347896947>
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J. & Schabel, F. (Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Hrsg.). (2021). *HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work*. Zugriff am 30.09.2021. Verfügbar unter: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2021-new-work-de.pdf/5ed9a4bf-2cd6-beea-ed16-6662389005c6?t=1610717468553>
- Fink, F. (2016). *Serie „Zukunft der Organisation“ - Teil 1: Firmen ohne Führungskräfte. personal manager* (S. 18–21).
- Fink, F. & Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations. Sinn - Selbstorganisation - Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV-UTB Verlag
- Geramanis, O. (2020). Zusammenarbeit 5.0 - die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 3–26). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gloger, B. & Rösner, D. (2017). *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements* (2. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.
- Grote, S. & Goyk, R. (Hrsg.). (2018). *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. Berlin: Springer Gabler.
- Grundeis, J. & Kaehler, B. (2018). Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität? *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 87. Jg.(06), 427–434.

- Guttenberger, M. & Vatter, P. (2020). Innovate like Start-ups - Das Innovationsformat Makeathon als Basis für die Entwicklung disruptiver Innovationen. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien* (S. 379–396). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Hamel, G. (2011). *First, Let's Fire All the Managers*. *Harvard Business Review*. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
- Hättenschwiler, C. (2020). Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit und die benötigten Soft Skills der Arbeitenden. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien* (S. 61–82). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haufe Akademie (Hrsg.). (n. d.). *New Work. Zahlen | Daten | Fakten*. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: [https://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHCoKG/%7Ba69e2869-6cdd-47c2-ba85-fe1e93378632%7D\\_WP\\_New\\_Work.pdf](https://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHCoKG/%7Ba69e2869-6cdd-47c2-ba85-fe1e93378632%7D_WP_New_Work.pdf)
- Häusling, A. & Kahl-Schatz, M. (2020). Treiber für Agilität - Gründe und Auslöser. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere* (2. Aufl., S. 19–27). Freiburg: Haufe Group.
- Häusling, A., Kahl-Schatz, M. & Seidel, T. (2020). Die fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere* (2. Aufl., S. 93–122). Freiburg: Haufe Group.
- Heilmann, K. & Zimmerhofer, A. (2018). Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 211–223). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Höbig, M. & Kubsch, C. (2020). Die Entwicklung eines agilen Mindsets in Unternehmen als Basis für organisationale Agilität. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien* (S. 3–26). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle* (Hofmann, J., Hrsg.). Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

- IAO. Verfügbar unter: [https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5436648.pdf](https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf)
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Karriere.at. (2017, 8. August). *Hierarchie, Organisation & Co: Was Arbeitnehmer wollen*. Zugriff am 11.04.2021. Verfügbar unter: <https://www.karriere.at/blog/hierarchie-organisation-arbeitnehmer.html>
- Kellner, B., Korunka, C., Kubicek, B. & Wolfsberger, J. (2019). *Flexible Working Studie 2019. Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing - Wie flexibel arbeitet Österreich?* (Deloitte Consulting GmbH, Hrsg.). Wien. Zugriff am 30.12.2021. Verfügbar unter: [https://ao-psy.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/p\\_ao\\_psy/files/Flexible\\_Working.pdf](https://ao-psy.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_ao_psy/files/Flexible_Working.pdf)
- Klassen, R. (2018, 17. Dezember). „Menschen wollen Freiheit bei der Arbeit – gebt ihnen den Spielraum“ – Frédéric Laloux im Interview. Verfügbar unter: <https://www.xing.com/news/articles/menschen-wollen-freiheit-bei-der-arbeit-gebt-ihnen-den-spielraum-frederic-laloux-im-interview-1926353>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Laloux, F. (2019, 7. März). *New Work - Beyond the Hype*, Hamburg. Zugriff am 11.04.2021. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=UatscqESZx0&t=403s>
- Leitbetriebe Austria & z.l.ö. - zukunft.lehre.österreich (Hrsg.). (2021). *Zukunft der Arbeitswelt. aus Perspektive der Jugend*. Zugriff am 30.12.2021. Verfügbar unter: [https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2021/06/Zukunft-der-Arbeitswelt\\_Studie-2021\\_WEB.pdf](https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2021/06/Zukunft-der-Arbeitswelt_Studie-2021_WEB.pdf)
- Marrold, L. (2018). Mit Holacracy auf dem Weg zur agilen Organisation. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen* (S. 83–99). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mashayekhi, A. N., Toloie, E. A., Rajabzadeh, A. & Razavian, M. M. Determination constructs validity of an agile organization model by using factor analysis. In *Journal of Industrial Engineering International* (Bd. 7, S. 75–89).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (12. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Verlag
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Mei-Pochtler, A., Bruch, H. & Kocher, M. (2021). *Auf zu neuen Arbeitswelten* (Bundeskanzleramt & ThinkAustria, Hrsg.).
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). Experteninterview – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitative empirische Sozialforschung Konzepte, Methode, Analysen* (S. 441-471). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2005). Experteninterview – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl., S. 71-93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Experteninterview. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. (S. 465-489) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2018). Experteninterview. In R. Bohnsack, A. Geimer & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. (4. Aufl., S. 76-78) Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Metz-Kleine, A. (2018). Die Zukunft der Arbeit ist flexibel. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen* (S. 131–138). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Österreichischer Nationalrat. 61. Bundesgesetz, mit dem das Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, das Arbeitsverfassungsgesetz, das Dienstnehmerhaftpflichtgesetz, das Arbeitsinspektionsgesetz 1993, das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz und das Beamten-Kranken- und Unfallversicherungsgesetz geändert werden. AVRAG. Verfügbar unter: [https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA\\_2021\\_I\\_61/BGBLA\\_2021\\_I\\_61.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2021_I_61/BGBLA_2021_I_61.pdf)
- Pichler, M. (2016). (Irr-)Wege der Führungsstile. *Personalmagazin*, (06), S. 16-18. Verfügbar unter: <https://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-62016-personalmagazin-350224.pdf>
- Porschen-Hueck, S., Jungtäubl, M. & Wehrich, M. (Hrsg.). (2020a). *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Porschen-Hueck, S., Jungtäubl, M. & Wehrich, M. (2020b). *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Wehrich (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 7–12). Augsburg: Rainer Hampp Verlag.

