



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder in der holakratischen Zusammenarbeit**

Eine qualitative Studie in der Verkaufsorganisation von PostNetz

## **MASTERARBEIT**

2020/2021

### **Autor**

Sandro Fernandes

### **Betreuende Personen**

Prof. Dr. Andreas Krause

MSc. Marcel Baumgartner

### **Praxispartner**

Post CH AG

Gesundheitsmanagement

Iris Perner

2. überarbeitete Aufl.

## **Danksagung**

An dieser Stelle bedanke ich mich für die professionelle und inspirierende Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Andreas Krause und Marcel Baumgartner.

Weiter möchte ich mich bei meinem Arbeitgeber und Praxispartner für das Vertrauen bedanken. Ein besonderer Dank gilt den teilnehmenden Personen aus dem Verkauf KMU von PostNetz. Ohne Ihre Bereitschaft und Offenheit wäre diese Masterarbeit nicht möglich gewesen. Vielen Dank für die spannenden Einblicke in ihren selbstorganisierten und abwechslungsreichen Arbeitsalltag.

Bei Debora Müller bedanke ich mich für die zahlreichen virtuellen Besprechungen. In Zeiten von Distance Learning habe ich diesen Austausch und die moralische Unterstützung sehr geschätzt.

Bei Andrea Fernandes bedanke ich mich für das Korrekturlesen und für das unermüdliche Zuhören. Nicht zuletzt geht ein herzlicher Dank an meine Familie und Freunde, welche mich immer unterstützt und an mich geglaubt haben. Ihr habt maßgeblich zum Erfolg dieser Masterarbeit beigetragen.

## Zusammenfassung

Neue Formen der Zusammenarbeit wie Holakratie entstehen, um mit agilen, selbstorganisierten Teams wirkungsvoll auf Veränderungen zu reagieren. Die Masterarbeit untersucht die Zusammenarbeit in einer Verkaufsorganisation und identifiziert Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen sowie Spannungsfelder in deren holokratischen Praxis. Die empirische Überprüfung erfolgte durch Dokumentenanalysen, 16 Experteninterviews und einer qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Zusammenarbeit rollen- sowie toolbasiert und nicht in holokratischer Reinform stattfindet. Arbeitsressourcen gründen besonders in der sozialen Unterstützung sowie in der Selbst- und Arbeitsorganisation. Bei den Arbeitsanforderungen wurden emotionale Anforderungen und ein hohes Arbeitsvolumen festgestellt. Die Zusammenarbeit mit anderen hierarchischen Geschäftsbereichen, die sozialen Aspekte, welche in Holakratie zu kurz gedacht sind, und der Rollenumgang wurden als zentrale Spannungsfelder eruiert. Theoretische Implikationen werden aufgezeigt und auf praktische Interventionsansätze zur Stärkung der gesundheitsförderlicheren Zusammenarbeit werden hingewiesen.

**Schlüsselbegriffe:** Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen, agile Arbeit, Holakratie, Spannungsfelder

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang): 237'507

## **Abstract**

Holacracy as a system of decentralized management responds effectively to a rapidly changing environment with self-organizing teams. This Master's Thesis examines the holacratic collaboration in a sales department, focusing on perceived job resources, job demands and areas of tension. The qualitative data collection includes document analyses, 16 expert interviews and a qualitative content analysis. The results confirm that the holacratic collaboration is based on roles and tools and is not lived in a pure form. Job resources are based particularly on social support as well as self and work organization. Emotional demands and a high workload were identified as job demands. Main areas of tension are the cooperation with hierarchical departments, social aspects, which are too short thought in holacracy as well as the self-organized handling of roles. Theoretical implications are highlighted and practical intervention approaches are recommended to strengthen the health-promoting design.

**Key words:** Job resources, job demands, agile work, holacracy, areas of tension

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>Anh.</b>	Anhang
<b>GovMe</b>	Governance Meeting
<b>I</b>	Interview
<b>IP</b>	Interviewpersonen
<b>JDRM</b>	Job Demands-Resources Modell
<b>Kap.</b>	Kapitel
<b>MA</b>	Mitarbeitende
<b>MS Teams</b>	Microsoft Teams
<b>QIA</b>	Qualitative Inhaltsanalyse
<b>s.</b>	siehe
<b>Tab.</b>	Tabelle
<b>TacMe</b>	Tactical Meeting
<b>TN</b>	TN
<b>Z</b>	Zeile
<b>z. B.</b>	zum Beispiel

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>8</b>
1.1	Ausgangslage und Praxispartner.....	9
1.2	Zielsetzung und Fragestellungen.....	10
1.3	Aufbau der Arbeit .....	11
1.4	Abgrenzung.....	11
<b>2</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen</b> .....	<b>12</b>
2.1	Arbeit und Gesundheit.....	12
2.1.1	Arbeitsanforderungen.....	13
2.1.2	Arbeitsressourcen .....	14
2.1.3	Belastung, Beanspruchung und Stress .....	15
2.1.4	Job Demands-Resources Modell.....	17
2.2	Neue Arbeit – new work? .....	20
2.2.1	Agile Arbeitskonzepte.....	21
2.2.2	Selbstorganisation.....	23
2.2.3	Holakratie.....	24
2.2.3.1	Verteilung von Autorität.....	24
2.2.3.2	Organisationstruktur – von der Holarchie zur Holakratie.....	25
2.2.3.3	Zusammenarbeit in den Kreisen.....	26
2.3	Ambivalenzen agiler Arbeitskonzepte.....	27
2.3.1	Chancen und Risiken agiler Arbeit .....	28
2.3.2	Agile Arbeit im Spannungsfeld .....	29
2.3.3	Gesundheitsförderliche Aspekte agiler Arbeit.....	31
2.3.4	Gesundheitsgefährdende Aspekte agiler Arbeit.....	32
<b>3</b>	<b>Methode</b> .....	<b>34</b>
3.1	Untersuchungsziel.....	34
3.2	Forschungsmethodik und Methodenwahl .....	34
3.3	Ablauf und Untersuchungsrahmen .....	35
3.3.1	Beschreibung der Stichprobe .....	36
3.3.2	Dokumentenanalysen.....	37
3.3.3	Experteninterviews.....	38
3.3.4	Konzeption des Leitfadens .....	39
3.3.5	Durchführung der Interviews .....	41
3.3.6	Auswertung der Experteninterviews anhand qualitativer Inhaltsanalyse .....	41
3.3.7	Probeinterviews.....	47
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>49</b>
4.1	Ergebnisse der Dokumentenanalyse .....	49

4.1.1	Rollenbasierte Zusammenarbeit und Kommunikation.....	49
4.1.2	Kollaboration-Map .....	51
4.2	Ergebnisse der Experteninterviews .....	51
4.2.1	Holakratische Zusammenarbeit .....	51
4.2.2	Arbeitsressourcen .....	58
4.2.3	Arbeitsanforderungen.....	64
4.2.4	Spannungsfelder .....	68
4.2.5	Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit .....	73
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>76</b>
5.1	Interpretation der Ergebnisse .....	76
5.2	Kritische Würdigung der Untersuchungsmethodik .....	82
5.3	Implikationen.....	83
5.3.1	Implikationen für die Forschung .....	83
5.3.2	Implikationen für die betriebliche Praxis .....	84
5.4	Fazit und Ausblick .....	86
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>97</b>
<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>98</b>

# 1 Einleitung

*«Wenn der Wind der Veränderung weht,  
bauen die einen Windmühlen und die anderen Mauern».  
(Chinesisches Sprichwort)*

Die Wirtschafts- und Arbeitswelt ist auf der Überholspur. Die Veränderungsgeschwindigkeit steigt, neue Marktsituationen entstehen und die Wettbewerbssituation spitzt sich zu (Becke, 2020).

Die aktuelle Corona-Krise verschärft die Situation, indem altbekannte Strukturen und Prozesse sowie bewährte Geschäftsmodelle hinterfragt werden müssen. Organisationen stehen in der heutigen Zeit unter einem enormen Veränderungsdruck und bewegen sich in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (Jahn & Nolten, 2017). Diese neue Welt erfordert zunehmend agile Organisationsdesigns, Arbeitsformen und Adaptionenfähigkeit von Teams in Unternehmen, um auf veränderte Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse frühzeitig zu reagieren (Rustler, 2017).

Dabei fördert agiles Arbeiten in Organisationen einen Kulturwandel, der den Kunden, die Selbstorganisation und flache Hierarchien in den Mittelpunkt stellt (Fink & Moeller, 2018). Neue Formen der Zusammenarbeit und Organisationsdesigns wie Holakratie entstehen. Holakratie wird als Managementsystem beschrieben, welches Hürden abbaut und wirkungsvoll auf Veränderungen reagiert (Robertson, 2016).

In der wissenschaftlichen Diskussion wurden durch empirische Studien Effizienz- und Leistungssteigerung agiler Arbeit bereits häufig belegt (Ahmad, Markkula & Oivo, 2013; Cardozo, Neto, Barza, França & da Silva, 2010). Gesundheitliche und motivationale Effekte erhielten bisher noch wenig Beachtung (Pfeiffer, Sauer & Ritter, 2015). In agiler Arbeit schlummert gesundheitsförderliches Potenzial, welches ausgeschöpft werden kann. Eine sinngemäße Umsetzung agiler Arbeit kann Ressourcen von Mitarbeitenden (MA) fördern und Belastungen in der Arbeitstätigkeit reduzieren (Baumgartner, Bracher, Krause, Mumenthaler & Ramseyer, 2020). Nach Becke (2020) kann Agilität in Abhängigkeit deren Umsetzung und Gestaltung hingegen auch zu neuen Belastungen, Widersprüchen und Spannungsfeldern führen. Chancen und Gefahren des agilen Arbeitens liegen dabei eng beieinander (Boes & Kämpf, 2019).

Hier setzt das Forschungsinteresse der Masterarbeit an, indem versucht wird den Grundsätzen agiler Arbeit mit Fokus Holakratie auf den Grund zu gehen. Die holakratische Arbeitsform soll hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzung beleuchtet werden und auf der Forschungslücke hinsichtlich gesundheitlicher und motivationaler Aspekte agiler Arbeit ansetzen.

## 1.1 Ausgangslage und Praxispartner

Die Post CH AG ist als eine der grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz als Mischkonzern in vier Märkten tätig (Kommunikations- und Logistikmarkt, Finanzmarkt und öffentlicher Verkehr). Das Unternehmen ist sehr heterogen, was auch die verschiedenen Konzernbereiche (Logistik-Services, Kommunikations-Services, PostNetz, Mobilitäts-Services, Swiss Post Solutions und PostFinance) mit ihren Subkulturen sowie die breite Produkt- und Dienstleistungspalette zeigen. Wie auch andere Organisationen befindet sich die Post CH AG in einer digitalen Transformation. Dabei geht es um mehr als nur technische Weiterentwicklungen und Fortschritt, die Art und Weise wie Arbeit, Zusammenarbeit von Teams und Organisationen funktionieren, verändern sich rasant und grundlegend. Um aktuelle Veränderungen proaktiv anzugehen, wird die Einführung von agilen Arbeitsformen in der Organisation gefördert. Dabei ist der Konzern auf anpassungsfähige, agile und gesunde MA angewiesen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Praxispartner setzt dabei auf agile Teams und Arbeitsformen, um Veränderungen im Markt positiv anzugehen, Innovation zu fördern und die Kundenzentrierung zu erhöhen (Post CH AG, 2020). Unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen ist es dem Gesundheitsmanagement der Post CH AG als Praxispartner ein Anliegen, die agile Zusammenarbeit im Unternehmen näher zu analysieren. Dabei liegt der Fokus auf dem Identifizieren von Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen im holokratischen Arbeitssetting und Beleuchten von Spannungsfeldern. Aufgrund der Heterogenität und Bereichsvielfalt des Konzerns wird nach Absprache mit dem Praxispartner der Fokus auf eine Organisationseinheit gesetzt, welches bereits Erfahrungen in agilen Arbeitsumgebungen gesammelt hat. Nachfolgend wird der Geschäftsbereich PostNetz und die teilnehmende Organisationseinheit der Verkauf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) vorgestellt.

### **Verkauf KMU von PostNetz**

Der Geschäftsbereich PostNetz ist das Tor zur Postwelt, indem rund 5'300 MA in den Poststellen Kunden beraten. Zu PostNetz gehören nebst den Poststellen (Filialen des Netzmanagements), ein Sortiments- und Channelmanagement, der Verkauf KMU und Contact Center, ein Netzsupport, eine Führungsunterstützung sowie die Konzernbereiche Finanzen, Personal und Kommunikation.

Im Verkauf KMU arbeiten rund 41 MA in holokratischen Teams. Das Ziel der Abteilung ist es, die wichtigen Kundengruppen der KMU gezielt zu bearbeiten sowie eine datenbasierte und leadorientierte Marktbearbeitung im KMU Geschäft zu etablieren. Der Verkauf KMU stellt als Mehrwertschöpfer die Interessen und Bedürfnisse seiner rund 230'000 aktiven Kunden ins Zentrum. Auf Basis von Daten werden Verkaufspotenziale durch ein Data Analytics und KMU Kampagnenmanagement analysiert und identifiziert, damit die Verkäuferteams in den Regionen die Verkaufspotenziale angehen können. Kundenanfragen und Supportaufgaben erfolgen im Contact Center KMU. Komplexere Kundenanfragen werden direkt an den Verkauf KMU

weitergeleitet. Dieser ist in drei Verkaufsregionen (West, Mitte, Ost-Süd) aufgeteilt, welche mit potenziellen Kunden über Mail und Telefon in Kontakt treten und Anfragen des Contact Center KMU und der Filialen von PostNetz bearbeiten. Der Verkauf KMU wurde als neuer Geschäftsbereich per 1. Januar 2018 eingeführt. Damit einher kam auch ein neu geschaffenes Vertriebsmodell und eine von Holakratie geprägte Form der Zusammenarbeit. Der erste Schritt in diese Richtung geschah durch die Pilotierung und Einführung von Holakratie im Juli 2018. MA erhielten durch das Organisationsmodell neue Verantwortungsbereiche und Rollen, gewannen an Entscheidungskompetenzen und pflegten die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams (PostNetz, 2018; Post CH AG, 2020a). Diese Tatsache führte dazu, dass der Verkauf KMU mit grossem Interesse an der Masterarbeit teilnahm, um die holakratische Zusammenarbeit, unter Berücksichtigung einer gesundheitlichen Perspektive, näher zu beleuchten.

## **1.2 Zielsetzung und Fragestellungen**

Das übergeordnete Ziel dieser Masterarbeit ist es, in einem ersten Schritt zu verstehen, wie die holakratische Zusammenarbeit im Verkauf KMU von PostNetz realisiert wird. Des Weiteren soll eine Auslegeordnung der wahrgenommenen arbeitsbezogenen Ressourcen und Anforderungen der MA skizziert, bevor Spannungsfelder in der holakratischen Zusammenarbeit erhoben werden. Basierend auf den gesammelten Erkenntnissen sollen praxisnahe Gestaltungsempfehlungen für die gesundheitsförderliche Stärkung der Zusammenarbeit und Implikationen für weitere Forschung abgeleitet werden. Unter Berücksichtigung dieses Hintergrunds und der beschriebenen Ausgangslage werden nachfolgende Fragestellungen abgeleitet.

*Fragestellung 1: Wie wird die holakratische Zusammenarbeit im Verkauf KMU umgesetzt?*

*Fragestellung 2: Welche Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen werden in der holakratischen Zusammenarbeit durch die MA des Verkaufs KMU wahrgenommen?*

*Fragestellung 3: Welche Spannungsfelder werden in der holakratischen Zusammenarbeit durch die MA des Verkaufs KMU wahrgenommen?*

*Fragestellung 3.1: Welche Spannungsfelder sind gesundheitsrelevant?*

*Fragestellung 4: Wie kann die holakratische Zusammenarbeit gesundheitsförderlich gestärkt werden?*

Da es sich um eine Studie mit explorativem Charakter handelt, wird auf das Formulieren von konkreten Hypothesen verzichtet und obenstehende leitende Fragestellungen berücksichtigt.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Kapitel 2 befasst sich mit den theoretischen Grundlagen zu Arbeit und Gesundheit, agile Arbeitsformen mit Fokus Holakratie und Spannungsfelder agiler Arbeitskonzepte. Das Kapitel 3 widmet sich der Forschungsmethodik, Methodenwahl und dem Untersuchungsrahmen. Zu den gewählten Methoden gehören Dokumentenanalysen und Experteninterviews. Im Kapitel 4 folgen die Ergebnisse zur holokratischen Zusammenarbeit sowie zu den Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder. Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse in Form einer Diskussion zusammengefasst mit der Theorie verdichtet und in Bezug gesetzt. Die Masterarbeit wird kritisch gewürdigt (s. Kap. 5.2) und forschungs- und praxisrelevante Implikationen aufgezeigt (s. Kap. 5.3.1 und 5.3.2). Abschliessend wird die Masterthesis im Kapitel 5.4 durch ein Fazit und einen Ausblick abgerundet.

### **1.4 Abgrenzung**

Die Masterarbeit greift im Theorieteil unter anderem agile Arbeitsformen mit Schwerpunkt Holakratie als agiles Organisationsmodell auf. Agile Frameworks (Prozessrahmenwerke) wie Scrum oder Kanban werden aus Umfanggründen nicht im Detail ausgeführt, dennoch werden relevante Forschungsbeiträge in Bezug zu gesundheitsförderlichen Aspekten agiler Arbeit integriert. Ein zentraler Bestandteil der Masterarbeit ist die Identifizierung arbeitsbezogener Ressourcen und Anforderungen. Personale Ressourcen (z.B. Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung), welche im Rahmenmodell des Job Demands-Resources Modell (JDRM) durchaus eine Bedeutung haben, werden in der vorliegenden Masterarbeit abgegrenzt. Spannungsfelder sind eine facettenreiche, vielschichtige und interdisziplinäre Thematik (Glasl und Lievegoed, 2016). Aufgrund des explorativen Charakters der Masterarbeit liegt der Fokus vor allem auf den induktiven hergeleiteten Spannungsfeldern in der holokratischen Zusammenarbeit im Verkauf KMU, welche für die teilnehmende Stichprobe von Relevanz ist. Damit bleibt die Nähe zum Untersuchungsgegenstand berücksichtigt (Mayring, 2015).

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen und der aktuelle Stand der Forschung in konkreten Gebieten aufgezeigt. Dazu gehören relevante Begriffe wie Arbeit und Gesundheit, Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, Belastung, Beanspruchung und Stress. Nach der Einführung der theoretischen Begriffe und Konstrukte wird anschliessend der Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit gestützt auf das JDRM als Rahmenmodell dieser Masterarbeit veranschaulicht.

### 2.1 Arbeit und Gesundheit

Arbeit und Berufung sind elementare Bausteine im Leben und wirken sich auf die Gestaltung und Strukturierung des Alltags aus. Die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt sich schon lange mit der Bedeutung der Arbeit für Menschen und setzt sich mit deren Wirkung und Folgen auseinander (Nerdinger, Blicke & Schaper, 2019). Kauffeld (2014) definiert Arbeit beispielsweise als „eine zielgerichtete menschliche Tätigkeit zur Erfüllung von Aufgaben zum Zweck der Transformation und Aneignung der Umwelt“ (Kauffeld, 2014, S. 2).

Arbeit hat mehrere psychosoziale Funktionen, denn sie wirkt sich auf den Menschen persönlichkeitsförderlich, sinn- und identitätsstiftend aus und fördert das Selbstwertgefühl. Aufgrund der Aktivität in einer Arbeit fühlen sich Menschen nützlich und sie ermöglicht Individuen, sich Fähigkeiten und Wissen anzueignen. Arbeit hat eine zeitlich strukturierende Komponente in der Lebensgestaltung und fördert durch die Kooperation und die Zusammenarbeit mit anderen auch die soziale Anerkennung (Semmer & Udris, 2004).

In der Arbeitswissenschaft beschäftigt sich Antonovsky (1997) anhand des Modells der Salutogenese mit der Frage, wie Gesundheit entsteht und was gesundheitsförderlich ist. Im Vergleich dazu, fragt die Pathogenese danach wie Krankheit entsteht. Nach Antonovsky (1997) baut das Konzept des Kohärenzgefühls auf drei Eckpfeiler auf: die Bedeutsamkeit, die Verstehbarkeit und die Handhabbarkeit. Die Bedeutsamkeit ist geprägt von der Sinnhaftigkeit der Arbeit, von Arbeitsaufgaben und deren Anforderungsvielfalt. Die Arbeit bietet aus dem Blickwinkel dieser Komponente, Chancen für Entwicklung und Lernen. Die Verstehbarkeit zeichnet sich durch einen hohen Grad an Nachvollziehbarkeit und gut ausgeprägten Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten aus. Der dritte Eckpfeiler des Kohärenzgefühls ist die Handhabbarkeit. Sie geht den Fragen nach, inwiefern es Mitgestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten in der Arbeit gibt. Sind die drei Komponenten erfüllt, besteht ein Kohärenzgefühl. Demzufolge harmonisiert ein positives Gefühl mit sich selbst und mit der eigenen Situation (Antonovsky, 1997).

Huber et al., (2011) schlagen zum inhaltlichen Verständnis von Gesundheit ein Rahmenkonzept vor, welches aktuelle Entwicklungen aus der Technologie und Forschung sowie Interessen

aufnimmt und einen kulturellen Bezug macht. Sie betrachten dabei Gesundheit als Fähigkeit, sich auf der physischen, psychischen und sozialen Ebene anzupassen. Nebst der körperlichen Komponente von Gesundheit, betonen sie auf der psychischen Ebene den Kohärenzsinn, angelehnt an Antonovsky (1997), welcher für die Bewältigung von Stress und Förderung von Erholung beiträgt. Die soziale Komponente von Gesundheit liegt in der Teilnahme am sozialen Leben, der sozialen Unterstützung und der entsprechenden Selbstverwirklichung. Hurrelmann und Franzkowiak (2011) verdichten ihre Sicht auf den Gesundheitsbegriff wie folgt:

Gesundheit ist das Stadium des Gleichgewichts von Risikofaktoren und Schutzfaktoren, das eintritt, wenn einem Menschen eine Bewältigung sowohl der inneren (körperlichen und psychischen) als auch äusseren (sozialen und materiellen) Anforderungen gelingt. Gesundheit ist gegeben, wenn eine Person sich psychisch und sozial im Einklang mit den Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den jeweils gegebenen äusseren Lebensbedingungen befindet. Sie ist ein Stadium, das einem Menschen Wohlbefinden und Lebensfreude vermittelt. (Hurrelmann & Franzkowiak, 2011, S. 103)

Den Autoren zu Folge handelt es beim Gesundheitsbegriff, um ein Gleichgewicht zwischen Belastungen und deren erfolgreichen Bewältigung. Ein Zustand des Gleichgewichts ist geprägt durch körperliches und psychisches Wohlbefinden, wobei ein Ungleichgewicht mit einer körperlichen und psychischen Beeinträchtigung einhergeht (Hurrelmann & Franzkowiak, 2011).

### **2.1.1 Arbeitsanforderungen**

Nach Demerouti und Nachreiner (2018) stellen Arbeitsanforderungen „physische, psychische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit [dar], die eine, in der Regel, länger andauernde physische und/oder psychische Anpassung erfordern und demzufolge mit bestimmten physiologischen und/oder psychischen Kosten zusammenhängen (Demerouti & Nachreiner, 2018, S. 121). Nach Demerouti und Nachreiner (2018) gehören beispielsweise Schichtarbeit, Konflikte und emotionale sowie körperliche Belastungen zu den Arbeitsanforderungen.

Sobald Arbeitsanforderungen die Leistungsvoraussetzungen eines Individuums übersteigen, können diese zu Stressoren werden. Hierfür kann das Modell der widersprüchlichen Anforderungen (WAA-Modell) nach Moldaschl (2005) beigezogen werden (s. Abb. 1). Widersprüchliche Arbeitsanforderungen entstehen in einem spezifischen Spannungsverhältnis von Fremdbestimmung und gewährter Autonomie (Moldaschl, 2005).

Im Modell von Moldaschl (2005) treffen die Subjektebene (Ebene des persönlichen Handelns) und die Aufgabenebene (berufliche Ebene) aufeinander. Moldaschl (2005) zu Folge lassen sich psychische Belastungen in der Aufgabenebene auf Widersprüche zwischen Aufgabenziele, Regeln und äussere Ressourcen (z.B. Arbeit, Freizeit) und auf der Subjektebene auf individuelle sowie berufliche Ansprüche, Motive und innere Ressourcen (z.B. Fähigkeiten, Einstellungen) zurückführen. In der Subjektebene heisst dies beispielsweise, dass eine Aufgabe immer mit dem eigenen Anspruch an sich selbst bewertet wird. Ist der persönliche Standard zu hoch für das Erledigen der Arbeit, kann ein Widerspruch entstehen (z.B. ein Jobcoach, der eine hohe Anzahl Klienten gleichzeitig betreuen möchte vs. zeitlicher Druck, die eigene Arbeit effizient zu

erledigen). Wenn die eigenen Erwartungen hoch sind, und das eigene Motiv beispielsweise eine ständige Erreichbarkeit ist, hierfür jedoch keine Ressourcen vorhanden sind, kann ein Widerspruch entstehen, da keine Erholung möglich ist. Auf der Aufgabenebene entstehen Widersprüche, sobald die Ziele innerhalb der Aufgabe zu hoch oder nicht verständlich sind oder wenn äussere Ressourcen nicht ausreichen. Ein Widerspruch kann auch zwischen Aufgabenzielen und Regeln entstehen (z.B. der Jobcoach übernimmt, aufgrund von Engpässen, die IV-Beratungen einer der Fachpersonen).

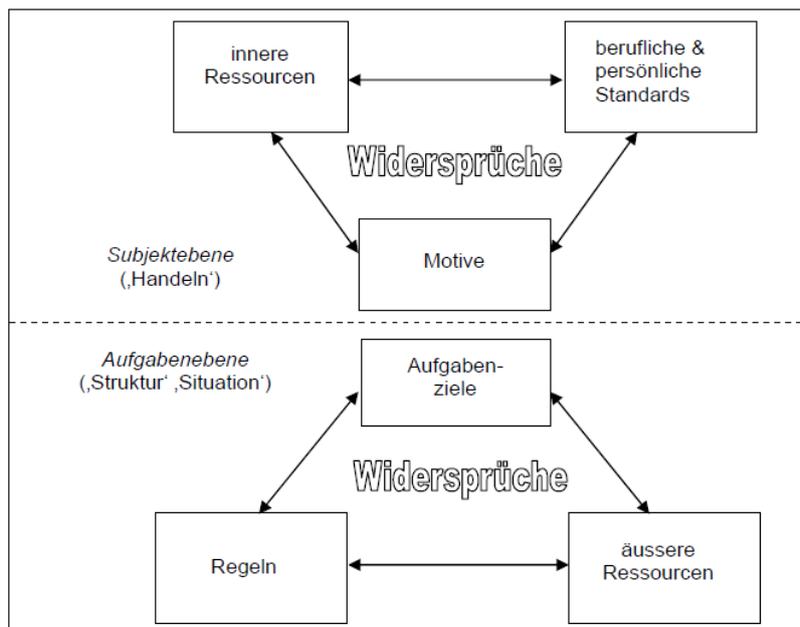


Abbildung 1: Modell der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (Moldaschl, 2005).

### 2.1.2 Arbeitsressourcen

Nachfolgend wird der Begriff Arbeitsressourcen definiert und unterschiedliche Kategorisierungen aufgezeigt. Nach Demerouti und Nachreiner (2018) sind arbeitsbezogene Ressourcen „die physischen, psychischen, sozialen und organisatorischen Arbeitsbedingungen, die (1) funktional für das Erreichen der arbeitsbezogenen Ziele sind, (2) Arbeitsanforderungen und damit zusammenhängende physische und psychische Kosten reduzieren und (3) persönliches Wachstum und persönliche Entwicklung stimulieren (Demerouti & Nachreiner, 2018, S. 121).

Im Umgang mit Arbeitsanforderungen sind Arbeitsressourcen erforderlich. Diese beziehen sich auf die organisationale Ebene (z.B. Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten), die Aufgabenebene (z.B. vielfältige Aufgaben, Handlungsspielraum) oder die soziale Ebene (z.B. Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte) (Demerouti & Nachreiner, 2018).

Situationsbezogene Ressourcen beziehen sich auf Arbeitsmerkmale, wobei personenbezogene Ressourcen Merkmale des Individuums beschreiben (Zapf & Semmer, 2004). Nerdinger, Blicke und Schaper (2019) zu Folge können arbeitsbezogene Ressourcen die Person oder die

physikalisch-materielle (z.B. räumliche Bedingungen am Arbeitsplatz) und wiederum die soziale Einbettung und Unterstützung betreffen. Eine häufig beleuchtete Ressource ist der Handlungsspielraum. Nach Richter und Hacker (1998) beschreibt Handlungsspielraum die Kontroll- und Einflussmöglichkeiten des Individuums, um eine Situation positiv zu beeinflussen. Diese Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit sind elementare Komponenten einer gesundheitsförderlichen Lebens- und Arbeitsgestaltung (Richter & Hacker, 1998, zitiert nach Nerdinger, Blicke & Schaper, 2019).

Der Fokus der vorliegenden Masterarbeit liegt auf den situationsbezogenen Ressourcen, welche synonym für Arbeitsressourcen verwendet werden. Die Arbeitsanforderungen und -ressourcen werden im Kapitel 2.1.4 wieder aufgegriffen und auf Basis des JDRM vertieft.

### **2.1.3 Belastung, Beanspruchung und Stress**

Bevor der Stressbegriff eingeführt wird, werden die Begriffe Belastung und Beanspruchung erläutert. Belastungen wirken von aussen auf Menschen ein, wie beispielsweise Lärm oder Zeitdruck, und sind objektive Faktoren (Rohmert & Rutenfranz, 1975). Die Auswirkungen zeigen sich als Beanspruchungen, beispielsweise durch Müdigkeit, Gereiztheit oder erhöhter Fehlertoleranz. Psychische Belastungen hingegen beziehen sich auf die gesamten Einflüsse, welche sich psychisch auf den Menschen auswirken (Nerdinger, Blicke & Schaper, 2019).

Im aktuellen Zeitalter gehört der arbeitsbezogene Stress zu einer der grössten Herausforderungen. Der aktuelle Job-Stress-Index<sup>1</sup> (50.83) der Gesundheitsförderung Schweiz belegt, dass jeder vierte Beschäftigte in der Schweiz am Arbeitsplatz gestresst und erschöpft ist. Im Vergleich zu den Job-Stress-Indexen der Erhebungen im 2014 (50) und 2016 (50.2) lässt sich ein signifikanter Anstieg der Mittelwerte des Job-Stress-Indexes erkennen. Ein Drittel aller Schweizer Angestellte nehmen demnach mehr arbeitsbezogene Belastungen als Ressourcen wahr (Galliker et. al., 2020).

Die Ursprünge der Stressforschung liegen in den 1930er Jahren. Greif, Bamberg und Semmer (1991) beschreiben Stress als unangenehmen Spannungszustand, welcher durch Stressoren ausgelöst wird und als überlebenswichtige Funktion für den Menschen dient. Die Stressoren (z.B. Unterbrechungen durch andere MA, hohes Arbeitsvolumen, kritische Lebensereignisse) unterscheiden sich dabei in deren Qualität, Intensität und Dauer und berücksichtigen auch die subjektiven Erwartungshaltungen und Bewertungen des Stressors (Greif, Bamberg & Semmer, 1991). McGrath (1981) schlägt eine Klassifizierung von Beanspruchungsquellen vor, in dem er Faktoren aus dem materiell-technischen System (z.B. Zeit- und Termindruck), aus dem sozialen System (z.B. Konflikte im Team) und aus dem personalen System (z.B. eigene Ängstlichkeit) bezieht.

---

<sup>1</sup> Der Job-Stress-Index ist ein Kennzahlen-Monitoring der Gesundheitsförderung Schweiz zu arbeitsbedingtem Stress (Galliker et. al, 2020).

Nach Zapf und Semmer (2004) führt Stress nicht per se dazu, dass ein Mensch krank wird, dennoch erhöhen Stresssituationen, das Risiko zu erkranken. Zur Erklärung wie Stress entsteht, können diverse Stressmodelle berücksichtigt werden. Diese Stressmodelle unterscheiden sich in der Definition von Stress und bezüglich Wirkungsmechanismen in der Stressentstehung (Nerdinger, Blicke & Schaper, 2019). In den reizorientierten Stressmodellen stehen die Belastungsfaktoren aus der Umwelt im Vordergrund (z.B. Anforderung-/Belastungs-Konzept von Oesterreich und Volpert, 1998). So wirkt sich die äussere Belastung eines kritischen Lebensereignisses (z.B. aufgrund einer Scheidung) auf eine Person aus und löst eine Beanspruchung aus. Im Vergleich dazu entstanden in den 1950er und 1960er Jahren reaktionsorientierte Stressmodelle, welche verschiedene Reaktionsmuster hinsichtlich Bewertung und Bewältigung von Belastungen berücksichtigen. Reaktionsorientierte Stressmodelle beruhen auf Selye (1981), der Stress als unspezifische Reaktion des menschlichen Körpers auf langanhaltende Belastungen beschreibt. Das Modell veranschaulicht die somatischen Folgen lang andauernder Belastungen, hat heute jedoch kaum noch eine Relevanz (Nerdinger, Blicke & Schaper, 2019).

Im transaktionalen Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) wurden kognitive und psychologische Prozesse in den reaktionsorientierten Erklärungsansätzen beachtet (s. Abb. 2). Es wurden kognitive und emotionale Bewertungen sowie Bewältigungsmöglichkeiten (Coping) integriert, welche von Individuum zu Individuum unterschiedlich sein können. In der primären Bewertung wird eine Situation (z.B. Übernahme eines neuen Verantwortungsbereichs) als möglicher Stressor bewertet. Es wird entschieden, ob die Situation irrelevant, positiv oder belastend ist. Wird die Situation als belastend wahrgenommen, stellt sich in der sekundären Bewertung die Frage, ob mit den eigenen Ressourcen (z.B. eigene Berufserfahrung) die Situation bewältigt werden kann. Als Bewältigungsmöglichkeiten existieren nach Lazarus und Folkman (1984) das emotionsfokussierte Coping (z.B. eigene Regulierung durch Ablenkung) und das problemfokussierte Coping (z.B. Informationssuche). Die Bewältigungsstrategien führen zu einer Neubewertung der Situation, was wiederum in eine primäre Bewertung mündet. Diese Bewertungsprozesse können wiederholt stattfinden (Lazarus & Folkman, 1984, zitiert nach Nerdinger, Blicke & Schaper, 2019).

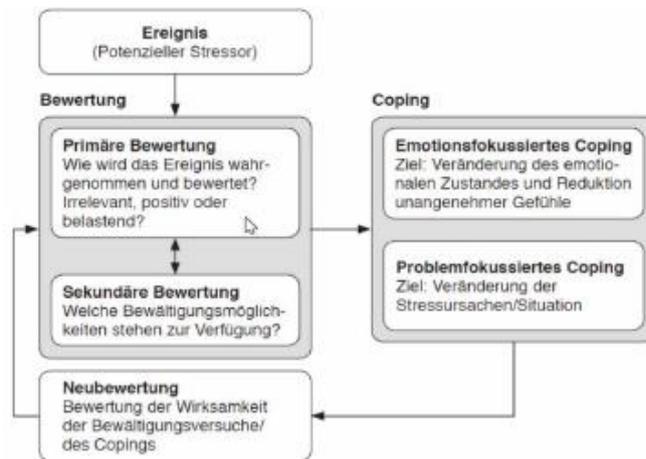


Abbildung 2: Transaktionale Stressmodell (Lazarus & Folkman, 1984, zitiert nach Nerdinger, Blicke & Schaper, 2019).

Auf Basis der beschriebenen theoretischen Konzepte zu Arbeit und Gesundheit wird nachfolgend das JDRM von Bakker & Demerouti (2017) als zentrales Rahmenmodell der vorliegenden Masterarbeit dargestellt.

#### 2.1.4 Job Demands-Resources Modell

Das JDRM integriert verschiedene Ressourcen, Belastungen und Outcome-Variablen. Dies ermöglicht einen flexiblen Einsatz in diversen Kontexten und Integration in vielfältigen Forschungsfragen. Aufgrund dieser Offenheit, hohen Praxistauglichkeit und Flexibilität dient das JDRM als theoretischer Rahmen. Gemäss dem JDRM können Charakteristiken von jeder Arbeitstätigkeit in zwei Kategorien, die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen, eingeteilt werden (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Das Modell stellt arbeitsbezogene und persönliche Arbeitsanforderungen und –Ressourcen gegenüber und zeigt deren Einfluss auf Engagement, Motivation und Wohlbefinden von MA auf. Ein ideales Zusammenspiel dieser Faktoren führt zu Engagement und Motivation, wobei ein Ungleichgewicht Erschöpfung und Burnout zu Folge hat. Das JDRM geht davon aus, dass Anforderungen nicht zwingend zu einem negativen Erleben von Beanspruchungen führen. Eine belastende Situation (z.B. Arbeitsplatzverlust) wird erst zu einem Stressor, wenn dieser eine hohe Anstrengung in der Bewältigung verlangt und Erholungsmöglichkeiten fehlen (Meijman & Mulder, 1998, zitiert nach Demerouti & Nachreiner, 2018).

Dieses Zusammenspiel besteht auch im Job Demand-Control Modell (Karasek, 1979) und im Effort Reward Imbalance Modell (Siegrist, 1996). Das erste Modell stellt vor allem Tätigkeitsmerkmale (z.B. Anforderungen und Entscheidungsspielräume) in den Fokus bzw. objektiv belastende Bedingungen. Das Modell berücksichtigt Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewältigung durch Individuen nicht. Im Effort Reward Imbalance Modell von Siegrist (1996) werden diese aufgegriffen und das Verhältnis zwischen eingesetzten Anstrengungen und Leistungen mit einer zu erwartenden Gratifikation integriert (z.B. finanzielle Belohnung,

Wertschätzung, Aufstieg oder Arbeitsplatzsicherheit). Trotz diesen Vorläufermodellen hat sich in der sozialwissenschaftlichen Forschung zu Zusammenhängen von Arbeit und Gesundheit das JDRM durchgesetzt, indem auch der Ressourcenbegriff deutlich weiter gefasst wird. Das Modell stützt sich des Weiteren auch auf Job Design Modelle (z.B. Hackmann und Oldham, 1975) sowie auf Belastungs- und Beanspruchungsmodelle (z.B. Selye, 1981) und setzt die genannten Forschungsansätze in einen Zusammenhang (Demerouti & Nachreiner, 2018).

Das Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1975) beschreibt zentrale Kernmerkmale der Arbeit bzw. wie diese gestaltet werden sollte (s. Abb. 3). Der Weg zur intrinsischen Arbeitsmotivation geht, ihnen zu Folge, über die Tätigkeit selbst. Die Variabilität im Sinne von abwechslungsreichen und herausfordernden Aufgaben sowie ganzheitlichen Aufgaben führen zu einer wahrgenommenen Sinnhaftigkeit. Die Autonomie hinsichtlich eigenem Entscheidungs- und Handlungsspielraum führt zu erlebter Verantwortlichkeit. Beim Kernmerkmal Feedback geht es um Rückmeldungen an MA über ihre Leistung und Ergebnisse, was auch die eigene Entwicklung und Lernkurve fördern kann. Werden die genannten Merkmale der Arbeit berücksichtigt, haben MA nach Hackman und Oldham (1975) eine höhere intrinsische Arbeitsmotivation und Verantwortungsgefühl für die eigenen Arbeitsergebnisse. Diese Kernmerkmale bieten eine Grundlage für die Gestaltung von Arbeit, indem die Aufgabenvielfalt, ganzheitliche Aufgaben, Spielräume und Freiheitsgrade, Rückmeldungen und Bedeutsamkeit der eigenen Aufgaben berücksichtigt werden.

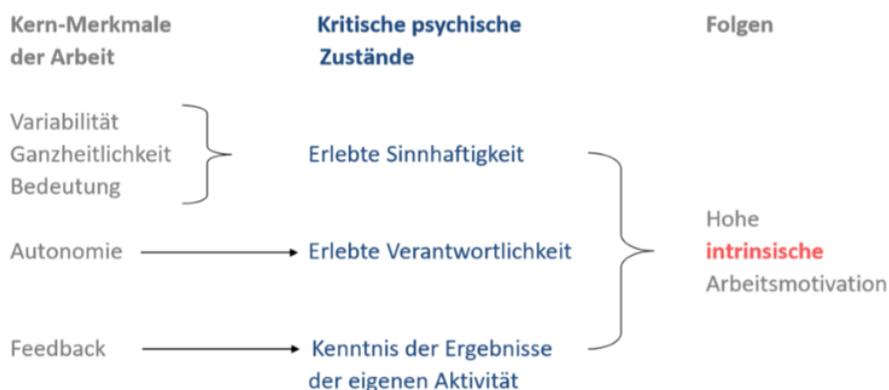


Abbildung 3: Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1975).

### Grundannahmen des JDRM und aktueller Forschungsstand

Das Modell fokussiert in seinen Grundannahmen in der Entstehung von Stress und Arbeitsmotivation auf zwei Strängen. Im gesundheitsgefährdenden Prozesspfad (health impairment process) führt die Häufung von Arbeitsbelastungen (z.B. Überlastung, Rollenkonflikte, Zeitdruck) zu negativen Folgen wie Erschöpfung oder Burnout. Diese erhöhten erschöpfenden Zustände vermindern die Ressourcen und erhöhen die Vulnerabilität hinsichtlich Belastungen (Verlustspirale). Es besteht somit im gesundheitsgefährdenden Prozesspfad ein Zusammenhang zwischen Tätigkeitsanforderungen und Beanspruchungserleben (Bakker & Demerouti, 2017). Im

Vergleich dazu führen Ressourcen (z.B. Feedback, Autonomie, soziale Unterstützung) im motivationalen Prozess (motivation process) zu Pufferung von Beanspruchungen und zur Verbesserung sowie zum Erhalt der Arbeitsmotivation (s. Abb. 4). Dies kann sich wiederum positiv auf Engagement, positive Arbeitseinstellung und höhere Performance auswirken (Bakker & Demerouti, 2017). Wie auch bei der Broaden-and-Build Theorie von Frederickson (2013) können positive Emotionen (z.B. hohes Engagement) dazu führen, dass Ressourcen gestärkt werden, was sich wiederum positiv auf das Engagement auswirkt und sich zu einer Gewinnspirale entwickelt. Eine Erweiterung des JDRM integriert einen Interaktionseffekt zwischen Anforderungen und Ressourcen. Vorhandene Ressourcen können demnach die negative Wirkung der Anforderungen verringern, indem beispielsweise Anstrengungen vermindert und die Erholung (z.B. aufgrund sozialer Unterstützung des Teams) gefördert wird (Demerouti & Nachreiner, 2018). Hobfoll (1988) konnte aufzeigen, dass der Verlust oder die Abnahme von Ressourcen zu mehr Stresserleben führt, da Individuen sich dann nicht mehr gerüstet fühlen (Hobfoll, 1988).