- Prodoehl, H. G. (2019). Das agile Unternehmen. Agilität: Paradigma für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. In S. Olbert & H. G. Prodoehl (Hrsg.), *Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert* (S. 11–59). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reihlen, M. (1998). *Führung in Heterarchien* (Delfmann, W., Hrsg.) (Arbeitsberichte des Seminars für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik Arbeitsbericht Nr. 98). Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/59793/1/718228413.pdf>
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Sauter, R., Sauter, W. & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt*. Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57305-1>
- Scheidtweiler, N. & Wienberg, S. R. (2018). Wie Arbeitgeber attraktiv werden: Das HR-Powerhouse im Employer Branding. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 157–179). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
- Singe, I. & Tietel, E. (2019). Demokratie im Unternehmen zwischen „New Work“ und „Guter Arbeit“. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50, 251–259. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00477-x>
- Staehele, W. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Weih, P., Wirsching, U., Lindgren, N., März, R., Harreiter, D., Araz, M. et al. (2021). *Wie agile sind Unternehmen in Österreich?* (PwC Österreich & Project Management Institute Austria, Hrsg.). Zugriff am 30.12.2021. Verfügbar unter: [https://www.pwc.at/de/publikationen/pmi-pwc-report\\_de\\_2021.pdf?utm\\_medium=page&utm\\_source=agile](https://www.pwc.at/de/publikationen/pmi-pwc-report_de_2021.pdf?utm_medium=page&utm_source=agile)
- Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.). (2021, 1. Februar). *Gleitende Arbeitszeit: Allgemeine Voraussetzungen ab 1.9.2018*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/gleitzeit-voraussetzungen.html>

Wörwag, S. & Cloots, A. (Hrsg.). (2018). *Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Xing. (2021). *Das steht auf der beruflichen Wunschliste für 2022: Ein Job, der glücklich macht, Vier-Tage-Woche und mehr Flexibilität*. Wien. Zugriff am 30.12.2021. Verfügbar unter: <https://www.new-work.se/NWSE/Presse/2021/Studien%20und%20Umfragen/pm-wuensche-2022.pdf>



## Anhang A: Einverständniserklärung für Experteninterviews



# FH WIEN DER WKW

### EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG // EXPERTENINTERVIEW

**Titel der wissenschaftlichen Arbeit:**

Holokratie in Österreich: eine Alternative zu steilen Hierarchien in Organisationen

**Kurzinformation zum Forschungsprojekt:**

Das Ziel der Masterarbeit ist es, die Gründe für die Einführung von Holokratie in österreichischen Unternehmen offenzulegen. Die Holokratie soll für österreichische Unternehmen, als Alternative zu den traditionell hierarchischen Unternehmensstrukturen, mit all ihren Vor- und Nachteilen beleuchtet werden.