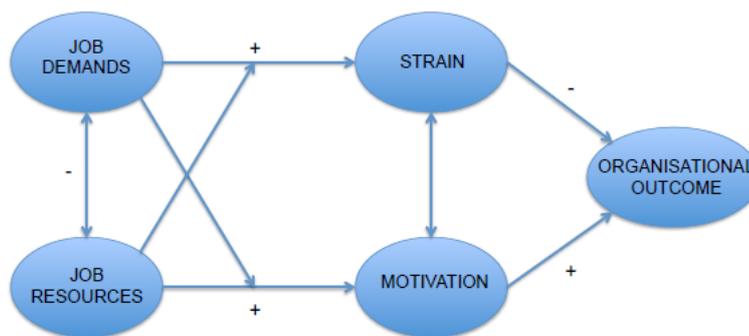


Abbildung 4: Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007, zitiert nach Bunte, 2015).

### Aktuelle Weiterentwicklungen des Modells

Das JDRM wurde durch drei Elemente erweitert. Die Arbeitsressourcen wurden durch personelle Ressourcen ausgebaut, welche sich wechselwirkend beeinflussen können. Des Weiteren wurden die Konstrukte des Job Crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) und Self-undermining (Bakker & Costa, 2014) im JDRM berücksichtigt.

Job Crafting (Anpassung der Tätigkeit) bedeutet, dass MA ihre Arbeitsaufgaben proaktiv mitgestalten indem Handlungsspielräume genutzt werden, um so auch ihre Arbeit als sinnvoller wahrzunehmen. Im weiterentwickelten JDRM wird Job Crafting berücksichtigt, indem proaktives Verändern von Ressourcen und des Arbeitsumfeldes integriert wird, was sich wiederum positiv auf die Motivation von MA auswirkt. Nach Demerouti und Nachreiner (2018) sind solche Bottom-Up Anpassungen durch die MA wünschenswert, damit die eigenen Präferenzen und die Arbeitstätigkeit besser aufeinander abgestimmt werden (Demerouti & Nachreiner, 2018).

Des Weiteren wird das JDRM durch das Konzept Self-undermining (Selbstgefährdung) erweitert. Dieses beschreibt nach Bakker und Costa (2014) Verhaltensweisen, die Hindernisse schaffen und die eigene Leistung untergraben (z.B. Konflikte). In Bezug zum JDRM führt die Häufung von



Erwartungshaltungen von jüngeren Generationen, die Globalisierung und die aktive Gestaltung der digitalen Transformation eine prägende Rolle (Eckstein & Buck, 2020). Diese Entwicklungen verlangen nach Schnell und Schnell (2019) von new work ein:

Miteinander beim Arbeiten, indem die Vermenschlichung und gemeinschaftliche Interaktion gefördert werden. Erst das ganzheitliche Angehen einer Veränderung, die auf kultureller Ebene im Unternehmen stattfindet und mit unterschiedlichen und für das Unternehmen passenden Massnahmen unterstützt wird, lässt New Work als eine Bewegung im Unternehmen lebendig werden, da wir jetzt in einer Zeit leben, die alle Kapazitäten besitzt, um Arbeit neu zu denken und zu gestalten. (Schnell und Schnell, 2019, S. 16)

Um mit diesen sich schnell veränderten Bedingungen proaktiv umgehen zu können, müssen Organisationen gestützt auf Schnell und Schnell (2019) ihre Kultur, Struktur, Arbeitsweisen, Produkte und Dienstleistungen neu denken und fortlaufend justieren. Agile Arbeitskonzepte spielen dabei eine zentrale Rolle, wie im folgenden Kapitel expliziert wird.

### **2.2.1 Agile Arbeitskonzepte**

Agile Arbeitskonzepte bzw. agile Arbeitsformen haben ihre Ursprünge in der Softwareentwicklung, als Entwicklungsansätze noch wenig kundenzentriert und fehlertolerant waren (Becke, 2020). Der Begriff Agilität kommt ursprünglich aus dem Lateinischen „agilis“ und kann mit „schnell“ oder „in kürzester Zeit“ beschrieben werden (Merriam-Webster, Online Wörterbuch, 2020). Eireiner, Fischer und Weber, (2018) beschreiben Agilität „als Fähigkeit einer Organisation (...), sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen“ (Eireiner, Fischer & Weber, 2018, S. 28-29). Der Begriff Agilität ist nicht neu, dennoch gibt es in der Literatur kein gemeinsames Verständnis, was Agilität konkret ist und wie sie sich in Organisationen zeigt. Nach Sennett (2010) lässt sich Agilität als Gegenspieler von Bürokratie und Routine auch mit Flexibilität assoziieren (Sennett, 2010). In der Praxis wird Agilität oft mit erhöhter Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit verbunden (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020). Unternehmen erhoffen sich mit agilen Arbeitsformen eine schnellere Reaktion auf Umwelteinflüsse und eine bessere Integration sowie Berücksichtigung der Kundensicht in das eigene Handeln als Organisation (Eireiner, Fischer & Weber, 2018). In der Forschung widerspiegeln sich Merkmale von Agilität in verschiedenen Definitionsversuchen. Nach von Ameln (2018) zeigt sich Agilität im Lichte zweier Perspektiven. Im Verhältnis zur nach aussen gerichteten Perspektive mit der Umwelt, erscheint Agilität als unternehmerisch flexibel und anpassungsfähig im Umgang mit der sich rasant verändernden Arbeits- und Wirtschaftswelt. In der nach innen gerichteten Perspektive wird Agilität durch agile Prozessrahmenwerke (z.B. Scrum Verfahren) sichtbar, welche die Selbstorganisation der MA begünstigt (von Ameln, 2018). Scrum ist in der Schweiz eine der am weitesten verbreiteten agilen Arbeitsform und hat ihren Ursprung in der Softwareentwicklung (Kropp & Meier, 2016). Nach Becke (2020) legte Scrum als „Rahmenwerk agilen Projektmanagements“ einen wichtigen Baustein für weitere agile

Arbeitsformen (Becke, 2020, S. 16). Was das agile Arbeiten und agile Prinzipien kennzeichnen, ist Bestandteil des nächsten Kapitels.

## Agiles Arbeiten

Im agilen Arbeiten wird zwischen „doing agile“ und „being agile“ unterschieden. Im ersten Punkt geht es um die konkrete Umsetzung agiler Arbeit durch den Einsatz von agilen Tools. Im zweiten Punkt stehen vielmehr die damit assoziierten agilen Prinzipien und Werte im Vordergrund, welche nachfolgend erläutert werden.

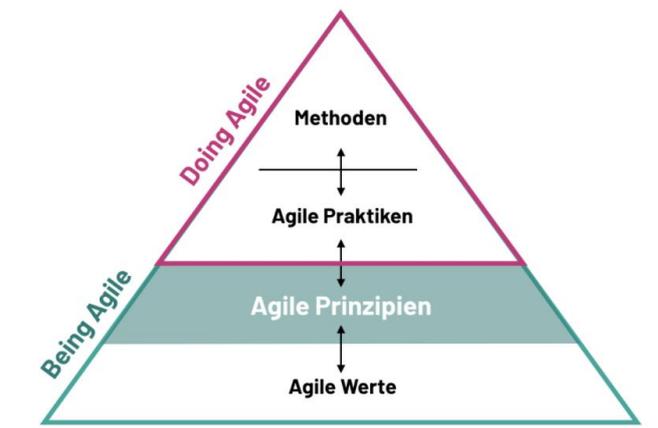


Abbildung 6: Zusammenspiel zwischen agile Werte, Prinzipien, Praktiken und Methoden (Diehl, 2020).

Baumgartner et. al. (2020) haben Prinzipien agilen Arbeitens gestützt auf das agile Manifest<sup>2</sup> und Praxiserfahrungen konsolidiert. Charakteristisch beim agilen Arbeiten ist der hohe Grad an Selbstorganisation. Die Teams sind oft interdisziplinär und kompetenzbasiert zusammengestellt. Agile Teams charakterisiert auch ein hoher Grad an Autonomie, Handlungsspielraum sowie Produkt- und Sinnorientierung. Zu selbstorganisierten Teams gehört auch eine gemeinsame Vision. Diese dient als Rahmen für die agile Arbeit, beispielweise indem die konkrete Zielgruppe und der auszuschöpfende Kundenmehrwert geschärft wird (Baumgartner et. al., 2020).

Ein weiteres Prinzip des agilen Arbeitens ist ein iteratives und inkrementelles Vorgehen. Dabei handelt es sich um ein sukzessives Annähern an die zu erarbeitende Lösung. Dabei zeichnet das iterative Arbeiten vor allem aus, dass nach jeder Iteration (mehrfacher Wiederholung), fortlaufende Anpassungen im weiteren Arbeitsvorgehen durchgeführt werden. Ein weiteres Element der agilen Arbeit ist die Kollaboration und das kollektive Lernen, welches durch regelmässiges und transparentes Feedback gefördert wird. Eine hohe Transparenz und Visualisierung spielt im agilen Arbeiten eine zentrale Rolle. Alle relevanten Informationen, Prozesse und Stand der Arbeiten werden offen dargestellt und visualisiert (z.B. anhand physischer oder virtueller Kanbanboards in Scrum) (Baumgartner et al., 2020).

Die Bereitschaft zur Selbstreflexion, die regelmässigen Feedback-Schlaufen, die Lern- und Veränderungsbereitschaft sind zentrale Elemente eines agilen Mindsets (Becke, 2020). Das agile

<sup>2</sup> Das agile Manifest beschreibt Leitsätze und agile Werte für die Zusammenarbeit in agilen Teams (Diehl, 2020).

Mindset berücksichtigt die grundlegende Annahme aus der humanistischen Psychologie, dass Menschen sich selbst entfalten und handeln möchten, um Autonomie und Selbstwirksamkeit zu gewinnen (Dweck, 2010).

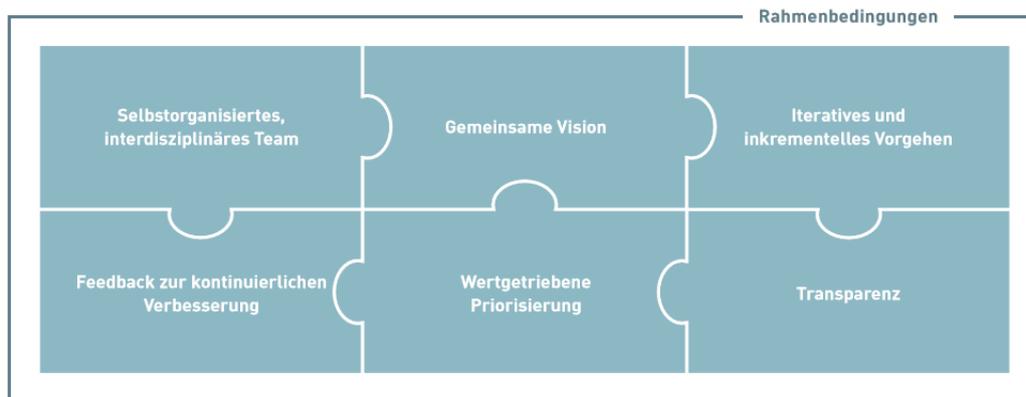


Abbildung 7: Prinzipien agiler Arbeit (Baumgartner et al., 2020).

Agile Arbeitsformen sowie agile Organisationsdesigns wie Holakratie bieten Ansätze zur Bewältigung neuer Herausforderungen mittels Selbstorganisation und das kritische Infragestellen von hierarchischen Strukturen (Mustafić, Knecht, Dorsemagen, Baumgartner & Krause, 2020).

## 2.2.2 Selbstorganisation

Viele Unternehmen befriedigt eine strukturierende Organisation den Wunsch und das Bedürfnis nach Übersicht und Kontrolle. Aktuelle Paradigmen gehen jedoch vielmehr in Richtung Selbstorganisation, um mit der zunehmenden Komplexität der Arbeits- und Wirtschaftswelt besser umzugehen (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020).

Organisationsmodelle werden seit den 2000er-Jahren international in Unternehmen für „Sinnorientierung, verteilte Verantwortung und dynamische Steuerung“ eingeführt (Fink & Moeller, 2018, S. 231). Laloux (2014) befasst sich in seinem Buch „Reinventing Organizations“ mit einer produktiven und inspirierenden Organisationsform, welche er als evolutionäre Organisation benennt. Im Kontrast zu klassisch-hierarchischen Organisationsstrukturen werden in der integralen, evolutionären Organisationsform Selbstführung, kollektive Intelligenz, die Suche nach Ganzheit des menschlichen Selbst und der evolutionäre Sinn der Arbeit betont (Nowak & Highfeld, 2012; Laloux, 2014).

Fink und Moeller (2018) unterstreichen als weitere Organisationssysteme die Holakratie, Soziokratie und Soziokratie 3.0. Sie bieten Ansätze zu mehr Selbstorganisation in Organisationen. Die Soziokratie ist ein Verläufer der Holakratie, welche auch eine Kreisstruktur vorweist und Entscheidungen nach Konsent (gleichwertig und auf Augenhöhe mit allen Involvierten) trifft. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird vertieft auf die Holakratie eingegangen. Für Interessierte befindet sich ein Exkurs zu den Themen Soziokratie und Soziokratie 3.0 im Anhang A.

### 2.2.3 Holakratie

Robertson (2016) beschreibt Holakratie als Betriebssystem für das Führen und die Arbeitsweise eines Unternehmens in einer sich stets verändernden Welt. Dabei ist Holakratie von einer sich fortlaufenden weiterentwickelnden Organisation und Elemente der Selbstorganisation und autonomen Teams geprägt (Robertson, 2016). Robertson (2016) hat das Organisationssystem auf der Suche nach einem geeigneten Organisationsmodell für seine Software-Unternehmung entwickelt. Er fundiert Holakratie auf Teile der Soziokratie und verbindet diese mit Elementen aus der agilen Software-Entwicklung. Nach Robertson (2016) existiert eine Verfassung, welche Spielregeln in der Zusammenarbeit definiert, die Daseinsberechtigung (Sinn und Purpose einer Organisation) beschreibt und Autorität in der Organisation neu verteilt bzw. das gemeinsame Handeln hinsichtlich Autorität in Form eines Prozesses fortlaufend anpasst. In der organisatorischen Struktur im Unternehmen haben Rollen und Verantwortungsbereiche der MA einen zentralen Stellenwert. Es existieren besondere Prozesse und Meetingformate, welche die Rollen und Verantwortungsbereiche weiterentwickelt und Aufgaben und Projektfortschritte transparent machen, damit die Arbeit vorangetrieben werden kann. Das holakratische Arbeiten ist durch ein spannungsgetriebenes Zusammenarbeiten geprägt. Eine Spannung bezieht sich immer auf die „Wahrnehmung einer spezifischen Lücke zwischen der gegenwärtigen Realität und dem wahrgenommenen Potenzial“ (Robertson, 2016, S. 21). Das Ziel der Spannung liegt dabei immer in der sinnvollen und dynamischen Weiterentwicklung der Aufgaben und des Unternehmens. Die Spannungen sind die Grundlage für Innovation und evolutionäre Entwicklung in der Zusammenarbeit der selbstorganisierten Teams (Robertson, 2016).

#### 2.2.3.1 Verteilung von Autorität

Die in der Verfassung definierten Regeln und Prozesse sind verbindlich und besitzen die Autorität. Somit ist Macht in der Holakratie nicht mehr personengebunden, sondern dezentral in der Organisation verteilt. In einem ersten Schritt der Machtverteilung wird die Autorität eines CEO an das System übergeben. Dieses Merkmal ist zentral im Paradigma der Holakratie, denn die MA gewinnen in einem holakratischen System Autorität und Macht, welche auch mit neuer Verantwortung einherkommt. Die Menschen, welche gewisse Aufgaben übernehmen, verfügen über das Wissen und die Expertise, um die Arbeit zielführend zu erledigen. Diese Macht zeigt sich z.B. durch das Wahrnehmen und Einbringen von Spannungen durch MA, welche für die sinnvolle Weiterentwicklung der Organisation förderlich ist. Robertson (2016) betont jedoch auch, dass sich dem Thema Verteilung von Autorität und Macht schrittweise angenähert werden muss und das Ansprechen und Thematisieren von Spannungen zu Beginn für involvierte MA ungewohnt sein kann (Robertson, 2016).

### 2.2.3.2 Organisationstruktur – von der Holarchie zur Holakratie

In der Holakratie wird die Struktur so aufgebaut, dass sie die Machtverteilung und den Prozess fördert und sich anhand der Arbeit orientiert. Die traditionelle, hierarchische Organisationsstruktur ist dabei suboptimal, um eine evolutionäre Gestaltung zu ermöglichen (Laloux, 2014, Robertson, 2016). In der Holakratie wird als strukturelle Form die Holarchie genutzt. Koestler Arthur definiert dabei ein „Holon“ als selbständiger Teil eines Ganzen wie beispielsweise eine Zelle ein Teil des Körpers ist. Aus diesem Blickwinkel sind MA in einer Organisation als kleinere „Holone“ und Teams als „grössere Holone“ des ganzen Unternehmens zu verstehen (Robertson, 2016). Eine Organisation wird in der Holakratie als Kreisstruktur mit Rollen und deren Verbindungen dargestellt (s. Abb. 8). Die Rollen werden in autonome Subkreise (Teamkreise) gruppiert und erfüllen spezifische Aufgaben, haben einen klaren Purpose (Sinn und Zweck) und übernehmen definierte Verantwortungsbereiche. Die Subkreise sind anderen Kreisen gleichgestellt, wobei zusammengehörende Rollen in Kreisen zusammengefasst werden. Auch Kreise haben ihren Purpose, welcher sich an den übergeordneten organisationalen Purpose orientiert. Der Super-Kreis beinhaltet die Gesamtorganisation als Ganzes. Zwei besondere Rollen verbinden die Kreise (Lead Link und Rep Link). Der Lead Link stellt die Verbindung vom Super-Kreis mit der Gesamtorganisation her, prüft Anfragen von anderen Kreisen, vertritt den übergeordneten Sinn eines gesamten Kreises, weist Rollen innerhalb des Kreises zu und setzt Prioritäten. Die Rep Links fungieren als Repräsentanten und Botschafter eines Teams und stellen sicher, dass der Super-Kreis die relevanten Informationen erhält. Der Rep Link setzt sich für die Interessen seines Kreises ein.

In der Holakratie-Verfassung wird erläutert, wie Rollen definiert werden sollten. Im Vergleich zu hierarchischen Organisationen ersetzen die Rollen die traditionelle Stellenbeschreibung. Nebst den zwei Hauptrollen gibt es noch die Rolle Cross Link, welche weit entfernte oder sehr unterschiedliche Kreise in einer Organisation verbinden. Nach Robertson (2016) werden die Cross Links jedoch in der Praxis selten umgesetzt. Nebst den Rollen Lead Link und Rep Link gibt es zahlreiche weitere selbst festgelegte Rollen, welche im Sinne der Unternehmung und den fortlaufenden Aktivitäten zu bestimmen sind. Eine definierte Rolle (z.B. Marketing) bezieht sich dabei immer auf die Aufgabe (z.B. Kerngeschäft der Organisation über soziale Kanäle bekannt machen), die zu erfüllen ist. Die Rolle ist einem oder mehreren Aufgabenbereichen zugeordnet (z.B. Social Media) und mit gewissen Verantwortlichkeiten verbunden (z.B. Beziehung mit Zielgruppe aufbauen). Die Rollen besitzen eine hohe Autorität und Entscheidungsbefugnis. Nebst der spannungsgetriebenen Zusammenarbeit zwischen den Rollen, ist es nach Robertson (2016) wichtig, dass die Rollen ihren Verantwortungsbereich stets weiterentwickeln. Nächste Schritte sollen erkannt, Ressourcen und Aufmerksamkeit bewusst gelenkt werden, um so auch Projekte und Aktivitäten zu beschleunigen. Dieses Vorgehen setzt ein hohes Mass an Selbstorganisation, Selbstmanagement und Selbstführung voraus. Die Rollen selbst sind veränderbar und nehmen

dynamisch immer Bezug auf die aktuelle Unternehmensrealität, welche für deren Entwicklung als wertvoll erlebt werden (Robertson, 2016; Schwarz, 2016).

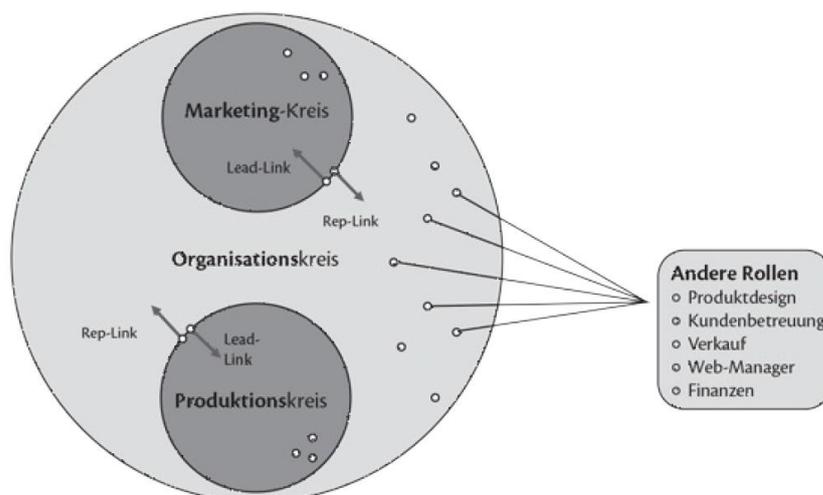


Abbildung 8: Kreisstruktur und Verbindungen (Robertson, 2016).

### 2.2.3.3 Zusammenarbeit in den Kreisen

Die Zusammenarbeit in der Kreisstruktur wird von zwei zentralen Besprechungsformaten geprägt. Dazu gehören das Governance Meeting (GovMe) und das operative Tactical Meeting (TacMe). Im GovMe wird an der Organisation gearbeitet (s. Abb. 9). Das Ziel liegt dabei, mehr Klarheit, Selbstverantwortung und autonomes Handeln zu fördern, damit in den operativen Meetings (TacMe) effizienter gearbeitet werden kann. Im GovMe werden zwei wichtige Rollen definiert, welche für die Durchführung von holokratischen Besprechungen unabdingbar sind. Konkret sind das die Rolle des Facilitators (prozessbegleitende Person) und die Rolle des Secretary (schriftführende Person). Diese Rollen sowie die Rolle des Rep Links werden im GovMe nach dem Modell des integrativen Entscheidungsprozesses vergeben, welches in der Verfassung detailliert beschrieben wird. Der integrative Entscheidungsprozess ist der rote Faden im GovMe, welcher vorgibt, wie Vorschläge bzw. Spannungen durch die Themenverantwortlichen eingegeben, konkretisiert und durch die weiteren Teilnehmenden (TN) im Plenum darauf reagiert werden soll. Die schriftführende Person dokumentiert das Besprochene in den Meetings und veröffentlicht die getroffenen Entscheidungen, was ein essentieller Beitrag zur Förderung der Transparenz leistet. Der Facilitator begleitet den Prozess und leitet das Meeting. Es ist zentral, dass alle Involvierten ihre Rolle und Verantwortlichkeiten kennen, damit das Verhalten im Berufsalltag darauf ausgerichtet werden kann. Im Vergleich zu den GovMe bringen sich die MA im TacMe hinsichtlich ihrer Arbeit und Aktivitäten auf den aktuellen Stand, teilen relevante Informationen zu ihren Rollen, sprechen mögliche Herausforderungen mit Blick auf die nächsten Arbeitsschritte transparent an und verteilen Arbeiten. Die konkrete Umsetzung und Erledigung der Arbeit erfolgt nach dem TacMe. Diese Meetingform wird üblicherweise wöchentlich oder zweiwöchentlich durchgeführt. Holokratie strebt eine hohe individuelle, rollenbasierte

Verantwortlichkeit, eine hohe Transparenz in der Zusammenarbeit und strukturierte sowie dynamische Meetings an. Dabei ist das Credo, ein sich stets weiter entwickelndes, anpassungsfähiges und effizientes Arbeiten zu fördern. Dabei soll die erwünschte Aufgaben- und Projekttransparenz auch Überlastung vermindern (Robertson, 2016).

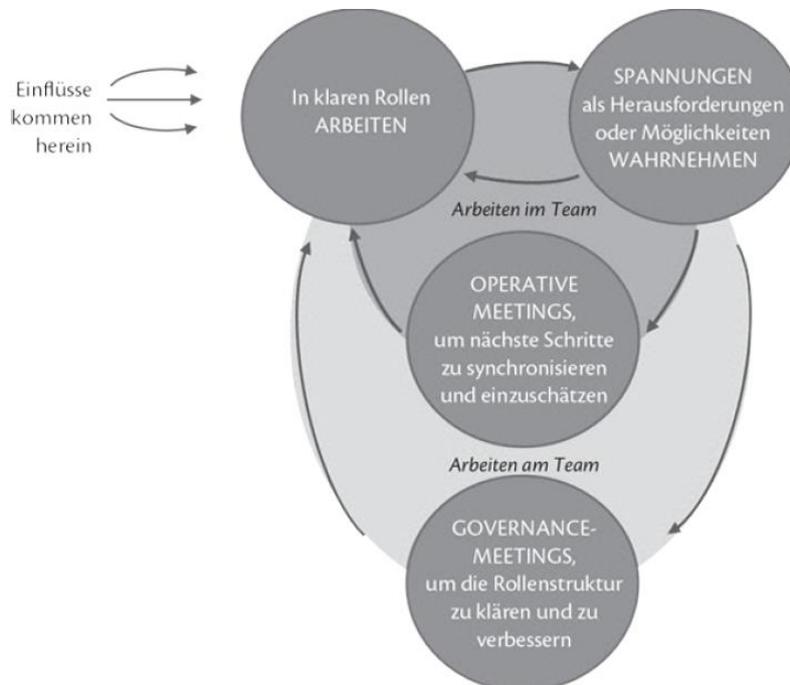


Abbildung 9: Arbeiten im und am Team in der Holakratie (Robertson, 2016).

Holakratie bedingt einen Kulturwandel, welcher die Autonomie von Teams fördert, die Relevanz der Arbeit und die Daseinsberechtigung in den Mittelpunkt stellt. Aufgrund der erhöhten Verantwortungsübernahme und dem stärkeren Einbezug der Individuen in Entscheidungsprozesse, ist auch eine hohe Identifikation des Individuums mit dem Team und deren Aufgaben notwendig (Fink & Moeller, 2018).

Nachfolgend wird inhaltlich eine Brücke zwischen agilen Arbeitskonzepten und dem Gesundheitsthema geschlagen, indem Chancen, Risiken und Widersprüche der agilen Praxis erläutert werden. Gesundheitsförderliche und –gefährdende Aspekte agiler Arbeit vervollständigen das Kapitel.

### 2.3 Ambivalenzen agiler Arbeitskonzepte

Die Arbeits- und Wirtschaftswelt ist durch komplexe Wechselwirkungen gekennzeichnet. Organisationen müssen sich fortlaufend verändern, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen setzen im Umgang mit diesen Veränderungen auf agile Arbeitskonzepte (Rustler, 2017). Positive Auswirkungen von agilen Arbeitsformen auf die Effizienz und Produktivität wurden in empirischen Studien bereits gut belegt (Cardozo, Neto, Barza, Franca & da Silva, 2010; Ahmad, Markkula & Oivo, 2013). Im Vergleich dazu hat sich die Forschung nur

am Rande mit gesundheitlichen und motivationalen Auswirkungen von agiler Arbeit auseinandergesetzt (Pfeiffer, Sauer & Ritter, 2015). Dieser Thematik nähert sich der Autor, nach einer ersten Chancen-Risiken Betrachtung von agiler Arbeit, schrittweise an.

### **2.3.1 Chancen und Risiken agiler Arbeit**

Agile Arbeitskonzepte begünstigen hohe Produktivitäts- und Effizienzgewinne (Becke, 2020). Sie fördern die Fähigkeit unternehmerischer Innovation und Anpassungsfähigkeit. Sie ermöglichen Kostenersparnisse aufgrund kundenorientierter Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Des Weiteren stellen agile Unternehmen den Kunden in den Mittelpunkt, was zu einer verbesserten Qualität und Kundenbindung führt. Produktzyklen und Entwicklungen werden iterativ und effizient gestaltet. Aufgrund des hohen Grades an Selbstorganisation kann auch die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden (Sutherland, 2015; Wolf & Roock, 2015). Selbstorganisierte Arbeitsformen kommen dem Anspruch an Sinnhaftigkeit von MA entgegen, da sie mit hoher Autonomie und Selbstregulation einhergeht. Agilitätskonzepte richten sich in ihrer Essenz den Erwartungen der MA bezüglich Empowerment und zunehmender Demokratisierung von Organisationen und deren hierarchischen Strukturen (Boes & Kämpf, 2019).

Aus einer organisationalen Perspektive ist es nach Zirkler & Werkmann-Karcher (2020) relevant, dass Unternehmen sich bewusstwerden, wann Agilität von Vorteil ist und wann auch eine reduzierte Form von Agilität ausreichen kann. Dies soll eine Überhitzung des Systems vermeiden, denn eine dauernde Agilität über die Lebenszeit der Organisation hinweg ist nicht möglich. Zirkler & Werkmann-Karcher (2020) empfehlen, das System nicht mit einer überdauernden Agilität zu überlasten, sondern auch Erholungsphasen mit reduzierter Agilität zu ermöglichen.

Ein weiteres Risiko sieht Bateson (2016) in der Kontextblindheit, das heisst, dass Agilität in gewissen Teilen eines Unternehmens eingeführt wird ohne Berücksichtigung von möglichen Folgen für das gesamte System. Nach Bauer, Hohl und Zirkler (2019) kann die Verzahnung einer agilen Organisation innerhalb einer bereits existierenden klassischen Aufbauorganisation eine grosse Herausforderung sein. Beispielsweise kann eine partielle Einführung von Holakratie in einer Organisation die Anschlussfähigkeit zu den weiteren Bereichen der Organisation gefährden (Bauer, Hohl & Zirkler, 2019). Auch die vielfältige Bandbreite von agilen Konzepten, Methoden und Praktiken zur Förderung der Agilität können ein Risiko darstellen, wenn diese sich im Balance-Akt zwischen „doing agile“ und „being agile“ bewegen. Die Anwendung einer agilen Methode (z.B. Scrum) führt nicht per se zu einer agilen Kultur. Alle MA und Teams einer Organisation können nicht gleichzeitig und immer auf einem hohen Niveau agil sein (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020). Der Fokus sollte dabei nicht auf eine homogene Agilität, sondern vielmehr auf „Kommunikationsfähigkeiten (ehrliches und gutes Feedback), Vertrauen oder Loyalität“ gesetzt werden (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020, S. 70).

### 2.3.2 Agile Arbeit im Spannungsfeld

Nach Becke (2020) bewegen sich Organisationen in der Umsetzung von agiler Arbeit in einer Umwelt, welche von Chancen und Risiken, Widersprüche und Paradoxien geprägt sind. Diese Spannungsfelder können funktionale und dysfunktionale Folgen für Individuen, Teams und Organisationen haben.

Der Begriff Spannungsfeld wird nach Glasl und Lievegoed (2016) interdisziplinär genutzt, sei es in Naturwissenschaften, Evolutions- und Systemtheorie, Psychologie, Soziologie, Kunst sowie Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Nach Glasl und Lievegoed (2016) geht es in Spannungsfelder um Dynamiken, welche durch Gegensätze und Widersprüche von MA und Organisationen geprägt sind. In der Ausgestaltung von Organisationen, Führung und Zusammenarbeit in Teams stehen Entweder-Oder Situationen selten im Vordergrund. Vielmehr gilt es, eine Balance zwischen Positionen zu finden. Dies kann beispielsweise für eine Organisation eine strategische Abwägung zwischen den Polaritäten Vergangenheit- und Zukunftsorientierung sein (Glasl & Lievegoed, 2016). Wie stark und in welchem Ausmass soll sich beispielsweise ein KMU-Unternehmen in einer Strategieentwicklung auf das Altbewährte aus der Vergangenheit fokussieren? Wie stark sollen im Vergleich dazu innovative und agile Ansätze verfolgt werden? Nach Glasl und Lievegoed (2016) gibt es diesbezüglich kein richtig oder falsch, beide Seiten haben ihre Berechtigung. Sie unterscheiden in einer dynamischen Organisationsentwicklung Polaritäten, welche jeweils für die Entwicklung der Unternehmung stabilisierend (z.B. Standardregelungen, Macht-/Kontrollinteresse, Vergangenheitsorientierung) oder dynamisierend (z.B. Ziel-/Zweckorientierung, Risikobereitschaft, Kundenorientierung) wirken. Nach Martin (2015) kann sich ein Unternehmen nicht zwischen Veränderung und Stabilität entscheiden, da beide Facetten in der Unternehmensentwicklung und im Change Management von Wichtigkeit sind (Martin, 2015).

Nach Glasl und Lievegoed (2016) entstehen Veränderungen, indem Menschen selbst und in ihrer Umwelt Spannungsfelder wahrnehmen. Im HR-Report 2018 des Instituts für Beschäftigung und Employability wurden fünf Spannungsfelder zwischen hierarchischen Organisationsstrukturen und agilen Organisationsstrukturen identifiziert. Demnach werden fehlende Transparenz und Kommunikation in Bezug auf Verantwortlichkeiten, Rollen, neue Prozesse und Strukturen sowie ein mangelndes Vertrauen als Spannungsfelder beschrieben. Des Weiteren wird auch das Bereichsdenken in Organisationen als ein Spannungsfeld genannt (Hays, 2018).

Bürgisser (2012) unterscheidet unabhängig des agilen Settings zwischen strukturellen und relationalen Spannungsfeldern. Die strukturellen Spannungsfelder beziehen sich z.B. auf die Klarheit von Aufgaben- und Verantwortungsbereiche und die Verteilung von Macht und unterschiedlichen Informationsvorsprüngen, welche ein Konfliktpotenzial bergen. Relevante Aspekte der Beziehungsebene wie z.B. Persönlichkeitsmerkmale, Vertrauen, Arbeitsbeziehungen und Werte lassen sich den relationalen Spannungsfeldern zuordnen (Bürgisser, 2012). Glasl und Lievegoed (2016) betonen, dass der Umgang und die Diskussion

über Spannungsfelder in Organisationen in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt immer wichtiger werden (Jahn & Nolten, 2017). Glasl und Lievegoed (2016) empfehlen ein „Polarity-Management“ anzusprechen, um Spannungsfelder zu identifizieren und im Unternehmen zielführend auszubalancieren (s. Abb. 10). Die Kraft von Spannungsfeldern und die daraus resultierenden Spannungen in Organisationen, können den Autoren zu Folge erfolgsversprechende Veränderungen, wie z.B. eine strategische Neuausrichtung herbeiführen (Glas & Lievegoed, 2016).

Das Ausbalancieren von Spannungsfeldern kann nach Martin (2015) für Individuen sowie Organisationen schwierig sein, da sie nicht aufgelöst werden können. Das Erkennen von Spannungsfeldern ist immer abhängig vom Kontext und der konkreten Situation. Insbesondere in Zeiten, die von Veränderungen und Umbruchstimmung geprägt sind, können Spannungsfelder für Menschen als Belastung empfunden werden, da sie zu noch mehr Unsicherheit und Ambiguitäten führen. Nach Martin (2015) ist dies vor allem der Fall, wenn eine Entscheidung in einem Gefühl von Zwiespältigkeit getroffen wird. Sinnangebote und Kontexterweiterung sind optimale Möglichkeiten, um eine Balance in Spannungsfelder zu finden, indem Raum für Perspektivenvielfalt ermöglicht wird (Martin, 2015). Geyer (2015) betont, dass Spannungsfelder in Unternehmen (z.B. Konflikte in verschiedenen Software-Entwicklungsteams) nicht immer gelöst, dennoch proaktiv angegangen werden können. Hierzu empfiehlt Geyer (2015) verschiedene Ansätze auf der kulturellen Ebene (z.B. gemeinsame Werte definieren), sozialen Ebene (z.B. Grundsätze der Zusammenarbeit ableiten) und technischen Ebene (z.B. Tools und Instrumente evaluieren), um dem Spannungsfeld in der Zusammenarbeit konstruktiv zu begegnen und Veränderungsprozesse zielführend anzustossen.

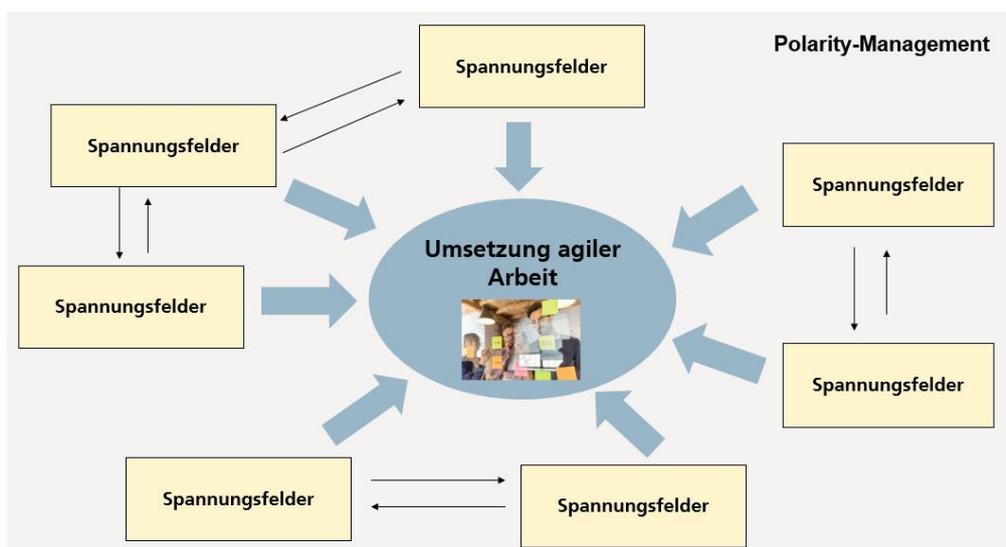


Abbildung 10: Polarity-Management (eigene Darstellung, angelehnt an Glasl & Lievegoed, 2016).

Es wurden Chancen und Risiken von agilen Arbeitskonzepten dargelegt und mit dem Thema Spannungsfelder im Kontext der agilen Arbeit erweitert. Auf dieser Basis werden nachfolgend gesundheitsförderliche und gesundheitshinderliche Aspekte agiler Arbeit vertieft.

### 2.3.3 Gesundheitsförderliche Aspekte agiler Arbeit

Gesundheitsförderliche Potenziale in der agilen Arbeit schlummern in der hohen Autonomie, in einer stresspuffernden Arbeitsverteilung durch iteratives und inkrementelles Arbeiten, in den Feedback-Möglichkeiten und Ganzheitlichkeit von Aufgaben (Baumgartner et al., 2020).

Tripp, Riemenschneider und Thatcher (2016) zu Folge hängt der Einsatz von agilen Praktiken (z.B. Daily Standup, Retrospektive<sup>3</sup>) positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammen. Auch wurde belegt, dass agile Praktiken positiv mit den Aufgabenmerkmalen Autonomie und Feedback zusammenhängen. Nach Hackman und Oldham (1975) wirken sich ganzheitliche Aufgaben mit einer hohen Autonomie positiv auf die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit und folglich auch auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aus. Regelmässige Updates zu aktuellen Arbeiten und Beiträge fördern die erlebte Transparenz und Bedeutsamkeit der Arbeit (Hackman & Oldham, 1975). Agile Teams organisieren sich selbst, teilen sich ihre Aufgaben ein und geniessen einen autonomen Arbeitsalltag, was zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen kann. Die Interdisziplinarität spielt in agilen Teams eine zentrale Rolle, da Teams aufgrund ihrer Kompetenz und Fähigkeiten ganzheitliche Aufgaben übernehmen und bewältigen (Baumgartner et al., 2020).

Hess (2018) konnte in seiner Studie mit Scrum-Teams aufzeigen, dass eine hohe teambasierte Autonomie mit einer hohen Teamleistung und weniger wahrgenommenem Stress korreliert (Hess, 2018). Der hohe Grad an Selbstorganisation in der agilen Zusammenarbeit hat einen gesundheitsförderlichen Aspekt, da dieser mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum einhergeht (Nido, Lévesque, Ghidossi & Zumstein, 2020). In der Untersuchung von Kropp und Meier (2016) wurde ein Gefühl von weniger Stress, eine höhere Nutzung von agilen Praktiken und mehr arbeitsbezogener Spass identifiziert, je länger agil gearbeitet wurde (Kropp & Meier, 2016). Stress wird als gleichmässig verteilt empfunden, umso agiler das eigene Team wahrgenommen wird, wie die Untersuchung der finnischen Forscher Tuomivaara, Lindholm und Käsälä (2017) belegt. Das iterative und inkrementelle Arbeiten fördert nicht nur den Effizienzgewinn und das schnelle Reagieren auf Veränderungen. Es führt auch dazu, dass agile Teams das Arbeitsvolumen gleichmässiger verteilen, fortlaufend priorisieren umso auch die Arbeitsbelastung in Grenzen zu halten (Tuomivaara, Lindholm & Käsälä, 2017). Gemäss Hofmann (2015) haben Scrum-Teams im Vergleich zu konventionell arbeitenden Teams aus der Softwareentwicklung eine signifikant geringere Überforderung und ein höher ausgeprägtes Wohlbefinden. Ein regelmässiges Feedback ist charakteristisch für die agile Arbeit (z.B. in der Retrospektive). Feedback-Schleifen ermöglichen dabei Reflexionen betreffend des aktuellen Standes der Arbeit und der Teamzusammenarbeit (Gabelica, Van de Bossche, Segers & Gijsselaers, 2012). Dazu kommt, dass die Feedbackkultur sowie die fortlaufende Reflexion die

---

<sup>3</sup> Das Daily Standup findet im Scrum Framework täglich statt und dauert 15 Minuten. Es geht um die gegenseitige Abstimmung im Team hinsichtlich aktuelle Arbeiten und Tagesplanung. In der Retrospektive wird die Zusammenarbeit im Scrum-Team reflektiert und allfällige Verbesserungen bis zum nächsten Arbeitstreffen besprochen (Schwaber & Sutherland, 2017).

soziale Unterstützung im Team, Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung und motivierende Lernprozesse fördern kann (Kienle, Knoll & Renneberg, 2006; Nido, Lévesque, Ghidossi & Zumstein, 2020). Durch das Feedback werden agile Teams zudem zu aktiven Gestalter ihrer Arbeit, was zu mehr Engagement führt (Huck-Fries, Prommegger, Wiesche & Krcmar, 2019). Die Abbildung 11 zeigt gestützt auf das Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz, wie sich erfolgreich umgesetzte agile Arbeit auf die Ressourcen und Belastungen von Individuen und Teams auswirken kann. Dies widerspiegelt sich in deren Gesundheit und Motivation sowie langfristig im Unternehmenserfolg (Baumgartner et al., 2020).



**Abbildung 11: Wirkungsmodell agiler Arbeit (Baumgartner et al., 2020, angelehnt an das Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz).**

Im nachfolgenden Kapitel wird die gesundheitsgefährdende Seite agiler Arbeit beleuchtet, um ein differenziertes Bild zu ermöglichen.

### 2.3.4 Gesundheitsgefährdende Aspekte agiler Arbeit

Nach Baumgartner et al. (2020) sollte, trotz der stresspuffernden Wirkung des iterativen Arbeitens, hinsichtlich der Arbeitsplanung berücksichtigt werden, dass sich Teams oder Individuen nicht zu viel Arbeit und Projekte vornehmen, da sonst ein hohes Stressniveau die Folge ist. Auch dem Feedback geben und nehmen ist Zeit und Raum zu schenken, da oft in der Praxis aus Zeitgründen darauf nicht genügend eingegangen wird. Dies kann langfristig zu Demotivation und einer ungenügenden Teamleistung führen (Baumgartner et al., 2020). Nach Hacker und Richter (1980) kann es zu einer qualitativen und quantitativen Überforderung in der Arbeit kommen, indem persönlich oder an ein Team hohe Ansprüche gestellt werden, was sich in einem erhöhten Stresserleben zeigen kann (Hacker & Richter, 1980). Agile Arbeit kommt mit hoher Autonomie und Selbstorganisation einher. Falls nicht alle Teammitglieder die erhaltene Autonomie schätzen, können widersprüchliche Anforderungen die Folge sein. Diese können sich negativ auf die Gesundheit auswirken (Moldaschl, 2005).

Fehlendes Wissen und Fähigkeiten in der agilen Zusammenarbeit in Kombination mit fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten und Personal mit entsprechendem Know-how kann zu einem erhöhten Stresspegel und tiefere Arbeitszufriedenheit führen (Baumgartner et al., 2020). Die Unterstützung im Team und durch Vorgesetzte ist eine wichtige Ressource (Kienle, Knoll & Renneberg, 2006). Bei einem erhöhten Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf kann diese soziale Ressource auch als sozialer Stressor wahrgenommen werden (Bolte, Neumer &

Porschen, 2008). Nach Riemann (2017) kann agile Arbeit auch zu Abgrenzungsschwierigkeiten führen. In diesem Zusammenhang stehen auch die Entgrenzung der Arbeit und die Gestaltung von Arbeits- und Lebensgrenzen (Voss, 1998; Ulich & Wiese, 2011) sowie das Konzept der interessierten Selbstgefährdung. MA in agilen Teams agieren aufgrund der hohen Selbstorganisation immer häufiger wie Selbständige, indem sie zunehmend Managementaufgaben von Führungskräften übernehmen. Aufgrund einer höheren unternehmerischen Eigenverantwortung bezüglich der zu erreichenden Ergebnisse, können sich MA indirekt selber gefährden, indem beispielsweise trotz Krankheit gearbeitet oder auf Erholungsphasen verzichtet wird (Mustafić et al., 2020). Ein weiterer gesundheitsförderlicher Aspekt agiler Arbeit ist die Transparenz und Visualisierung. Diese Transparenz der eigenen Arbeit und Leistung kann MA überfordern und kompetitives Verhalten motivieren, sodass sie sich übermäßig engagieren, um den eigenen Verantwortungsbereich zu erfüllen (Pfeiffer, Sauer & Ritter, 2014; Nido, Lévesque, Ghidossi & Zumstein, 2020). Agiles Arbeiten kann auch als belastend wahrgenommen werden, sofern auf Empowerment und Sinngebung verzichtet wird oder die neu gewonnene Transparenz als belastend wahrgenommen wird (Boes & Kämpf, 2019). Nach Junghanns und Morschhäuser (2013) stellt agile Arbeit des Weiteren hohe Anforderungen an das Selbstmanagement (z.B. eigene Priorisierung der Arbeiten) von MA, welche sich häufig in einer Arbeitswelt bewegen, die von Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und zunehmender Komplexität geprägt ist (Junghanns & Morschhäuser, 2013).

### **3 Methode**

In diesem Kapitel befinden sich die Ziele der Erhebung, die Ausführungen zur Forschungsmethodik sowie die Datenerhebungs- und Auswertungsverfahren. Der Ablauf des Forschungsprozesses, der Untersuchungsrahmen, die Stichprobe, die Dokumentenanalyse und die Interviewdurchführung werden erläutert.

#### **3.1 Untersuchungsziel**

Die Auftraggeberin dieser Masterarbeit, das Gesundheitsmanagement der Post CH AG, hat basierend auf ihren Interessen die Zielsetzung vorgegeben. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist es, in einem ersten Schritt zu verstehen, wie die holakratische Zusammenarbeit im Verkauf KMU von PostNetz umgesetzt wird. In einem zweiten Schritt sollen wahrgenommene Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen sowie Spannungsfelder in der holakratischen Zusammenarbeit identifiziert werden. Auf dieser Basis sollen praxisnahe Gestaltungsempfehlungen zur Stärkung der gesundheitsförderlichen Zusammenarbeit in agilen Arbeitsumgebungen abgeleitet werden.

#### **3.2 Forschungsmethodik und Methodenwahl**

Es wird ein explorativer Ansatz zur qualitativen Datenerhebung verfolgt. In der Untersuchung wird dabei auf eine Dokumentenanalyse und Experteninterviews zurückgegriffen. Qualitative Methoden eignen sich besonders, wenn nach subjektiven Sichtweisen und Perspektivenvielfalt gefragt wird bzw. wenn Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess einen zentralen Stellenwert haben und unbekanntem Phänomenen auf den Grund gegangen werden soll (Flick, 2017). Aufgrund des Prinzips der Offenheit qualitativer Forschung (Hofmann-Riem, 1980) bietet sich zur Beantwortung der im Kapitel 1.2 beschriebenen Fragestellungen ein qualitatives Erhebungsdesign an. Gemäss Flick (2017) ist eine Offenheit des Forschenden trotz Fragestellung von grosser Wichtigkeit, damit Raum für neue Erkenntnisse ermöglicht wird (Flick, 2017). Ergänzt wird die qualitative Datenerhebung durch Interviews und durch eine Dokumentenanalyse. Diese Verfahren werden in der Datenerhebung gegenseitig ergänzend und kooperativ genutzt (Flick, 2017).

Im Vergleich zur konfirmativen Forschung, welche hypothesenprüfend ist, werden in der explorativen Forschung relevante Erkenntnisse induktiv, hinsichtlich den zentralen Forschungsfragen, generiert und daraus theoretische Konzepte abgeleitet. Das explorative Vorgehen ist eine praxisorientierte Forschungsperspektive, welche sich anbietet, wenn ein Einblick in unstrukturierte Situationen gewonnen werden möchte (Sedlmeier & Renkewitz, 2018). Es ist von hoher Wichtigkeit, dass das Vorgehen in der Forschung für Dritte nachvollziehbar ist, indem eine systematische Vorgehensweise ermöglicht wird. Nachfolgende Abbildung 12 zeigt das methodische Vorgehen in den drei Phasen Verstehen, Vertiefen und Konkludieren. In der

ersten Phase „Verstehen“ ist das Schaffen einer theoretischen Basis, gestützt auf einer Literaturrecherche, eine wichtige Voraussetzung. Dazu gehörten die Themen Arbeit und Gesundheit, neue Arbeit, agile Arbeitskonzepte und Holakratie. Letzteres beinhaltet auch die intensive Auseinandersetzung mit der holokratischen Verfassung, um mit den TN bei den Interviews auf Augenhöhe zu sein. Auf Grundlage der theoretischen Fundierung wird die IST-Situation, zur aktuellen Zusammenarbeit im Geschäftsbereich Verkauf KMU, anhand der Dokumentenanalyse und einem vorgelagerten Experteninterview betrachtet (Fragestellung 1). In der Phase „Vertiefen“ werden die holokratische Zusammenarbeit und wahrgenommene Spannungsfelder in weiteren Experteninterviews vertiefend beleuchtet (Fragestellungen 1, 2, 3). Die letzte Phase „Konkludieren“ führt zur inhaltsanalytischen Auswertung und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen.

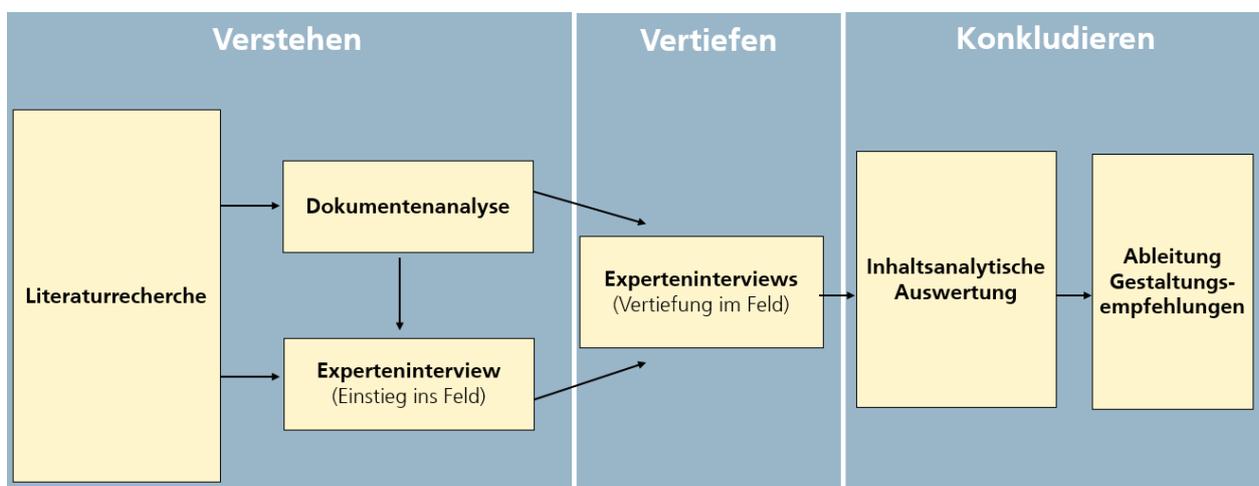


Abbildung 12: Forschungsdesign mit explorativem Ansatz (eigene Darstellung).

### 3.3 Ablauf und Untersuchungsrahmen

Der Autor hatte einen direkten Zugang zum Untersuchungsfeld über die Co-Leitung des Gesundheitsmanagements (Praxispartner) und die HR-Geschäftspartner des, in die Untersuchung einbezogene Organisationseinheit, Verkauf KMU. Dieser persönliche Bezug und Kontakt zum Feld erhöhten die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme an der qualitativen Studie. Nichtsdestotrotz war es wichtig, während dem Zugang zum Untersuchungsfeld eine optimale Balance zwischen der eigenen Einordnung und der Einordnung anderer involvierten Personen im Feld zu finden. In diesem Zusammenhang empfiehlt Flick (2017) eine Rollenklarheit und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nähe und Distanz, unter Berücksichtigung des eigenen Forschungsinteresses und der Rahmenbedingungen des Untersuchungsgegenstands. Nach Absprache mit den HR-Geschäftspartner wurde eine schriftliche Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe aufgegleist und ein Faktenblatt erstellt. Dieses beinhaltet die wichtigsten Informationen zur Masterarbeit, Teilnahme Kriterien, Mehrwert für die TN und organisatorische Informationen. Das vollständige Faktenblatt ist im Anhang B ersichtlich. Der Autor erhielt bei der

Rekrutierung der TN Unterstützung durch die Business Managerin (Ansprechperson) des Geschäftsbereichs. Die MA wurden mittels Microsoft Teams-Beitrag (MS Teams) inkl. Faktenblatt schriftlich über die Masterarbeit informiert und so zur Teilnahme motiviert. Die Kommunikation bzw. Ansprache der Zielgruppe wurde mit der offiziellen Leitung des Verkaufs KMU vorgängig gespiegelt. Bei der Rekrutierung der TN aus dem Verkauf KMU wurde auf eine Perspektivenvielfalt hinsichtlich Geschlechter, Tätigkeiten, Arbeitsort und wahrgenommenen Rollen in der Holakratie geachtet. Die Organisation sowie Koordination der Interviews und der Zugriff auf relevante Dokumente geschah direkt durch den Autor, da ein persönlicher Zugang zum Untersuchungsfeld und entsprechende Anlaufstellen intern bekannt waren.

### **3.3.1 Beschreibung der Stichprobe**

In der Grundgesamtheit werden „alle Personen, die Auskunft zum Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsziel geben können“ integriert (König & Volmer, 2008, S. 245). Es sind somit auch z.B. Kunden, Lieferanten und andere Anspruchsgruppen gemeint. Im Vergleich dazu, legt die Stichprobe fest, welche Personen aus der Grundgesamtheit befragt werden sollen (König & Volmer, 2008). Um die Umsetzung holokratischer Zusammenarbeit und die damit verbundenen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen sowie Spannungsfelder zu beleuchten, wurden 16 MA des Verkaufs KMU interviewt. Kunden oder andere Externe wurden bewusst nicht befragt, da es in der Zielsetzung der Masterarbeit, um die Innensicht der MA des Verkaufs KMU hinsichtlich der holokratischen Zusammenarbeit geht. In Zusammenarbeit mit der Ansprechperson des Verkaufs KMU von PostNetz wurde die Stichprobe vor der Interviewdurchführung anhand Kriterien vordefiniert. Diese Kriterien liessen sich aus den Forschungsfragen und den theoretischen Vorüberlegungen ableiten (Flick, 2017).

Die Stichprobe berücksichtigte demnach die in der Rekrutierung der TN beschriebene Perspektivenvielfalt. Die Stichprobe sah vor, dass jeweils ein Lead Link aus jedem Team und jeder Verkaufsregion befragt und eine Durchmischung innerhalb der Funktionen ermöglicht wurde (z.B. Kundenbetreuer/In, Kampagnenmanager/In, Sachbearbeiter/In). Diese gezielte Suche nach typischen Fällen, welche charakteristisch für die Grundgesamtheit ist, wurde als Samplingstrategie genutzt. Wie bereits erwähnt, war die Business Managerin des Verkaufs KMU bei der Suche nach geeigneten Interviewpersonen (IP) sehr unterstützend.

Untenstehende Tabelle 1 zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe. Von den interviewten MA hatten fünf Personen die von der holokratischen Verfassung vorgegebenen Rollen. Konkret hatten fünf MA die holokratischen Hauptrollen Lead Link, eine Person war Facilitator und eine weitere Person hatte die Rolle Secretary inne. Diese hatten zusätzlich noch weitere selbst festgelegte Rollen. Die restlichen MA hatten zum Zeitpunkt der Interviews vorwiegend selbst definierte Rollen. Alle MA nahmen freiwillig an den Interviews teil, willigten für die Durchführung von Interviews ein und wurden vorgängig über die Business Managerin und nochmals vor Ort während dem Interview durch den Autor instruiert. Die IP waren im Alter zwischen 22 und 54

Jahren, das Durchschnittsalter betrug 35 Jahre. Unter den TN waren zehn Frauen und sechs Männer. Ihr Arbeitspensum lag zwischen 50% und 100%. Alle Personen arbeiten in der Schweiz und die Interviews wurden auf Deutsch durchgeführt. Die Interviews galten als Arbeitszeit und es gab keine finanzielle Entschädigung. Die intrinsische Motivation zur Teilnahme an der Masterarbeit war hoch und auch das Interesse die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit einzusehen.

**Tabelle 1: Stichprobe der Masterarbeit (eigene Darstellung).**

Geschlecht	Offizielle Funktion (gem. Stellenbeschreibung)	Arbeitsort	Aktuelle Rolle in Holakratie	Interview
w	Business Managerin	Bern	Diverse Rollen	Face to face
w	Leiterin Data Analytics und KMU Kampagnen	Bern	Lead Link	Face to face
m	Data Analyst	Bern	Diverse Rollen	Face to face
w	Kampagnenmanagerin	Bern	Diverse Rollen	Face to face
m	Service Manager	Bern	Lead Link	Face to face
m	Leiter Verkauf Region Mitte	Olten	Lead Link	Face to face
w	Assistentin	Bern	Secretary	Face to face
w	Kampagnenmanagerin	Bern	Facilitator	Face to face
w	Trainee Data Analyst	Bern	Diverse Rollen	Face to face
m	Leiter Region West	Dailens	Lead Link	Face to face
m	Kundenbetreuer	Olten	Diverse Rollen	Face to face
w	Kundenbetreuerin	Olten	Diverse Rollen	Face to face
m	Kundenbetreuer	Olten	Diverse Rollen	MS Teams
w	Kundenbetreuerin	Zürich	Diverse Rollen	Face to face
w	Kundenbetreuerin	Zürich	Diverse Rollen	Face to face
w	Leiter Verkauf KMU	Bern, Zürich	Lead Link	MS Teams

Nachfolgend werden die methodischen Zugänge gemäss dem beschriebenen Forschungsdesign (s. Abb. 12) näher beschrieben.

### 3.3.2 Dokumentenanalysen

Als Einstieg ins Feld, und um Kontextinformationen zu gewinnen, wurden Dokumentenanalysen durchgeführt. In Dokumentenanalysen wird nach Flick (2017) bestehendes Material gesichtet und verglichen, um für die Fragestellungen relevante Zusatzinformationen zu sammeln. Dokumente sind ein Auszug aus sozialer Wirklichkeit und dienen als idealer Ausgangspunkt für nachfolgend spezifischere methodische Zugänge (Flick, 2017). Dennoch sind Dokumente immer vor dem Hintergrund zu betrachten, dass sie nicht zwingend die Realität abbilden, da diese von einer Person oder einer Organisation für einen bestimmten Zweck oder Ziel entstanden sind. Zur Auswahl entsprechender Dokumente in der Forschung, empfiehlt Scott (1990, S. 6, zitiert nach Flick, 2017) die Berücksichtigung von vier Kriterien: Authentizität, Glaubwürdigkeit, Repräsentativität und Bedeutung der Inhalte.

Bei der Auswahl der Dokumente wurden diese Kriterien berücksichtigt, damit für den Forschungsprozess glaubwürdige und bedeutsame Inhalte identifiziert wurden. Als erster Grundstein wurden drei Dokumente analysiert, welche relevante Hintergrundinformationen in Bezug auf die operative Umsetzung holokratischer Arbeit im Geschäftsbereich Verkauf KMU

enthielten (s. Tab. 2). Der Autor erhoffte sich durch die zugänglichen Dokumente einen Erkenntnisgewinn, welcher als Grundlage für das vorgelagerte Experteninterview und die darauf aufbauenden Experteninterviews diente. Konkret wurde damit versucht, den Verkauf KMU von PostNetz näher kennenzulernen und Entsprechungen sowie Widersprüche sichtbar zu machen, die im Rahmen der Experteninterviews näher exploriert werden konnten. Des Weiteren handelt es sich um Material, welches zur Beantwortung der Fragestellungen aufschlussreiche Erkenntnisse lieferte. Der Autor erhielt von der Ansprechperson Zugang zu den genannten Dokumenten. Die Tabelle 2 erläutert die untersuchten Inhalte und Form der Dokumente sowie die verfolgten Ziele der Dokumentenanalyse.

**Tabelle 2: Inhalte, Form und Ziele der Dokumentenanalyse (eigene Darstellung)**

Dokumente / Daten	Inhalte und Form	Ziele
<b>Kommunikations- und Kollaborationskonzept</b>	Konzept zu interner Kommunikation und Kollaboration (Stand 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhaltliches Verständnis zu operativer Umsetzung der holokratischen Zusammenarbeit (Kommunikation und Kollaboration) gewinnen</li> <li>- Kontextualisierung in Experteninterviews (Vertiefung im Feld)</li> </ul>
<b>Kreisstruktur</b>	Aktuelle Organisationsstruktur des Verkaufs KMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennenlernen der Organisationsstruktur</li> <li>- Beschreibung und Einbettung</li> </ul>
<b>Rollenbeschreibungen</b>	Rollenbeschreibungen aus dem Tool Holaspirit <sup>4</sup> (Lead Link, Rep Link, Secretary, Facilitator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennenlernen der wichtigsten holokratischen Rollen</li> <li>- Überblick gewinnen hinsichtlich zentralen Aufgaben dieser Rollen</li> </ul>

Es wurden die für die vorliegende Masterthesis relevanten Textinhalte analysiert. Die vollständige Dokumentenanalyse befindet sich im Anhang C. Das nachfolgende Kapitel setzt sich mit den Experteninterviews auseinander. Das methodische Vorgehen, die Leitfadenzonzeption sowie die qualitative Auswertung der Experteninterviews werden als wichtiges Fundament dieser qualitativen Studie beschrieben.

### 3.3.3 Experteninterviews

Vor der vertieften Datenerhebung durch Experteninterviews wurde ein vorgelagertes Experteninterview durchgeführt, um ins Feld einzusteigen. Nach Flick (2017) verfügen die zu interviewenden Personen über komplexe Wissensbestände zum Untersuchungsthema. Die Rekonstruktion dieser subjektiven Theorien ist Aufgabe des Interviewenden (Flick, 2017). Nach Gläser und Laudel (2010) verfügen Experten über Wissen und Erfahrung zum entsprechenden Untersuchungsfeld. In der vorliegenden Masterarbeit wurden demnach MA

<sup>4</sup> Holaspirit ist eine Kollaborationsplattform zur Unterstützung der selbstorganisierten Zusammenarbeit und Umsetzung von agilen Praktiken (PostNetz, 2020).

befragt, welche über Wissen und Erfahrung im Zusammenhang mit der Arbeit in einem holokratischen Setting verfügten. Um ein kompetenter Gesprächspartner zu sein, empfehlen Mieg und Näf (2005), sich bereichsspezifisches Wissen zum Untersuchungsfeld anzuzeigen. Dies wurde einerseits mit der fundierten Literaturrecherche und andererseits anhand der Dokumentenanalyse und Orientierungsgespräche mit der Ansprechperson aus dem Untersuchungsfeld erreicht. Das Ziel war es zu verstehen, wie die holokratische Arbeit im Verkauf KMU realisiert wird. Dabei wurde auf Basis der Dokumentenanalyse in einem ersten Schritt ein Experteninterview mit der Business Managerin der Abteilung Verkauf KMU geführt. Wie bereits erwähnt, war diese Person zugleich eine wichtige Anlaufstelle und „Tür-Öffnerin“ zu den restlichen MA im Verkauf KMU. Als Business Managerin war die TN seit der Einführung von Holokratie im Juni 2018 federführend involviert. Das erste Experteninterview stellte den Grundstein für die weiterführenden Experteninterviews und ermöglichte wertvolle Hintergrundinformationen zum Untersuchungsfeld, zur Einführung der holokratischen Zusammenarbeit und zur aktuellen Situation im Verkauf KMU.

Der Autor verfolgte durch die Durchführung von Experteninterviews mit weiteren 15 TN das Ziel, noch mehr über die holokratische Zusammenarbeit und den damit verbundenen Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder zu erfahren. Die Experteninterviews wurden leitfadengestützt durchgeführt, wie im nachfolgenden Kapitel näher erläutert wird.

### 3.3.4 Konzeption des Leitfadens

Nach Flick (2017) werden Interviews in thematische Bereiche gegliedert. Er schlägt vor, Interviewfragen in drei Typen einzuteilen:

- **Offene Fragen:** Sie dienen dem Einstieg ins Thema und können durch die interviewte Person mit dem vorhandenen Wissen beantwortet werden.
- **Theoriegeleitete Fragen:** Sie beruhen auf die theoretischen Vorannahmen und lassen sich basierend auf der wissenschaftlichen Literatur zum Thema formulieren. In der vorliegenden Masterarbeit knüpften die Fragen an theoretische Vorüberlegungen an (s. Tab. 3).
- **Konfrontationsfragen:** Sie ermöglichen ein kritisches Hinterfragen der subjektiven Theorien und Zusammenhänge der befragten Person.

Gestützt auf Flick (2017) werden Leitfragen entwickelt, welche das Untersuchungsziel berücksichtigen. Bei der Formulierung der Leitfragen ist eine offene Fragestellung ohne zu suggerieren sehr wichtig, um eine Antwortverzerrung entgegen zu wirken. Dabei beachtete der Autor auch, dass die Formulierung von Fragen dem Vokabular der IP angenähert wurde, was sich förderlich auf die Atmosphäre des Interviews auswirkte. Dies wurde aufgrund von Orientierungsgesprächen, Literaturrecherchen (z.B. holokratische Verfassung) und Dokumentenanalysen im Voraus ermöglicht (Flick, 2017). Ein selbst erarbeiteter Leitfaden diente als Grundgerüst für die Datenerhebung der 16 Experteninterviews. Nach der Begrüßung und

thematischen Einbettung folgten einleitende Fragen zur Tätigkeit und Hauptaufgaben der Person. Der zweite Themenblock befasste sich mit der holokratischen Zusammenarbeit. Im dritten Themenblock wurde auf die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen in der holokratischen Arbeit eingegangen, um im vierten Themenblock Spannungsfelder in der Zusammenarbeit zu vertiefen. Der fünfte Themenblock fokussierte sich auf die gesundheitsförderliche Gestaltung holokratischer Arbeit. Tabelle 3 fasst beispielhafte Fragen zu den Themenblöcken sowie die verfolgten Ziele und den theoretischen Bezug der Fragen zusammen.

Das vorgelagerte Experteninterview beinhaltete, nebst den oben genannten Themen, noch Fragen zum Kerngeschäft des Verkaufs KMU, der Stellenwert von Agilität und zur Einführung von Holokratie. Die Leitfäden zum vorgelagerten Experteninterview und die darauf aufbauenden Experteninterviews sind dem Anhang D und E beigelegt.

**Tabelle 3: Leitfadenkonzeption der Experteninterviews „Vertiefung im Feld“ (eigene Darstellung).**

Nr.	Themenblock	Ziele, Beispielfragen	Theoretischer Bezug
0	<b>Begrüssung und Einbettung</b>	<b>Ziele:</b> Instruktionen, Einbettung und Informationen zur Masterarbeit, Klärung der Zielsetzung, TN kommen an und werden orientiert	
1	<b>Tätigkeit und Person</b>	<b>Ziele:</b> Kontextinformationen gewinnen zur Person <b>Beispielfrage:</b> Was ist deine «offizielle» Funktion im Unternehmen?	Flick (2017)
2	<b>Holokratische Zusammenarbeit</b>	<b>Ziele:</b> Aussagen zu Koordination und Organisation der Arbeit erhalten, Arbeitsaufteilung, Zufriedenheit und Erfahrungswerte mit Holokratie werden erfragt <b>Beispielfrage:</b> Wie funktioniert die Arbeitsaufteilung durch Rollen und Kreise?	Robertson (2016)
3	<b>Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen</b>	<b>Ziele:</b> Aussagen zu Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen im Kontext der holokratischen Arbeit erhalten. <b>Beispielfrage:</b> Welche Aspekte deines Arbeitsalltages mit Bezug auf die holokratische Zusammenarbeit nimmst du als Ressourcen wahr?	Demerouti & Nachreiner (2018), Bakker & Demerouti (2017), Robertson (2016)
4	<b>Spannungsfelder in der holokratischen Zusammenarbeit</b>	<b>Ziele:</b> IP benennen Spannungsfelder (auf individueller, Team- und/oder Organisationsebene), Bezug zu Gesundheit wird erfragt <b>Beispielfrage:</b> Wie äussern sich diese Spannungsfelder im Arbeitsalltag?	Glasl & Lievegoed (2016)
5	<b>Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung</b>	<b>Ziele:</b> Aussagen zur Stärkung der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung erheben <b>Beispielfrage:</b> Welche Aspekte müssen bei der Gestaltung holokratischer Zusammenarbeit berücksichtigt werden, damit Mitarbeitende gesund und leistungsfähig bleiben?	Poppelreuter & Mierke (2012)
6	<b>Abschluss</b>	<b>Ziele:</b> Übergang zum Abschluss, Blick öffnen für weitere Gedanken oder Erfahrungen der IP <b>Beispielfrage:</b> Abgesehen von den Punkten, die wir bereits angesprochen haben: Gibt es für dich persönlich zu den besprochenen Themen noch etwas zu ergänzen?	König & Volmer (2008)

### 3.3.5 Durchführung der Interviews

Die 16 Experteninterviews wurden im Zeitraum vom 10. August 2020 bis 13. Oktober 2020 durchgeführt und dauerten im Durchschnitt 69 Minuten. 14 Interviews fanden in Räumlichkeiten der Post CH AG in Bern Wankdorf, Olten und Zürich statt. Für die Termine organisierte der Autor einen ruhigen Raum, um Störquellen (z.B. Telefon, Besucher, Lärm) auszuschliessen. Zwei Interviews fanden nach Wunsch der TN und coronabedingt über MS Teams statt. Nach der Begrüssung wurde der Anlass des Interviews, die Zielsetzung und die Einbettung dargestellt sowie die Gewährleistung der Anonymität sichergestellt. In den Face-to-Face-Interviews wurden die IP über die Schutzmassnahmen aufgrund der Corona-Situation informiert (bereits vorgängig in der Einladung und nochmals vor Ort). Der Tisch und Stühle wurden jeweils desinfiziert und der nötige Sicherheitsabstand gewahrt. Dem Autor war es ein Anliegen, dass sich die Befragten während des Interviews jederzeit sicher und wohl fühlten. Zu Beginn des Gesprächs holte der Autor ein mündliches Einverständnis zur Audioaufnahme des Gesprächs ein. Die Aufnahme diente der nachfolgenden Transkription und inhaltlichen Auswertung. Am Ende des Gesprächs hatten die TN die Möglichkeit, Ergänzungen und Kommentare abzugeben, bevor die Audioaufzeichnung beendet wurde. Der Zeithorizont der Masterarbeit und das weitere Vorgehen wurden transparent kommuniziert, gefolgt von der Danksagung und Verabschiedung der interviewenden Personen.

### 3.3.6 Auswertung der Experteninterviews anhand qualitativer Inhaltsanalyse

Die Auswertung und Aufbereitung verlief in mehreren Schritten (s. Abb. 13). In der ersten Phase wurden die Interviews mit Hilfe der Codier-Software F4 transkribiert. Für die eigentliche Auswertung der Interviews wurde in einer zweiten Phase die qualitative Inhaltsanalyse (QIA) nach Mayring (2015) gewählt. Die QIA analysiert Kommunikation und geht dabei systematisch, regel- und theoriegeleitet vor. Dies hat zur Folge, dass auch andere das Vorgehen verstehen, nachvollziehen und überprüfen können. Das theoriegeleitete Vorgehen in der QIA hat zum Ziel, dass das Datenmaterial unter einer gewissen Fragestellung analysiert wird (Mayring, 2015). Die computergestützte Ergebnisaufbereitung in der dritten Phase erfolgte auf Basis der QIA.

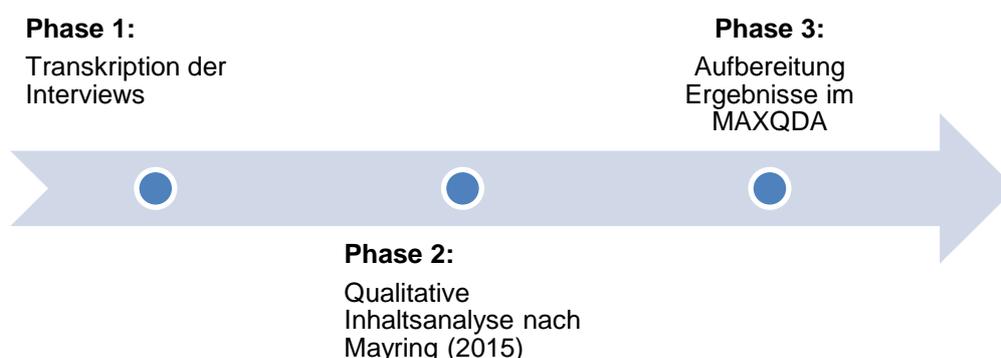


Abbildung 13: Methodisches Vorgehen in der qualitativen Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung).

## **Phase 1: Transkription**

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgenommen. Damit sprachliches Datenmaterial analysiert werden kann, wird es verschriftlicht bzw. transkribiert. Dies geschah mittels der Transkribier-Software F4. Die Interviews wurden wörtlich transkribiert und die Interpunktion an das Schriftdeutsche angenähert. Die Details zur Transkription nach O'Connell und Kowal (2015) sind im Anhang F ersichtlich. Dem Anhang G ist auch ein beispielhaftes Transkript eines Experteninterviews beigefügt. Weitere Transkripte befinden sich beim Autor und können eingesehen werden.

## **Phase 2: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)**

Zur Auswertung der Transkriptionen wurde wie bereits erwähnt die QIA nach Mayring (2015, S. 98) eingesetzt. Diese lässt sich in nachfolgende zehn Ablaufschritte unterteilen:

1. Festlegung des Materials
2. Analyse der Entstehungssituation
3. Formale Charakteristika des Materials
4. Richtung der Analyse
5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung
6. Bestimmung der Analysetechniken
7. Definition der Analyseeinheiten
8. Analyse des Materials
9. Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung
10. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Nachfolgend werden die zehn Ablaufschritte im Detail beschrieben und mit Informationen der vorliegenden Masterarbeit angereichert:

- 1) Festlegung des Materials: Hierbei geht es um die Definition der Grundgesamtheit, über welche die Aussagen gemacht werden sollten. Die 16 Experteninterviews wurden leitfadengestützt durchgeführt und zielten auf die vorab definierten Fragestellungen ab. Demzufolge gehörten alle transkribierten Inhalte zur Grundgesamtheit des zu analysierenden Materials.
- 2) Analyse der Entstehungssituation: Die Analyse zur Entstehung der Datenerhebung und Durchführung ist von grosser Relevanz. Diese Analyse wurde bereits erläutert (s. Kap. 3.3.5).
- 3) Formale Charakteristika des Materials: In diesem Schritt wird beschrieben, in welcher Form das Datenmaterial vorliegt. In dieser Masterarbeit sind es die Transkriptionen. Auf Basis des Ausgangsmaterials in den Ablaufschritten 1-3, stellt sich die Frage, was daraus interpretiert werden sollte. Für eine zielführende Interpretation muss eine spezifische Fragestellung und Richtung der Analyse definiert werden, wie sich in zwei Schritte unterteilen lässt.
- 4) Richtung der Analyse: Es wird festgelegt, in welche Richtung Aussagen über das vorliegende Datenmaterial gemacht werden sollen. Es können z.B. Aussagen über den

Gegenstandsbereich, über den Autor und über die zielgruppenspezifische Wirkung des Textes gemacht werden. Im vorliegenden Fall wird auf den relevanten Gegenstandsbereich fokussiert. Das Datenmaterial beruht auf Erfahrungen und subjektiven Meinungen bezüglich Umsetzung holokratischer Zusammenarbeit. Die TN wurden in den Interviews motiviert, über ihre holokratische Arbeitserfahrung, die wahrgenommenen Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen sowie Spannungsfelder im holokratischen Kontext zu berichten. Zudem benennen sie mögliche Aspekte, die in der gesundheitsförderlichen Gestaltung holokratischer Arbeit zu berücksichtigen sind.

- 5) Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung: Die QIA ist durch die Regelgeleitetheit und Theoriegeleitetheit gekennzeichnet (Mayring, 2015). Dies zeigt sich, indem die Analyse einer präzisen und theoretisch begründeten Fragestellung folgt. Das Datenmaterial besteht aus Aussagen von 16 Interviewpersonen des Verkaufs KMU und ihren Erfahrungen mit Holakratie. Aus der Ausgangslage und theoretischen Einbettung wurden Fragestellungen abgeleitet (s. Kap. 1.2).
- 6) Bestimmung der Analysetechnik: Unter Berücksichtigung der Ablaufschritte 1-5 wird aufgrund der Zielsetzung der Masterarbeit eine passende Analysetechnik gewählt. Nach Mayring (2015) lassen sich drei Grundformen des Interpretierens unterscheiden: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. In der Zusammenfassung geht es um die Reduktion des Datenmaterials, so dass die relevanten Inhalte erhalten bleiben, welche das Grundmaterial immer noch abbilden. Die Explikation zielt darauf ab, einzelnen Textteilen noch Zusatzmaterial heranzutragen, um das Datenmaterial besser zu deuten. Die Analysetechnik der Strukturierung möchte bestimmte Aspekte aus dem Datenmaterial filtern und diese mittels vorher definierter Kriterien beleuchten. Kombinationen dieser Analysetechniken sind möglich, dennoch soll die Interpretationsform in der QIA im Grundsatz eine Analysetechnik berücksichtigen (Mayring, 2015). Im vorliegenden Fall wurde die Strukturierung als grundlegende Interpretationsgrundform gewählt, da diese Technik eine Gliederung in Form eines Kategoriensystems aus dem Material herausfiltert und den Fokus auf bestimmte Materialaspekte setzt, welche auf der deduktiven Kategorienanwendung fusst. Des Weiteren sieht Mayring (2015) für diese zentrale inhaltsanalytische Technik verschiedene „Brillen“ vor, mit welchen Datenmaterial analysiert werden kann. Er differenziert die formale, die inhaltliche, die typisierende und die skalierende Strukturierung (Mayring, 2015, S. 99). Im Falle der vorliegenden Masterarbeit interessieren, unter Berücksichtigung der formulierten Untersuchungsziele (s. Kap. 3.1), vor allem die konkreten Wortäusserungen. Aus diesem Grund wurde eine inhaltliche Strukturierung des Datenmaterials vorgenommen. Das „Ziel inhaltlicher Strukturierung ist es, bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (Mayring, 2015, S. 103). Hierzu werden in einem ersten Schritt die Analyseeinheiten definiert. Anschliessend wird das Kategoriensystem zusammengestellt und die Kategorien mit Hilfe

von Ankerbeispielen definiert. Falls notwendig können Kodierregeln definiert werden, die für das eindeutige Zuordnen in Kategorien hilfreich sind. Darauf folgt der Materialdurchlauf, bei dem die Textstellen markiert und aufbereitet werden.

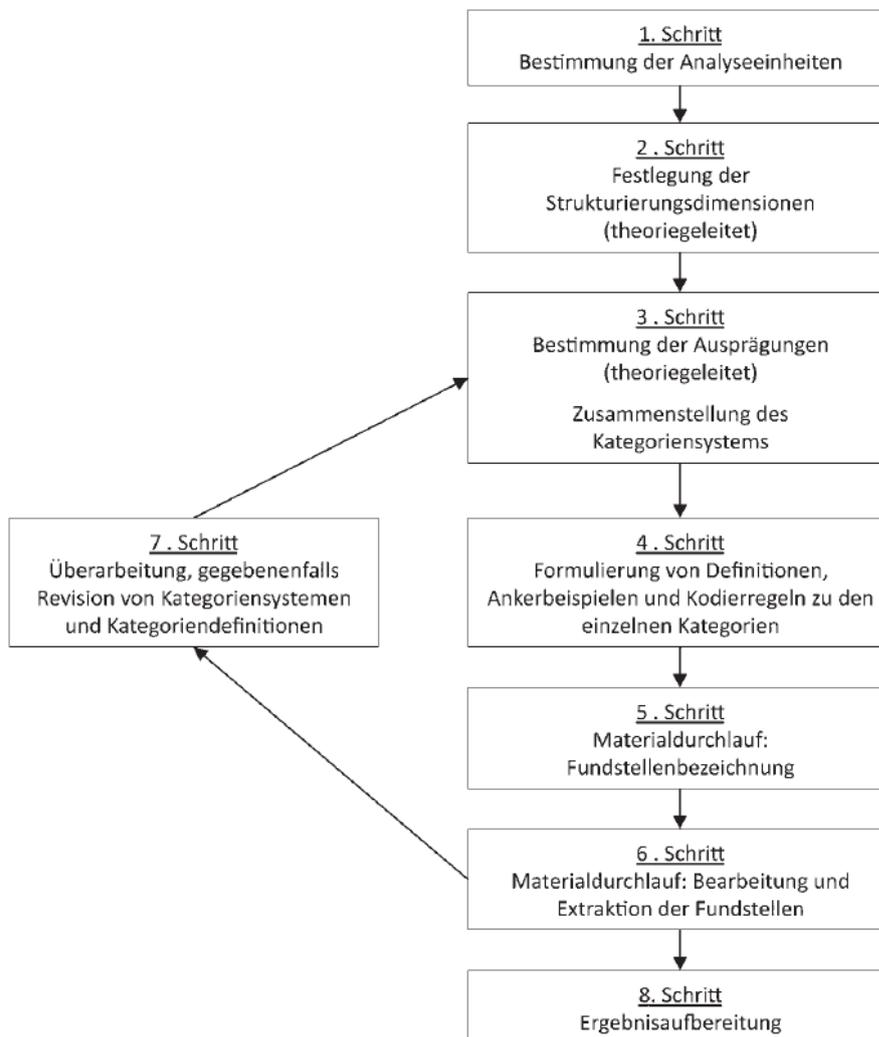


Abbildung 14: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

#### 7) Bestimmung der Analyseeinheit:

- **Auswertungseinheit:** Diese bezieht sich auf alle 16 Interviews und deren Aussagen, welche subjektive Ansichten und Reaktionen auf den Gegenstand beinhalten.
- **Kodiereinheit:** Diese beinhaltet bedeutsame Textelemente, wie z.B. Meinungen und Erfahrungen zum gefragten Gegenstand.
- **Kontexteinheit:** Das vollständige Datenmaterial aus den Interviews sowie zusätzliche Notizen des Interviewers gehören zur Kontexteinheit.