**Vertraulichkeit:**

Zu Dokumentations- und Analysezwecken der Daten wird das Interview entweder mittels Smartphone, Tablet oder Laptop aufgezeichnet. Anschließend werden die erhobenen Daten verschriftlicht (Transkription). Sowohl die Aufzeichnung als auch die Transkripte werden vertraulich behandelt, nur für den oben genannten Zweck verwendet und nicht an Dritte weitergegeben.

**Anonymität:**

Ergebnisse aus den Interviews werden Dritten nur in anonymisierter und zusammengefasster Form zur Verfügung gestellt. Ihr Name wird in den Ergebnissen nicht genannt. Eine Identifizierung der interviewten Person ist somit ausgeschlossen.

*Bemerkung: Ihre Kontaktinformation wird separat von Ihren Interviewdaten aufbewahrt.*

Das Interview wird von Paula Scharnagl, BA durchgeführt. Fr. Scharnagl ist die Verfasserin der wissenschaftlichen Arbeit mit dem Titel „Holokratie in Österreich: eine Alternative zu steilen Hierarchien in Organisationen“.

**Kontaktinformationen:**

Paula Scharnagl, BA

Tel.: +43 699 190 447 62

Mail: paula.scharnagl@edu.fh-wien.ac.at

Ich erkläre mich hiermit zur Teilnahme an dem Interview bereit, und stimme durch meine Unterschrift der Verwendung meiner Daten zum oben genannten Zweck zu.

Vor- und Nachname: .....

Unterschrift: .....

Unterschrift der Interviewerin:

Datum des Interviews: .....

## Anhang B: Interviewleitfaden

### Hauptforschungsfrage: Weshalb entscheiden sich österreichische Unternehmen für die Holakratie?

Frage	Bezug zur Forschungsfrage		Frage im Interviewleitfaden	Idealtypische Antwort	Nachfragen
	Kategorie	Subkategorie			
<b>Einstieg (max. 5 Minuten)</b>					
Begrüßung, Dank für die Zeit und Möglichkeit Kurzvorstellung – eigene Person und Forschungsinteresse, Ziel der Masterarbeit Klärung der Rahmenbedingungen: Ablauf, Dauer, Information wie Aufzeichnung, Transkription und Auswertung erfolgt, Gewährleistung der Anonymität und Vertraulichkeit Nachfrage, ob es offene Fragen oder Unklarheiten gibt Start der Aufzeichnung					
<b>WARMING-UP - Allgemeine Informationen (max. 5 Minuten)</b>					
Informationen über InterviewpartnerIn: - Selbständig oder angestellt? - Position - Erfahrung in traditionellen/agilen Organisationen Informationen über Unternehmen: - Branche - Größe / Anzahl an MitarbeiterInnen - Dauer der (persönlichen) Firmenzugehörigkeit					
<b>Holakratie (ca. 35 Minuten)</b>					
<b>Fragen spezifisch für BeraterInnen</b>					
<b>1a</b>	Überblick über Holakratie	Berührungspunkte mit Holakratie	Wie und wann sind Sie auf Holakratie aufmerksam geworden?	Zeitpunkt der ersten Berührungspunkte (Art der) Quelle	Können Sie mir ungefähr eine Jahreszahl nennen?
<b>2a</b>	Überblick über Holakratie	Merkmale der Holakratie	Mit welchen 5 Begriffen würden Sie Holakratie beschreiben?	Verständnis von Holakratie	
<b>3a</b>	Überblick über Holakratie		Warum haben Sie sich dazu entschieden Organisationen dabei zu beraten holakratische Strukturen einzuführen?	Persönliche Gründe	
<b>4a</b>	Überblick über Holakratie	Gründe für die Einführung holakratischer Strukturen	Warum entscheiden sich Unternehmen Ihrer Meinung nach für die Einführung der Holakratie?	Mögliche Auslöser, Treiber und Gründe	