In den Schritten 2-4 des Ablaufmodells der strukturierenden Inhaltsanalyse (s. Abb. 14) wurde ein erstes Kategoriensystem entwickelt. In der QIA ergeben sich zwei Vorgehensweisen, die deduktive (theoriegeleitete) und induktive (aus dem Material hergeleitete) Kategorienbildung. In der deduktiven Herangehensweise stützte sich der Autor auf vorher festgelegte, theoretisch

begründete Auswertungsaspekte, die an das Material herangetragen wurden. Die Kategorienbildung wurde somit durch die theoretischen Grundlagen beeinflusst. Es galt zunächst, die inhaltlichen Hauptkategorien theoriegeleitet (deduktiv) festzulegen. Folgende Hauptkategorien wurden von den Fragestellungen abgeleitet:

1. Holakratische Zusammenarbeit: Die Hauptkategorie stützt sich auf die Vorüberlegungen von Robertson (2016) und liess sich in zwei Unterkategorien differenzieren. Dazu gehörten die induktiven Kategorien praktische Umsetzung und Vorschläge zur Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit.
2. Arbeitsressourcen: Die Hauptkategorie wurde in vier Unterkategorien eingeteilt. Diese sind gestützt auf Demerouti und Nachreiner (2018) in physische, psychische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit unterteilt. Hinzu kam noch die induktive Kategorie Arbeitsaufgabe, welche Arbeitsressourcen auf einer Aufgabenebene berücksichtigte.
3. Arbeitsanforderungen: Die Hauptkategorie beinhaltet vier Unterkategorien basierend auf den Vorüberlegungen von Demerouti und Nachreiner (2018). Demzufolge wurden die genannten Arbeitsanforderungen in physische, psychische, soziale und organisationale Unterkategorien eingeteilt. Ergänzt wurde auch hier die Kategorie Arbeitsaufgabe, welche Anforderungen auf einer Aufgabenebene beinhaltet.
4. Spannungsfelder: Diese Hauptkategorie beinhaltet Spannungsfelder, welche durch MA in der holakratischen Zusammenarbeit wahrgenommen werden. Diese Hauptkategorie wurde auf individueller, Team- und Organisationsebene in drei Unterkategorien beleuchtet (Glasl & Lievegoed, 2016). Des Weiteren wurden gesundheitsrelevante Spannungsfelder in einer induktiven Unterkategorie erfasst.

Nach der Festlegung der Hauptkategorien folgte die Konkretisierung des Kategoriensystems anhand eines Kodierleitfadens. Die Hauptkategorien sowie Unterkategorien wurden definiert, Ankerbeispiele mit konkreten Beispielen aus dem Datenmaterial ergänzt und Kodierregeln beschrieben (s. Anh. I). Der Auszug in der Tabelle 4 zeigt ein Beispiel einer Kategoriendefinition, eines Ankerbeispiels und einer Kodierregel.

**Tabelle 4: Auszug aus Kodierleitfaden (eigene Darstellung).**

Hauptkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Arbeitsressourcen (Subkategorie soziale Ebene: Team)	Unterstützende Verhaltensweisen und soziale Ressourcen seitens des Teams.	«Die Chancen sind wirklich, dass wir mehr kommunizieren. Wir tauschen uns viel aus, wir sehen die Probleme schneller als eine klassische Organisation. Die Transparenz ist da, jeder weiss, dass alles angesprochen werden kann» (I10, Z162-164).	Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Unterstützung durch das Team, welche als Ressource wahrgenommen wird.

Danach folgte die Zuordnung von Textstellen an bereits entwickelte deduktive Kategorien und somit der erste Materialdurchlauf. Beim zweiten Materialdurchlauf wurden die Kategorien

wiederum überarbeitet. Dies führte teilweise zu Anpassungen des Kategoriensystems. Im induktiven Vorgehen wurden direkt aus dem Material Kategorien gebildet. Die induktive Definition von Kategorien genießt nach Mayring (2015) in der qualitativen Sozialforschung einen hohen Stellenwert, da diese Herangehensweise nah am Untersuchungsgegenstand und der Sprache des Materials bleibt, indem das Datenmaterial nicht zu stark von subjektiven Vorannahmen seitens Forschenden verzerrt wird. Das induktive Vorgehen richtete sich nach dem Prozessmodell induktiver Kategorienbildung und lehnt sich in den reduktiven Prozeduren an der zusammenfassenden Inhaltsanalyse an (Mayring, 2015, S. 86). Konkret bedeutet dies, dass vorgängig Analyseeinheiten (Zitate) im Text bestimmt, welche dann inhaltlich paraphrasiert (auf den Inhalt beschränkt) wurden. Ausschmückende Textbestandteile wurden fallen gelassen. Die neuen Textbestandteile wurden generalisiert, um unwesentliche Textbestandteile zu reduzieren und in einer treffenden Kategorie zu subsumieren. In einem letzten Schritt wurden die bisher entwickelten Kategorien mit den Interviewdaten verglichen. Dies führte dazu, dass Kategorien teilweise nochmals reduziert, angepasst oder neue Kategorien hinzugefügt wurden. So konnte eine überschaubare Zahl von Kategorien gewonnen werden, welche an das Ausgangsmaterial herangetragen werden konnte. Mehrfachkodierungen wurden sparsam angewandt, konnten in der Analyse inhaltlich dennoch interessante Erkenntnisse liefern (Kuckartz, 2018). Das finale Kategoriensystem nach Überarbeitung ist dem Anhang H beigelegt.

- 8) Analyse des Materials: Die Ablaufschritte 5-7 (s. Abb. 14) beinhalten den Materialdurchlauf gemäss obenstehendem deduktivem und induktivem Vorgehen und die Aufbereitung der Ergebnisse. Alle Fundstellen in den Transkriptionen werden gemäss definierten Kategorien markiert. Diese Fundstellen werden in Paraphrasen aufgelistet und die Interviewnummer, Zeilennummer und Kategorienzuordnung dokumentiert.
- 9) Interpretation der Ergebnisse: Anschliessend wurden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellungen interpretiert, welche im Kapitel 4 dokumentiert werden.
- 10) Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien: Zur Überprüfung der Qualität der Inhaltsanalyse werden Gütekriterien beigezogen. Die Reliabilität ist vorhanden, wenn bei einer wiederholten Durchführung des Forschungsvorhabens die gleichen Ergebnisse erreicht werden. Die Interrater-Reliabilität besteht, wenn eine zweite forschende Person, bei einer wiederholten Durchführung, dieselben Ergebnisse findet (z.B. durch Intercoder-Übereinstimmung aufgrund qualitativer Vergleiche hinsichtlich der kodierten Segmente und dem quantitativen Mass der Übereinstimmung) (Kuckartz, 2018, S. 73). Dies konnte aufgrund zeitlicher und personeller Ressourcen nicht sichergestellt werden. Die Validität beinhaltet die Angemessenheit der Kategoriendefinition aufgrund des theoretischen Hintergrunds, welches – durch mehrmaligen Materialdurchlauf und Passung des Materials zu den Kategorien – verbessert wurde. Die klassischen Gütekriterien werden oft mit Kritik auf die qualitativ, inhaltsanalytische Forschung übertragen, da nur selten eine Äquivalenz in der mehrmaligen

Durchführung von gleichen Verfahren in der Analyse von Sprachmaterial nachweisbar ist (Mayring, 2015).

### **Phase 3: Aufbereitung anhand MAXQDA**

Für die Auswertung der Daten wurde die computergestützte Analysesoftware MAXQDA genutzt. MAXQDA ([www.maxqda.de](http://www.maxqda.de)) ist ein unterstützendes Tool für die QIA, welches die Verarbeitungskapazität und die Auswertungsqualität optimiert. In dieser Phase wurden nach der Datenauswertung konkrete Funktionalitäten von MAXQDA genutzt, um die Daten für den Ergebnisteil aufzubereiten. Folgende Funktionen kamen zum Einsatz:

- Code-Matrix-Browser: Zeigt in visualisierter Form die verschiedenen Kodierungen pro Transkript/Interview.
- Code-Relation-Browser: Zeigt Überschneidungen von Kodierungen in den Transkripten.
- Hierarchisches Code-Subcode-Modell: Veranschaulicht das hierarchische Gefüge von Kategorien und deren Codehäufigkeit.

#### **3.3.7 Probeinterviews**

Das vorgelagerte Experteninterview und das erste durchgeführte Experteninterview in der Phase Vertiefung dienten als Pretests bzw. als Probeinterviews. Die zuvor entwickelten Leitfäden wurden einem Pretest unterzogen, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Die Befragten wurden darüber informiert, dass nach den Interviews noch jeweils eine anschließende Feedbackrunde stattfindet.

Die Rückmeldungen der Probeinterviews ermöglichten inhaltliche Verbesserungen in der Fragenformulierung und Reihenfolge. Unpassende Fragen wurden gestrichen, das Wording angepasst und Begriffe verständlicher erläutert (z.B. Ressourcen und Belastungen). Der Pretest verdeutlichte, dass relevante Themenbereiche im Experteninterview abgedeckt sind. Zusätzlich wurde nach dem ersten Experteninterview die Formulierung agile Arbeit auf holakratische Arbeit geändert, damit die inhaltliche Eingrenzung für die TN verständlicher wurde.

Zur Identifizierung von Spannungsfeldern wurden in den Pretests Fragen, in Anlehnung an die Critical Incident Technique (CIT-Methode) von Flanagan (1954) gestellt. Die Methode der kritischen Ereignisse bietet sich an, wenn effektives bzw. ineffektives Verhalten betreffend Arbeitstätigkeiten in konkreten, realen Situationen erfasst werden soll (Flanagan, 1954). Der Autor beabsichtigte damit, noch mehr Informationen zu konkreten Spannungsfeldern und deren Entstehung und Ausgang zu erhalten. Die Reaktionen in den Probeinterviews verdeutlichten, dass sich die beschriebenen Spannungsfelder nicht spezifisch auf Arbeitstätigkeiten und Arbeitssituationen zuschreiben liessen. Spannungsfelder wurden sehr facettenreich und auf mehreren Ebenen (individuell, Team- und Organisationsebene) beschrieben. Aus diesen Gründen wurde die CIT-Methode in den nachfolgenden Experteninterviews nicht aktiv

eingebraucht, um den Redefluss der IP nicht einzuschränken bzw. sie nicht zu stark zu steuern und somit die Antworten möglichst nicht zu verzerren. Punktuell wurden konkretisierende Nachfragen anhand der CIT-Methode gestellt.

Schlussendlich konnte in den Probeinterviews auch die Dauer eingeschätzt sowie Instruktionen und Hinweise zur Interviewdurchführung verständlicher dargestellt werden. Die Probeinterviews zeigten – aufgrund der Erreichung der angestrebten Interviewdauer, der besprochenen Themenbereiche und Fragenformulierungen – eine hohe Praktikabilität des Instrumentes (Diekmann, 2002). Des Weiteren konnte der Autor einige Erkenntnisse für die eigene Interviewdurchführung sammeln, was einen sicheren Umgang mit den weiterführenden Interviews förderte. Die erhobenen Daten aus den zwei Probeinterviews wurden aufgrund der erfolgreichen Durchführung in der Datenerhebung berücksichtigt. Der vollständige Interviewleitfaden nach Überarbeitung der Probeinterviews ist im Anhang E ersichtlich.

## 4 Ergebnisse

Nachfolgend werden alle Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. An erster Stelle werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse gefolgt von den Ergebnissen der Experteninterviews vorgestellt. Die Aufbereitung der Ergebnisse orientiert sich dabei an der Reihenfolge der Fragestellungen (s. Kap. 1.2).

### 4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

In diesem Kapitel wird auf die operative Umsetzung von Holakratie sowie auf die verschriftlichten Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation im Verkauf KMU eingegangen. Die für die Masterarbeit relevanten Inhalte aus der Dokumentenanalyse werden nachfolgend unter der leitenden Fragestellung 1 verdichtet:

*Wie wird die holokratische Zusammenarbeit im Verkauf KMU umgesetzt?*

#### 4.1.1 Rollenbasierte Zusammenarbeit und Kommunikation

Die Zusammenarbeit in den Teams des Verkaufs KMU wird durch ein holokratisches Arbeitssetting geprägt. Die Analyse der Dokumente verdeutlicht, dass die Zusammenarbeit und Kommunikation in und zwischen den Teams im Verkauf KMU rollenbasiert und in Kreisstrukturen geschieht.

Die holokratische Kreisstruktur des Verkaufs KMU besteht aus einem Super-Kreis und den vier Subkreisen (Verkauf West, Mitte, Ost/Süd und Drehscheibe) sowie Subkreise des Contact Centers (s. Abb. 15). Die einzelnen Subkreise koordinieren und führen ihre GovMe und TacMe selbstorganisiert durch. Im Ankerkreis nehmen als übergeordneter Kreis die Repräsentanten aus den genannten Subkreisen (Rep Links) und die Circle Leads (Lead Links) teil. In den Kreisen werden Rollen gebildet und definiert, welche eine bestimmte Zuständigkeit abdecken. Beispielsweise ist die Rolle „Plaudertasche“ zuständig für die Kommunikation von wichtigen Informationen aus den Ankerkreisbesprechungen oder die Rolle „Orakel“, welche für die Kommunikation der Strategie des Verkaufs KMU verantwortlich ist (PostNetz, 2019). In jedem Subkreis kommen die von Holakratie vorgegeben Rollen (Secretary, Facilitator, Rep Link, Lead Link) vor, welche als violette Kreise in der Abbildung 15 ersichtlich sind.



Abbildung 15: Holokratische Kreisstruktur und Rollen des Verkaufs KMU (PostNetz, 2020).

Die Verantwortlichkeiten (Accountabilities) werden jeweils im Holaspirit als Kollaborationsplattform dokumentiert und aktualisiert. Zu jeder Rolle wird der Sinn und Zweck (Purpose), die Verantwortlichkeiten, allfällige Richtlinien und Rollen-Prozente (zwecks Übersicht bei mehreren Rollen) erfasst (PostNetz, 2019). Diese Rollenbeschreibungen sind relevant, da sie der Orientierung dienen. Sie bieten eine Übersicht über Verantwortungsbereiche und sind für die MA im Verkauf KMU handlungsleitend. Die Analyse der Rollenbeschreibungen verdeutlicht, dass die holokratischen Hauptrollen im Verkauf KMU folgende Verantwortlichkeiten inne haben (s. Anh. C):

- **Secretary:** Gleist vorgesehene und einberufene holokratische Meetings auf und informiert Kreisteilnehmende, dokumentiert Ergebnisse aus den Besprechungen und veröffentlicht diese.
- **Facilitator:** Begleitet die holokratischen Meetings im eigenen Kreis und fördert die effiziente Zusammenarbeit aller Kreisteilnehmende. Fungiert als Coach hinsichtlich Holokratie (Regeln und Prozesse der Verfassung) für alle Kreismitglieder.
- **Circle Lead (Lead Link):** Trägt den Purpose des zugeteilten Kreises, weist Rollen im eigenen Kreis zu, hält die Rollenpassung und deren Ausgestaltung im Blick, setzt Prioritäten, leitet Strategien für den Kreis ab und definiert entsprechend Kennzahlen.
- **Circle Rep (Rep Link):** Erkennt Spannungen im eigenen Kreis und entscheidet, ob und inwiefern diese in weiteren Kreisen thematisiert werden müssen (PostNetz, 2020).

### **4.1.2 Kollaboration-Map**

Die interne Zusammenarbeit in den Kreisstrukturen wird in Form einer Kollaboration-Map visualisiert. Diese regelt, welchen Kanal bzw. welches Tool für welches Kollaborationsbedürfnis verwendet wird. Die Analyse der Kollaboration-Map verdeutlicht, dass nebst dem rollenbasierten Arbeiten die Zusammenarbeit vorwiegend toolbasiert geschieht.

Der Kollaboration-Map zu Folge wird am häufigsten Microsoft Teams (MS Teams) genutzt. Dies ist beispielsweise zum Erstellen, Bearbeiten und Teilen von Dokumenten der Fall. Bei der Auftragsverteilung an mehrere MA wird ausschliesslich das MS Teams und deren Kanäle genutzt. Diese Kanäle sind themenspezifisch aufgebaut und ermöglichen auch die kreisübergreifende Information, z.B. zwischen der Drehscheibe und den Verkaufsregionen. Das MS Teams wird auch genutzt, um Arbeit und Informationen transparent zu machen (z.B. über Beiträge im MS Teams Kanal und/oder Einträge im Kanban-Board). In der 1:1-Kommunikation werden MS Teams und Skype als Hauptinstrumente genutzt. Outlook wird als Arbeitsinstrument vor allem für die Koordination und Organisation von Besprechungen verwendet.

Das MS OneNote dient MA zur Dokumentation von eigenen Notizen in Besprechungen und Projektsitzungen, was jedoch keinen verbindlichen Charakter hat. Die Wissenssammlung und deren Transfer geschieht organisationsintern in der Kreisorganisation über entsprechende MS Teams Kanäle. Dies geschieht aus der Perspektive der Rollenverantwortlichen. In der Kollaboration-Map wird nachvollziehbar, dass das Tool Holaspirt als Kollaborationsplattform genutzt wird. Holaspirt unterstützt die selbstorganisierte Zusammenarbeit und fördert die Umsetzung agiler Praktiken in der Kreisorganisation. Das Tool wird im Verkauf KMU für die Durchführung und Dokumentation der TacMe und GovMe genutzt. Die Dokumentation im Holaspirt beabsichtigt das Ziel, die Transparenz zu fördern. Dies geschieht indem wichtige Diskussionspunkte, Spannungen und Entscheide festgehalten werden (PostNetz, 2019). Im Anhang C ist die vollständige Kollaboration-Map ersichtlich.

## **4.2 Ergebnisse der Experteninterviews**

Die zentralen Ergebnisse aus den Experteninterviews werden in diesem Kapitel dargestellt. Die entwickelten Kategorien aus der inhaltsanalytischen Auswertung werden eingeführt und anhand der Zitate aus den Experteninterviews untermauert. Die Ergebnisse gliedern sich nach der Reihenfolge der Fragestellungen bzw. nach den Haupt- und Unterkategorien des vollständigen Kategoriensystems, welches im Anhang H ersichtlich ist.

### **4.2.1 Holakratische Zusammenarbeit**

Die erste Hauptkategorie holakratische Zusammenarbeit zeigt in der Unterkategorie praktische Umsetzung Erfahrungen und Meinungen der IP. Die Unterkategorie wurde in drei deduktive und fünf induktive Subkategorien differenziert (s. Abb. 16). Die zweite Unterkategorie Vorschläge zur



*Was wir aber wechseln sind Rep Link, Facilitator und Secretary, das wechselt schon immer wieder. Du kannst auch sagen, wenn du etwas gar nicht willst. So hat man auch die Möglichkeit in Rollen hinein zu schnuppern (I14, Z.41-143).*

Bei der Einführung von Holakratie im Verkauf KMU wurden mittels Workshops eine Auslegeordnung von konkreten Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche gemacht, bevor diese gruppiert und Rollen abgeleitet wurden. Dabei erhielten die Rollen fantasievolle Namen (I16). Damit wurde die Arbeit transparent gemacht, indem Rollen und deren Verantwortlichkeiten im Holaspirit ausformuliert wurden (s. Anh. C). Das Ziel ist vor allem, dass der Purpose der Rollen herauskristallisiert und im Holaspirit hinterlegt werden kann (I2, I4). Die Zuteilung von Rollen auf die MA fördert die Transparenz hinsichtlich anstehender Arbeiten, konkreten Verantwortlichkeiten und macht den Beitrag aller Teammitglieder in der holakratischen Organisation sichtbar. Es können auch mehrere Rollen übernommen werden, wie eine TN betont (I4).

*Gut, wir haben eigentlich die Arbeit von vorher in Rollen übersetzt. Ich habe noch drei weitere Rollen (...). Die Rollen machen es einfacher, die Arbeit klar zuzuordnen und auch sichtbar zu machen. Man weiss besser, was der andere macht. Um auch die Kreise zu verstehen, nützen die Rollen sehr. Wenn ich im Holaspirit schauen kann, was die anderen für Rollen haben, wird eher sichtbar, was für Arbeiten erledigt werden und ich sehe beispielsweise, dass ein Verkäufer vielleicht auch für Events zuständig ist (I4, Z43-53).*

Alle befragten Interviewpersonen berichten mindestens von zwei Rollen. Eine Person nimmt zum Zeitpunkt des Interviews rund 15 Rollen wahr. Die rollenbasierte Zusammenarbeit wird als flexibel und agil beschrieben, da Rollen verändert, neue geschaffen und mit anderen geteilt werden können (I1). In der Verkaufsregion Mitte gibt es die Rolle „Telesales-Master“, welche alle Kundenberatende innehaben. Dies ist auch in anderen Verkaufsregionen der Fall, auch wenn die Rollen anders betitelt wurden (z.B. Carer in der Verkaufsregion Ost). Einzelne Rollen nehmen mehr Zeit in Anspruch, da sie das Tagesgeschäft der MA abbilden und für deren strategischen Beitrag zur Verkaufsorganisation von Relevanz sind.

*Alle haben die Rolle Telesales-Master, sie bearbeiten Geschäftsfelder, sie telefonieren, erstellen Offerten (...). Das sind zusätzliche Accountabilities. Ganz am Anfang wurden alle Tätigkeiten aufgeschrieben, geclustert und dann die Rollen gebildet. Dann hat das Team diesen Rollen Namen gegeben (I6, Z27-33).*

Nebst den Hauptrollen existieren häufig kleinere Rollen, die durch die MA in einem tieferen Arbeitspensum übernommen werden. Dabei werden bei der Rollenzuteilung die Stärken und Interessen der MA berücksichtigt (I6). So entstehen beispielsweise die Rolle „Clifi“ eine Abkürzung für „client first“, welche die Kundensicht in das Zentrum stellt oder die Rolle „Holacoach“, welche als Anlaufstelle für Fragen rund um die holakratische Welt fungiert. In den Rollen „Teambuilder“ oder „Alltagsheldin“ stehen das Wohl der MA und die täglichen Angelegenheiten im Vordergrund, welche in hierarchischen Organisationen häufig durch Vorgesetzte erledigt werden (I6, I12, I13).

#### 4.2.1.2 Holakratische Meetingformate

Die Zusammenarbeit im Verkauf KMU wird durch zwei holakratische Besprechungsformate charakterisiert. Das monatliche GovMe und das zwei wöchentliche TacMe werden regelmässig in den einzelnen Kreisen (Teams) durchgeführt. Im TacMe steht das Arbeiten in der Organisation bzw. an konkreten operativen Projekten und Themen im Vordergrund. Im Vergleich dazu geht es im GovMe um die Arbeit an der Organisation, indem beispielsweise Rollen angepasst werden (I3, I14).

*Grundsätzlich existieren die Meetings, um die Projekte durchzugehen im TacMe, dieses findet alle zwei Wochen statt und es geht vor allem um das Operative. Das GovMe haben wir einmal im Monat (I3, Z80-82).*

Die holakratischen Besprechungen werden als effizient und strukturiert wahrgenommen. Es werden Projektupdates diskutiert, Spannungen besprochen und Entscheidungen getroffen, welche transparent und nachvollziehbar dokumentiert werden (I10). Bei dringenden Angelegenheiten können auch zusätzliche TacMe über die Rolle Secretary einberufen werden (I14). Die Besprechungen sind sehr strukturiert und setzen eine hohe Fokussierung durch alle TN voraus. Inhaltliches Abschweifen oder längere Diskussionen sind nicht möglich (I2, I11).

*Bei der Meetingstruktur musst du auf den Punkt kommen, da diese sehr strukturiert sind, da muss nicht jeder noch seine Meinung dazu geben (I11, Z72-73).*

Die Arbeit in den holakratischen Besprechungsformaten erfolgt spannungsgetrieben. Die eingegebenen Spannungen beziehen sich auf ein Thema, welches, im Sinne der eigenen Aufgaben und unter Berücksichtigung von organisationalen Bedürfnissen, in den Besprechungen transparent und nachvollziehbar eingegeben wird (I5). Dabei unterstreichen zwei Interviewpersonen, dass die Spannungen jeweils aus der Rollenperspektive kommuniziert werden (I5, I9). Eine Person betont, dass sie es schätzt, dass es ein Gefäss gibt, um Spannungen zu thematisieren und beschreibt dies als charakteristisch für Holakratie (I9).

*Am Anfang ist es vielleicht komisch, aber es ist halt auch sehr praktisch (...). Hola ist sehr stark strukturiert, du gibst deine Spannungen ein, es gibt einen klaren Auftrag daraus oder du teilst Informationen. Du bist einfach viel schneller. Wir haben teilweise 15 Themen in einer Stunde bearbeitet, das könntest du in einem anderen Meeting in einer Stunde nicht (I5, Z67-75).*

#### 4.2.1.3 Toolbasierte Zusammenarbeit und Kommunikation

Die Teams im Verkauf KMU arbeiten und kommunizieren toolbasiert. Dies wurde bereits in den Ergebnissen der Dokumentenanalyse veranschaulicht (s. Kap. 4.1) und in den Experteninterviews in Zusammenhang gesetzt. Ein wichtiges und häufig genutztes Arbeitsinstrument ist das MS Teams, das für die teaminterne und teamübergreifende Kommunikation, die Auftragszuteilung und die Streuung von Informationen (z.B. Kennzahlen, Kampagnen, Produkte) genutzt wird (I1, I2). Dabei verfügt MS Teams über diverse fachspezifische Kanäle, welche frei zugänglich sind. Hervorzuheben ist im MS Teams, gemäss zwei IP, vor allem die Funktion Planer, um Aufgaben zu erfassen (I2, I4). Eine IP erwähnt, dass

– vor Einführung von Holakratie – relevante Informationen hierarchisch über die Führungspersonen kommuniziert wurden. Heute geschieht dies vorwiegend toolbasiert, was dazu führt, dass MA hinsichtlich Informationen eine Holschuld haben und sich in den Kanälen von MS Teams auf dem Laufenden halten (I1).

*Wie streust du Informationen, früher haben wir dies über den Chef gemacht. Jetzt machen wir dies über Teams. Dort siehst du ganz verschiedene Channel, wo jeder Kreis abgebildet ist und auch thematische Sachen. Dort werden Aufträge erteilt, Statistiken und Kennzahlen publiziert. Das findet alles im Teams statt und ist auch sehr transparent (I1, Z346-350).*

Nebst den Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse (s. Kap. 4.1.2) sei ein Ziel der Kollaboration-Map, Informationen zu bündeln, allen MA zur Verfügung zu stellen und die E-Mail Flut zu verringern. Skype wird von allen IP für den Austausch und die Teilnahme an virtuellen Sitzungen aktiv genutzt. Zusätzlich ergänzen zwei IP, dass im Skype auch noch ein Gruppenchat eingerichtet wurde, so dass untereinander schnell und effizient kommuniziert werden kann (I6, I10). Auch wenn MS Teams und Skype wichtige Tools für den schriftlichen und mündlichen Austausch sind, werden noch häufig E-Mails über Outlook versendet. Wie eine IP erwähnt, braucht es noch Zeit bis sich MA an die Nutzung von neuen Tools wie das MS Teams gewöhnen (I2).

*Grundsätzlich haben wir eine Kollaboration-Map über PN2 und wir haben Teams. Wenn alles gut laufen würde, dann würden wir uns über Teams und Skype austauschen. Wie so oft bei Tools müsstest du aber auch das Mind-Set ändern. Das stellen wir jetzt genau fest, es kommt wieder mehr per E-Mail (...). Der Hauptkanal der Kommunikation ist aber schon Teams. Auch die Infos an die anderen Kreise geben wir über Teams zum Beispiel zu Kampagnen oder Produktänderungen oder auch ein Protokoll von einem GL-Meeting (I2, Z156-166).*

Zusätzlich zu MS Teams, Skype und Outlook nennen alle IP das Holaspirt. Das Tool wird für die Durchführung und Dokumentation der TacMe und GovMe genutzt, indem besprochene Inhalte und Entscheidungen protokolliert, Spannungen erfasst und bearbeitet werden. Im Holaspirt ist die Kreisstruktur ersichtlich und Rollenbeschreibungen werden hinterlegt (s. Anh. C). Eine IP ergänzt WhatsApp-Gruppenchats als zusätzliches Kommunikationsmittel, welches für den informellen Austausch eingerichtet wurde (I3). Es werden noch ein CRM-Tool zur Bearbeitung von Geschäftsfällen in der Kundenberatung, die KMU-Inbox zur Bearbeitung von eingehenden Anfragen und das MS OneNote zwecks Bündelung und Teilen von Wissen zwischen den MA genannt (I6, I12, I15). Aufgrund der aktuellen Corona-Pandemie befinden sich die MA vorwiegend im Home Office. Der Austausch in den Teams wird über Skype oder MS Teams regelmässig gepflegt.

*Drei Mal pro Woche haben wir einen Skype-Austausch. Ein Skype-Kanal ist den ganzen Tag offen, dort kann jeder seine Fragen stellen im Chat. Wir haben Teambesprechungen und arbeiten im Moment viel online über Skype oder Teams (I10, Z33-37).*

#### 4.2.1.4 Nicht holakratische Zusatzgefässe in der Zusammenarbeit

Ergänzend zu den holakratischen Meetingformaten werden zusätzliche Gefässe für die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den MA im Verkauf KMU genutzt. In den

Subkreisen wird zusätzlich zum bilateralen Austausch und Besprechungen in Arbeitsgruppen auch ein Fokusmeeting durchgeführt. Dieses dient der Besprechung von weiterführenden Themen und Diskussionen, welche in der holokratischen Meetingstrukturen aufgrund der hohen Strukturierung und Effizienz wenig Raum erhalten, wie eine IP erläutert (I2). Es besteht zwischen den MA auch hinsichtlich ihrer Rollen und aufgrund des operativen Tagesgeschäfts (z.B. Kundenberatung, Kampagnenmanagement) viel Austauschbedarf, so dass nebst den TacMe und GovMe, weitere Gefässe für Abstimmungen notwendig sind (I4). Des Weiteren wurde in allen Teams ein virtuelles Austauschgefäss ins Leben gerufen, um insbesondere in der aktuellen Corona-Pandemie untereinander im Kontakt zu bleiben (I2, I8).

Nebst den Austauschgefässen kommen in einem Subkreis vier Mal im Jahr noch Workshops dazu, welche sich für Themen wie Teamentwicklung, Fachaustausch oder Austausch zu Weiterentwicklung von Systemen eignen (I2). Ein anderer Subkreis hat die GovMe durch einen regelmässigen Workshop ersetzt. In diesen Workshops geht es, unter anderem, um die laufende Anpassung der Rollen an die Organisation und das Eruiere von Doppelspurigkeiten (I6). Vier Interviewpersonen führen aus, dass auch sogenannte „Clean the air“ Meeting oder „Teamcircle“ organisiert werden, welche mehr Freiraum für Diskussionen bieten. Es werden beispielsweise Optimierungspotenziale in der Zusammenarbeit im Team, in den Arbeitsabläufen und in Bezug zur Führung diskutiert und fachliche sowie soziale Themen besprochen, welche in anderen holokratischen Gefässen wenig oder nicht vertieft werden (I6, I12, I14). Eine befragte Person ergänzt, dass im „Teamcircle“ des eigenen Subkreises die Personen mit den Rollen Lead Link und Rep Link bewusst nicht teilnehmen, damit die restlichen Teammitglieder sich offener austauschen können (I6).

*Am Anfang hatten wir das Gefühl, dass kann es jetzt nicht sein im TacMe. Dann haben wir gemerkt, wir brauchen ein zusätzliches Gefäss für das Thema Mensch. Das gibt es auch in anderen Regionen. Das ist der Teamcircle und das steht ja nirgends in der Verfassung (I12, Z287-290).*

#### 4.2.1.5 Keine holokratische Reinform

In den Experteninterviews wird durch 9 IP berichtet, dass Holokratie nicht in Reinform umgesetzt wird. Demnach werden zwar holokratische Elemente genutzt, wie z.B. die im Kapitel 2.2.3 erwähnten Meetingstrukturen. Eine IP deutet darauf hin, dass ein pragmatischer Mittelweg (I15) und eine auf eigene Bedürfnisse angepasste Arbeitsform angestrebt wird, welche auch obengenannte zusätzliche Gefässe in der Zusammenarbeit ermöglicht (I6).

*Ich würde auch nicht sagen, dass wir nach Holokratie arbeiten, sondern dass wir Hola Instrumente nutzen. Rein holokratisch arbeiten wir nicht. Wir haben dies schon ein Jahr lang pilotiert (I6, Z85-86).*

Diese Anpassung des Organisationsmodells kam im Verlauf der Zeit. Seit der Einführung von Holokratie im 2018 wurde dieses pilotiert und intensiver gelebt (I6). Die holokratische Zusammenarbeit war zu Beginn sehr prozessorientiert und berücksichtigte die vorgegebenen Richtlinien aus der Verfassung (I15). Aktuell sei der Verkauf KMU nicht mehr in holokratischer

Reinform unterwegs (I8). Diese Umstellung brauchte auch Zeit und Akzeptanz. Bis dato werden vorwiegend die holokratischen Meetingstrukturen gelebt (I12). Dennoch wurden diese Strukturen bereits gelockert, um mehr Freiraum für sozialen Austausch zu bieten, die Hemmschwelle abzubauen und fortlaufend Spannungen einzugeben (I13).

*Wir haben das System ausgewählt, aber wir sind gleichzeitig nicht wirklich holokratisch. Letztes Jahr war es sehr holokratisch und jetzt verlieren wir den Prozess (I8, Z112-114).*

#### 4.2.1.6 Gemeinsame Werte und Haltungen

Nebst den strukturellen Aspekten von Holokratie spielt die strategische und kulturelle Einbettung von Holokratie eine zentrale Rolle. Dies zeigt sich beispielhaft daran, dass Grundhaltungen definiert werden, welche für die MA handlungsleitend sind und als geteiltes Verständnis dienen sollen, indem z.B. Qualität vor Quantität und die Kundenzufriedenheit über dem Umsatz stehen (I1).

*Du brauchst aber auch klare Prinzipien und das sind in Holacracy wie Haltungen, die wir definiert haben, beispielsweise Qualität ist wichtiger als Quantität oder Kundenzufriedenheit ist uns wichtiger als der Umsatz. Dort geben wir Haltungen vor und das ist sehr hilfreich für das Team, damit sie ihre Arbeit priorisieren können (I1, Z503-507).*

Die Wichtigkeit von gemeinsamen Werten und Haltungen zeigte sich auch in der Rekrutierung der MA. Der Verkauf KMU wird als Startup von PostNetz beschrieben, welches vor drei Jahren entstand. In diesem Zusammenhang wurden alle MA im Verkauf KMU neu rekrutiert. In der Anstellung wurde darauf geachtet, dass MA mit dem entsprechenden Mindset und der nötigen Offenheit gegenüber einer holokratischen Organisation berücksichtigt werden (I6). Die Einführung und praktische Umsetzung von Holokratie förderte auch neue Verhaltensweisen, welche bestehende Prozesse und Strukturen in Frage stellen (I9).

*Durch die Kultur, in welcher Fragen stellen okay ist, das nutze ich auch aktiv und ich hinterfrage Prozesse, wieso machen wir dies so? Es gibt immer ein offenes Ohr. Da hat man dann auch schnell mehr Arbeit, aber diese Kultur gefällt mir. Sehr holokratisch ist auch bestehende Strukturen zu hinterfragen und das wird sehr gelebt (I9, Z129-133).*

#### 4.2.1.7 Prinzipien agiler Arbeit

Ein weiteres Merkmal der Zusammenarbeit im Verkauf KMU lässt sich anhand Prinzipien agiler Arbeit erläutern. Diesbezüglich werden von den TN die selbstorganisierte und iterative Arbeitsweise, eine gemeinsame Vision, die Feedback-Kultur und die vorhandene Transparenz genannt. Die Transparenz wird deutlich, indem die Arbeit und Rollen fortlaufend sichtbar gemacht werden. Diese Transparenz wird durch Holokratie bestärkt, wie nachfolgende IP erwähnt (I6).

*Es macht vieles einfacher, auch mit dem Holaspirit und die ganze Transparenz mit den Rollen und Accountabilities, so kannst du dich orientieren (...). Auch Projekte und Zahlen sind transparent. Ich glaube diese Transparenz ist wichtig, die Holacracy sicher fördert (I6, Z367-363).*

Auch der Planer im MS Teams wird regelmässig besprochen und zeigt den Stand der Arbeiten und die nächsten Schritte (I8). Charakteristisch für die Zusammenarbeit sind auch das gemeinsame iterative Arbeiten, Brainstormen und Entwickeln von Ideen sowie Integrieren von

Feedback-Schlaufen (I2). Eine IP betont die Wichtigkeit des strategischen Bezugs und die Partizipation der MA: *„Jeder kennt unsere Strategie, Projekte und neue Kultur. Es macht Sinn, wenn Mitarbeitende die Strategie kennen, sie haben dann eine Helikopter-Perspektive“* (I10, Z45-18). Die Zusammenarbeit richtet sich dabei nach konkreten Zielen, welche von der Strategie abgeleitet werden (I10).

#### 4.2.1.8 Fortlaufende Weiterentwicklung

Aktuelle Veränderungen rund um die strategische Neupositionierung der Post CH AG beeinflussen langfristig die Zusammenarbeit im Verkauf KMU von PostNetz. Gemäss einer IP sei es wichtig, *„das stimmige Modell zu finden, welches auch auf das grosse Organisationsmodell und zu den Werthaltungen des Unternehmens passt. Es kann Holacracy sein, muss es aber nicht“* (I15, Z374-376). Aktuell werden in einem Transformationsprojekt Weiterentwicklungspotenziale der holakratischen Zusammenarbeit geprüft und angestossen. Dies hat z.B. zur Folge, dass Kreisstrukturen verändert, Rollen in den Verkaufsregionen harmonisiert, angepasst und neubesetzt sowie das duale System zwischen Lead Link und Rep Link abgeschafft werden. Der Fokus liegt neu auf einer Rolle (I15). Zusätzlich soll eine Cross Link Rolle geschaffen werden, welche die Interessen der Verkaufsregionen stärker in den Subkreis der Drehscheibe einbringen kann (I6).

#### 4.2.2 Arbeitsressourcen

In diesem Kapitel werden die Rückmeldungen bezüglich arbeitsbezogener Ressourcen in der holakratischen Zusammenarbeit zusammengefasst. Diese befinden sich auf einer physischen, psychischen, sozialen und organisationalen Ebene sowie auf der Ebene der Arbeitsaufgabe (s. Abb. 17) und steuern der Beantwortung folgender Fragestellung bei:

Fragestellung 2: *Welche Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen werden in der holakratischen Zusammenarbeit durch die Mitarbeitenden des Verkaufs KMU wahrgenommen?*



holakratische Setting **anregend** und **beflügelnd** wirkt. Die Identifikation mit der agilen Arbeitsweise, das selbständige Einteilen und Priorisieren und der Beitrag an das grosse Ganze werden als Beispiele genannt.

*Das ist so ein cooles Modell, das beflügelt mich. Ich glaube auch, dass ich bei der Wahl eines nächsten Arbeitgebers schauen werde, wie agil diese unterwegs sind und wie viel Verantwortung ich übernehmen kann (...). Das gibt mir extrem Motivation (I2, Z299-303).*

Zwei IP betonen im selbstorganisierten Arbeiten die Relevanz des **Selbstschutzes** und der eigenen **Abgrenzung**, insbesondere aufgrund der erhöhten Eigenverantwortung.

*Das Selbstorganisierte heisst auch, dass man sich selber schützen muss. Früher hat vielleicht ein Vorgesetzter dich darauf aufmerksam gemacht, dass du gestern wieder 10 Stunden gearbeitet hast. Jetzt musst du dies selber machen (I4, Z387-390).*

Als weitere Ressourcenaspekte auf der psychischen Ebene werden die **Umdeutung** und ein **Gefühl von Stolz** formuliert. Die Umdeutung von schwierigen Situationen in Bezug zur holakratischen Arbeit (z.B. Umgang mit strikter Besprechungsstruktur) wird als Ressource wahrgenommen, indem diese in Hinblick mit der globalen beruflichen Situation relativiert wird (I15). Das Vertreten des eigenen Subkreises in Gremien wird durch eine IP als Ressource beschrieben, da diese ein Gefühl von Stolz erlebte, wenn sie die holakratische Arbeit in anderen Geschäftsbereichen vorstellen konnte (I12).

#### 4.2.2.3 Soziale Ebene

In dieser Unterkategorie fallen alle Äusserungen, die zu sozialen Ressourcen im Berufsalltag gemacht werden und zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen hilfreich sind. Die Aussagen werden in folgende unterstützende soziale Gruppen eingeteilt: Team, Vorgesetzte, Familie und Unternehmensvertretende.

Von allen Befragten spielt das **Team** als soziale Ressource eine zentrale Rolle. Diese zeigt sich durch unterstützende Verhaltensweisen im Berufsalltag (z.B. Gegenseitige Stellvertretungen, Teilen von Rollen und Verantwortungsbereichen) und in einer vertrauensbasierten und wertschätzenden Zusammenarbeit. Auch ein regelmässiger Austausch und das schnelle Einholen von Feedback sind wichtige Arbeitsressourcen im Team, insbesondere in herausfordernden Zeiten während einer Pandemie.

*Dass man sich gegenseitig unterstützt und heilt. Auch aufgrund Corona haben wir diesen wöchentlichen Austausch geschätzt. Insbesondere für die Mitarbeitenden, die während dem Lockdown viel alleine waren, war dieser Austausch schon wichtig. Das war gut für die Fremdwahrnehmung, um auch zu hören, wie es den anderen geht. Jeder kann zu einer Bezugsperson gehen, wenn man etwas oder jemanden braucht (I15, Z289-295).*

Auch aus Sicht einer TN, welche eine Lead Link Rolle wahrnimmt, zeigt sich in den selbstorganisierten Teams eine gegenseitige Achtsamkeit und Solidarität.

*Der Solidaritätsaspekt in den Teams ist auch eine sehr spannende Ressource, wenn jemand einen Nachmittag in eine Weiterbildung geht, hilft man sich gegenseitig (...). Wir haben eine sehr hohe Achtsamkeit füreinander entwickelt. Ich in meiner Rolle habe da weniger Ressourcen gebraucht, da es viele Menschen gab, die sich gegenseitig aufgefangen und getragen haben in schwierigen Zeiten (I16, Z129-134).*

Des Weiteren wird auch wertschätzendes Verhalten als unterstützend und förderlich für die Zusammenarbeit wahrgenommen, indem gegenseitiges Interesse bekundet wird oder Anteilnahmen und Geschenke im Team organisiert werden. Holakratie fördert durch das Rollenmodell die Übernahme von Vorgesetztenaufgaben durch die Teammitglieder. Dies entlastet die Lead Link Rollen und fördert die gegenseitige Achtsamkeit im Team, wie folgendes Zitat verdeutlicht.

*Auch Menschen, welche privat Schicksalsschläge hatten, da hat eine Rolle spontan eine Anteilnahme organisiert oder wenn jemand vor einer Prüfung stand, gab es ein Power-Paket. Das war seitens Kultur sehr inspirierend. Ich spüre, dass das früher viel an den Vorgesetzten lag. Das Rollenmodell hat auch in diesem Thema eine Bewusstseinsweiterung erreicht (I16, Z144-149).*

Weitere Aspekte sozialer Ressourcen zeigen sich in einem Arbeitsklima, welches Raum für Humor und das Feiern von Erfolgen bietet. So werden gemäss den Rückmeldungen mehrerer TN auch „soziale Themen“, wie z.B. das Organisieren eines Apéros in einer Rolle mitorganisiert (z.B. Rolle „Alltagsheldin“). Bezugnehmend zur **Führung** zeigt sich ein ähnliches Bild, was die Aspekte sozialer Ressourcen betrifft. Die Führung, welche im holokratischen Modell durch die Rollen Lead Link ersetzt wird, wird von 12 Befragten als wertvolle Ressource wahrgenommen. Dies zeigt sich vor allem im unterstützenden Führungsverhalten gegenüber den MA.

*Du musst auch begleiten. Inwiefern braucht der Mitarbeitende Unterstützung? Ich glaube das ist wichtig. Es ist nicht jedem gegeben, dass man die richtigen Prioritäten setzt. Das ist eben auch das Coaching, das ich erwähnt habe. Auch gibt es das Sales-Coaching, da frage ich auch, ob sie Feedback möchten. Dann tauschen wir uns auch bilateral aus, sei es zu Gesundheitsthemen oder Verbesserungspotenzialen im Team oder für ein Feedback an mich (I6, Z233-239).*

Auch das Vertrauen seitens Vorgesetzten wird durch die Befragten als Ressource wahrgenommen.

*Jeder weiss, was er machen soll. Wir sind sehr selbständig, wir haben keinen Chef, der immer alles kontrolliert. Ich mache wie ich es will, ich nehme das Budget, dass ich brauche. Es ist viel Vertrauen da und es ist alles transparent (I8, Z57-60).*

Die Wertschätzung, welche durch die Führungskräfte gezeigt wird, wird als Ressource wahrgenommen, indem auch Handlungsspielräume und Kompetenzen abgegeben werden. Eine weitere Ressource ist das Feedback seitens Vorgesetzter, wie drei IP berichten.

*Ich habe gemerkt, dass es mir wichtig ist und dass ich Feedback brauche. Aus diesem Grund hole ich das Feedback ein. Das Feedback ist uns allen sehr wichtig, dass wir eine Feedbackkultur leben und dies nicht nur arbeitsbezogen, sondern auch persönlich (I14, Z71-76).*

Weiter werden durch zwei IP soziale Ressourcen auch external zugeschrieben, welche sich positiv auf das Arbeitsumfeld auswirken. Einerseits wird die Unterstützung der **Familie** und **sozialen Netzwerken** und andererseits der Erfahrungsaustausch zu Holakratie mit **Fachpersonen** aus anderen Unternehmen genannt.

#### 4.2.2.4 Organisationale Ebene

In dieser Unterkategorie lassen sich Ressourcen auf einer organisationalen Ebene verorten. Diese lassen sich inhaltlich in drei Subkategorien einteilen: Selbstorganisation, Arbeitsorganisation und Organisationsstruktur.

Als erster Ressourcenaspekt der **Selbstorganisation** sticht in den Aussagen von 13 IP die wahrgenommene Autonomie als Arbeitsressource auf einer organisationalen Ebene heraus. Mit der Autonomie gehen mehr Entscheidungs-, Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten einher. Die Autonomie zeigt sich beispielhaft in der eigenen Rollengestaltung und in der Ausgestaltung der eigenen Aufgaben während dem Arbeitsalltag.

*Du kannst auch selber entscheiden, sobald es neue Aufgaben gibt, kannst du dich für eine Rolle bewerben. Früher hat der Vorgesetzte gesagt, das gehört hier her und du hast es gemacht. Jetzt kannst du selber deine Arbeit bestimmen mit den Aufgaben, die jeden Tag anfallen (I11, Z139-142).*

Wie die Rückmeldung einer TN erkennbar macht, wird Verantwortung übernehmen und Selbstorganisation auf Teamebene gelebt.

*Es ist nicht mehr alles bei einer Führungsperson. Vieles wird schneller und effizienter, weil die Mitarbeitenden entscheiden, die auch die Fachkompetenzen haben. Wir übernehmen Selbstverantwortung und nicht alles wird abgesehnet. Man arbeitet auch anders, wenn man die Verantwortung hat. Ich muss dahinterstehen können. Da habe ich auch schon erlebt, dass das Team auf Basis des holokratischen Mindsets Sachen auch schon hinterfragt hat, was von relativ oben gekommen ist. Wenn man selber verantwortlich ist, dann hinterfragst du auch, bringt das den Purpose von meiner Rolle und vom Kreis weiter? (I9, Z75-83).*

Die erhöhte Selbstorganisation ermöglicht es, dass die MA mitbestimmen und Einfluss nehmen können. Beispielsweise kann durch das spannungsgetriebene Arbeiten direkt Einfluss genommen werden, indem eine Spannung eingegeben wird, welche es in den entsprechenden Kreisen zu klären gilt. Des Weiteren wird die Fähigkeit zur **Selbstreflexion** durch acht TN als Arbeitsressource benannt. Diesbezüglich wird vor allem erläutert, dass die holokratische Zusammenarbeit und der damit einhergehende kulturelle Wandel die Selbstreflexion fördert. Die TN schliessen daraus Erkenntnisse über die eigene Person, die eigenen Stärken und Interessen, Vorlieben und Entwicklungsmöglichkeiten in der eigenen Arbeit.

*Es gibt dir die Möglichkeit, dich in der Rolle zu positionieren, in den Themen, die man gerne macht und durch das wird man effizienter (I13, Z64-65).*

Auch aus der Perspektive der Rolle Lead Link wird betont, dass die Selbstreflexion und die damit verbundene Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit durch die holokratische Arbeitsform intensiviert wird.

*Selten habe ich so viele Menschen gehabt, die eine externe Weiterbildung gemacht haben. Sie sehen den Challenge und den Powershift. Ich muss in mich investieren, dass ich in fünf Jahren noch wettbewerbsfähig bin in diesem Unternehmen. Das ist das Schönste, das dir passieren kann als positive Ressource (I15, Z119-123).*

Weitere arbeitsbezogene Ressourcen in der **Selbstorganisation** werden durch das eigene Priorisieren und die Ressourcenplanung ersichtlich, wie sechs IP schildern. Das selbständige

Priorisieren in den eigenen Rollen und die Arbeitsteilung wird im holokratischen Setting als Schutz wahrgenommen.

*Was mir hilft, ist das ich alles selber einteilen kann, was und wann ich mit welcher Priorität erledige. Es ist mir überlassen, solange ich nicht Deadlines verpasse. Das ist meine Sache und das ist für mich sehr wertvoll. Es macht mich effizienter und glücklicher (19, Z114-117).*

Auf der Ebene der **Arbeitsorganisation** werden vor allem die Arbeitshilfsmittel, das Rollenmodell und die flexiblen Arbeitsmodelle genannt. Bei den Hilfsmitteln werden beispielhaft das Holaspirt, MS Teams, Kommunikationstools und infrastrukturelle Hilfsmittel, wie die bereitgestellte Technik genannt.

*Wir haben auch das Tool Holaspirt für die ganzen Meetings. Und dann halt auch die klassischen Kommunikationstools. Wir haben viel über Teams geregelt. Wir haben gesagt, wir brauchen ein Tool, welches die Arbeit mit Holokratie ermöglicht (12, Z245-249).*

Wie bereits in der Dokumentenanalyse (s. Kap. 4.1.1) deutlich wurde, ist das Rollenmodell und die rollenbasierte Zusammenarbeit ein zentraler Baustein der Holokratie. Das Rollenmodell wird als Ressource wahrgenommen, da die hohe Transparenz in den Rollen und Verantwortlichkeiten die Zusammenarbeit erleichtert und effizient macht. So ist jederzeit für die MA klar, wer zu welchem Thema Ansprechpartner ist oder bei Fragen im Subkreis oder über Kreisstrukturen hinweg kontaktiert werden kann. Das Rollenmodell bzw. die Rollenbeschreibungen fördern das Bewusstsein und zeigen auch eigene Grenzen der Verantwortlichkeiten auf. Das Rollenmodell ist hilfreich, da sich die TN überlegen, ob gewisse Aufgaben und Aufträge zur eigenen Rolle gehören, delegiert werden oder sogar neue Rollen geschaffen werden.

*Ich glaube es ist wichtig, dass sich alle ihrer Rollen bewusst sind. Die einzelnen Verantwortlichkeiten sollten regelmässig gespiegelt werden. Der Hola Gedanke wird so auch immer wieder erneuert. Ich finde es auch positiv, dass wir Rollen wechseln und auf Talente sowie Fähigkeiten Rücksicht nehmen. Jede Rolle haben wir angeschaut und uns überlegt, ob diese noch aktuell ist oder Anpassungen nötig sind. Das ist sicher wichtig in der Rollengestaltung, dass dies nicht in Stein gemeisselt ist (112, Z268-276).*

Die Aussagen zur Flexibilität seitens acht IP beziehen sich auf die zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit. Eine IP konkretisiert, dass diese Flexibilität, auch wenn nicht direkt mit Holokratie, stark mit dem agilen Selbstverständnis des Verkaufs KMU verbunden ist. Dieser Ressourcenaspekt sei auch für die eigene Vereinbarkeit von Lebensdomänen förderlich. Als weiterer förderlicher Aspekt werden durch drei TN die fortschrittlichen und zeitgemässen Arbeitsbedingungen des Arbeitgebers genannt, welche gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen bietet.

In der letzten Subkategorie **Organisationstruktur** werden arbeitsbezogene Ressourcen hinsichtlich der Prozesstransparenz genannt, welche z. B. durch die holokratischen Meetingformate strukturell vorgeben und gefördert werden. Zusätzlich wird noch akzentuiert, dass eine gewisse Hierarchie in der holokratischen Zusammenarbeit unterstützend ist, was

beispielsweise in der Rolle Lead Link und den übergeordneten und untergeordneten Kreisstrukturen sichtbar wird.

#### 4.2.2.5 Arbeitsaufgabe

In dieser Unterkategorie werden wahrgenommene Ressourcenaspekte in Bezug zur Arbeitsaufgabe verdichtet. Für 11 Befragte bieten die eigenen Aufgaben in der holokratischen Zusammenarbeit ein hohes Potenzial an **Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten**, indem neue Kompetenzen erworben und neue Verantwortungsbereiche übernommen werden.

*Das ist wichtig, um auch meine Kompetenzen zu erweitern, wenn ich neue Rollen übernehmen kann, das ist auch motivierend. Es ist auch kein Rollenkampf, aber da hast du auch die Möglichkeit, etwas Neues zu lernen und zu entdecken (18, Z207-210).*

Ähnlich wie bei der Prozesstransparenz wird auch eine hohe **Informations- und Aufgabentransparenz** durch sieben TN genannt. Als Treiber dieser Transparenz werden das Rollenmodell, die genutzten Tools und die Kreisstrukturen erwähnt.

*Wir erhalten auch einen Bericht und wissen dann genau, was besprochen wurde und es wird im Holaspirit protokolliert. Du kannst selber im Holaspirit in den Ankerkreis hinein und ein Meeting nachlesen (17, Z63-66)*

Sechs TN beschreiben ihre **Einstellung zu ihren Arbeitsaufgaben** im holokratischen Setting als positiv, indem sie diese mit Sinnhaftigkeit, Spass und Interesse an der Arbeit assoziieren.

*Wir erzielen aufgrund der hohen Motivation ein unglaublich positives Ergebnis. Die Menschen haben erkannt, dass der Job Sinn macht, wir schaffen Mehrwert und das löst Ressourcen aus und nicht nur das, was in einem klassischen Stellenbeschrieb steht (116, Z151-161).*

Als unterstützender Aspekt hinsichtlich eigener Ressourcen, wird seitens sieben IP die **Aufgabenvielfalt** genannt. Dabei werden die verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten und die Übernahme von neuen Aufgaben als Jobenrichment erlebt, was den Arbeitsalltag abwechslungsreich gestaltet.

*Eine Person kann verschiedene Rollen übernehmen. Es ist auch ein Empowerment für die Mitarbeitende und ein Jobenrichment. Vielleicht möchte jemand ins Data Analytics oder in Kampagnen eintauchen, dann kannst du das auch viel einfacher umsetzen (11, Z136-140).*

Die Chance berufsbegleitend eine Weiterbildung wahrnehmen zu können, wird als externe Entwicklungsmöglichkeit auf fachlicher und persönlicher Ebene beschrieben (I1, I16).

#### 4.2.3 Arbeitsanforderungen

Die erhobenen Arbeitsanforderungen werden wiederum auf einer physischen, psychischen, sozialen und organisationalen Ebene sowie in Bezug zur Arbeitsaufgabe vorgestellt (s. Abb. 18).



Vier Personen führen den Mangel an **sozialen Aspekten in den holakratischen Meetingstrukturen** aus, die wenig Raum für informellen Austausch, Diskussionen, spontane Beiträge und Meinungen bieten.

*Was wir natürlich festgestellt haben, ist das in Hola Meetings der soziale Austausch praktisch nicht möglich ist. Du redest nur vom Business, es gibt keine Äusserung, dass wir diskutieren müssen. Dies gibt es nicht, du musst für alles eine Spannung eingeben. Das merkt man schon am Anfang, man trifft sich halt zu einem Meeting und es geht halt ums Business und du hast Check in und Check out, das ist wahrscheinlich die minimale soziale Komponente (I5, Z150-156).*

Im Interview wird vereinzelt erwähnt, dass bei einer **Rollenabgabe** ein **Gefühl von nicht mehr wichtig zu sein** erlebt wird, da es andere MA mit passenderen Kompetenzen hat, die die Rollen übernehmen können. Dies zeigt sich auch mit dem belastenden Gefühl, nur noch für eine einzelne Rolle verantwortlich zu sein (I5, I7). Aus Sicht weiterer emotionalen Anforderungen wird das **Arbeiten im Homeoffice** genannt. Auch wenn dies nicht direkt mit Holakratie in Verbindung gebracht wird, wird die zeitliche und räumliche Abgrenzung, die soziale Isolation in Kombination mit der hohen Eigenverantwortung im Arbeitsalltag als emotional belastend erlebt (I11, I14, I15). Schlussendlich wird auch ein **Gefühl von Perfektionismus** genannt, welcher sich in einem hohen Anspruch an die eigene Arbeitsleistung zeigen kann (I2). Zusätzlich wird als belastend wahrgenommen, wenn Spannungen nicht oder nicht über die offiziellen holakratischen Prozesse angesprochen werden, was dem Teamklima schaden könnte (I12, I13).

Im Vergleich zu den emotionalen Anforderungen werden **kognitive Anforderungen** durch zwei Befragte erwähnt. Beispielsweise wird die Rolle Facilitator insbesondere bei der Einführung von Holakratie als anstrengend erlebt, da eine **hohe Aufmerksamkeit** gefordert ist, um den Prozess in der strikten und effizienten Meetingstruktur als Facilitator zu halten (I14). Des Weiteren wird auch eine kognitive Anstrengung in Bezug zur fortlaufenden Weiterentwicklung und Gestaltung der Rollen genannt, wie folgendes Zitat veranschaulicht (I4).

*Das Rollenbewusstsein ist schon da, aber das Arbeiten an den Rollen und diese immer wieder anpassen, das machen wir nicht immer. Es ist manchmal auch schwierig im Tagesgeschäft noch an das zu denken, ist das in meiner Rolle, was fehlt in meiner Rolle? (I4, Z133-137).*

#### 4.2.3.3 Soziale Ebene

Arbeitsanforderungen auf einer sozialen Ebene wurden im Vergleich zu den Arbeitsressourcen lediglich in Bezug auf das Team identifiziert. In diesem Zusammenhang wird vor allem der **Umgang mit Kritik** thematisiert und ein gewisser Grad an Exponierung, welcher Druck auslösen kann.

*Du bist im Kreis allen Kreismitglieder Rechenschaft schuldig, dich kann jeder kritisieren, jeder kann sagen, du musst dies präsentieren oder ich möchte eine neue Rolle. Man steht viel mehr unter Druck (I5, Z125-128).*

#### 4.2.3.4 Organisationale Ebene

Es werden Arbeitsanforderungen ausgeführt, welche einen organisationalen Kontext haben. Diese beziehen sich auf die eigene Selbstorganisation, die Arbeitsorganisation und die Organisationstruktur. Als belastender Aspekt der **Selbstorganisation** nennen zwei TN die grenzenlose Möglichkeit der Zuständigkeiten, was zu einer höheren Arbeitslast und fehlenden Abgrenzung führen kann (I5, I4). Weiter wird durch zwei TN das selbständige Priorisieren als herausfordernd beschrieben (I2, I9).

*Wenn man mehr Freiheiten hat und diese auch nutzt, kann dir dies auch über den Kopf wachsen. Du kannst dir viel Stress machen. Es ist einfacher in einer hierarchischen Organisation, dass der Vorgesetzte dir einen Riegel vorschiebt und sagt, du bist nicht zuständig, aber wenn du prinzipiell für alles zuständig sein kannst, kann dies schon belastend sein. Dann besteht die Gefahr, dass man auch zu viel Rollen und Arbeit hat (I5, Z184-190).*

Hinsichtlich **arbeitsorganisatorischen** Belastungsfaktoren werden **Störungen** durch vier Personen berichtet. Diese beziehen sich vor allem auf holakratische Besprechungsformate. Es wird deutlich, dass die strukturierten und geregelten Gefässe zu Mehraufwand führen, da gewisse Themen ausserhalb der Meetings über andere Wege bilateral besprochen werden müssen (I4).

*Es kann schon belastend sein, wenn man so im Prozess ist und etwas mit jemanden besprechen möchte, aber man muss nach dem TacMe nochmals bilateral mit der Person schauen. Das braucht dann mehr Zeit, wenn man es bilateral klären muss (I4, Z206-209).*

Weiter wird die **fehlende Rollentransparenz** als Arbeitsanforderung beschrieben. Als Beispiel wird erwähnt, dass in den drei Verkaufsregion ähnliche Funktionen verschiedene Rollennamen haben und diesbezüglich die Übersicht fehlt (I13). Als letzter belastender Aspekt wird noch der **Zeitdruck** erwähnt, eine Arbeit bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erledigen (I5).

In Bezug zur **Organisationstruktur** wird als belastend beschrieben, dass der Ankerkreis (übergeordneter Kreis) aktuell für einzelne TN nicht spürbar ist und die aktuelle Organisationsrealität nicht widerspiegelt (I4). Weiter werden die **hierarchischen Strukturen** der Post CH AG als hinderlicher Aspekt in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit unterstrichen, da sich diese mit den eigenen Kreisstrukturen und dem hierarchiefreien Denken schwer in Einklang bringen lässt (I2).

*Was jetzt auch aktuell belastend ist, ist dass der Ankerkreis schwach zu spüren ist. Das hat auch damit zu tun, dass die Transformation gestoppt wurde. Da wäre das Ziel, das der Ankerkreis neu gemacht wird. Der ist nicht mehr so aufgestellt und bildet nicht mehr das Richtige ab (I4, Z209-213).*

Auf der Ebene der **Arbeitsaufgabe** sticht in den Rückmeldungen von acht TN heraus, dass das hohe **Arbeitsvolumen** eine Arbeitsanforderung darstellt.

*Es läuft sehr viel. Es ist eine Arbeitsbelastung, da generell viel läuft. Ich muss täglich priorisieren, dies ist Teil von meinem Job. Ich könnte arbeiten und arbeiten, es würde nicht aufhören. Wir haben bei uns im Team immer zu viel, wir müssen da immer etwas zurückstellen (I2, Z296-300).*

Dazu kommt die **Informationsüberlastung**, welche durch drei I geschildert wird. Dies bezieht sich auf die Informationsflut, konkret auf das Auffinden von relevanten Informationen in Systemen und der bereichsübergreifende Informationsfluss im Konzern, welcher intern im Verkauf KMU, wie bereits oben beschrieben, vorwiegend tool- und rollenbasiert geschieht.

#### 4.2.4 Spannungsfelder

In der Oberkategorie Spannungsfelder werden wahrgenommene Dynamiken, Gegensätze und/oder Widersprüche in der holokratischen Zusammenarbeit festgehalten. Diese werden auf individueller, Team- und Organisationsebene differenziert. Zuletzt werden die Spannungsfelder bezüglich gesundheitsförderlicher oder gesundheitshinderlicher Relevanz von den TN eingeschätzt (s. Abb. 19). In diesem Kapitel werden folgende Fragestellungen untersucht:

*Fragestellung 3: Welche Spannungsfelder werden in der holokratischen Zusammenarbeit durch die Mitarbeitenden des Verkaufs KMU wahrgenommen?*

*Fragestellung 3.1: Welche Spannungsfelder sind gesundheitsrelevant?*

Spannungsfelder														
Individuelle Ebene														
Hohe Verantwortung in den Rollen	1	1	1	1	2	1	1							
Trennung zwischen Rollen und Person	1			3										
Ausgestaltung der eigenen Rolle			1		1	1	1							
Teamebene														
Faktor Mensch kommt in Holokratie zu kurz	2	1		1	3	1	4	3	1		4	2	1	
Rollenbewusstsein	3	1	1		1	1	1			2	1			
Komplexität der holokratischen Welt	2			1	1	1	1	3		1	1			
Macht			2							1		1	3	
Umgang mit Kritik				2	1									
Organisationale Ebene														
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen im Konzern	4	4	2	2	3	2	3	1	6	1	2	1	2	1
Hürden in einem Konzern	3					1	1			1	2	2	1	5
Zusammenarbeit mit Ankerkreis		1	2	3			2	1			1			2
Wichtigkeit von Führung in Krisenzeiten	1	1		1				2	1					1
Arbeiten an der Organisation		2		2						1	1			1
Aussenwahrnehmung von Kunden									1				1	
Gesundheitsrelevant														
Gesundheitsförderlich		1		1								1		
Gesundheitsgefährdend		2		1		1				1				

Abbildung 19: Ergebnisse Spannungsfelder (Code-Matrix-Browser).

##### 4.2.4.1 Individuelle Ebene

In diese Subkategorie fallen alle Äusserungen zu Spannungsfeldern im Berufsalltag, die sich der **individuellen Ebene** zuordnen lassen. Diese bezieht sich auf die eigene Arbeitsorganisation der MA und fokussiert auf das Rollenmanagement.

Bei neun TN steht das Thema **Rollen** im Vordergrund. Insbesondere die hohe **Verantwortung in den Rollen**, welche fast die Hälfte der Stichprobe (7 Personen) als Spannungsfeld wahrnehmen. Demnach liegen förderliche und hinderliche Aspekte im Rollenmanagement nahe

beieinander. Die hohe Eigenverantwortung in den Rollen wird positiv als auch negativ empfunden, da das selbständige Entscheiden und Priorisieren Druck auslösen kann.

*Auch dass man falsche Entscheidungen mit grossen Auswirkungen treffen kann. Dies ist für mich schon manchmal stressig. Ich bin aber auch stolz und es ist positiv und negativ, wenn ich alles entscheiden kann. Da sehe ich auch, dass die Post mir vertraut (...). Es verstehen auch viele bei der Post nicht, dass wir als Mitarbeitende die Entscheidungen treffen (I8, Z132-136).*

Auch die Relevanz von Führung in Holakratie wird von einer Person in der Lead Link Rolle gestreift, indem aufgezeigt wird, dass eine enge Begleitung der MA mit mehr Selbstverantwortung wichtig ist, da es für einige Personen schwer sei, Entscheidungen alleine zu fällen (I6). Weiter benennen zwei Befragte die **Trennung** zwischen **Rolle** und **Person** als ein Spannungsfeld. Allfällige Kritik, welche auf die Rolle und die Arbeit gerichtet ist, kann missverstanden werden und in Bezug zur eigenen Person wahrgenommen werden. Diese Trennung kann für die eigene Abgrenzung hilfreich sein, aber auch missverstanden werden.

*Es ist am Anfang sehr herausfordernd, du musst im Prinzip in das Denken hineinkommen, in welcher Rolle bin ich jetzt. Mache ich etwas als Rolle X oder Rolle Y? Was auch sehr schwierig ist am Anfang, dass du zwischen Rollen und Mensch trennst. Das kann aber auch sehr helfen, du wirst nicht kritisiert als Mensch, aber als Rolle. Dort zurückstehen können ist sehr herausfordernd (I5, Z90-94).*

Ein weiteres Spannungsfeld bezieht sich auf die **Rollenausgestaltung**. Obwohl diese mit Autonomie assoziiert wird, erleben einige MA persönliche Spannungsfelder. So beschreibt eine Person, dass der Umgang mit Rollen arbeitsorganisatorisch herausfordernd sein kann, wenn mehrere Personen eine Rolle in Anspruch nehmen möchten und nur eine Person die Rolle durch den Lead Link zugeteilt erhält. Weiter wird ausgeführt, dass auch die Gefahr besteht, dass die hohe Autonomie in der selbstorganisierten Rollenausgestaltung dazu führt, dass die MA nur noch Arbeiten erledigen, die sie gerne machen und dies bewusst in ihre Rolle mitorganisieren (I5). In eine ähnliche Richtung geht die Aussage einer Person, dass es besonders für neue MA herausfordernd ist, nebst den zugeteilten Rollen auch weitere Rollen zu erhalten, wenn diese bereits verteilt sind (I8).

Als letztes Spannungsfeld auf individueller Ebene wird ausgeführt, dass die eigene Rolle (z.B. Lead Link) im externen Arbeitsmarkt bei traditionell-hierarchischen Organisationen falsch interpretiert werden kann, was die eigenen Chancen auf eine neue berufliche Herausforderung reduziert (I10).

#### 4.2.4.2 Teamebene

Die Spannungsfelder auf der Teamebene beinhalten Themen rund um die Kommunikation und Kooperation in und zwischen den Teams des Verkaufs KMU. Für 11 TN ist der **Faktor Mensch, welcher in Holakratie zu kurz kommt**, ein vorrangiges Spannungsfeld, welches emotional belastend ist. Dies hat sich bereits in den psychischen Arbeitsanforderungen gezeigt (s. Kap. 4.2.3). Auch wenn bereits zusätzliche Gefässe für den sozialen Austausch eingeführt wurden, wird dieses Spannungsfeld von einer Mehrheit wahrgenommen.

*Das ist für mich der grösste Nachteil, der Mensch kommt zu kurz. Es ist ein Arbeitsbeschleuniger, aber den Menschen muss man mitnehmen. Das macht Holacracy nicht. Du musst Raum schaffen, dass der Austausch stattfindet (I6, Z289-292).*

*Man vergisst den Menschen und seine Gefühle. Es ist schon fast militärisch (I8, Z71-72).*

Das effizienzorientierte und spannungsgetriebene Arbeiten ist für einige TN herausfordernd, da vorgegeben wird, wie Spannungen und Beiträge in Meetings zu erfolgen haben. Der holakratische Meetingprozess wird als Hemmschwelle beschrieben, welche einengend wirken kann (I13). Ergänzend dazu wird auch erwähnt, dass die, aufgrund Corona, regelmässigen virtuellen Austauschgefässe einen positiveren Umgang mit dem Spannungsfeld fördern und den Austausch menschlicher und nahbarer gestalten (I8, I9).

*Ich finde diese Meetingkultur ohne Diskussionen schrecklich. Mir persönlich passt dies nicht. Ausuferende Situationen möchte ich auch nicht, aber man wird sofort unterbrochen. Vielleicht will ich aber auch mal einen spannenden Input geben und nicht nur eine Information teilen. Es ist für mich zu starr durchorganisiert und reglementiert. Grundsätzlich ist Holokratie sehr auf die Rollen und Funktion bezogen und vergisst den Menschen komplett (I9, Z91-95).*

Ähnlich wie in der individuellen Ebene wird auch auf der Teamebene durch die Hälfte der Stichprobe (n=8) das **kollektive Rollenbewusstsein** als Spannungsfeld erlebt. Das ständige Schärfen des Rollenbewusstseins, die sich schnell verändernden Rollen und Aufgaben und die, dennoch teilweise fehlende Rollentransparenz und Übersicht, werden charakteristisch für dieses Spannungsfeld geäussert.

*Ein weiteres Spannungsfeld ist sicher auch, dass man nicht immer weiss, wer hat welche Verantwortlichkeiten. Da braucht es einen Initialaufwand, vor allem auch für neue Mitarbeitende ist das manchmal schwierig, um sich eine Übersicht zu verschaffen. Man könnte im Holaspirt schauen, aber auch das braucht Zeit (I13, Z221-225).*

Ein weiteres Spannungsfeld ist die **Komplexität von Holokratie** und deren Verfassung. Nebst allen Vorteilen von Holokratie wird sie nicht immer als intuitiv beschrieben, was es auch schwer macht klare Zuständigkeiten zu identifizieren und das teamübergreifende Rollenbewusstsein zu begünstigen (I2). Auch sei die Verfassung sehr detailliert und komplex, wie folgendes Zitat veranschaulicht.

*Holacracy beziehungsweise die Verfassung ist sehr umfangreich und komplex. Eigentlich müsstest du immer wieder diese Verfassung nehmen, wenn du es wirklich so leben würdest. Holacracy ist nicht immer sehr intuitiv. Das führt auch dazu, dass das Rollenbewusstsein und die Governance nicht so gelebt werden (I2, 374-378).*

Ein weiteres Spannungsfeld, welches vier Personen erläutern, bezieht sich auf das Thema **Macht**. Dieses beinhaltet einerseits die Schwierigkeit für einzelne Vorgesetzte ihre Macht an das System abzugeben und andererseits die MA, welche im Sinne von Entscheidungsspielraum und Verantwortung mehr Macht und Einflussmöglichkeiten wünschen. Es werden Situationen aus dem Arbeitsalltag geschildert, die zeigen, dass die Leitung teilweise das letzte Wort hat. Dies kann für gewisse TN in den selbstorganisierten Teams ernüchternd sein, wird aber auch akzeptiert, da dies in einer hierarchisch geprägten Organisation wie die der Post CH AG schwer

zu umgehen sei. Wie bereits bei den Arbeitsanforderungen erwähnt (s. Kap. 4.2.3.3), kommt es in der Arbeit im holokratischen Setting vor, dass auch gleichgestellte MA Kritik äussern. Der **Umgang mit Kritik** wird für einzelne MA als Balance-Akt beschrieben, wie bereits bei den Arbeitsanforderungen auf sozialer Ebene deutlich wurde.

#### 4.2.4.3 Organisationale Ebene

Die Spannungsfelder auf dieser Ebene beziehen sich unter anderem auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Hürden in einem Konzern, welche in der holokratischen Kollaboration im Verkauf KMU wahrgenommen werden.

Mit Abstand am häufigsten und von allen 16 TN erwähnt, ist das Spannungsfeld **Zusammenarbeit mit anderen Bereichen im Konzern**. Die Aussagen verdeutlichen, dass strukturelle und kulturelle Welten aufeinanderprallen. Die Essenz dieser Spannung liegt im Bereichsdenken und im Graben zwischen den traditionell-hierarchischen Strukturen der Post CH AG und das agil aufgestellte KMU Verkauf von PostNetz. Die holokratische Arbeitsform stösst in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit immer wieder an ihre Grenzen.

*Es gibt schon andere Bereiche, die brauchen ein Konzept mit x Seiten und da prallen wir kulturell schon aufeinander (I1, Z119-120).*

*Das grösste Problem ist halt schon die Zusammenarbeit mit den anderen, wir sind halt so wie eine Insel. Ich weiss auch nicht, ob es funktionieren würde, wenn alle mit Holokratie in der Post arbeiten würden, das würde auch mit dem «Gärtlidenken» nicht gehen (I3, Z246-250).*

Oft wird auch geäussert, dass besonders zu Beginn bei der Einführung von Holokratie von anderen Vorgesetzten nicht verstanden wurde, wenn in Gremien oder andere Besprechungen eine Person ohne Führungsfunktion teilnahm, aber als rollenverantwortliche Person mit dem entsprechenden Know-how. Da merkten einige Befragte, dass das Verständnis und die Akzeptanz hinsichtlich holokratischer Zusammenarbeit fehlte. Auch das rollenbasierte Arbeiten war ausserhalb der Grenzen des Verkaufs KMU unbekannt (I3, I5). Im Umgang mit diesem Spannungsfeld sei wichtig, dass transparent kommuniziert und die holokratische Arbeitsform erlebbar wird, um die Perspektivenübernahme zu fördern (I6).

*Das Spannungsfeld ist, dass sie es von aussen nicht erst nehmen, kein Verständnis haben und teilweise nicht einsehen möchten (...). Wir wissen wer hat welche Rollen, das wissen andere nicht. Mein Team hat viele Berührungspunkte mit anderen Bereichen aufgrund Fachgruppen oder Projektmeetings. Am Anfang hiess es einfach du gehst jetzt in das Meeting, weil du das Fachwissen hast (I3, Z195-201).*

Als kleine Einheit eines grossen Ganzen bewegen sich die MA im Verkauf KMU häufig zwischen einer „alten Arbeitswelt“ und einer „neuen Arbeitswelt“, welche sich hinsichtlich Zusammenarbeitsform, Besprechungsformaten, kulturellen Aspekten, Rollenmodellen sowie Verantwortlichkeiten und Entscheidungsformen weitgehend unterscheiden (I5). Damit verbunden ist auch, dass bereichsübergreifende Entscheidungen länger dauern und immer wieder

aufgezeigt werden muss, wie die eigene Arbeitsform funktioniert, was Zeit und Energie kostet (I10).

Auch Schnittstellen zum Bereich Personal werden durch eine Person ausgeführt, indem aufgezeigt wird, dass Holakratie mit den aktuellen HR-Prozessen nicht deckungsgleich ist (z.B. Stellenbeschreibungen, Lohnmodelle). Dies führt zu Mehraufwand und zeigt sich auch in der Mitarbeitendenbefragung. Diese berücksichtigt agile Arbeitsumgebungen nur am Rande und beinhaltet Fragen zum Vorgesetztenverhalten, was in dieser Form in Holakratie wenig zielführend ist (I2).

Ein ähnliches Spannungsfeld bezieht sich auf wahrgenommene **Hürden in einem Konzern**. Als Hürden werden seitens acht Befragten auch systemtechnische Rahmenbedingungen genannt (z.B. das Tool „Dialog“ für die Zielbeurteilung). Diese beziehen das holokratische Rollenmodell nicht mit ein und sind auf hierarchische Strukturen und Funktionsprofile ausgerichtet. Dies führt zu Übersetzungsarbeit und Mehraufwand (I16). Weiter werden auch arbeitsrechtliche Themen wie Gesamtarbeitsverträge und Verordnungen zum Arbeitszeitgesetz als Hürden aufgezählt (I12). Die **Zusammenarbeit** mit dem übergeordneten **Ankerkreis** („Management-Kreis“) ist gemäss sieben Personen ein weiteres Spannungsfeld. Aus Sicht einzelner MA ist der Ankerkreis aktuell nur wenig spürbar und lebt Holakratie nicht (I3, I4; I9). Als mögliche Gründe werden genannt, dass der Ankerkreis mit allen Repräsentanten aus den verschiedenen Kreisen (Verkauf KMU und Contact Center) träge, unstrukturiert und ineffizient ist, was sich auch in den fehlenden Spannungen zeigt. Dies führte auch dazu, dass die Besprechungen im Ankerkreis vorübergehend annulliert wurden und Optimierungspotenziale in das Transformationsprojekt einfliessen (I2).

*Wir hatten einen Ankerkreis mit Rollen aus dem KMU Verkauf und Contact Center. Durch das hatten wir permanent einen Bruch, weil nicht das gleiche Organisationsmodell, Werte und Kulturvorstellungen dahinter liegen (I16, Z237-241).*

Als weitere Spannungsfelder auf der Organisationsebene wird geäussert, dass aufgrund der aktuellen Pandemie die klassische top-down **Führung** wieder an Bedeutung gewonnen hat (I9). Die Aussagen verdeutlichen, dass in **Krisenzeiten** das Bedürfnis nach Orientierung seitens MA steige (I1). Auch wird das Strategieprojekt „Post von Morgen“ betont, welches dazu führt, dass MA ihre ursprüngliche Führungsrolle wahrnehmen (I2).

*Und dann auch die ganze Post von Morgen Geschichte. Alles was läuft führt auch dazu, dass Informationen fehlen und Unsicherheiten da sind. Dann gehe ich manchmal zurück in meine effektive Vorgesetztenrolle. Das passt jetzt auch nicht wirklich zur holokratischen Organisation. In Zeiten von Corona ist vieles in der Strategieperiode wieder in das klassische hierarchische Denken zurück (I2, Z300-306).*

Aufgrund dieser Entwicklungen nimmt auch die **Arbeit an der Organisation** ab, was als ein zusätzliches Spannungsfeld beschrieben wird. Gemäss den TN werden aktuell weniger Spannungen eingegeben und die Rollen weniger weiterentwickelt (I12). Als letztes Spannungsfeld wird die **Aussenwahrnehmung** aus **Kundensicht** erläutert. Die Kunden erleben den hohen Grad an Selbstorganisation im Verkauf KMU mehrheitlich als positiv. Nichtsdestotrotz stellt eine Person fest, dass auch Kunden das hierarchische Denken verinnerlichen. Demzufolge

kann es vorkommen, dass Kunden mit der Leitung Verkauf und nicht mit einer Fachperson sprechen möchte, die aufgrund ihrer Arbeitserfahrung an der Front die passendere Person wäre (I10).

#### 4.2.4.4 Gesundheitsrelevante Spannungsfelder

Von den bisher beschriebenen Spannungsfeldern werden einige hinsichtlich gesundheitsförderlicher und gesundheitsgefährdender Aspekte seitens TN besonders hervorgehoben. Als **förderliche Aspekte** für die **Gesundheit** werden das rollenbasierte System, die persönlichen sowie beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Verantwortungsübernahme genannt (I2). Letztes kann für einige MA auch belastend sein, wenn der Druck steigt und das selbständige Entscheiden und Priorisieren schwerfällt (I2, I4).

*Du kannst ein anderes Aufgabengebiet und Verantwortung übernehmen, aber auch sagen, jetzt ist es zu viel. Das sind für mich riesige Chancen. Gleichzeitig ist es auch eine Gefahr. Du kannst nicht erwarten, dass alle dies einfach machen können. Ein solches Modell braucht starke Begleitung. Du gibst die Verantwortung weiter, der Druck nimmt zu, alle müssen selber priorisieren und wenn sie dies nicht können, dann kann dies belasten und entsprechend gesundheitliche Folgen haben (I2, Z330-335).*

Das Rollenmodell wird durch andere MA wiederum auch als Schutz wahrgenommen, wenn selber priorisiert und autonom entschieden wird. Dies hat für einige einen motivierenden und gesundheitsförderlichen Charakter.

*Eine Rolle ist aber auch immer wie ein Schutz. Man kann selber priorisieren, man kann auch ganze Rollen ablehnen, wenn man sie nicht mehr will (I4, Z312-314).*

*Das Rollenmodell und die Organisationsform sind grosse Chancen für die Gesundheit. Sie ermöglichen wirklich jedem einzelnen sich zu entfalten (I2, Z327-279).*

Ein weiterer gesundheitsgefährdender Aspekt ist die fehlende menschliche und soziale Komponente in holokratischer Arbeit. Dies gibt einzelnen MA das Gefühl, alleine zu sein (I4). Die hohe Selbstorganisation und das spannungsgetriebene Arbeiten hat auch motivationsförderliches Potenzial, welches die Zufriedenheit fördert (I12).

*Umso höher wird die Motivation, wenn man Spannungen sieht, erkennt und anspricht und sieht, dass Sachen, die stören bearbeitet werden. Das fördert Holacracy dieser gestalterische Freiraum, man kann zum Beispiel eine Rolle schaffen, welche sich nur dem Wohl der Mitarbeitenden widmet. Die Zufriedenheit verbessert sich, wenn man die Möglichkeit hat andere Tätigkeiten zu übernehmen (I12, Z252-258).*

Die gesundheitsrelevanten Spannungsfelder führen zum letzten Ergebniskapitel, welche sich mit Vorschlägen zur Stärkung der gesundheitsförderlichen Zusammenarbeit befasst.

#### 4.2.5 Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit

In dieser Unterkategorie wurden, unter Berücksichtigung der Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder, Vorschläge seitens TN erhoben. Diese werden in verhältnis- und verhaltensorientierte Ansätze unterschieden (s. Abb. 20). Folgende Fragestellung wird in diesem Kapitel beleuchtet:

**Fragestellung 4: Wie kann die holokratische Zusammenarbeit gesundheitsförderlich gestärkt werden?**

Vorschläge zur Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit										
Verhältnisorientierte Ebene										
Transparenz stärken	2	2	1	1			1		1	
Sozialer Austausch	1				2		2			1
Sprint-Planung	3									
Stakeholder-Management	2									
Mehr Retrospektive	1									
Verhaltensorientierte Ebene										
Befähigung und Begleitung	2	4		2		1	3		2	1
Umgang mit Rollen		1	2						2	2
Umgang mit Feedback	2				1					2

Abbildung 20: Ergebnisse Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit (Code-Matrix-Browser).

4.2.5.1 Verhältnisorientierte Ebene

Auf dieser Ebene werden Vorschläge genannt, welche durch eine verhältnisorientierte Veränderung der Arbeitssituation dazu beitragen, dass Belastungen reduziert und/oder Ressourcen aufgebaut werden (Poppelreuter & Mierke, 2012).

Einige Befragte schlagen die **Stärkung der Transparenz** in der Zusammenarbeit vor. Es werden beispielsweise Vereinheitlichung von ähnlichen Rollen über die Kreisstrukturen hinweg (I8) und die fortlaufende Weiterentwicklung und Ausrichtung der Rollen auf ihren Purpose (I2) genannt. In weiteren Vorschlägen geht es um die Förderung einer transparenten Kommunikation hinsichtlich des Transformationsprojekts des KMU Verkauf. Weiter wird der **soziale Austausch** erwähnt, welcher durch regelmässige Zusatzgefässe und enge Begleitung gefördert werden kann (I1)

*Du musst Raum schaffen, dass der Mensch mitkommt und der Austausch stattfindet. Diesen Raum haben wir durch Teamcircles, Clean-the-Air Meetings und das finde ich auch schön. Das hätte in einem Holacracy-Modell nicht Platz (I6, Z291-294).*

Um im Arbeitsalltag mit der Priorisierung und hoher Arbeitsmenge besser umzugehen, wird die Einführung einer regelmässigen **Sprint-Planung** vorgeschlagen. So können realistische Erwartungen kommuniziert und mehr Transparenz betreffend zu erledigenden Lieferobjekten geschaffen werden (I2). Des Weiteren soll die Organisation von **Retrospektiven** als vertrauensbildende Massnahme in den Kreisen bestärkt werden. Als letzter Vorschlag wird ein klares **Stakeholder-Management** befürwortet, indem noch mehr Aufklärungsarbeit zu Holokratie in weiteren Bereichen der Post CH AG betrieben wird (I2).

4.2.5.2 Verhaltensorientierte Ebene

Interventionsansätze, welche auf Verhaltensänderungen von Individuen abzielen, stärken Ressourcen und/oder reduzieren Belastungen (Poppelreuter & Mierke, 2012).