			Aus welchen Gründen haben sich die Organisationen, die Sie beraten, für Holakratie entschieden?		
<b>5a</b>	Überblick über Holakratie	Zeitpunkt der Einführung holokratischer Strukturen	In welcher Phase des Unternehmenslebenszyklus ist die Einführung von Holakratie, d.h. die Veränderung der Aufbaustruktur, Ihrer Meinung nach einfacher? Gibt es einen optimalen Zeitpunkt für ein Unternehmen um Holokratie einzuführen?	Reifegrad einer Organisation	Wenn bereits bestehende Unternehmen: Mit welchen Reaktionen der Führungskräfte und MitarbeiterInnen ist bei einem Wechsel von Hierarchie zu Holakratie zu rechnen?
<b>6a</b>	Anwendung von Holakratie	Voraussetzungen/Rahmenbedingungen für die Anwendung von Holakratie	Benötigt es aus Ihrer Sicht, der einer/eines OE-Beraters/BeraterIn, spezifische Anforderungen/Rahmenbedingungen, die Unternehmen erfüllen müssen, damit der holokratische Strukturen eingeführt werden können?	Kompetenzen, Fähigkeiten, Rahmenbedingungen	Wenn ja, welche Anforderungen sind Ihrer Meinung nach essenziell?  Gibt es Ihrer Ansicht nach ein Limit an MitarbeiterInnen in einer Organisation, damit Holakratie funktioniert?
<b>7a</b>	Holakratie in Verbindung mit Agilität und New Work	Holakratie und Agilität  Holakratie und New Work	Inwieweit spielen die Themen New Work und Agilität in der Holakratie eine Rolle?	Verknüpfung von Holakratie einerseits mit Agilität und andererseits mit New Work Zusammenhängende Aspekte	Sehen Sie eine Verbindung zwischen diesen Bereichen? Ergänzen sich diese Themen?
<b>8a</b>	Anwendung von Holakratie	Vorteile & Chancen von Holakratie	Welche Vorteile sehen Sie für Organisationen durch die Einführung von Holakratie?	Aufzählung von Vorteilen	Gibt es noch weitere Vorteile, die Sie, speziell für österreichische Unternehmen, hervorheben möchten?
<b>9a</b>	Anwendung von Holakratie	Nachteile & Herausforderungen von Holakratie	Welchen Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Einführung von Holakratie gegenüber?	Aufzählung möglicher Herausforderungen Kritische Betrachtung von Holakratie	Gibt es Ihrer Meinung nach unterschiedliche Herausforderungen in Hinblick auf die Etablierung von Holakratie, wenn man zwischen bereits bestehenden Unternehmen und neu gegründeten Unternehmen unterscheidet? Wenn ja, welche und warum?
<b>10a</b>	Anwendung von Holakratie	Nachteile & Herausforderungen von Holakratie	Gibt es Nachteile/Risiken für Unternehmen mit holokratischen Strukturen?	Aufzählung möglicher Nachteile/Risiken Kritische Betrachtung von Holakratie	
<b>11a</b>	Holakratie in Österreich	Präsenz von Holakratie in Österreich	In Österreich arbeiten derzeit sehr wenigen Unternehmen nach den Regeln der Holakratie. Weshalb ist dies Ihrer Meinung nach der Fall?	Aufzählung möglicher Gründe	Aus welchen Gründen haben viele Unternehmen noch immer starre Organisationsstrukturen, obwohl New Work und Agilität - 2 Themen, die in der Holakratie vereint werden - derzeit in aller Munde sind?