Der am häufigsten genannte Vorschlag durch zehn IP, bezieht sich auf die **Befähigung** und **Begleitung** von MA hinsichtlich Holokratie. Dabei spielen vor allem externe und interne

Schulungen und Coaching eine bedeutende Rolle. Dies sei nicht nur bei neuen MA, sondern auch für MA der Fall, welche die holakratische Kollaboration besser kennen. Dies könnte im Sinne von Refresher-Angeboten geschehen, um Überforderungen in der komplexen holakratischen Arbeitswelt entgegenzuwirken und das Wissen im Arbeitsalltag und in der Prozessbegleitung aufzufrischen (I4, I7). Dies betrifft das Onboarding neuer MA, soll jedoch auch für die ganze Belegschaft unterstützend sein (I13).

*Das braucht Zeit, das ist eine Denkhaltung. Es hört sich immer schön an, selber zu entscheiden, aber dies braucht Begleitung. In Holacracy hast du keine Führung, du brauchst aber umso mehr Coaching und Begleitung. Wir hatten am Anfang Schulungen, wir hatten teilweise fünftägige Seminare. Weil es so komplex ist, brauchst du auch Coaching. Du brauchst den Grundgedanken, nur mitlaufen reicht nicht bei Holacracy (I2, Z520-526).*

Zusätzlich wird die Förderung der Verantwortungsübernahme durch stärkenorientierte Entwicklung on-the-job genannt (I2). Eine Person schlägt eine Schulung oder Anlaufstelle vor, welche sich mit den Themen Umgang mit Prioritäten und selber entscheiden befassen, um sich im Arbeitsalltag souveräner zu fühlen (I9). Nebst der Befähigung wird betont, dass das Mindset und die kulturelle Passung seitens MA sowie deren Offenheit, wichtige Voraussetzungen für den Erfolg in der holakratischen Zusammenarbeit sind(I2).

Ein weiterer Vorschlag bezieht sich auf den **Umgang mit Rollen**. Eine regelmässige Reflexion (z.B. in Retrospektiven) hinsichtlich Ausgestaltung der Rollen kann das kollektive Rollenbewusstsein aktivieren und fördern, indem die Verantwortlichkeiten regelmässig im Team gespiegelt werden (I12). Als letzte Massnahmenidee wird die Stärkung gewaltfreier Kommunikation genannt, welche den konstruktiven **Umgang mit Feedback** und auch das Ansprechen und Lösen von Spannungen begünstigen könnte (I2).

## 5 Diskussion

Der Schwerpunkt der vorliegenden Masterthesis lag darin, in einem ersten Schritt, zu beleuchten wie die holakratische Zusammenarbeit im Verkauf KMU von PostNetz umgesetzt wird. In einem zweiten Schritt wurden Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder identifiziert, welche in der holakratischen Kollaboration erlebt werden. Interventionsansätze zur Stärkung einer gesundheitsförderlichen Zusammenarbeit runden die Erhebung ab. Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde ein exploratives, qualitatives Forschungsdesign mit Dokumentenanalysen und Experteninterviews gewählt. Nachfolgend werden die Ergebnisse interpretiert, die Masterarbeit kritisch gewürdigt und Implikationen für die Forschung sowie Praxis abgeleitet. Ein Fazit und Ausblick vervollständigen die Diskussion.

### 5.1 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse in Beziehung gesetzt, diskutiert und vor dem theoretischen Hintergrund interpretiert. Aus Umfanggründen, und aufgrund der Komplexität der facettenreichen Ergebnisse, musste der Autor die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen in einer verdichteten und höheren Abstraktionsebene beantworten. Im Folgenden wird auf die erste Fragestellung eingegangen.

#### Fragestellung 1: *Wie wird die holakratische Zusammenarbeit im Verkauf KMU umgesetzt?*

Die Dokumentenanalyse und Experteninterviews verdeutlichen, dass die praktische Umsetzung von Holakratie im Verkauf KMU durch eine rollen- bzw. toolbasierte Kommunikation und Kooperation sowie Nutzung von holakratischen Meetingformaten geprägt ist. Obwohl holakratische Elemente (z.B. Kreisstruktur, GovMe, TacMe) genutzt werden, wird Holakratie nicht ganzheitlich in einer reinen Form nach Robertson (2016) umgesetzt. Dies ist nicht erstaunlich, da auch andere agile Arbeitsformen wie z.B. Scrum in der Praxis selten in Reinform anzutreffen sind (Burkhard, Greiwe, Kropp, Mateescu & Zahn, 2015).

Als wichtige Bausteine in der Zusammenarbeit zählen die TN die Kreisstruktur der Organisation und das Rollenmodell auf, welches die Verantwortlichkeiten der MA im Verkauf KMU in einzelne Rollen bündelt. Dabei werden die von Holakratie vorgegebenen Rollen (Lead Link, Rep Link, Facilitator und Secretary) in den Kreisen des Verkaufs KMU wahrgenommen. Die Lead Link Rolle wird dabei von Personen eingenommen, welche im hierarchischen Konstrukt der Post CH AG eine Führungsposition verantworten. Robertson (2016) sieht auch eine Cross Link Rolle vor, welche distanzierte oder sehr unterschiedliche Kreise in einer Organisation verbinden kann. Diese Rolle wird erst im Zuge des laufenden Transformationsprojektes im Verkauf KMU eingeführt. Nebst den holakratischen Hauptrollen gibt es eine Vielzahl von selbst definierten Rollen, welche das Tagesgeschäft und die wichtigsten Verantwortungsbereiche abdecken.

Besonders auffällig ist, dass spezielle Rollen für diverse Kommunikationsbedürfnisse definiert wurden (s. Kap. 4.1.1). Die MA haben basierend auf ihren Stellenprofilen meistens mehrere Rollen. Deren Verantwortlichkeiten und Purpose werden transparent im Holaspirit in den Rollenbeschreibungen dokumentiert. Es wird darauf Wert gelegt, dass die Verantwortlichkeiten einen strategischen Bezug zum grossen Ganzen hat. Dies verdeutlicht bereits die gemeinsame Vision des Verkaufs KMU – „Mehrwert für KMU-Kunden ausschöpfen“ – welche auch von Baumgartner et al. (2020) als charakteristisches Prinzip agiler Arbeit betrachtet wird. Die Zusammenarbeit im Verkauf KMU ist selbstorganisiert und das Rollenmodell wird als flexibel und agil wahrgenommen. Rollen können verändert, neu definiert und geteilt werden. Dies fördert die organische Weiterentwicklung, was Robertson (2016) als dynamische und sinnvolle Weiterentwicklung von Aufgaben und der Organisation beschreibt. Wie bereits erwähnt, werden GovMe und TacMe durchgeführt. Die Mehrzahl der TN nehmen diese als sehr strukturiert, prozessgetrieben und effizient wahr. In den Interviews wird deutlich, dass weitere Austauschgefässe als Ergänzung zu den fokussierten und sachlichen holokratischen Besprechungen notwendig sind. Dabei handelt es sich z.B. um regelmässige Teamupdates, Workshops und Clean-the-Air Anlässe. Sie bieten Raum für sozialen Austausch, Reflexion der Zusammenarbeit und werden in Zeiten von Corona, Homeoffice und sozialer Isolation sehr geschätzt. Es handelt sich um eine sinnvolle Ergänzung, da Clean-the-Air Anlässe auf dem Konzept der gewaltfreien Kommunikation von Rosenberg (2016) beruhen, welches eine vertrauensbasierte Kommunikation und einen emphatischen sowie wertschätzenden Umgang in der Zusammenarbeit begünstigt. Die holokratische Arbeit funktioniert spannungsgetrieben, auch wenn vereinzelt erwähnt wird, dass die Spannungen zum Zeitpunkt der Interviews teilweise abnahmen. Diese Tatsache widerspricht sich mit Robertson (2016), der die Relevanz von kontinuierlichen Spannungen als Kernelement von selbstorganisierten Unternehmen hervorhebt. Das Entwicklungspotenzial zwischen einer aktuellen und einer wünschenswerten Situation wird Robertson (2016) zu Folge von fortlaufenden Spannungen verkörpert. Die Nutzung von Tools spielen im Verkauf KMU eine zentrale Rolle. Zu den wichtigsten Tools, welche die Transparenz des holokratischen Tagesgeschäfts fördern, sind das MS Teams, Skype und das Holaspirit. Die Experteninterviews verdeutlichen, dass die eigene Arbeit und Projektupdates dann transparent und sichtbar werden. Dies entspricht auch den Erkenntnissen von Nido, Lévesque, Ghidossi und Zumstein (2020), dass regelmässige Updates und Beiträge im agilen Arbeitskontext zur Förderung der Transparenz und Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit relevant sind. Des Weiteren stützt sich die Zusammenarbeit auf gemeinsame Werte und Prinzipien agiler Arbeit (Baumgartner et al., 2020). Der hohe Grad an Selbstorganisation, die transparente Arbeitsweise, die gemeinsame Vision sowie eine gelebte Feedback-Kultur sind charakteristisch für die Kollaboration. Auch das iterative und inkrementelle Arbeiten wird als agiles Prinzip deutlich, was sich in der Regelmässigkeit der holokratischen Meetings zeigt. Im Verkauf KMU beschäftigt, zum Zeitpunkt der Befragung, ein Reorganisationsprojekt und die strategische Neuausrichtung der

Post CH AG. Die Zukunft wird zeigen, ob ein alternatives agil-responsives Organisationsmodell elaboriert wird. Gestützt auf Rööfli (2008) ist eine fortlaufende Weiterentwicklung agiler Organisationskonzepte üblich, da Holakratie die Veränderungsbereitschaft einer lernenden Organisation begünstigt.

*Fragestellung 2: Welche Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen werden in der holakratischen Zusammenarbeit durch die Mitarbeitenden des Verkaufs KMU wahrgenommen?*

Die Erhebung hat gezeigt, dass Arbeitsressourcen sowie Arbeitsanforderungen auf physischer/physiologischer, psychischer, sozialer, organisationaler Ebene sowie auf der Ebene der Arbeitsaufgabe ergründet wurden. In Anbetracht der Tatsache, dass die TN mehr Arbeitsressourcen (370 Codes) als Arbeitsanforderungen (75 Codes) benennen, lässt bereits eine optimistische Auslegeordnung erkennen. Auch wenn die Wirkungen von Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen in dieser Masterarbeit nicht im Fokus standen, kann dieses Erkenntnis gestützt auf das JDRM als positiv betrachtet werden. Im Vergleich dazu belegten Galliker et al. (2020), dass ein Drittel aller Schweizer Arbeitnehmende mehr arbeitsbezogene Belastungen als Ressourcen wahrnehmen.

Ein optimales Zusammenspiel von Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen kann zu Engagement und Motivation führen. Eine Häufung von Arbeitsbelastungen führt hingegen zu Erschöpfung, was Ressourcen vermindern und die Vulnerabilität hinsichtlich Belastungen erhöhen kann (Bakker & Demerouti, 2017). Die Analyse verdeutlicht auch, dass insbesondere Arbeitsressourcen im sozialen Kontext aufgezählt wurden. Demnach werden diese in Form von Austauschmöglichkeiten, sozialer Unterstützung, positives Teamklima, Vertrauen und Wertschätzung erlebt. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Unterstützung durch Vorgesetzte (Lead Links), die durch die Mehrheit der TN akzentuiert wird. Die Eigenverantwortung der MA ist sehr hoch, dennoch wird in den Interviews deutlich, dass die Lead Links als Coachs die einzelnen Kreismitglieder unterstützen. Insbesondere in Zeiten von Corona gewinnt, laut einigen Rückmeldungen, die Führung auch in einem hierarchielosen holakratischen Arbeitssetting an Bedeutung, da diese Orientierung vermittelt. Dies ist konträr zu den Ergebnissen der ZHAW-Studie, welche sich mit Führung auf Distanz während des Lockdowns 2020 beschäftigte. Zirkler, Scheidegger und Bargetzi (2020) stellten dabei eine Veränderung der Relevanz von klassisch-hierarchischen Führung hin zu mehr Selbstführung durch MA fest. Weiter werden auch externale soziale Ressourcen genannt (z.B. die familiäre Unterstützung und der Erfahrungsaustausch zu Holakratie mit externen Personen), die arbeitsbezogen unterstützend sind. Die Kraft der sozialen Unterstützung widerspiegelt sich nicht zuletzt im JDRM. Demnach können soziale Arbeitsressourcen, über den motivationalen Prozess, Beanspruchungen puffern und sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken (Bakker & Demerouti, 2017). Im Vergleich dazu wurden Arbeitsanforderungen auf einer sozialen Ebene selten erwähnt. Vereinzelt wird konkretisiert, dass der Umgang mit Kritik zwischen Teammitglieder belastend sein kann. Selbst wenn

Konfliktsituationen in den Interviews nicht direkt angesprochen wurden, können die von Holakratie geförderte Feedbackkultur, die vorhandenen Entscheidungsspielräume sowie die Leistungserwartungen ein Konfliktpotenzial bergen, welches nicht vernachlässigt werden sollte. Nach Holz, Zapf und Dormann (2004) können Konflikte oder zwischenmenschliche Spannungen das psychische Wohlbefinden beeinflussen und sich als soziale Stressoren manifestieren. Auf einer organisationalen Ebene werden Arbeitsressourcen vor allem mit der Selbst- und Arbeitsorganisation assoziiert. Die hohe Autonomie, die Eigenverantwortung, die Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Stärken und Interessen sowie das selbständige Priorisieren werden als unterstützende Arbeitsressourcen beschrieben. Gemäss Dweck (2010) möchten Menschen autonom und selbständig handeln. Auch nach Boes und Kämpf (2019) gehen Agilitätskonzepte mit hoher Autonomie und Selbstregulation einher, was wiederum mit den Erkenntnissen in der Masterarbeit im Einklang ist. Bereits Hackman und Oldham (1975) bezeichneten Autonomie als einen essentiellen Faktor für arbeitsbezogene Zufriedenheit und Motivation. Tuomivaara, Lindholm und Känsälä (2017) konnten in ihrer Studie aufzeigen, dass iteratives und inkrementelles Vorgehen ein effizientes Arbeiten und fortlaufendes Priorisieren fördern kann. Dies führt dazu, dass das Arbeitsvolumen in Teams gleichmässiger verteilt wird. Diese Erkenntnis reflektiert sich in der Master Thesis nicht, dennoch verdeutlichen Wortmeldungen der IP, dass das selbständige Priorisieren in der Selbstorganisation eine wichtige Arbeitsressource im Umgang mit hohem Arbeitsvolumen ist. Letzteres wird deutlich durch die Hälfte der IP als Arbeitsanforderung genannt. Arbeitsorganisatorische Ressourcen werden durch den Grossteil der IP dargelegt, sei es aufgrund der agilen Arbeitshilfsmittel (z.B. Holaspirit, MS Teams), des holakratischen Rollenmodells oder den flexiblen Arbeitsformen. In der arbeitsorganisatorischen Ebene wird die Transparenz wiederum deutlich. Sie zeigt sich als unterstützender Ressourcenaspekt in der Rollentransparenz, Transparenz der Kreisstrukturen und Sichtbarkeit der gemeinsamen Teamarbeit. Weiter reflektieren sich arbeitsbezogene Ressourcen in der Arbeitsaufgabe selbst. Dabei stechen vor allem die Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten und die bereits erwähnte Informations- und Aufgabentransparenz heraus. Die beruflichen Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten lassen sich auf das stärkenorientierte Rollenmodell zurückführen, da neue Verantwortungsbereiche im holakratischen Arbeitssetting unkompliziert übernommen und Kompetenzen on-the-job angeeignet werden können (Robertson, 2016). Weiter wird auch eine positive Einstellung gegenüber der holakratischen Arbeit berichtet, welche mit Sinnhaftigkeit, Spass und Interesse assoziiert wird. In Bezug zur psychischen Ebene wird deutlich, dass die holakratische Zusammenarbeit beflügelnd und motivierend wirkt. Diese Erkenntnis lässt sich, gestützt auf die Broaden-Build-Theorie, als positiv interpretieren. Die Theorie besagt, dass positive Emotionen den Zugang zu weiteren Ressourcen ermöglichen und sich stresspuffernd auf die Gesundheit auswirken (Fredrickson, 2013). Ein weiterer Ressourcenaspekt ist die Distanzierung von der Arbeit und die Umdeutung von schwierigen Kundensituationen, welche zwar nicht mit Holakratie direkt in Verbindung stehen, dennoch für die TN auf einer psychischen

Ebene als hilfreich, zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen, dargestellt werden. Dies entspricht der Erkenntnis aus der Literatur, dass sich emotions- und problemfokussierte Bewältigungsstrategien im Umgang mit belastenden Situationen anbieten (Lazarus & Folkman, 1984). Die Mehrheit der Befragten (14 TN) beschreibt auch emotionale Anforderungen. Diese beziehen sich vordergründig auf den Einstieg in die Holakratie, die zu Beginn aufgrund ihrer Komplexität und hohen Effizienzorientierung viel Zeit und Energie absorbierte. Weiter werden die hohe Eigenverantwortung und das selbständige Entscheiden teilweise als herausfordernd wahrgenommen. Das Fehlen des sozialen Austausches in den holakratischen Besprechungsformaten lässt sich in den emotionalen Arbeitsanforderungen wiedererkennen. Diese Erkenntnisse führen zu den Spannungsfeldern, welche anhand nachfolgender Fragestellungen verdichtet werden.

*Fragestellung 3: Welche Spannungsfelder werden in der holakratischen Zusammenarbeit durch die Mitarbeitenden des Verkaufs KMU wahrgenommen?*

*Fragestellung 3.1: Welche Spannungsfelder sind gesundheitsrelevant?*

Spannungsfelder werden durch die IP auf individueller, Team- und Organisationsebene angegeben. Die beschriebenen Spannungsfelder in der holakratischen Praxis werden als Dynamiken sichtbar, welche durch Gegensätze oder Widersprüche geprägt sind. Sie zeigen sich dabei als äusserst facettenreich und mehrschichtig (Glasl und Lievegoed, 2016). Am häufigsten werden die Spannungsfelder im organisationalen Kontext genannt. Die Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen im Konzern wird durch alle TN als Spannungsfeld wahrgenommen. Zwei unterschiedliche Welten prallen aufeinander: Einerseits der traditionell-hierarchische Konzern mit den heterogenen Geschäftsbereichen und andererseits der Verkauf KMU, welcher im 2018 mit Startup-Charakter entstand. Beide Welten unterscheiden sich in strategischer, struktureller und kultureller Hinsicht. Gemäss Bateson (2016) besteht ein Risiko von Kontextblindheit, wenn Agilität in gewissen Teilen einer Organisation eingeführt und gelebt wird und die Folgen für das Gesamtsystem nicht berücksichtigt werden. Ein weiteres Spannungsfeld sind Hürden im Konzern, da systemtechnische und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen nicht auf Holakratie ausgerichtet sind. Ein Spannungsfeld ist auch die Zusammenarbeit mit dem Ankerkreis (Super-Kreis). Aufgrund des fortlaufenden Reorganisationsprojektes ist dieses gemäss einiger Rückmeldungen nicht mehr spürbar. Nach Robertson (2016) ist die Aktivität eines Super-Kreises von grosser Bedeutung, indem der Informationsfluss zwischen den Kreisstrukturen gewährleistet bleibt und auch Interessen und Bedürfnisse von untergeordneten Subkreisen besprochen und weitergetragen werden. Dieses Spannungsfeld kann für die organische Weiterentwicklung lähmend sein und steht mit Aussagen von Robertson (2016) im Widerspruch. Auf der Teamebene wird besonders ein Spannungsfeld am häufigsten betont, das mit den prozessgetriebenen und effizienzorientierten holakratischen Sitzungen in Verbindung steht. Der Faktor Mensch bzw. die soziale Komponente der Arbeit wird in Holakratie in der eigenen Effizienz-

und Leistungsorientierung nicht berücksichtigt. Obwohl das Spannungsfeld bereits mit zusätzlichen Austauschgefässen kompensiert wurde, nehmen weiterhin einige IP dieses Spannungsfeld als belastend und demotivierend wahr. Ein ähnliches Spannungsfeld unterstreicht auch Schwarz (2016), indem sie aufzeigt, dass besonders zu Beginn die strikten Prozesse und das Erlernen der holokratischen Spiel- und Kommunikationsregeln zu Angst und Unsicherheiten führen können. Weitere widersprüchliche Spannungsfelder beziehen sich auf das Rollenthema, welches auf Teamebene und individueller Ebene differenziert wird. Einerseits geht es um das kollektive Rollenbewusstsein, das Schärfen und Anpassen der Rollen sowie Verantwortungsbereiche, und andererseits um die eigene Rollenausgestaltung. Die Rollenausgestaltung wird als gesundheitsförderlich wahrgenommen, da sie zu mehr Transparenz, Autonomie, Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten führt. Die hohe Eigenverantwortung geht auch mit selbständigem Entscheiden und Priorisieren einher. Dies ist für einige Befragte motivierend und wiederum für andere belastend. Die eigene Rollenausgestaltung wirkt sich als proaktive Gestaltung der eigenen Tätigkeit (Job Crafting) positiv auf die Motivation von MA aus und baut deren Arbeitsressourcen aus (Demerouti & Nachreiner, 2018). Es wird beim Rollenthema jedoch auch deutlich, dass die selbständige Arbeitsgestaltung zu einer hohen Verantwortungsübernahme und Selbstführung leitet, die überfordern kann. Dies verdient ein besonderes Augenmerk, weist doch die Forschung darauf hin, dass MA aufgrund hoher Selbstorganisation und unternehmerischer Eigenverantwortung zu interessierter Selbstgefährdung neigen könnten (Bakker & Costa, 2014; Mustafić et al., 2020). Glasl und Lievegoed (2016) akzentuieren, dass Spannungsfelder oft nicht aufgelöst werden können. Dies kann zur Folge haben, dass langfristig bestehende Spannungsfelder neue Belastungskonstellationen und Unsicherheiten seitens MA hervorrufen (Becke, 2020). Dies führt den Autor zur Diskussion der letzten Fragestellung:

*Fragestellung 4: Wie kann die holokratische Zusammenarbeit gesundheitsförderlich gestärkt werden?*

Die Rückmeldungen in den Experteninterviews verdeutlichen erste Ansätze zur Stärkung einer gesundheitsförderlichen Zusammenarbeit. Auf einer verhältnisorientierten Ebene wurde vor allem das Stärken der Transparenz beschrieben, indem Rollenbeschreibungen über Kreisstrukturen hinweg harmonisiert und die Rollen weiterhin auf ihren Purpose ausgerichtet werden. Der soziale Austausch sollte mit den nicht-holokratischen Zusatzgefässen gefördert werden. Des Weiteren wird die Einführung von regelmässigen Retrospektiven, zur Reflexion im Team, und eine Sprint-Planung erwähnt, welche im Umgang mit dem hohen Arbeitsvolumen sowie für die eigene Priorisierung und Klärung von Erwartungshaltungen nützlich sein können. Huck-Fries, Prommegger, Wiesche und Krcmar (2019) zu Folge führen agile Praktiken zu weniger erlebter Rollenambiguität (widersprüchliche Erwartungen an eine Rolle), was den Einsatz von Retrospektiven befürworten würde. In der verhaltensorientierten Ebene betont ein grosser Teil

der TN vor allem die Relevanz von fortlaufender Befähigung und Begleitung der MA, sei dies bei der Einführung von neuen MA oder durch Refresher-Aktivitäten zu Holakratie. Für den konstruktiven Umgang mit Kritik wird eine Befähigung zu gewaltfreier Kommunikation vorgeschlagen, um im Kontext von selbstorganisierten Teams souveräner aufzutreten. Einige Interventionsansätze werden in den Implikationen für die Praxis wieder aufgegriffen.

## **5.2 Kritische Würdigung der Untersuchungsmethodik**

In diesem Kapitel wird die Untersuchungsmethodik kritisch beleuchtet, um mögliche Erkenntnisse für weitere Erhebungen abzuleiten. Qualitative Methoden erwiesen sich besonders gut zur Beantwortung der zugrundeliegenden Fragestellungen, da subjektive Sichtweisen und Offenheit im Forschungsprozess – in dieser Master Thesis – einen hohen Stellenwert genossen (Flick, 2017). Ein exploratives Vorgehen bietet sich als praxisorientierte Forschungsperspektive bei unstrukturierten Situationen an, um Erkenntnisse induktiv zu erheben (Sedlmeier & Renkewitz, 2018). Die Dokumentenanalyse diente als Einstieg ins Feld und zur Kontextualisierung von Informationen zur holokratischen Zusammenarbeit des Verkaufs KMU im vorgelagerten Experteninterview und den vertiefenden Experteninterviews. In den Experteninterviews wurden die Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder erhoben. Die genannten Methoden haben sich optimal ergänzt, dennoch haben qualitative Methoden auch ihre Grenzen. In Bezug zu den Experteninterviews gibt es Einschränkungen, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Die QIA führt zu Limitationen, da die Gütekriterien nicht angewandt werden konnten und keine Zweitperson zwecks Inter-Rater-Reliabilität inhaltsanalytisch mit ausgewertet hat. Die klassischen Gütekriterien, wie bei quantitativen Forschungsdesigns, waren nur beschränkt erfüllbar, dennoch sollte die Intersubjektivität und Nachvollziehbarkeit gewährleistet sein (s. Kap. 3.3).

Weiter lässt die hohe Subjektivität aufgrund selbstberichteter Daten in den Experteninterviews nur begrenzt Rückschlüsse auf objektive Gegebenheiten hinsichtlich der holokratischen Zusammenarbeit zu. Eine weitere Restriktion besteht in der Form der Stichprobengewinnung. Diese wurde mit einer Auswahl typischer Fälle und nicht methodengeleitet vollzogen. Dies könnte dazu geführt haben, dass sich MA mit hohem Interesse an der Thematik und erhöhten Arbeitsressourcen gemeldet haben, was die Untersuchungsergebnisse verzerrt haben könnte. In der Stichprobe waren lediglich MA aus dem Verkauf KMU. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere agile Arbeitsumgebungen ist nur bedingt möglich, was aber auch kein Anspruch der Masterthesis war.

Der Autor der vorliegenden Masterarbeit ist selbst Teil der Organisation, was den Zugang zum Feld erhöhte und mit einer hohen Akzeptanz und Bereitschaft der TN einherging. Nichtsdestotrotz könnte dies, aufgrund einer eigenen Betriebsblindheit, zu Verzerrungen führen. Lamnek und Krell (2016) heben hervor, dass «nicht die Entscheidung zwischen Distanz und Identifizierung

kennzeichnend ist für eine gute Forschung, sondern die Fähigkeit, entsprechend den jeweiligen Erfordernissen mit beiden umgehen zu können» (Lamnek & Krell, 2016, S. 245). Diesem Spannungsfeld wurde entgegengewirkt, indem Rollen geklärt, die eigene Nähe und Distanz zum Untersuchungsgegenstand reflektiert sowie Ziele und Erwartungen transparent kommuniziert wurden (Flick, 2017).

Weitere Limitationen beziehen sich auf den theoretischen Bezugsrahmen. Das JDRM bewährt sich aufgrund seines praktischen Nutzens zur Charakterisierung von Arbeitssituationen und bietet flexible Einsatzmöglichkeiten. Dennoch hat das JDRM auch seine Grenzen und methodischen Schwächen. Das Modell geht davon aus, dass positive und negative Aspekte einer Tätigkeit zu positiven und negativen Reaktionen führen (s. Kap. 2.1.4). Der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und individuellen Reaktionen berücksichtigt die bedingungsbezogene Messgüte zu wenig und stützt sich vor allem auf subjektive Einschätzungen und Reaktionen von betroffenen Personen. Es ist wünschenswert, dass Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen auch mit objektiven Messverfahren angegangen werden (Demerouti & Nachreiner, 2018). Das JDRM ist in diversen Kontexten einsetzbar, kann dennoch nicht uneingeschränkt generalisiert werden (Schaufeli & Taris, 2014). Dies zeigt sich auch in einer mangelnden Zielgruppenorientierung des Modells. Die Komplexität der Praxis bzw. einer holakratischen Arbeitsumgebung in einer Verkaufsorganisation kann so nur bedingt abgebildet werden. Es bleibt offen, wie agile Arbeitskontexte künftig noch stärker im JDRM berücksichtigt werden können (Bakker & Albrecht, 2018). Trotz den beschriebenen Limitationen ermöglichte die Masterarbeit einen bedeutungsvollen Forschungsbeitrag zur Umsetzung holakratischer Arbeit in einer Verkaufsorganisation, in Hinblick auf deren Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder. Weitere Forschungsarbeiten können diese Limitationen berücksichtigen und an den zentralen Ergebnissen ansetzen.

### **5.3 Implikationen**

Aus dem Erkenntnisgewinn der vorliegenden Masterarbeit werden in diesem Kapitel Implikationen für die Forschung und Praxis abgeleitet.

#### **5.3.1 Implikationen für die Forschung**

Die Erhebung der Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder kann als Ausgangspunkt für deren Eingrenzung und Priorisierung nützlich sein, damit quantitativ Wirkungszusammenhänge näher untersucht werden können. Für den weiteren Erkenntnisgewinn könnte ein sequenzielles qualitativ-quantitatives Forschungsdesign hilfreich sein, um auf Basis der qualitativen Analyse Hypothesen abzuleiten, welche weiterführend mit einer grösseren Stichprobe quantitativ überprüft werden (Lamnek & Krell, 2016). Unter Berücksichtigung des JDRM könnte somit ein Analyse-Modell abgeleitet werden, welches die Wirkungen der gesundheitsbeeinträchtigenden und motivationalen Prozesse untersucht. Dies würde der

reduzierten Forschungslage zu gesundheitlichen und motivationalen Effekten agiler Arbeit mit Fokus Holakratie entgegenkommen. Die identifizierten Spannungsfelder könnten für weitere Untersuchungen als Typologie dienen, welche in vergleichbaren holokratischen Arbeitsumgebungen validiert werden könnten. Wiederum könnte auf Basis der qualitativen Voruntersuchung eine Eingrenzung und Priorisierung der Spannungsfelder in eine quantitative Befragung münden. Nach der Analyse von Spannungsfelder könnten z.B. in Fokusgruppen der Umgang mit Spannungsfeldern und konkrete Massnahmen mit der Zielgruppe vertieft und bearbeitet werden. Dies würde dem Thema Umgang mit Spannungsfeldern (Polarity-Management) mehr Kontinuität und Nachhaltigkeit gewähren (Glasl & Lievegoed, 2016).

Ein zentrales Element der Holakratie ist die rollenbasierte Zusammenarbeit (s. Kap. 4.2.1.1). In einer weiteren Untersuchung könnten Gruppenunterschiede in der qualitativen Datenanalyse berücksichtigt werden. Es könnte z.B. der Frage nachgegangen werden, inwiefern subjektive Unterschiede in der Wahrnehmung der Arbeitssituation zwischen den Hauptrollen Lead Link, Rep Link, Facilitator und Secretary existieren. Der Verkauf KMU befindet sich aktuell in einem Transformationsprojekt zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation. In einer Vorher-Nachher-Untersuchung könnte die Arbeitssituation anhand zwei Messzeitpunkten erhoben werden, welche Informationen über eine Veränderung liefern könnte. Nebst arbeitsbezogenen Ressourcen könnte der Blick auch noch vertiefter auf persönliche Ressourcen gerichtet werden (Bakker & Demerouti, 2017).

In weiteren Studien wäre es zudem interessant, agile Organisations- und Arbeitsformen vor dem Hintergrund der Corona-Krise zu beleuchten, um thematische Akzente bezüglich Führung auf Distanz und Selbstführung zu setzen (Zirkler, Scheidegger & Bargetzi, 2020).

### **5.3.2 Implikationen für die betriebliche Praxis**

Die vorliegende Masterarbeit hat den Anspruch, zwischen Wissenschaft und Praxis eine Brücke zu schlagen. Nachfolgend werden Gestaltungs- und Reflexionsfelder für die gesundheitsförderliche Gestaltung holokratischer Zusammenarbeit wie folgt skizziert.

**Stärkung sozialer Aspekte:** Das Bedürfnis nach mehr sozialem Austausch, Dialog und Nähe ist seitens TN vorhanden und die Arbeitsressourcen im sozialen Kontext sind von grosser Bedeutung. Um diese beiden Aspekte zu stärken, gilt es die passenden Gefässe zu schaffen, damit die MA ganzheitlicher berücksichtigt werden. Es ist zu empfehlen, dass «soziale Themen» in der Rollenausgestaltung weiterhin anerkannt werden, da beispielhafte Rollen wie «Alltagsheldin», «Teambuilder» oder «People», in einer effizienzorientierten Arbeitsumgebung, für die MA einen bedeutenden und nicht zu unterschätzenden Wert hat.

**Rollenumgang und Rollenbewusstsein:** Holakratie ist geprägt durch ein rollenbasiertes Zusammenarbeiten (Robertson, 2016). Der eigene Umgang mit den Rollen wird im Balance-Akt

zwischen hoher Autonomie, Eigenverantwortung und Selbstführung als gesundheitsrelevantes Spannungsfeld wahrgenommen. Um Belastungsspitzen und interessierter Selbstgefährdung vorzubeugen, ist die Stärkung der Rollentransparenz, Klärung von gegenseitigen Erwartungen und die enge Begleitung von Führungskräften oder Rollen-Verantwortlichen zu empfehlen.

**Befähigung und Begleitung:** Im holokratischen Arbeitsalltag bewegen sich MA in einer veränderungsintensiven, komplexen und prozessgetriebenen Umwelt. Nebst methodischem Wissen und Kompetenzen zu Holokratie (oder das auf eigene Bedürfnisse adaptierte agil-responsive Organisationsmodell) könnten zukünftig auch Soft Skills eine höhere Bedeutung zugeschrieben werden. Der hohe Anspruch an Selbstorganisation und -führung bedingt ein hohes Mass an Reflexions- und Kritikfähigkeit sowie Selbstmanagement-Fähigkeiten (z.B. Arbeitsmethoden, zielführendes Priorisieren, Entscheidungskompetenzen) und Sozialkompetenzen (z.B. gewaltfreie Kommunikation). Diese Fähigkeiten könnten durch das Gesundheitsmanagement mit zielgruppenspezifischen und gesundheitsförderlichen Angeboten unterstützt werden (Bürki & Swoboda, 2020).

**Besprechung zentraler Ergebnisse und Einsatz von Gesundheitsbotschafterinnen und Gesundheitsbotschafter (Gebo):** Weiter wird empfohlen, dass die identifizierten Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen, Spannungsfelder und Vorschläge zur Stärkung der gesundheitsförderlichen Zusammenarbeit in den Teams des Verkaufs KMU besprochen werden. Der zusätzliche Erkenntnisgewinn könnte den Ergebnissen der Personalumfrage 2020 gegenübergestellt werden. Die Hauptergebnisse könnten z.B. im Rahmen einer Retrospektive oder eines Teamworkshops im Sinne von «Stärken stärken» besprochen und Massnahmen zu Optimierungspotenziale abgeleitet werden. Auch die Diskussion und der Umgang mit den Spannungsfeldern und den sich verändernden Rahmenbedingungen im Konzern können reflektiert werden. Diese im Unternehmen anzusprechen und die Kraft der resultierenden Spannungen können zu erfolgsversprechenden Veränderungen führen und neue Lernfelder eröffnen (Glasl & Lievegoed, 2016). Dies könnte in Zusammenarbeit mit den Gebo, welche im Verkauf KMU letzten Herbst 2020 ausgebildet wurden, geschehen. Sie setzen sich bottom-up für gesundheitsförderliche Interventionen und bedürfnis- und bedarfsgerecht für Gesundheitsthemen ein. Da Gesundheitsförderung in Organisationen häufig nicht mehr klassisch über Führungskonzepte verläuft, so scheint der Einsatz von Gebo erfolgsversprechend zu sein. Sie können als Multiplikatoren in Bezug auf Früherkennung und Sensibilisierung ein wichtiger Hebel darstellen (Bürki & Swoboda, 2020). Das Gesundheitsmanagement und weitere interne Anlaufstellen des Praxispartners, wie die HR-Beratung und Sozialberatung, stehen als Anlaufstellen für private und berufliche Angelegenheiten unterstützend zur Verfügung.

## 5.4 Fazit und Ausblick

Der Autor setzte sich zum Ziel, die praktische Umsetzung holokratischer Arbeit im Verkauf KMU von PostNetz zu untersuchen. Weiter wurden Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfelder erhoben. Die qualitative Masterarbeit leistete auf Basis einer Dokumentenanalyse und 16 Experteninterviews und anschließender QIA nach Mayring (2015) einen entscheidenden Beitrag zur Erforschung der holokratischen Zusammenarbeit in einer Verkaufsorganisation. Diese Erkenntnisse können für zukünftige Studien bereichernd sein.

Die Datenanalyse ergab, dass die Zusammenarbeit rollen- und toolbasiert realisiert wird. In der holokratischen Kollaboration greifen die MA auf Arbeitsressourcen wie die soziale Unterstützung, die Selbst- und Arbeitsorganisation sowie auf die Aufgabe selbst zurück. Im Vergleich dazu werden emotionale Anforderungen und ein hohes Arbeitsvolumen vordergründig als Arbeitsanforderungen festgestellt. Als zentrale Spannungsfelder werden die Zusammenarbeit mit anderen traditionell-hierarchischen Geschäftsbereichen, die wahrgenommenen Hürden in einem Konzern sowie die Vernachlässigung sozialer Aspekte und der Rollenumgang aufgeführt.

Wie in der Einleitung erwähnt, erhielten bisher gesundheitliche und motivationale Effekte agiler Arbeit noch wenig Beachtung (Pfeiffer, Sauer & Ritter, 2015). In der Untersuchung konnte dargelegt werden, dass in der holokratischen Zusammenarbeit gesundheitsförderliche und gesundheitsgefährdende Merkmale der Arbeitstätigkeit schlummern. In der zukünftigen Arbeitswelt wird die Gesundheit von MA ein wichtiger Erfolgsfaktor bleiben (Bürki & Swoboda, 2020), damit Menschen auf der Überholspur in Richtung Zukunft veränderungsbereit, mitbestimmend und nachhaltig gestärkt auf die Reise mitgenommen werden. Dabei spielt die gesundheits- und motivationsförderliche Umsetzung und Gestaltung agiler Arbeit, unter Berücksichtigung von Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und Spannungsfeldern, eine zentrale Rolle.

## 6 Literaturverzeichnis

Ahmad, M. O., Markkula, J. & Oivo, M. (2013). *Kanban in software development: A systematic literature review*. Proceedings – 39th Euromicro Conference Series on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2013, 9–16.

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt.

Bakker, A. B. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23 (1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

Bakker, A. B. & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22, 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bateson, N. (2016). *Small arcs of larger circles*. Bridport: Triachry Press.

Bauer, C., Hohl, E., & Zirkler, M. (2019). Der lange Weg zur Holakratie. *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, 2, 37–44.

Baumgartner, M., Bracher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Agiles Arbeiten gestalten. Grundlagen und gesundheitsförderliche Zusammenhänge*. Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 39, Bern.

Becke, G. (2020). Agile Arbeitskonzepte – Zwischen Rationalisierung und gesundheitssensibler Gestaltung. In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Weirich (Hrsg.), *Agilität?: Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 13-33). München: Rainer Hampp Verlag.

Boes, A. & Kämpf, T. (2019). Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen? In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 193 – 204). Berlin: Springer.

Bolte, A., Neumer, J. & Porschen, S. (2008): *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: Edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268729>

Bürgisser, S. (2012). *Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführer in Nonprofit-Organisationen. Eine Analyse der Spannungsfelder und deren Ursachen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bürki, E. & Swoboda, N. (2020). *Friendly Work Space in agilen Organisationen. Anwendung von BGM-Qualitätskriterien in New Work*. Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 40, Bern.

Bunte, M. (2015). *Der Einfluss von Arbeitsanforderungen, Anforderungsbewertung und Arbeitsressourcen auf Stress und Arbeitsengagement von Beschäftigten in der IT-Branche* (Dissertation). Zugriff am: 14.9.2020. Verfügbar unter <https://d-nb.info/1076824390/34>

Burkhard, R., Greiwe, S., Kropp, M., Mateescu, M. & Zahn, C. (2015). *Erfolgreiche Zusammenarbeit in agilen Teams. Ergebnisse einer Interview-Studie über Zusammenarbeit, Kommunikation und Koordination sowie den Einsatz von Tools in agilen Software Projekten in der Schweiz*. Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten.

Cardozo, E. S., Neto, J. B. F., Barza, A., França, A. C. C. & da Silva, F. Q. (2010). SCRUM and productivity in software projects: a systematic literature review. In *Proceedings of the 14th international conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 131-134). BCS Learning & Development Ltd.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2018). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 119–130.

Diehl, A. (2020). Agilität im Unternehmen als Zusammenspiel von agilen Werten und Prinzipien mit agilen Praktiken und Methoden. Zugriff am 15.9.2020. Verfügbar unter: <https://digitalneuordnung.de/blog/was-ist-agilitaet/>.

Diekmann, A. (2002): *Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.

Dittmar, N. (2009). *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dweck, C. (2010): *Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt* (2. Aufl.). München: Piper.

- Eckstein, J. & Buck, J. (2020). *Unternehmensweite Agilität*. München: Franz Vahlen Verlag.
- Eireiner, C., Fischer, S. & Weber, I. (2018). Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen* (S. 27–45). Freiburg: Haufe.
- Fink, F. & Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In P. Devine & A. Plant (Eds.). *Advances in experimental social psychology* (1–53). Burlington: Academic Press.
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. & Gijssels, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144.  
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
- Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B., Dosch, S. & Wieser, S. (2020). *Job-Stress-Index 2020. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 48, Bern.
- Geyer, G. (2015). *Aus Spannung wird Energie. Ein Fallbeispiel*. Zugriff am: 31.10.2020. Verfügbar unter <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/TT-15-2.pdf>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2016). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. Bern: Haupt Verlag.
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (1991). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.

- Hacker, W. & Richter, P. (1980). *Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- Hays. *HR-Report 2018. Schwerpunkt agile Organisation auf dem Prüfstand*. Eine empirische Studie des Instituts Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Zugriff am 12.9.2020. Verfügbar unter: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf>.
- Hess, P. (2015). *Scrum and self-control: How a team-based software development methodology can support team members' self-control* (Dissertation). Zugriff am: 2.10.2020). Verfügbar unter [https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/20067/1/Scrum\\_and\\_Self-Control\\_\\_Dissertation\\_Hess\\_2015.pdf](https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/20067/1/Scrum_and_Self-Control__Dissertation_Hess_2015.pdf)
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- Hofmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 339-372.
- Holz, M., Zapf, D. & Dormann, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. *Arbeit, Heft 3*, 278-291.
- Huber, M., Knottnerus, J. A., Green, L., van der Horst, H., Jadad, A. R., Kromhout, D., Leonard, B., Lorig, K., Loureiro, M. I., van der Meer, J. W., Schnabel, P., Smith, R., van Weel, C. & Smid, H. (2011): How should we define health? *British Medical Journal*, 343, 1-3. <https://doi.org/10.1136/bmj.d4163>
- Huck-Fries, V., Prommegger, B., Wiesche, M. & Krcmar, H. (2019). The Role of Work Engagement in Agile Software Development: Investigating Job Demands and Job Resources. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 7048–7056).
- Hurrelmann, K. & Franzkowiak, P. (2011). Gesundheit. In BZgA (Hrsg.), *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention* (S. 100–105). Köln: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Jahn, R. & Nolten, A. (2017): „Social Natives“ gefragt – funktionale und dysfunktionale Folgen von Agile, Scrum & Co. In: *Wirtschaftspsychologie, Heft 4*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Junghanns, G. & Morschhäuser, M. (Hrsg.) (2013). *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308.  
<https://doi.org/10.2307/2392498>

Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer

Kienle, R., Knoll, N., Renneberg, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 107-117). Berlin, Heidelberg: Springer.

König, E. & Volmer, G. (2008). *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Kropp, M., & Meier, A. (2016). 3. *Swiss Agile Study. Agile und hybride Software-Entwicklung in der Schweiz*. Windisch, Winterthur.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Fleet: Nelson Parker.

Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Martin, O. (2015). *Sinngebung als Balancierungs- und Entscheidungshilfe in Spannungsfeldern*. Zugriff am 31.10.2020. Verfügbar unter <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/TT-15-2.pdf>

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

McGrath, J. E. (1981). Stress und Verhalten in Organisationen. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress* (S. 441-499). Bern: Huber.

Merriam-Webster Online Dictionary (2020). Zugriff am: 2.10.2020. Verfügbar unter <https://www.merriam-webster.com/dictionary/agile>

Mieg, H. A. & Näf, M. (2006): *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften*. Lengerich: Papst.

Moldaschl, M. (2005): Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Eine integrative potentialorientierte Perspektive. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (19-46). München, Mering: Hampp.

Mustafić, M., Knecht, M., Dorsemagen, C. & Baumgartner, M., & Krause, A. (2020). Indirekte Leistungssteigerung und Selbstgefährdung: Neue Erkenntnisse zur Gestaltbarkeit indirekter Leistungssteuerung im Betrieb. In R. Trimpop, A. Fischbach, I. Seliger, A. Lynnyk, N. Kleineidam & A. Grosse-Jäger (Hrsg.). *21. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Gewalt in der Arbeit verhüten und die Zukunft gesundheitsförderlich gestalten*. Kröning: Asanger.

Nerdinger, F. W., Blicke, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer.

Nido, M., Lévesque, V. Ghidossi, A. & Zumstein, N. (2020). *Gesundheitsbefragungen in agilen Settings. Ein Anwendungstest mit Friendly Work Space Job-Stress-Analysis*. Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 40, Bern.

Nowak, M. A. & Highfeld, R. (2012): *Super-Cooperators*. New York: Free Press.

Oesterreich, R. & Volpert, W. (1998). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Huber.

O'Connell, D. & Kowal, S. (2015). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S.437-447). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Pfeiffer, S., Sauer, S. & Ritter, T. (2014). Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögensbasierte Perspektive / Agile project management as a way to cope with workload? A perspective based on labour capacity. *Arbeit*, 23(2), 119–132. <https://doi-org.ezproxy.uzh.ch/10.1515/arbeit-2014-0206>

Pfeiffer, S., Sauer, S., & Ritter, T. (2015): Belastungsmanagement mit agilen Methoden? Eine arbeitssoziologische Perspektive. In: ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): *Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt* (S. 80-87). Berlin: ver.di.

Poppelreuter, S. & Mierke, K. (2012). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen–Auswirkungen–Handlungsmöglichkeiten*. Berlin: ESV.

Post CH AG (2020). *Unternehmenspräsentation*. Unveröffentlichtes Dokument.

Post CH AG (2020a). *Verkauf KMU «wir öffnen das Tor zur gelben Welt»*. Unveröffentlichtes Dokument.

PostNetz (2018). *Konzept Funktionalstrategie Verkauf KMU bei PostNetz*. Unveröffentlichtes Dokument.

PostNetz (2019). *Konzept Digitale Kollaboration und Kommunikation im Verkauf KMU*. Unveröffentlichtes Dokument.

PostNetz (2020). *Rollenbeschreibungen und Kreisstrukturen*. Unveröffentlichte Dokumente.

Riemann, F. (2017). *Grundformen der Angst* (42. Aufl.). München: Reinhardt.

Robertson, B. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.

Röösl, F. (2008). Die Zukunft des Managements: Unternehmensführung im Wissenszeitalter. *KMU Magazin*, 8, 10-14.

Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Forschungsbericht*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann.

Rustler, F. (2017). *Innovationskultur der Zukunft. Wie agile, selbstorganisierte Unternehmen die Digitalisierung meistern*. St. Gallen: Midas Management Verlag.

Schaufeli, W. B. & Taris T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In: G. Bauer, O. Hämmig (Hrsg.), *Bridging occupational, organizational and public health* (43-68). Dordrecht: Springer.

Schnell, N. & Schnell, A. (2019). *New work hacks*. Berlin: Springer.

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide – the definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Zugriff am 5.11.2020. Verfügbar unter: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-de.pdf>

Schwarz, K. (2016). *Holacracy. Das Managementsystem für die neue Welt des Arbeitens?* Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.

Selye, H. (1981). Geschichte und Grundzüge des Stresskonzepts. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress, Theorien, Untersuchungen, Massnahmen* (S. 163-187). Bern: Huber.

Semmer, N. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 157-195). Bern: Huber.

Sennett, R. (2010). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus* (8. Aufl.). Berlin: Berliner Taschenbuch.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.

Strauch, B. & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Vahlen Verlag.

Sutherland, J. (2015): *Scrum – The Art of Doing Twice the Work in Half of the Time*. London: Penguin Random House.

Tripp, J., Riemenschneider, C. & Thatcher, J. (2016). Job Satisfaction in Agile Development Teams: Agile Development as Work Redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267–307.

Tuomivaara, S., Lindholm, H. & Käsälä, M. (2017). Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded

ICT systems. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 33(11), 857-867.  
<https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>.

Ulich, E. & Wiese, B. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.

Von Ameln, F. (2018): *Führung und Beratung. Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Voss, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 98, 473–487.

Wolf, H & Roock, S. (2015): *Agile Softwareentwicklung. Ein Überblick* (4. Aufl.). Heidelberg: dpunkt-Verlag.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Zapf, D. & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Band 3* (S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.

Zirkler, M., Scheidegger, N. & Bargetzi A. I. (2020). *Führung auf Distanz. Eine Untersuchung zur Distanzführung während des coronabedingten Lockdowns 2020 an der ZHAW*. Zugriff am 15.12.2020. Verfügbar unter [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020\\_Zirkler-Scheidegger-Bargetzi\\_Fuehrung-auf-Distanz.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020_Zirkler-Scheidegger-Bargetzi_Fuehrung-auf-Distanz.pdf)

Zirkler, M. & Werkmann-Karcher, B. (2020). *Psychologie der Agilität. Lernwege für Individuen und Teams*. Wiesbaden: Springer

## 7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (Moldaschl, 2005).....	14
Abbildung 2: Transaktionale Stressmodell (Lazarus & Folkman, 1984, zitiert nach Nerding, Blicke & Schaper, 2019). .....	17
Abbildung 3: Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1975). .....	18
Abbildung 4: Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007, zitiert nach Bunte, 2015). .....	19
Abbildung 5: Weiterentwicklung des Job Demands-Resources Modells (Bakker & Demerouti, 2017). .....	20
Abbildung 6: Zusammenspiel zwischen agile Werte, Prinzipien, Praktiken und Methoden (Diehl, 2020). .....	22
Abbildung 7: Prinzipien agiler Arbeit (Baumgartner et al., 2020). .....	23
Abbildung 8: Kreisstruktur und Verbindungen (Robertson, 2016). .....	26
Abbildung 9: Arbeiten im und am Team in der Holakratie (Robertson, 2016). .....	27
Abbildung 10: Polarity-Management (eigene Darstellung, angelehnt an Glasl & Lievegoed, 2016). .....	30
Abbildung 11: Wirkungsmodell agiler Arbeit (Baumgartner et al., 2020, angelehnt an das Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz). .....	32
Abbildung 12: Forschungsdesign mit explorativem Ansatz (eigene Darstellung). .....	35
Abbildung 13: Methodisches Vorgehen in der qualitativen Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung). .....	41
Abbildung 14: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). .....	44
Abbildung 15: Holakratische Kreisstruktur und Rollen des Verkaufs KMU (PostNetz, 2020). .....	50
Abbildung 16: Ergebnisse praktische Umsetzung von Holakratie (Code-Matrix-Browser). .....	52
Abbildung 17: Ergebnisse Arbeitsressourcen (Code-Matrix-Browser). .....	59
Abbildung 18: Ergebnisse Arbeitsanforderungen (Code-Matrix-Browser). .....	65
Abbildung 19: Ergebnisse Spannungsfelder (Code-Matrix-Browser). .....	68
Abbildung 20: Ergebnisse Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit (Code-Matrix-Browser). .....	74
Abbildung 21: Kollaboration-Map (PostNetz, 2019). .....	103
Abbildung 22: Holakratische Kreisstruktur (PostNetz, 2020). .....	104
Abbildung 23: Rollenbeschrieb Circle Lead (PostNetz, 2020). .....	105
Abbildung 24: Rollenbeschrieb Circle Rep (PostNetz, 2020). .....	105
Abbildung 25: Rollenbeschrieb Secretary (PostNetz, 2020). .....	106
Abbildung 26: Rollenbeschrieb Facilitator (PostNetz, 2020). .....	106

## 8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobe der Masterarbeit (eigene Darstellung).....	37
Tabelle 2: Inhalte, Form und Ziele der Dokumentenanalyse (eigene Darstellung) .....	38
Tabelle 3: Leitfadenkonzeption der Experteninterviews „Vertiefung im Feld“ (eigene Darstellung) .....	40
Tabelle 4: Auszug aus Kodierleitfaden (eigene Darstellung).....	45

## 9 Anhang

A	Exkurs: Soziokratie und Soziokratie 3.0
B	Faktenblatt zur Rekrutierung der Interviewteilnehmenden
C	Dokumentenanalyse: <ul style="list-style-type: none"><li>- Konzept Kommunikation und Kollaboration im Verkauf KMU</li><li>- Holakratische Kreisstruktur des Verkaufs KMU und Contact Center</li><li>- Exemplarische Beschreibungen der zentralen Rollen in Holakratie</li></ul>
D	Leitfaden Experteninterview (Einstieg ins Feld)
E	Leitfaden Experteninterview (Vertiefung im Feld)
F	Vorgehen zur Transkription des Datenmaterials
G	Exemplarisches Transkript
H	Finales Kategoriensystem
I	Kodierleitfaden

## A: Exkurs zu Soziokratie und Soziokratie 3.0

Anhand der Soziokratie können unterschiedliche Organisationen Selbstorganisation in die Praxis umsetzen. Die Soziokratie wurde 1851 durch den französischen Philosophen August Comte geprägt und durch den Soziologen Lester Frank als Weiterentwicklung der Demokratie thematisiert, bevor Kees Boeke die praktische Umsetzung in den 1950er-Jahren hin zu einem Managementsystem weiterentwickelte. Die Gleichberechtigung aller Involvierten und Konsent waren dabei die prägenden Merkmale dieser Organisationsform. Auf Basis dieses Hintergrunds entstand die soziokratische Kreisorganisationsmethode, welche in ihrer Essenz die folgenden vier Basisregeln verfolgt (Strauch & Reijmers, 2018):

- **Konsent-Prinzip:** Entscheidungen werden gleichwertig durch alle Involvierten mitgetragen und auf Augenhöhe getroffen. Ein Konsent kann nur herbeigeführt werden, falls Anwesende in Bezug zur Zielerreichung keinen begründeten Einwand gegenüber den Lösungsvorschlägen haben.
- **Kreisstruktur:** Die Zusammenarbeit in der Soziokratie wird in Kreisen strukturiert. In einem Kreis befinden sich Mitglieder, welche die Zielerreichung der Gruppe verantworten. Die Entscheidungen in der Kreisstruktur werden, wie bereits erwähnt, innerhalb der Organisationstruktur autonom nach Konsent-Prinzip getroffen. Das Fundament der Kreisstruktur bilden der Top-Kreis (strategischer Kreis) und die Führungs- und Strukturkreise, die durch Vertreter aus den Arbeitskreisen (z.B. Verkauf, Finanzen, Betrieb) repräsentiert sind. Im Top-Kreis gibt es einen Vorstand, Vertreter aus den Führungs- und Strukturkreisen und externe Experten.
- **Doppelte Kreisverknüpfung:** Jeder Kreis ist mit dem übergeordneten Kreis verknüpft. Dies bedeutet, dass in jedem Kreis eine leitende Position durch den übergeordneten Kreis gewählt wird und den eigenen Kreis gegenüber anderen Kreisen repräsentiert.
- **Offene Wahl:** Alle Kreismitglieder entscheiden zusammen, wer welche Rollen und Aufgaben übernimmt und trifft diese Wahl nach der Konsent-Entscheidung.

Die Organisationsberater James Priest und Bernhard Bockelbrink haben die Soziokratie 3.0 als Open-Source Modell aufgebaut. Nach Fink und Moeller (2018) können im Vergleich zur Soziokratie auch nur gewisse Merkmale des Organisationssystems übernommen werden, welche auch zur eigenen Organisation und aktuellen Bedürfnissen passen (Fink & Moeller, 2018). Prägend für die Soziokratie 3.0 sind die sieben Prinzipien: Effektivität, Konsent in den Entscheidungen, Nutzung von empirischen Daten, kontinuierliche Veränderung und Verbesserung, Gleichwertigkeit, transparentes Arbeiten und die entsprechende Verantwortungsübernahme. Soziokratie 3.0 bietet dabei Vorlagen und Muster für konkrete Aktivitäten in der Organisation (z.B. Besprechungen, Entscheidungsprozesse) und bietet Raum für die individuelle Anpassung und Nutzung (Fink & Moeller, 2018).

## B: Faktenblatt zur Rekrutierung der Teilnehmenden

# GESUND UND AGIL DURCH DIE VUCA-WELT

Die VUCA-Welt erfordert zunehmend agile Arbeitsweisen und Adaptionenfähigkeit von Teams. Organisationen müssen auf veränderte Marktbedingungen und neue Kundenbedürfnisse frühzeitig eingehen. Um Wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen sie deshalb adaptive, agile und gesunde Teams. Chancen und Risiken im agilen Arbeiten liegen dabei nahe beieinander. Das Gesundheitsmanagement der Post nimmt dieses Thema genauer unter die Lupe und untersucht, welche Faktoren gegeben sein müssen, um eine gesunde, agile Arbeitsweise zu ermöglichen. Zum Zwecke dieser Untersuchung, benötigen wir die Meinung von Experten wie dir.

### Infos zur Masterarbeit

Das Ziel der Masterarbeit ist es zu beleuchten, wie die agile Arbeit in einzelnen Bereichen gestaltet wird und welche Spannungsfelder sich zeigen. In einem zweiten Schritt werden Empfehlungen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung agiler Arbeit abgeleitet.

Die Post CH AG fungiert als Praxispartner. Im Kontext der Masterarbeit werden Experteninterviews mit Vertretern interessierter Bereiche durchgeführt.

Die Masterarbeit wird durch Sandro Fernandes im Rahmen des Studiums der Angewandten Psychologie (FHNW) durchgeführt.

### Teilnahme an Experteninterviews

Angesprochen sind alle Mitarbeitende, welche:

- o Teil eines selbstorganisierten Teams sind (z.B. Scrum Master, Development Team etc.)
- o Agile Methoden und/oder Praktiken (z.B. Scrum) verwenden
- o Viel oder wenig Erfahrung in agiler Zusammenarbeit mitbringen (Unterschiedliche Erfahrungswerte sind erwünscht)

### Was bietet eine Teilnahme?

- o Einblick wie agiles Arbeiten in deinem und anderen Geschäftsbereichen realisiert wird
- o Konsolidierung von Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit von agilen Teams
- o Gestaltungsempfehlungen gesundheitsförderlicher agiler Arbeit
- o Ergebnisse der Masterarbeit (Kurzbericht)

### Rahmenbedingungen und Zeithorizont

Folgende Rahmenbedingungen sind für die Anmeldung zu berücksichtigen:

- o **Durchführung:** Die Interviews finden voraussichtlich im August/September statt. Zeitrahmen und definitiver Terminblocker folgen per Outlook-Einladung
- o **Ort:** ganze Schweiz möglich
- o **Interviewdauer:** ca. 1 Stunde
- o Es sind ca. 12-15 Interviews geplant
- o Das Interview ist freiwillig und wird als Arbeitszeit angerechnet

### Anmeldung und Fragen

Sandro Fernandes, [sandro.fernandes@post.ch](mailto:sandro.fernandes@post.ch)  
Tel: 058 341 08 62



## C: Dokumentenanalyse

### Auszug aus Konzept Digitale Kollaboration und Kommunikation im Verkauf KMU (2019)

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Neue agile Organisationsformen werden eingeführt und schon heute übernehmen Bots und intelligente Systeme einfache Arbeiten. Menschen müssen neue Arbeitsweisen erlernen, aktiver kommunizieren und kreative Kompetenzen aufbauen. Die Kollaboration und damit das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen bildet dabei ein wesentlicher Bestandteil. Diese wird durch digitale Kommunikations- und Kollaborationslösungen stark vereinfacht, erfordert jedoch ein Umdenken bei der internen Kommunikation. Im Verkauf KMU wurde per Juli 2018 das Organisationsmodell der Holakratie eingeführt. Mit der Holakratie verändern sich neben weiteren Faktoren auch die Ansprüche an die Kommunikation und die Zusammenarbeit. Die klassische Top-Down-Kommunikation entfällt weitgehend und wird durch eine Kommunikation aus verschiedensten Rollen ersetzt. Dabei gewinnen digitale Kollaborationstools an Bedeutung, die auch die interne Kommunikation und den Austausch unterstützen. Das vorliegende Konzept zeigt auf, wie die organisationsinterne Kommunikation im Verkauf KMU geregelt ist und welche Kanäle bzw. Tools für die Kommunikation genutzt werden. Weiter wird ein Kommunikations-Kodex formuliert, welche für alle Rollen im Verkauf KMU gültig ist.

**Rollenbasierte Kommunikation im Verkauf KMU:** Im Organisationsmodell der Holakratie liegt die Verantwortung zur Kommunikation wesentlicher Inhalte bei den Rollen. Von den Rollen ist folglich zu erwarten, dass für die Organisation oder für einen Kreis wesentliche Informationen geteilt werden.

<b>MoneyPenny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunizieren des Monatsreportings Verkauf KMU</li><li>- Kommunizieren der Planungen (Budget und EW)</li></ul>
<b>Orakel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunizieren der Strategie Verkauf KMU</li><li>- Kommunizieren über den aktuellen Stand der strategischen Massnahmen</li></ul>
<b>Rundfunker</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunizieren von Infos aus der GL / GL Workshops</li><li>- Kommunizieren von relevanten Infos aus dem Fachausschuss Verkauf, dem Steuerungsgremium CRM, dem CSLB, sowie weiteren spezifischen Projektausschüssen und Gremien</li></ul>
<b>Plaudertasche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunizieren von relevanten Infos aus den Ankerkreism Meetings</li><li>- Kommunizieren von relevanten Infos aus den Ankerkreis BrainCircles / FOCUS-Meetings</li></ul>
<b>DiLeiLa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunizieren von Erkenntnissen aus Produktabklärungen / Arbeiten, die für die anderen Rollen in der Organisation Verkauf KMU hilfreich sind</li></ul>

### Kollaborations-Kodex

- Wir kommunizieren aus unseren Rollen wesentliche Informationen an unsere Kreismitglieder und, wo sinnvoll, an Mitglieder in anderen Kreisen der Verkauf KMU
- Wir nutzen für die organisationsinterne Kommunikation die in der Kollaborations-Map definierten Kanäle
- Wir machen unsere Arbeitsdokumente und Arbeiten transparent, indem wir alle die gemeinsame Shareablage nutzen und alle Projekte im Kanban-Board erfassen
- Wir erfassen unsere Spannungen für TacMe und GovMe für Dritte verständlich, formulieren klar, was wir brauchen und benennen die Rolle, in welcher wir die Spannung haben

## Kollaboration-Map

Bedürfnis	Beschreibung	Tools	Device	Tipps und Tricks
 <b>Dokumente suchen, bearbeiten und ablegen</b>	Ich erstelle/öffne und bearbeite das Dokument alleine oder gemeinsam mit Kollegen und speichere dies an einem für alle zugänglichen Ort ab.	 <b>Teams</b> -> Dateien 		Dateien können via «Bearbeiten» entweder online oder in den jeweiligen Applikationen bearbeitet werden.
 <b>1:n-Kommunikation</b>	Ich teile Informationen oder vergebe einen spezifischen Auftrag an mehrere Personen (z.B. Kreis / Arbeitsgruppe).			Mit  wird das Textfeld vergrößert und der Beitrag kann analog zu Word formatiert werden.
 <b>1:1-Kommunikation</b>	Ich teile Informationen oder vergebe einen spezifischen Auftrag an eine Person innerhalb meiner Organisation.	 		
 <b>Wissen teilen und dokumentieren</b>	Ich bearbeite in meiner Rolle ein spezifisches Thema (Tool-Wissen, Holacracy-Tipps) und stelle das angeeignete Wissen der ganzen Organisation zur Verfügung.	 		Pro Rolle kann unter «neue Seite» (unten links) eine eigene Seite eröffnet und frei strukturiert werden.
 <b>Termine planen</b>	Ich lade eine oder mehrere Personen zu einem physischen u/o virtuellen Meeting ein.	 		
 <b>Meetings durchführen und dokumentieren</b>	Ich bereite mich auf ein Meeting vor und nehme daran teil. Nach dem Meeting weiss ich, wo die wichtigsten Beschlüsse und Pendenzen zu finden sind.			Ein GovMe Vorschlag erfassen: Spannungen -> hinzufügen -> auswählen -> Gov Vorschlag hinzufügen -> Kategorie wählen (speichert automatisch)
 <b>Arbeiten transparent machen</b>	Ich erfasse meine Arbeiten in einem Kanban-Board damit die Anderen sehen, woran ich arbeite.			Unter «Checkliste» können einzelne Arbeitsschritte bzw. to do's erfasst werden. Der Anhang von Dokumenten ist via «Link» möglich.
 <b>Notizen erfassen</b>	Ich notiere mir Erkenntnisse, Tasks und für meine Arbeit wertvolle Informationen analog oder digital.			Unpersönliche Notizbücher in oneNote lassen sich ebenfalls in Teams integrieren.

Abbildung 21: Kollaboration-Map (PostNetz, 2019)

## Holakratische Kreisstruktur des Verkaufs KMU und Contact Center

Diese Visualisierung wurde aus dem Kollaborationstool Holaspirit zur Verfügung gestellt und veranschaulicht den Super-Kreis, Subkreise und Rollen im holokratischen Organisationsmodell des Verkauf KMU und Contact Center (Stand: 22.9.2020).

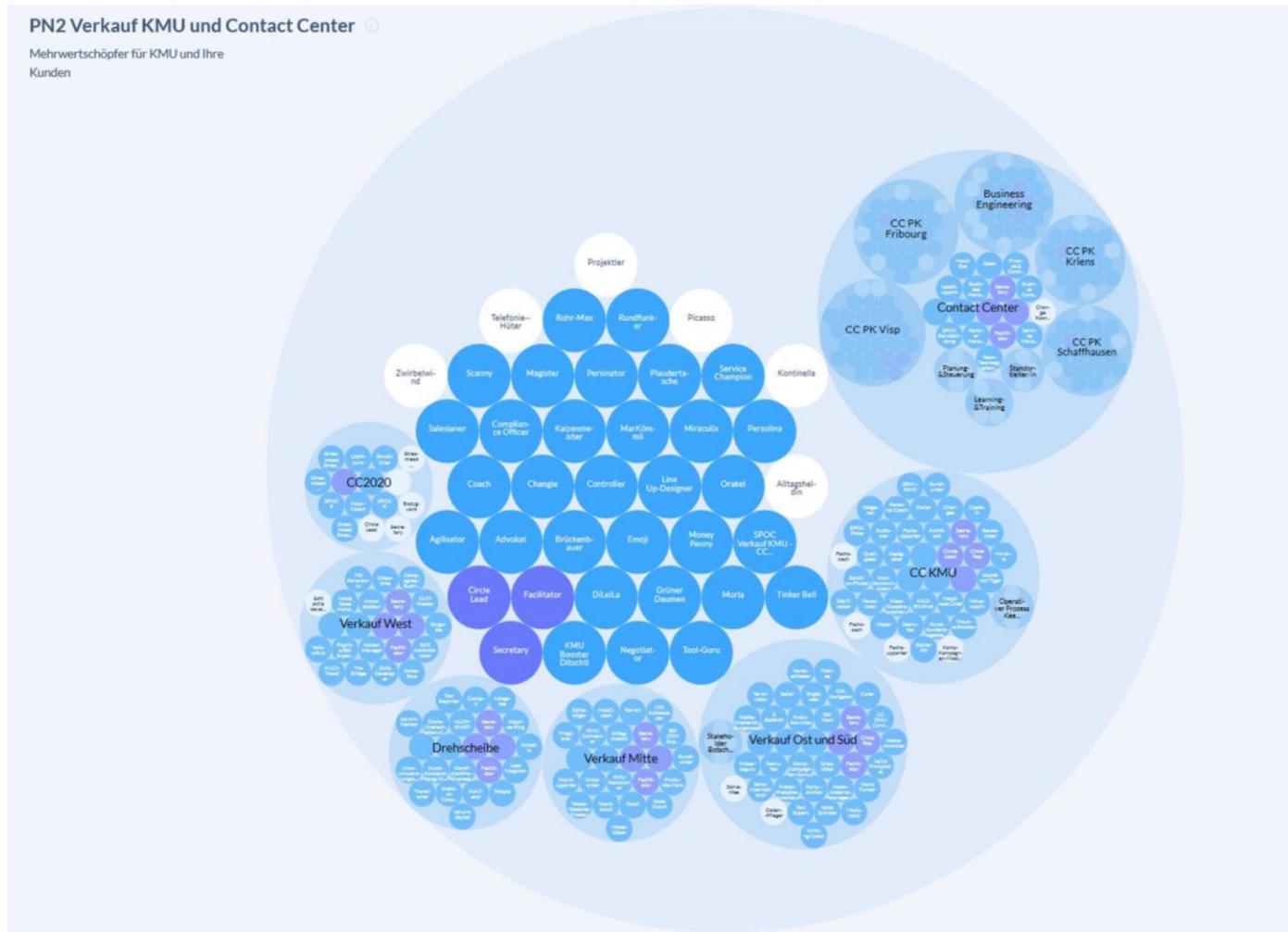


Abbildung 22: Holakratische Kreisstruktur (PostNetz, 2020).

## Exemplarische Beschreibungen der zentralen Rollen im Verkauf KMU

Die Rollenbeschreibungen **Circle Lead** (Lead Link), **Circle Rep** (Rep Link), **Facilitator** und **Secretary** wurden aus dem Kollaborationstool Holaspirit zur Verfügung gestellt.

Verkauf Ost und Süd

### Circle Lead

**Überblick** | Dokumente | Aktivitäten | Kennzahlen | Checklisten | Projekte

#### SINN UND ZWECK

Der Circle Lead hält den Purpose des gesamten Kreis.

#### DOMÄNE

- Rollenzuweisungen für die Rollen des Kreises

#### VERANTWORTLICHKEITEN

- Rollen und/oder Richtlinien durch den Governance Prozess des Kreises definieren, um dessen Purpose und Accountabilities auszudrücken
- Den Rollen des Kreises Partner zuweisen, die Passung überwachen und Rollen anderen Partnern neu zuweisen, um die Passung zu optimieren.
- Auf Anfrage den relativen Wert von Bestrebungen des Kreises beurteilen, um Prioritätskonflikte zwischen Rollen zu lösen
- Bestimmt Prioritäten und Strategien für den Kreis
- Definiert Kennzahlen für den Kreis
- Beseitigt Beschränkungen vom Kreis zum Super-Kreis durch Aktivieren seines Purpose und seiner Verantwortlichkeiten

Abbildung 23: Rollenbeschrieb Circle Lead (PostNetz, 2020).

Drehscheibe

### Circle Rep

**Überblick** | Dokumente | Aktivitäten | Kennzahlen | Checklisten | Projekte

#### SINN UND ZWECK

Spannungen, die für die Prozessierung in einem breiteren Kreis relevant sind, sind nach außen kanalisiert und gelöst.

#### DOMÄNE

Keine Domains definiert

#### VERANTWORTLICHKEITEN

- Versuchen Spannungen zu verstehen, die durch Rollenfüller innerhalb des Kreises mitgeteilt werden
- Spannungen erkennen, die angemessen sind, um sie in einem breiteren Kreis zu prozessieren, der den Kreis umschließt
- Spannungen innerhalb eines breiteren Kreises prozessieren, um Hindernisse für den Kreis zu beseitigen

Abbildung 24: Rollenbeschrieb Circle Rep (PostNetz, 2020).

Drehscheibe

## Facilitator

**Überblick**

Dokumente

Aktivitäten

Kennzahlen

### SINN UND ZWECK

Kreis-Governance und betriebliche Praxis stimmen mit der Verfassung überein.

### DOMÄNE

Keine Domains definiert

### VERANTWORTLICHKEITEN

- Den Governance-Prozess und die Tactical Meetings des Kreises für seine Rollen facilitieren
- Andere Kreismitglieder in Bezug auf die Regeln und Prozesse der Verfassung coachen - entweder auf Anfrage oder falls es für effektive Meetings notwendig ist

### RICHTLINIEN

Keine Richtlinien definiert

Abbildung 26: Rollenbeschrieb Facilitator (PostNetz, 2020).

Drehscheibe

## Secretary

**Überblick**

Dokumente

Aktivitäten

Kennzahlen

### SINN UND ZWECK

Die Governance Aufzeichnungen des Kreises verwalten und den Prozess der Aufzeichnung stabilisieren.

### DOMÄNE

- Alle Governance Aufzeichnungen des Kreises

### VERANTWORTLICHKEITEN

- Die Governance und Tactical Meetings des Kreises oder die von seinen Rollen einberufenen Governance und Tactical Meetings ansetzen und alle eingeladenen Teilnehmer benachrichtigen
- Die Ergebnisse der Governance Meetings und Tactical Meetings des Kreises oder der von seinen Rollen einberufenen Governance und Tactical Meetings erfassen und publizieren.
- Auf Anfrage die Governance und die Verfassung interpretieren

Abbildung 25: Rollenbeschrieb Secretary (PostNetz, 2020).

## D – Leitfaden Experteninterview (Einstieg ins Feld)

**Interviewer:** Sandro Fernandes

**Interviewte Person:**

**Ort, Datum:**

**Dauer:**

**Evtl. Besonderheiten** (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf):

**Instruktion** (wichtige Infos werden bereits vorgängig transparent kommuniziert):

- Begrüssung, Danke für Bereitschaft
- Vorstellung Interviewer
- Kurze Erklärung Masterarbeit
- Ziel des Interviews / Einbettung / Dauer
- Sind aktuell noch Fragen offen? (auch während Interview möglich)
- Audio-Aufzeichnung (mündliches Einverständnis)
- Anonymität / Transkription
- Aufnahme starten

### Einleitung zum Thema

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der FHNW setze ich mich mit agiler Arbeit und deren Auswirkungen auf die Gesundheit von Mitarbeitenden auseinander. Der Fokus des heutigen Gesprächs ist es zu verstehen, wie agile Arbeit im **Geschäftsbereich Verkauf KMU** in der Post CH AG umgesetzt wird. In diesem Zusammenhang interessiert mich, was du aus deiner Erfahrung zu dieser Thematik erzählen kannst

**Überleitung:** Bevor wir mit dem eigentlichen Interview starten, ein paar Fragen zu deiner Person und Tätigkeit.

### Fragen zur Person/Tätigkeit:

- Welche Hauptaufgaben hast du als «...» bei PN2?
- Welche Rolle hast du aktuell inne?
- Wie viel Erfahrung bringst du mit agilen Arbeitsformen / Methoden mit? (Monate/Jahre)

**Überleitung:** Der **Geschäftsbereich PN2** ist seit **Juni 2018** holakratisch unterwegs. Dieser Weg interessiert mich und ich möchte verstehen, wie agile Zusammenarbeit heute bei PN2 umgesetzt wird.

### Themenblock: Geschäftsbereich und agile Zusammenarbeit bei PN2 verstehen

- Was ist das **Kerngeschäft** von PN2? (wichtigste Dienstleistungen und/oder Produkte)
  - o Was ist eure **Daseinsberechtigung**?
  - o Welche **Ziele** verfolgt ihr aktuell?
  - o An welchen **Werten orientiert** ihr euch dabei?
  - o Welchen **Stellenwert** hat **Agilität** bei PN2?
- **Weshalb** hat sich PN2 für eine agile Zusammenarbeit **entschieden**? (Bewegungsgründe)
  - o Was **verstehst** du unter agiler Zusammenarbeit bei PN2?
  - o Was sind die grundlegenden **Treiber** für die agile Zusammenarbeit bei PN2?
  - o Wie wird Agilität im Geschäftsbereich **gelebt**? (wie wird die Agilität spürbar?)
    - Anhand welcher Aspekte/Beispiele machst du dies fest? (z.B. Arbeitsweisen, Verhaltensweisen, Tools, Kommunikationsarten.)
- Wie wird **agile Zusammenarbeit** bei PN2 im Arbeitsalltag konkret **umgesetzt**? (z.B. Arbeitsformen, Arbeitsmethoden, Tools, Kommunikationsarten)
  - o Welche agilen Arbeitsformen werden dabei angewandt?
  - o Welche dieser agilen Arbeitsformen stehen im Vordergrund?
  - o Aus welchen **Gründen** steht insbesondere diese agile Arbeitsform im Vordergrund? (Organisationsmodell Holacracy)
    - Welche **Ziele/Nutzen** verfolgt ihr mit der gewählten agilen Arbeitsform?
    - Aus welchen Gründen stehen andere agile Arbeitsformen weniger im Fokus?
  - o Was habt ihr aus der **holokratischen** Verfassung übernommen?
    - Aus welchen Gründen wurden diese Punkte übernommen?
    - Was wurde explizit nicht übernommen?

### Themenblock: Spannungsfelder in der agilen Zusammenarbeit

- Über welche **Ressourcen** (unterstützende Faktoren) verfügen aus deiner Sicht die Teams bei PN2 in der agilen Zusammenarbeit? (z.B. Autonomie, soziale Unterstützung, Feedback, Handlungsspielraum)
  - o Wie äussern sich diese Ressourcen im Arbeitsalltag?
- Was **belastet** deiner Ansicht nach die Teams bei PN2 in der agilen Zusammenarbeit am meisten? (hinderliche Faktoren)
  - o Wie äussern sich diese Belastungen im Arbeitsalltag?
- Inwiefern nimmst du **Spannungsfelder** in der agilen Zusammenarbeit bei PN2 wahr? (z.B. wahrgenommene Widersprüche)
  - o Wie äussern sich diese Spannungsfelder im Arbeitsalltag? (z.B. auf persönlicher/individueller Ebene, auf Team- oder Organisationsebene?)

**Überleitung:** Damit agile Teams gesund und leistungsfähig bleiben, ist auch von der Ausgestaltung agiler Zusammenarbeit abhängig. Im nächsten Themenblock gehen wir diesem Thema nach.

### **Themenblock: Gesundheitsförderliche Gestaltung agiler Zusammenarbeit**

- **Wann** ist für dich **agile Zusammenarbeit erfolgreich**? (z.B. produktiv, sinnstiftend, gesundheitsförderlich)
- **Was braucht es**, damit agile Teams **erfolgreich arbeiten** können?
- Welche Aspekte müssen deiner Meinung nach bei der **Gestaltung agiler Zusammenarbeit** berücksichtigt werden, damit Mitarbeitende gesund und leistungsfähig bleiben?
  
- Abgesehen von den Punkten, die wir bereits angesprochen haben: Gibt es für dich persönlich noch etwas zu ergänzen (z.B. weitere Aspekte zur Realisation der agilen Arbeit im Geschäftsbereich, was die agile Zusammenarbeit positiv oder negativ beeinflusst?)

### **Abschluss:**

- Bedanken, Aufnahme beenden
- Klärung Fragen
- Weiteres Vorgehen (z.B. evtl. Hinweis zu weitere Experteninterviews, Zeithorizont, Ergebnisse etc.)
- Verabschieden
- Aufnahme überprüfen / sichern

## E – Leitfaden Experteninterview (Vertiefung im Feld)

Nachfolgend ist der überarbeitete Leitfaden (nach den Probeinterviews) der 15 Experteninterviews zur Vertiefung im Feld ersichtlich.

**Interviewer:** Sandro Fernandes

**Interviewte Person:**

**Ort, Datum:**

**Dauer:** 1.5h

**Evtl. Besonderheiten** (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf):

### Instruktion (ca. 5 Min.)

Wichtige Infos werden bereits vorgängig transparent in einer Outlook-Einladung kommuniziert:

- Begrüssung, Danke für Bereitschaft
- Vorstellung Interviewer
- Kurze Erklärung Masterarbeit
- Ziel des Interviews / Einbettung / Dauer
- Audio-Aufzeichnung (mündliches Einverständnis zur Aufnahme und Verwendung der Daten)
- Anonymität (Ergebnisse werden anonymisiert) / Transkription
- Hinweis, dass während dem Interviews Notizen gemacht werden
- Rahmenbedingungen erläutern
  - Persönliche Interviews: Reservierter Raum bietet genügend physische Distanz, Tisch und Stuhl wurden desinfiziert und bei Bedarf stehen Masken zur Verfügung (vgl. Covid Schutzkonzept der Post CH AG)
  - Online Interviews: Informationen werden vorgängig bereits in der MS Teams-Einladung erläutert
- Sind aktuell noch Fragen offen?
- Aufnahme starten

### Einleitung zum Thema

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der FHNW setze ich mich mit agilen Settings und deren Auswirkungen auf die Gesundheit von Mitarbeitenden auseinander. Der Fokus des heutigen Gesprächs ist es zu verstehen, wie holakratische Zusammenarbeit in deinem Team realisiert wird und welche Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen sowie Spannungsfelder existieren. In diesem Zusammenhang interessiert mich, was du aus deiner Erfahrung zu dieser Thematik erzählen kannst.