### Fragen spezifisch für Unternehmen:

<b>1b</b>	Überblick über Holakratie	Berührungspunkte mit Holakratie	Wie und wann sind Sie auf Holakratie aufmerksam geworden?	Zeitpunkt der ersten Berührungspunkte (Art der) Quelle	Können Sie mir ungefähr eine Jahreszahl nennen?
<b>2b</b>	Überblick über Holakratie	Merkmale der Holakratie	Mit welchen 5 Begriffen würden Sie Holakratie beschreiben?	Verständnis von Holakratie	
<b>3b</b>	Überblick über Holakratie	Zeitpunkt der Einführung holokratischer Strukturen	Ihr Unternehmen ist nach dem Ansatz der Holakratie aufgebaut - haben Sie das Unternehmen von Beginn an (bei Gründung) mit holokratischen Strukturen aufgebaut oder gab es zu einem späteren Zeitpunkt eine Veränderung in der Organisationsstruktur?	Reifegrad einer Organisation	In welcher Phase des Unternehmenslebenszyklus wurde Holakratie in Ihrem Unternehmen eingeführt?
<b>4b</b>	Überblick über Holakratie	Gründe für die Einführung holokratischer Strukturen	Warum haben Sie sich (bzw. Ihr Unternehmen) dazu entschieden die Organisation holokratisch aufzubauen bzw. die Organisationsstrukturen hin zur Holakratie zu verändern?	Mögliche Auslöser, Treiber und Gründe	Was hat Sie bei der Holakratie überzeugt im Gegensatz zu anderen Organisationsaufbauformen? Was war der entscheidende Faktor?
<b>5b</b>	Überblick über Holakratie		Gibt es Beispiele (andere Unternehmen) an denen Sie sich orientiert haben?	Nennung von Unternehmen, die bereits davor holokratisch strukturiert waren	Wenn ja, von welcher Branche waren diese Unternehmen? Wenn nein, warum nicht?
<b>6b</b>	Anwendung von Holakratie	Voraussetzungen/ Rahmenbedingungen für die Anwendung von Holakratie	Welche Voraussetzungen waren notwendig, um Holakratie im Unternehmen zu etablieren?	Kompetenzen, Fähigkeiten, Rahmenbedingungen	Waren diese bereits alle vorhanden oder mussten die Rahmenbedingungen vor Einführung erst geschaffen werden?
<b>7b</b>	Holakratie in Verbindung mit Agilität und New Work	Holakratie und Agilität Holakratie und New Work	Inwieweit spielen New Work und Agilität eine Rolle in Ihrem Unternehmen?	Verknüpfung von Holakratie einerseits mit Agilität und andererseits mit New Work Zusammenhängende Aspekte	Waren New Work und Agilität schon immer präsent in Ihrem Unternehmen oder kam dies erst mit der Einführung der Holakratie?
<b>8b</b>	Anwendung von Holakratie	Vorteile & Chancen von Holakratie	Welche Vorteile hat Ihr Unternehmen durch die holokratische Strukturen?	Aufzählung von Vorteilen	Gibt es weitere Vorteile?
<b>9b</b>	Anwendung von Holakratie	Nachteile & Herausforderungen von Holakratie	Mit welchen Herausforderungen/Nachteilen ist Ihr Unternehmen aufgrund der Holakratie konfrontiert?	Aufzählung möglicher Herausforderungen Kritische Betrachtung von Holakratie	Sehen sie sonst noch Nachteile, die sich ergeben könnten?

<b>10b</b>	Anwendung von Holakratie	Auswirkungen von Holakratie in Unternehmen	Welche Auswirkungen hatte die Einführung von Holakratie auf <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Unternehmenskultur,</li> <li>• die Arbeitsweise und</li> <li>• die MitarbeiterInnen?</li> </ul>	Beobachtete Veränderungen in der Unternehmenskultur, Arbeitsweise und bei den MitarbeiterInnen	Wenn bereits bestehende Unternehmen: Wie haben Führungskräfte, MitarbeiterInnen generell bei der Einführung reagiert? Sind Personen aus dem Unternehmen ausgeschieden?
<b>11b</b>	Holakratie in Österreich	Präsenz von Holakratie in Österreich	Es gibt viele Vorurteile gegenüber einer Organisation ohne Hierarchie - es heißt, dass Chaos vorprogrammiert ist und z.B. Entscheidungswege nicht verkürzt, sondern verlängert werden. Diese Vorurteile sind auch der Grund warum in Österreich sehr wenige Unternehmen holakratisch strukturiert sind. Warum denken Sie haben viele Unternehmen bzw. Führungskräfte diese Vorurteile?	Aufzählung möglicher Gründe	Womit denken Sie hängen die Vorurteile zusammen?
<b>12</b>	Unterschiede: Holakratie vs. Traditionelle Unternehmen		Wie unterscheiden sich Entscheidungsfindungen in Ihrem Unternehmen, welches holakratische Strukturen hat, von Entscheidungsfindungen in einem Unternehmen mit einer Hierarchie?	Nennung von wesentlichen Unterschieden in der Unternehmenskultur	Werden die Entscheidungen ihrer Meinung nach schneller getroffen als in traditionellen Unternehmen?
<b>13</b>	Unterschiede: Holakratie vs. Traditionelle Unternehmen		Wie sieht in Ihrem Unternehmen die Meetingkultur aus?	Nennung von Merkmalen der Unternehmenskultur	Gibt es Unterschiede zu traditionellen Unternehmen?
<b>14</b>	Holakratie in Österreich	Tipps für österreichische Unternehmen in Bezug auf Holakratie	Welchen Tipp würden Sie gerne an Unternehmen weitergeben, um sie von der Holakratie zu überzeugen?	Empfehlungen, Ratschläge	

**Abschluss (max. 5 Minuten)**

Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere wichtige Aspekte zu den besprochenen Themen, die in diesem Interview nicht behandelt wurden?  
Haben Sie sonst noch Anmerkungen oder Fragen?  
Erneuter Dank für die Zeit des/der InterviewpartnerIn und die Teilnahme  
Abschaltung des Aufnahmegeräts  
Informationen über die weitere Vorgehensweise (Angebot die fertige Masterarbeit per Mail zu senden)  
Verabschiedung