Themenblock	Leitfragen	Nachfragen (konkretisierend)	Hinweise für Interviewer
<p><b>Teil 1: Fragen zur Person/Tätigkeit (10 Min.)</b></p> <p><b>Überleitung:</b> Bevor wir mit dem eigentlichen Interview starten, folgen ein paar Fragen zu deiner Person und Tätigkeit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist deine «offizielle» Funktion im Unternehmen?</li> <li>- Was sind deine typischen Hauptaufgaben?</li> <li>- Welche Rolle / Rollen hast du aktuell im Holacracy-Modell inne? (Anzahl und Inhalt der Rollen)</li> <li>- Wie viel Erfahrung bringst du mit agilen Arbeitsformen / Methoden / Projekten mit? (Anzahl Monate / Jahre)</li> </ul>		
<p><b>Teil 2: Holakratische Zusammenarbeit bei PN2 (15 Min.)</b></p>	<p><b>Zusammenarbeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitte stelle kurz dein Team vor, in welchem holakratisch gearbeitet wird.</li> <li>- Wie wird die Zusammenarbeit in deinem Team organisiert/koordiniert? (z.B. Meetingarten, formell, informell, physisch/virtuell, angewandte Tools für Kommunikation und Kollaboration)</li> <li>- Wie funktioniert deiner Meinung nach die neue Zusammenarbeitsform, welche mit Holokratie einhergeht?</li> </ul>	<p><b>Nachfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie funktioniert die Arbeitsaufteilung durch Rollen und Kreise?</li> <li>○ Was sind aus deiner Sicht die Vorteile einer holakratischen Organisation?</li> <li>○ Welchen Nutzen erwartest du aus dieser neuen Form der Zusammenarbeit?</li> <li>○ Was sind aus deiner Sicht Nachteile (oder Grenzen) einer holokratischen Organisation?</li> </ul>	<p>Bei Bedarf <b>Steuerungsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gibt es noch andere Aspekte, die relevant sind?</li> <li>-Kannst du das anhand eines Beispiels illustrieren?</li> </ul>

Themenblock	Leitfragen	Nachfragen (konkretisierend)	Hinweise für Interviewer
<p><b>Teil 3: Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen in der holokratischen Zusammenarbeit (20 Min.)</b></p> <p><b>Überleitung:</b> Auch selbstorganisierte Teams befinden sich in einem Balance-Akt zwischen Ressourcen und Anforderungen der Arbeit. Mit Ressourcen sind dabei Bedingungen gemeint, welche dich bei deiner Arbeit unterstützen/förderlich sind (z.B. die Unterstützung durch das Team oder den Vorgesetzten). Als Anforderung sind Aspekte deines Arbeitsalltages gemeint, welche Energie kosten und belastend sein können (z.B. ein hohes Arbeitsvolumen). Darauf gehen wir im nächsten Themenblock ein.</p>	<p><b>Ressourcen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Aspekte deines Arbeitsalltages mit Bezug auf die holokratische Zusammenarbeit nimmst du als <b>Ressource</b> wahr? (z.B. Autonomie, soziale Unterstützung, Feedback, Handlungsspielraum)</li> </ul> <p><b>Arbeitsanforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Aspekte deines Arbeitsalltages in Bezug zur holokratischen Arbeit nimmst du als belastende Arbeitsanforderung wahr? (z.B. Arbeitsvolumen, Rollenkonflikte, Unterbrechungen, Störungen)</li> <li>- Welche <b>Chancen und Risiken</b> bringt das holokratische Organisationsmodell für deine <b>Gesundheit</b> mit sich?</li> <li>- Welche <b>gesundheitsförderlichen</b> Aspekte nimmst du im holokratischen Arbeiten wahr? (z.B. Handlungsspielraum, Jobenrichment)</li> <li>- Welche <b>gesundheitsgefährdenden</b> Aspekte nimmst du im holokratischen Arbeiten wahr? (z.B. Abgrenzungsschwierigkeiten, Selbstgefährdung, Überforderung)</li> </ul>	<p><b>Nachfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie äussern sich diese Ressourcen in deinem Arbeitsalltag?</li> <li>○ Inwiefern sind diese unterstützend/hilfreich/nützlich?</li> <li>○ <u>Ebene Tätigkeit</u>: wie wirst du bei der Ausübung deiner Tätigkeit/Rolle unterstützt?</li> <li>○ <u>Ebene Organisation</u>: wie kannst du bei der Ausübung deiner Tätigkeit/Rolle Einfluss ausüben (Mitbestimmung)?</li> <li>○ <u>Soziales</u>: Welche Bedeutung hat dein Team im Arbeitsalltag?</li> </ul> <p><b>Nachfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie äussern sich diese Belastungen in deinem Arbeitsalltag?</li> <li>○ Was kostet in deinem Arbeitsalltag sonst noch Kraft und Energie (z.B. in Bezug zur Tätigkeit, Organisation, Soziales)?</li> <li>○ Wie gehst du mit den wahrgenommenen Belastungen um?</li> </ul>	<p><b>Hinweis:</b> Beispiele zu Ressourcen und Arbeitsanforderungen geben.</p> <p>Bei Bedarf <b>Steuerungsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gibt es noch andere Aspekte, die relevant sind?</li> <li>-Kannst du das anhand eines Beispiels illustrieren?</li> </ul>

Themenblock	Leitfragen	Nachfragen (konkretisierend)	Hinweise für Interviewer
<p><b>Teil 4: Spannungsfelder in der holokratischen Zusammenarbeit (20 Min.)</b></p> <p><b>Überleitung:</b> Das holokratische Organisationsmodell basiert auf Grundprinzipien und Spielregeln, wie sie in der Verfassung beschrieben sind. Theorie und Praxis können aber auseinanderklaffen. In der konkreten Umsetzung können Spannungsfelder entstehen. Auf diese gehen wir vertieft im nächsten Interviewblock ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwiefern nimmst du <b>Spannungsfelder</b> in der <b>holokratischen Zusammenarbeit</b> wahr? (z.B. wahrgenommene Widersprüche). Kannst du diese bitte genau beschreiben, wie du diese Spannungsfelder erlebst.</li> </ul> <p><b>Bei Bedarf: Critical Incident Technique</b> anwenden (Flanagan, 1954):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie hat sich das Spannungsfeld (<b>Situation/Ereignis</b>) abgespielt? (wie, wann, wo, weshalb, Beteiligte, Ablauf?)</li> <li>▪ Welche <b>Umstände</b> haben zu dieser Situation geführt?</li> <li>▪ Was sind die <b>Folgen</b> dieses Spannungsfeldes (Situation/Ereignis)?</li> <li>▪ Welche <b>Konsequenzen</b> hast du daraus gezogen? (z.B. Bewältigung der Situation, Learnings etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie äussern sich diese <b>Spannungsfelder</b> im Arbeitsalltag? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ auf individueller Ebene?</li> <li>▪ auf Teamebene?</li> <li>▪ auf Organisationsebene?</li> </ul> </li> <li>○ Inwiefern nimmst du weitere Spannungsfelder in deinem Arbeitsalltag wahr?</li> <li>○ Werden diese Spannungsfelder gelöst? Wie zeigt sich dies konkret?</li> <li>○ Inwiefern wirken sich die genannten Spannungsfelder auf die <b>Zusammenarbeit im Team</b> aus?</li> <li>○ Inwiefern wirken sich die genannten Spannungsfelder auf deine <b>Gesundheit</b> aus?</li> </ul>	<p><b>Hinweis</b> Beispiele von Spannungsfelder: widersprüchliche Anforderungen an die Arbeit, unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich Umsetzung agiler Arbeit.</p> <p>Bei Bedarf <b>Steuerungsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gibt es noch andere Aspekte, die relevant sind?</li> <li>-Kannst du das anhand eines Beispiels illustrieren?</li> <li>-Gibt es noch andere Beispiele zu Spannungsfelder?</li> </ul> <p>Falls die Spannungsfelder anhand spezifischen Arbeitssituationen genannt und konkretisiert werden, mit <b>CIT-Methode</b> vertiefen. Alternativ nur als konkretisierende Nachfragen.</p>

Themenblock	Leitfragen	Nachfragen (konkretisierend)	Hinweise für Interviewer
<p><b>Teil 5: Gesundheitsförderliche Gestaltung holokratischer Arbeit (20 Min.)</b></p> <p><b>Überleitung:</b> Damit selbstorganisierte Teams in der VUCA-Welt gesund und leistungsfähig bleiben, ist unter anderem auch von der Ausgestaltung der Arbeit und Zusammenarbeit abhängig. Im nächsten Themenblock gehen wir diesem Thema nach.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Aspekte müssen bei der <b>Gestaltung</b> holokratischer Zusammenarbeit berücksichtigt werden, damit Mitarbeitende gesund und leistungsfähig bleiben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Wann ist für dich <b>holokratische Arbeit erfolgreich?</b> (z.B. produktiv, sinnstiftend, gesundheitsförderlich)</li> <li>o <b>Was braucht es</b>, damit du in einem holokratischen Team erfolgreich arbeiten kannst?</li> </ul>	<p>Bei Bedarf <b>Steuerungsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gibt es noch andere Aspekte, die relevant sind?</li> <li>-Kannst du das anhand eines Beispiels illustrieren?</li> </ul>
<p><b>Teil 6: Abschluss (5 Min.)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgesehen von den Punkten, die wir bereits angesprochen haben: Gibt es für dich persönlich zu noch etwas zu ergänzen?</li> </ul>		

**Hinweise für Interviewer:**

- Aufnahme beenden
- Bedanken, Klärung Fragen?
- Weiteres Vorgehen (Hinweis zu Experteninterviews, Zeithorizont, Ergebnisse)
- Verabschieden
- Aufnahme überprüfen / sichern

## F: Vorgehen zur Transkription des Datenmaterials

Gestützt auf O'Connell und Kowal (2015) wurden folgende drei Entscheidungen im Vorgehen berücksichtigt:

- 1) Die Auswahl der zu transkribierenden Verhaltensmerkmale: Dieser Punkt beschreibt, ob außersprachliche Merkmale des Verhaltens in der Transkription berücksichtigt werden. Diese Entscheidung ist immer unter Berücksichtigung der Zielsetzung und der vorliegenden Fragestellungen der Forschung zu fällen. In der vorliegenden Master Thesis wurden außersprachliche (Nicken, Kopfschütteln), parasprachliche (Tempo, Laustärke) und prosodische (Pausen, Gliederungssignale) Inhalte in der Transkription nicht berücksichtigt bzw. schriftlich dokumentiert. Die verbalen Äusserungen wurden verschriftlicht, da sie die Erfahrungen der TN widerspiegeln und für die Fragestellungen relevant waren. Der Autor folgte somit der Empfehlung von O'Connell und Kowal (2015), nur diejenigen Merkmale des Gesprächsverhaltens zu transkribieren, die folglich aufgrund ihrer Relevanz auch analysiert werden müssen. Flick (2019) betont, dass „bei psychologischen und soziologischen Fragestellungen, bei denen sprachlicher Austausch das Medium zur Untersuchung bestimmter Inhalte ist, übertriebene Genauigkeitsstandards nur in Sonderfällen gerechtfertigt“ sind (Flick, 2019, S. 380).
- 2) Die Auswahl von Notationszeichen (z.B. Notierung der Silbendehnung als unterstrichener Buchstabe): Da die Notationszeichen in der Analyse nicht relevant waren, wurden spezielle Notationszeichen nicht dokumentiert. Folgende formale Transkriptionsregeln wurden eingehalten. Der Interviewer wurde am Anfang einer Zeile mit I: und die Interviewperson mit IP: am Anfang der Zeile gekennzeichnet. Die Transkriptionen wurden ins Schriftdeutsche umgewandelt. Jedes mündlich gesprochene Wort wurde in die Transkription aufgenommen. Helvetismen und Anglizismen wurden übersetzt, sofern sie die Lesbarkeit und Interpretierbarkeit erhöhten. Wurde ein Wort innerhalb der gleichen Aussage mehrmals wiederholt, wurde das Wort nur einmal aufgeschrieben. Aus Anonymitätsgründen wurden alle genannten Namen, Zeit- und Ortsangaben mit beliebigen Grossbuchstaben sowie sensible Aussagen zur persönlichen Lebenssituationen, die Rückschlüsse auf die Person ermöglichen könnten, mit (...) gekennzeichnet. Die gleiche Transkriptionsregel (...) wurde angewandt, wenn ein Wort oder Satzteil unverständlich war (Flick, 2019).
- 3) Die Auswahl des Transkriptionsformats für die räumliche Anordnung von Gesprächsbeiträgen: Die 16 Experteninterviews wurden in einer sequentiellen Struktur transkribiert. Nach Dittmar (2009) werden in der sequentiellen Struktur neue Beiträge der Interviewpersonen mit einer neuen Transkriptionszeile erfasst, da sich diese für Zweiergespräche und Interviews besonders eignet. Das Untereinander der Sprecherbeiträge zeigt die Abfolge der Beiträge von Interviewer und IP.

## F- Exemplarisches Transkript

Es wird an dieser Stelle beispielhaft ein Transkript dokumentiert. Bei Bedarf können weitere Transkripte und Informationen zur Studie beim Autor eingeholt werden.

I = Interviewer / IP = Interviewperson

### Teil 1: Tätigkeit und Person

**1 I: Was ist deine offizielle Funktion im Unternehmen und welche Hauptaufgaben hast du? #00:00:44-5#**

2 IP: Möchtest du jetzt die offizielle beziehungsweise die hierarchische Funktion wissen? #00:00:50-7#

**3 I: Ja genau, deine aktuelle Funktion und die damit verbundenen Hauptaufgaben. #00:00:55-1#**

4 IP: Wir sind holokratisch organisiert. Ich habe mehrere Rollen. Die Funktion die hinterlegt ist, ist Leitung (...) und (...). Meine Rolle ist Lead Link (...). Zu meinen Hauptaufgaben gehören das Hineinbringen von Informationen, das Setzen von entsprechenden Rollen, haben wir genügend Ressourcen zur Verfügung und das entsprechende Priorisieren. Dann habe ich die Rolle (...), dort muss ich die Übersicht behalten rund um das Thema Marktbearbeitung, wie Kundensegmentstrategie schreiben, bereichsübergreifende Marktbearbeitung koordinieren und verantworten, aber auch das ganze System, wie der Verkauf KMU arbeitet bzw. das datengetriebene Arbeiten verantworten. Dann habe ich die Rolle (...). In der alten Funktionsleitung war das klar bei mir. Dort sind alle klassische HR-Themen sei es, wenn es um Menschen geht oder auch das Organisieren von entsprechenden Austauschgremien. Dann habe ich noch eine weitere Rolle, die ist übergeordnet im Ankerkreis, dort arbeite bin als (...) im Ankerkreis. Dort bin ich als (...) vertreten, dort bin ich die Schnittstelle für alle Marketing-Themen. Dann habe ich in einem zusätzlichen Kreis die Rolle (...) und die Rolle (...) übernommen. Dort möchten wir Holacracy in ein eigenes Betriebssystem transformieren. Das sind mal so alle Rollen zusammengefasst. #00:03:36-5#

**19 I: Wie viel Erfahrung bringst du mit agilen Arbeitsformen mit? #00:03:47-3#**

20 IP: Sehr, sehr wenig. Ich kann wirklich auf diese Zeit hier zurückgreifen, das sind wirklich drei intensive Jahre. Vorher habe ich nur ansatzweise Mal etwas von Scrum mitbekommen. Wir haben vor zwei Jahren offiziell gestartet, aber wir haben das ganze bereits vorher im Kernteam angeschaut. #00:04:32-3#

**24 I: Kannst du auch noch dein Team kurz beschreiben. Was haben sie für Hauptaufgaben? #00:04:51-7#**

25 IP: Wir sind die (...) und nennen auch unseren Kreis so. Wir sind verantwortlich, dass der ganze datenbasierte Vertrieb überhaupt möglich ist. Hauptsächlich ist es das Kampagnenmanagement und das Data Analytics. #00:05:27-5#

**Teil 2: Holokratische Zusammenarbeit**

**28 I: Wie organisiert und koordiniert ihr die Zusammenarbeit im Team? #00:05:38-8#**

29 IP: Da wir ein sehr heterogenes Team sind von den Aufgaben her ist bei uns ein recht starker Austauschbedarf vorhanden. Wir haben viel bilateraler Austausch, sei es mit den verschiedenen Rollen. Dort hat jeder die Verantwortung dies zu organisieren. Wir haben auch weitere Meetings, zum Beispiel die Rolle (...), die ist drei Mal besetzt, so dass sie sich austauschen können. Dann haben wir noch ein anderes Meeting, dort kommen die (...) zusammen. Es läuft auch einiges über ein Fokusmeeting als zusätzlicher Austausch zum Tactical Meeting. Im Tactical Meeting werden ja auch die Rollen triagiert, aber um dies auszudiskutieren haben wir dann ein Fokusmeeting mit dem ganzen Team. Was wir auch coronabedingt eingeführt haben, ist ein tägliches Update von 30 Minuten. Wir möchten dies beibehalten auch ohne Corona. Alle die anwesend sind, können sich einloggen und dann gibt es eine Check-in Runde und Diskussion. Dies haben wir eingeführt, da wir vorher viel spontanen Austausch hatten. Wir haben auch viel Teilzeit-Mitarbeitende und alle Informationen zu erhalten ist eine Herausforderung. Das tägliche Meeting, dieses führen wir mit einer kleinen Agenda und jeder kann sich dann auch einlesen, so ist es auch transparent. #00:07:57-2#

**42: I: Gibt es noch andere Aspekte, die ihr aufgrund Corona in der Zusammenarbeit angepasst habt? #00:08:09-8#**

43 IP: Wir haben vorher schon Homeoffice gemacht. Wir haben die Einstellung, wir sind dort, wo es die Arbeit erfordert. Ich sage auch Bilas kannst du problemlos per Skype machen. Es wäre aber auch schön, den Menschen mal persönlich zu sehen. Was nötig ist, ist auch immer sehr individuell. Das haben wir vorher schon gelebt. Corona hat auch dazu geführt, dass wir uns jetzt mehr anrufen. Wir haben auch Kaffeepausen zusammen. Wir versuchen auch die sozialen Aspekte in diesen Austauschgefäßen zu integrieren, wir haben einen sehr offenen Austausch im Team. #00:09:36-3#

**49 I: Wie kann ich mir dies vorstellen, wie organisiert ihr ein klassisches Teammeeting? #00:09:50-3#**

50 IP: Es ist schon wie eine Mischung von Tactical Meeting und Fokusmeeting. Im Tactical Meeting werden Informationen weitergegeben, wie sind wir in der Zielerreichung unterwegs, was steht an Arbeit an. Das Fokusmeeting ist eher, wenn wir merken, dass ein Thema mehr Zeit braucht. Die Update Meetings haben wir eingeführt, weil wir uns nicht mehr sehen und haben jetzt einen fixen Blocker. Was wir auch machen sind vier Mal im Jahr Workshops, sei es für Themen wie Teamentwicklung oder auch fachliche Sachen, wie Systeme weiterentwickeln. #00:10:53-6#

**56 I: Wie funktioniert deiner Meinung nach die neue Form der Zusammenarbeit, welche mit Holakratie einhergeht? #00:11:05-0#**

58: IP: Sehr gut, die grosse Herausforderung ist das Rollenbewusstsein. Die grösste Hürde ist, dass was du vorher gemerkt hast, was kommuniziere ich jetzt, wir kennen diese Rollen, die anderen nicht. Gegen aussen weiss man diese Person ist zuständig und nicht die Rolle. Ich habe sehr viele Rollen, ich muss selber den Überblick behalten. Das andere dies auch wissen, ist nicht mehr realistisch. Sie wissen einfach X kümmert sich darum. Das sind die Herausforderungen. Abgesehen davon wie wir uns organisieren, auch die ganze Selbstverantwortung von allen mit den Rollen funktioniert in unserem Team sehr gut. Übergeordnet im Ankerkreis haben wir ein paar Herausforderungen. #00:12:06-8#

**66 I: Inwiefern meinst du Herausforderungen, kannst du diese beschreiben? #00:12:10-6#**

67 IP: Wenn du dich agil organisierst, ist eigentlich die Idee, dass du nicht mehr reorganisieren musst. Wir haben nicht alles super angepasst, wir haben Holakratie nicht in Reinform gelebt und das spüren wir jetzt. Wenn du den Ankerkreis anschaust, dort sind das CC und der KMU. Es sind aber zwei Organisationen. Jetzt gibt es ein Reorganisationsprojekt einfach nicht im klassischen Sinn. Wir haben eine Co-Leitung, wir haben die Rollen aber nicht so nachgezogen, dass es für ganz PN2 stimmt. Das macht das Ganze herausfordernd. Es wird nicht immer überall gelebt, die Organisation dahinter deckt sich nicht mit der Praxis. Das merken wir im Ankerkreis. Die Leute finden sich, die Selbstverantwortung ist hoch, jeder macht auch einfach mal. Trotz allem funktioniert es sehr gut. Auch wenn ich nicht immer den Überblick habe, irgendwie funktioniert es, wenn alle ihre Rollen und Verantwortung wahrnehmen. Wir sind aber immer noch am Anfang von der Reise, haben aber auch schon viel erreicht. #00:14:24-8#

**78 I: Wie kann ich mir dies vorstellen, wenn mal eine Anfrage eines anderen Bereichs kommt, wie gehst du vor? #00:14:39-3#**

80 IP: Mein Team merkt beispielsweise nicht einen grossen Unterschied zu vor der Zeit vor Holakratie, da ich immer sehr auf Eigenverantwortung gesetzt habe. Wenn eine Anfrage kommt und ich weiss es gibt dazu eine Rolle, melde ich dies weiter und informiere die Person. Wenn es ein neues Thema ist, entscheide ich, wenn es dringend ist, denn bei einem Kunden können wir nicht sagen, wir brauchen noch eine Rolle. Dann wäre dies korrekterweise im Governance Meeting. Da merke ich schon das Holacracy sehr komplex ist. Die meisten machen es getrieben von einem gesunden Menschenverstand. Passt dies plus minus in meine Rolle? Ist das eine einmalige Anfrage, dann muss nicht zusätzlich eine Rolle geschaffen werden. Es ist auch nicht die Idee, dass alles in einer Rolle festgehalten ist, sondern dass es einen Purpose pro Rolle gibt. Und dies funktioniert. #00:16:24-6#

**90 I: Wie funktioniert die Arbeitsaufteilung mit Rollen und Kreise? #00:16:31-8#**

91 IP: Wenn es gut gelebt wird, dann sehr gut. Der grosse Vorteil ist, du kannst viel flexibler sein, du kannst in verschiedenen Kreisen sein. Als Rolle gehst du dorthin, wo es sinnvoll ist. Du kannst neue Rolle schaffen, wieder individuell anpassen und schnell ohne offiziellen Stellenbeschrieb immer wieder anpassen. Das finde ich sehr gut. Was eine Herausforderung ist, wenn du wirklich in mehreren Kreisen unterwegs bist, wer ist dann dein Team? Holacracy hat einen riesigen «Pain», der Mensch wird nicht berücksichtigt aufgrund der Komplexität der Arbeit. Dann bist du in einem Kreis als Rolleninhaber zugeteilt, vielleicht hast du aber auch mal das

Bedürfnis dich als Mensch mit deiner Persönlichkeit auszutauschen und die Sachen haben nicht Platz. Das haben wir einfach etwas anders gemacht, so sind wir auch nicht in Reinform. #00:18:02-6#

**100I: Du sagst anders gemacht, was ist der grosse Unterschied zur holokratischen Reinform? #00:18:09-9#**

101 IP: Vorher hattest du einen Vorgesetzten, der die Themen verantwortet. Ich habe immer noch die Rolle (...), aber habe auch gefragt im Team, ob jemand das Interesse hat diese zu übernehmen. Dort kommen aber auch Themen wie Datenschutz, Zugriffsrechte auf die Personaldossiers ins Spiel. Das Team will dies nicht. Gewisse Sachen kann man aber auch auf andere Rollen verteilen. Beispielsweise bin ich nicht zuständig für das soziale Untereinander im Team. Jeder kann sich einbringen und das Thema ist nicht in einer Funktion verankert, das kann man zum Beispiel auch in einer Rolle verankern. Es gibt Kreise, die beispielsweise gewissen HR Themen in einer Rolle integriert haben. Das ist in den Kreisen frei, wie man das machen möchte. Die Besetzung von Rollen machst du so, dass die richtige Person die passende Rolle übernimmt, jeder hat seine Stärken und Schwächen und kann sich auch dort einbringen in Sachen, die man gerne macht. Beispielsweise das ganze Thema Trainee, das sind vollwertige Mitarbeitende, da gibt es jemand der hat das Thema übernommen. Das ist für mich persönlich eine riesige Entlastung. Die Mitarbeitenden haben Freude auch neue Themen zu übernehmen und Erfahrungen zu sammeln. #00:20:36-7#

**114I: Gibt es seitens Holakratie eine Empfehlung hinsichtlich Rollen? #00:20:55-5#**

115 IP: Es ist offen, jeder muss schauen, haben wir überhaupt Ressourcen. Holakratie sagt nicht, du hast zu viel Rollen. Jeder muss selber Prioritäten setzen. Wenn du unsicher bist in der Priorisierung, dann kannst du bei mir als Lead Link eine Einschätzung einholen, wie der Fokus gesetzt werden soll. Wie du es dann machst, liegt bei dir. Was auch bei dir ist, wenn du eine Rolle nicht mehr leben kannst und du hast einen «Pain», dann liegt es an mir als Lead Link mit dieser Rolle zu reden und zu klären, was es braucht. Dies wird aber noch nicht so aktiv gelebt. Das ist auch etwas der amerikanische Gedanke dahinter. Bei uns fließt noch mehr die Kultur des Menschen ein. Klar redet man auch persönlich und es hängt auch damit ab, dass wir anders sind. Das sehe ich auch in meiner Rolle als (...). Wenn ich das Gefühl habe, jemand hat zu viel, ist immer am Anschlag, dann gehe ich in das Zeitsystem und schaue dies an. Jeder lebt dies im Kreis etwas anders. #00:23:29-8#

**126I: Wie stellt ihr den Informationsfluss untereinander sicher? #00:23:45-3#**

127 IP: Grundsätzlich haben wir eine «Kollaboration-Map» über PN2 und wir haben Teams. Wenn alles gut laufen würde, dann würden wir uns über Teams und Skype austauschen. Auch um E-Mails möglichst zu reduzieren. Wir kommunizieren sehr transparent, beispielsweise führen wir Kampagnen auch im Teams. Grundsätzlich könntest du in jedem Team schauen, wo sind sie aktuell dran. Du kannst im Teams Kommentare erfassen, auf dem Laufenden bleiben, Push-Mitteilungen einstellen. Wie so oft bei Tools müsstest du aber auch das Mindset ändern. Das stellen wir jetzt genau fest, es kommt wieder mehr per E-Mail. Man ist sich mit Teams noch nicht so gewohnt, es ist alles transparent. Es gibt aber auch Leute, die «liken» Sachen in Kanäle, die nicht zur eigenen Rolle passen. Ist es vielleicht, weil man alles wissen muss? Was wir auch haben sind WhatsApp-Gruppen zum Beispiel im Ankerkreis. Diese lebt aber aktuell nicht so und auch eine WhatsApp-Gruppe für die (...). Dort geht es um das Zwischenmenschliche und läuft eher auf privater Basis. Der Hauptkanal der Kommunikation ist schon Teams. Auch die Infos an

die anderen Kreise teilen wir über Teams. Beispielsweise zu Kampagnen oder Produktänderungen oder auch wenn ein Protokoll kommt von einem GL-Meeting wird dies über Teams kommuniziert. Das ist schon die Idee. #00:26:49-3#

**141 I: Was sind für dich die Vorteile einer holokratischen Organisation? #00:27:00-1#**

143 IP: Der Hauptvorteil ist. Dass du mit den Rollen mehr Kompetenzen den Mitarbeitenden gibst. Es ist nicht weniger Führung, aber du verteilst es. Da nehmen die Leute mehr Verantwortung wahr, das bringt Entlastung. Du bist auch viel agiler und flexibler. Ich habe nicht mehr nur eine Stellvertretung. Ich gebe die Themen an entsprechende Rollen weiter. Ich habe viel Themen und muss dies dann nicht nur einer Person delegieren. #00:28:08-8#

**148 I: Gibt es noch weitere Vorteile? #00:28:15-7#**

149 IP: Ja, was wir auch noch gemerkt haben, ist die ganze Meetingstruktur vor allem im Tactical Meeting. Die ist sehr geführt, sehr effizient und durch das hatten wir keine Herausforderung alles auf virtuelle Meetings umzustellen. Es wird alles bereits sehr geführt und im Prozess begleitet. Es gibt weniger Diskussionen in einem virtuellen Meeting, wenn du die Gesichter nicht siehst. So wie wir dort unterwegs sind, das ist ein grosser Vorteil. Ein weiterer Vorteil ist die Transparenz. Holokratie schreibt diese vor und wir gehen so weit, wie wir können. Wir dürfen ja nicht alles transparent legen und so hat jeder die Möglichkeit an alle Informationen zu kommen, wenn man dies braucht. Es entstehen auch ganz andere Treiber. Vorher wusstest du nicht, wer macht eigentlich was. Jetzt sehen aber alle was du machst, wenn du einen guten Job machst, ist das kein Problem. Für diejenigen, die aber keinen guten Job machen, das wird dann offensichtlich und nicht nur für den Vorgesetzten. Ich kann so auch Sachen einfordern, wenn die Arbeit transparent gemacht wird. Wie ist die Arbeitslage, du siehst so auch die Arbeitsmenge. Wir hatten aber auch schon Diskussionen, wenn jemand fünf Kampagnen übernimmt und jemand 20 Kampagnen, musst du wissen, dass nicht alle Kampagnen gleich viel Zeit beanspruchen. Das braucht einen gewissen Entwicklungs- und Reifegrad eines Teams. Wenn dies nicht vorhanden ist, muss man zuerst daran arbeiten. Holacracy gibt dies vor, dass man dies offenlegt. Das ist ein Ansatz, denn ich sehr spannend finde und auch fördere. #00:31:48-9#

**166 I: Inwiefern siehst du Grenzen der holokratischen Organisation? #00:31:56-8#**

167 IP: Eine Herausforderung ist die Organisation der Governance. Eigentlich ist es ein riesiger Vorteil, dass jeder Verantwortung übernehmen muss. Du musst die Leute zuerst entwickeln, was heisst Verantwortung übernehmen? Viele wollen nicht strategisch mitarbeiten, aber da jeder seine Rolle anschauen und auch in einem Governance Meeting Änderungen beantragen muss. Plötzlich an der Organisation zu arbeiten, das möchten nicht alle, aber Holokratie gibt dies vor. Viele möchten dies nicht, viele sind auch weit weg davon. Du brauchst vielleicht auch andere Skills. Ich fände es sinnvoll, wenn es eine Rolle geben würde, die für die Governance zuständig ist, so dass nicht jeder Einzelne an der Organisation arbeiten muss. Das kann auch überfordern und wird dadurch auch nicht gelebt. Das Governance Meeting lebt bei uns nicht. Dann sage ich der Mensch kommt zu kurz, ganz klar. Holacracy gibt Vorgaben, aber jeder Bereich kann sich selber organisieren. Für das haben wir zum Beispiel eine Rolle, die es auch in anderen Verkaufsregionen in einer ähnlichen Form gibt. Eigentlich haben diese die gleichen Aufgaben, aber mit anderen Rollen. Jeder entwickelt selber etwas. In Holokratie kannst du nicht sagen, wir brauchen eine Rolle in allen Bereichen, da es sonst nicht zielführend ist. Du hast sonst zu wenig Standardisierung. Die Individualisierung ist dann auch zu hoch. In einem grossen Konzern wird dies komplex. Du hast

auch keine Grenze hinsichtlich Anzahl Rollen. Du kannst sie auch betiteln wie du willst. Am Anfang finden das alle lustig, aber was willst du jetzt mit der Rolle (...) anfangen? Falls dort Data Scientist steht, hast du ein Bild vor Augen. Eigentlich hat aber auch jede Rolle die Verantwortung dies verständlich zu machen. Dort sind wir aber wieder bei der Governance. #00:35:15-2#

**186 I: Gibt es noch weitere Grenzen? #00:35:19-4#**

187 IP: Das sind sicher die wichtigsten. #00:35:33-2#

### **Teil 3: Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen in der holokratischen Zusammenarbeit**

**188 I: Welche Aspekte von deinem Arbeitsalltag in Bezug zur holokratischen Zusammenarbeit, würdest du als Ressource beschreiben? #00:36:17-5#**

189 IP: Was ich als Ressource wahrnehme? #00:36:24-3#

**190 I: Ja, genau, Ressourcen sind unterstützende Aspekte deiner Arbeit. #00:36:41-8#**

192 IP: Ja, dann ist es sicher das ganze Team. Jeder Mensch als solches mit den entsprechenden Rollen. Auch das ganze Know-how, das Wissen und die Informationen, die wir erhalten. Ohne diese könnten wir nicht arbeiten. Dann sicher auch infrastrukturelle Ressourcen, der Laptop, Tools, alle Hilfsmittel, sei es für die Kommunikation oder für das Arbeiten. #00:37:38-8#

**196 I: Gibt es noch andere Aspekte, die mit Holakratie einherkommen, welches du als Ressource beschreiben würdest? #00:37:50-8#**

198 IP: Ja, wir haben auch das Tool Holaspirit für die ganzen Meetings. Wir haben viel über Teams geregelt. Aber auch für Holakratie brauchst du die gleichen Ressourcen. Du brauchst den Menschen, du musst auch wissen wie viele Kraft und Energie braucht eine Rolle. Und dann halt auch die klassischen Kommunikationstools, aber in erster Linie die Menschen mit denen man arbeitet. #00:38:42-4#

**203 I: Was gibt es für Aspekte aus deinem Arbeitsalltag, die du eher als belastend wahrnimmst? #00:38:52-4#**

204 IP: Sicher die klassische Post-Hierarchie, die ganzen Vorgaben. Gewisse braucht es, aber gewisse nicht. Holacracy sieht vor, dass du eine Rolle mit der Person besetzt, die sich am besten eignet. Hierarchisch gesehen ist auch das Stufendenken. Jetzt haben wir ein Meeting mit einem GL-Thema. Thematisch wäre ich die richtige Person, bin aber hierarchisch gesehen eine Stufe zu tief. In einem anderen Meeting, das eher bereichsübergreifend ist, dort gibt es das Stufendenken

auch, das existiert so bei Holacracy nicht. Das Stufendenken ist sehr schwierig. Ich verantworte beispielsweise das Thema Budget, wenn jetzt die Rolle (...) zu mir kommt aufgrund des Budgets einer Kampagne, , dann ermögliche ich dies und die Person kann dies dann machen, weil diese Person die Kompetenz dazu hat. Sie kann zu mir kommen, wenn sie Inputs möchte oder von mir Kompetenzen braucht. Damit sind aber andere Bereiche überfordert, weil sie sich nicht gewohnt sind, dass auch eine andere Rolle etwas freigeben kann. Ausserhalb der holokratischen Organisation hast du das hierarchische Stufendenken. Teilweise führt es auch zu Neid. Dann sind Personen aus meinem Team in einem Meeting und entscheiden selber, dass sie nicht zu X gehen und den Chef abholen. Ich entscheide auch selber über mein Budget und hole Inputs, wenn ich dies brauche. Dies macht es manchmal schwierig, weil auch Neid aufkommt, wenn man dies nicht kennt. #00:41:52-0#

**220I: Gibt es noch weitere Aspekte, die belastend sein können? #00:42:11-6#**

221 IP: Es gibt noch klassische Themen, die aber nicht direkt mit Holakratie zu tun haben. Wir haben schon seit längerem Homeoffice gemacht. Auch mit welchen Tools arbeiten wir, eben mit Teams. Wir haben gesagt, wir brauchen ein Tool, welche die Arbeit mit Holakratie ermöglicht. Einfach auch der ganze Informationsfluss ist ja schon ein negatives Thema, wie möchtest du dieses bewältigen, wenn andere Bereiche noch anders unterwegs sind, das macht es schwierig. Wenn die (...) eine Kampagne kommunizieren, müssen sie immer schauen, wer müssen sie noch individuell abholen. Das hat aber nicht mit Holakratie zu tun, sondern weil wir anders arbeiten. Wenn du agil bist und automatisch mit anderen Tools arbeitest, ist halt da eine Hürde, wenn andere das eben nicht machen. Was sicher auch herausfordernd ist, wenn du viele Rollenwechsel hast. Gewisse sind gegeben, das ist gut, aber es gibt auch ein Nachteil bei Holacracy. Du hast beispielsweise Wahlen für den Secretary und wenn jemand wechselt, müsstest du dies in allen Tools anpassen. Beispielsweise im Ankerkreis haben wir eine Secretary. Wenn es etabliert ist, dass jemand eine Assistenzfunktion hat, dann werden diese Personen angeschrieben. Wenn es aber Wechsel gibt, geht das unter. Du müsstest die Rolle wechseln und dann alle informieren und solche Sachen sind dann manchmal schwierig und nicht allen bewusst. Man hat teilweise viele Wechsel. Wenn aber alles über mich kommen würde, hätte ich ein Ressourcenproblem. Ich bin darauf angewiesen, dass Leute auf die zuständigen Personen zugehen. #00:45:54-0#

**239I: Nebst den Punkten, die du bereits erwähnt hast, gibt es noch weitere belastende Aspekte in deinem Arbeitsalltag? #00:46:10-5#**

241 IP: Allgemein ist klar die ganze Informationsflut, die ist sehr herausfordernd. Es läuft sehr viel. Auch die Arbeitsbelastung, da generell viel läuft. Ich muss täglich priorisieren, das ist ein Teil von meinem Job. Ich könnte arbeiten, arbeiten, arbeiten. Es würde nicht aufhören. Ich muss nein sagen und meine Balance finden. Wir haben bei uns im Team X immer zu viel, wir müssen immer etwas zurückstellen. Und dann auch die ganze Post von Morgen Geschichte, die Strategie und alles was läuft führt auch dazu, dass Informationen fehlen und Unsicherheiten da sind. Dort gehe ich manchmal zurück in meine effektive Vorgesetztenrolle. Das passt jetzt auch nicht wirklich zur holokratischen Organisation. Das haben wir auch gemerkt zu Corona Zeiten, vieles ist jetzt bei der Strategieperiode wieder in die klassische Hierarchie zurück, da jemand die Verantwortung übernehmen muss, auch wenn dies in einer Rolle verankert ist. Das ist im Moment eine echte Herausforderung. So wie wir bei PostNetz organisiert sind und auch bei Post ist für mich sowieso eine Herausforderung. #00:47:57-4#

**253I: Inwiefern siehst du dies als Herausforderung? #00:48:01-4#**

254 IP: Wir sind halt sehr unterschiedlich organisiert. Jeder Bereich hat zum Beispiel eine andere Kundensegmentierung. Es ist nicht so, dass Marketing immer Marketing ist oder Kampagne immer eine Kampagne ist. Das «Gärtlidenken» schlägt bei mir extrem auf. Bei PostNetz haben wir dies auch. Das führt uns auch zum Thema Mentalität und Kultur der Post von Morgen. Das ich schaue nicht links, schaue nicht rechts schlägt bei uns schon auf. Und das höre ich auch in meinem Team. Wieso verstehen die das nicht, das ist doch gesunder Menschenverstand. Unsere Arbeitsweise halt auch unsere Kultur, wir haben Personen, die dieses Mindset geprägt haben. Das ist schon herausfordernd, wir müssen da aufzeigen, wie wir eingestellt sind und da merken wir, dass andere in einer anderen Welt sind. Wir sind ja nicht die einzigen, die so unterwegs sind, wenn andere auch so unterwegs sind, dann macht es Spass, da die Denkhaltung und das Mindset gleich sind. #00:49:55-3#

**265 I: Was gibt es deiner Meinung nach für Chancen und Risiken im holokratischen Organisationsmodell für deine Gesundheit? #00:50:06-5#**

267 IP: Chancen für die Gesundheit sind sicher das Rollenmodell und die Organisationsform. Sie ermöglichen wirklich jedem sich zu entfalten und sich zu entwickeln. Es gibt Möglichkeiten, dass du dies aus eigenem Antrieb entwickeln kannst, du kannst ein anderes Aufgabengebiet und Verantwortung übernehmen, aber auch sagen, nein, jetzt ist es zu viel. Das sind für mich riesige Chancen. Gleichzeitig ist das aber auch eine Gefahr. Du kannst nicht erwarten, dass Leute dies einfach für sich machen. Ein solches Modell braucht starke Begleitung. Du gibst die Verantwortung weiter, der Druck nimmt zu, alle müssen selber priorisieren und wenn sie dies nicht können, dann kann dies belasten und entsprechend gesundheitliche Folgen haben. #00:51:17-0#

**276 I: Inwiefern gibt es für dich Aspekte in der holokratischen Arbeit, welche gesundheitsgefährdend sind? #00:51:35-5#**

278 IP: Nein, gefährdend ist nur, wenn du die Verantwortung nicht übernimmst, dann läufst du vielleicht Gefahr. Da musst du schon schauen, denn rein von der Holokratie wird der Faktor Mensch vergessen. Sonst sehe ich eigentlich nur gesundheitsförderliche Aspekte. Auch auf mich persönlich bezogen, weil ich so viel habe, da habe ich viel in die Entwicklung der Mitarbeitenden investiert. Ich gehe jetzt drei Wochen in die Ferien und das wird funktionieren. Wenn ein Auftrag eintrifft, weiss ich sie sind selbstständig und sie werden dies managen. Dann kann ich auch wirklich abschalten. Ich war nie ein Kontrollfreak, ich weiss was es braucht und komme an die Informationen. Ich kann jetzt auch Zeit investieren, um an der Strategie zu arbeiten. Dort kann ich mich auch weiterentwickeln, zum Beispiel das Thema Transformation in der Rolle (...) ist für mich auch etwas Neues. Das macht mir Freude, etwas zu bewegen und Neues zu entdecken. Das sind für mich die förderlichen Themen. #00:53:36-9#

**290 I: Wie gehst du mit den belastenden Aspekten in deinem Arbeitsalltag um? #00:53:45-5#**

291 IP: Es ist sicher starke Disziplin notwendig, einerseits in der Organisation, aber auch um einen Überblick zu verschaffen und auch auf den Vorgesetzten zugehen. Wenn ich merke es ist zu viel, dann gehe ich auch auf X zu. Dann bin ich sehr strikt im Umgang mit technischen Medien, ich habe ein Smartphone. Nebst meinem Job bin ich auch bei (...) tätig. Ich habe ein Smartphone für alles mit mehreren Email-Konten. Wenn ich in den Ferien bin, dann mache ich dies transparent und stelle eine Abwesenheitsmeldung ein. Die Mailbox wird abgehängt, da komme ich auch nicht in Versuchung. Da bin ich sehr diszipliniert. Sonst würde es nicht gehen. Klar es ist auch der Ausgleich in der Freizeit und mit meiner Familie. Ich arbeite X%. Ich brauche dies, ich habe einen anspruchsvollen Job. #00:55:48-1#

#### **Teil 4: Spannungsfelder in der holokratischen Zusammenarbeit**

##### **299I: Inwiefern nimmst du Spannungsfelder in der holokratischen Zusammenarbeit wahr? #00:56:26-8#**

300 IP: Eigentlich ist es so, du hast einen Rep Link und Lead Link, wenn du dies in der Praxis anschaust. Wenn jetzt ein Projekt vom Ankerkreis in die (...) kommt, müsste der Rep Link auch involviert werden. Rep Link und Lead Link vertreten den Kreis. Das ist ein Vorteil, ich bin nicht allein. Wenn ich jetzt aber als Lead Link Gespräche mit dem Team habe, dann weiss ich was geht. Damit der Rep Link die eigene Rolle wahrnehmen kann, müsste er dies alles auch machen, um die Rolle wahrzunehmen. Dort hast du wie eine doppelte Besetzung, die ineffizient ist, weil auch der Rep Link die Informationen haben muss. Das werden wir sicher anpassen. Ein anderes Spannungsfeld ist, das hat zwar nicht so mit Holakratie zu tun, aber wie es gelebt wird. Holacracy also die Verfassung ist sehr umfangreich und komplex. Eigentlich müsstest du immer wieder diese Verfassung nehmen, wenn du es wirklich so leben würdest. Das ist sehr komplex. Holacracy ist nicht immer sehr intuitiv. Für gewisse Sachen schon, aber nicht für alles. Das führt auch dazu, dass das Rollenbewusstsein und die Governance nicht so gelebt wird. Das führt auch dazu, dass nicht überall klar ist, wer zuständig ist. Jetzt ist es so, dass teilweise auch Projekte doppelt bearbeitet werden. Wir haben beispielsweise eine Zusammenarbeit Hand in Hand für KMU. Die Erarbeitung wäre die Aufgabe der (...), aber aufgrund der hohen Transparenz haben wir festgestellt, dass teilweise zwei bis drei Rollen, die eigentlich unterschiedlich sind das gleiche Thema angehen. Finde du mal heraus, wer für was zuständig ist. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung und Priorisierung hast du nicht die Zeit alle Rollen anzuschauen. Entsprechend wird es dann halt irgendwie gemacht. Da Holacracy sehr komplex ist und nicht immer intuitiv, helfen sich die Menschen halt selber aus. #01:00:22-8#

##### **320I: Gibt es noch andere Spannungsfelder, welche du wahrnimmst? #01:00:40-0#**

321 IP: Sicher die ganze Governance. Im Moment geht es sicher nicht. Gewisse Sachen müsstest du wieder hierarchisch regeln. Holacracy sagt schon gar keine Hierarchie mehr und das funktioniert nicht immer so extrem. Du brauchst jemanden in der Organisation, der einen Blick auf das Unternehmen hat, wie es gelebt wird. Da die Selbstverantwortung so hoch ist und auch gelebt wird, dann taucht dieses Thema auf. Es ist sehr komplex ist, auch diese Governance Struktur. Da müsste jemand den Blick draufhaben und Rahmenbedingungen geben. Weiter finde ich es gut, dass wir ein Facilitator haben, aber auch bei der Governance kann ein Facilitator auch zu viel Entscheidungskompetenz haben. Diese Person entscheidet auch, wie lange wird eine Rolle besetzt. Teilweise ist diese Person aber zu weit weg, um dies zu entscheiden. Die Rollen, welche von Holacracy vorgegeben sind, diese sollte man individuell auf die Organisation anpassen. Da diese strikt vorgegeben werden. Das Tool lässt eine Anpassung möglich, aber die Verfassung nicht. Ich habe die Holakratie-Prozesse in meinem Team am besten im Griff. Die Verfassung verbietet, dass der Lead Link auch ein Facilitator sein kann. Ich verstehe den Hintergedanken schon, man will ja die Macht verteilen, dennoch müsstest du in einer Einführungsphase solche Möglichkeiten zu lassen. Während des Meetings darfst du auch den Facilitator nicht coachen. Die Person ist dann verantwortlich und da finde ich es fast schon etwas extrem. Wenn du die Rollen wirklich leben möchtest, müsstest du alles aus dem Effeff können. Der Secretary organisiert Meetings, bearbeitet Spannungen und führt das Protokoll. Gleichzeitig ist der Secretary federführend in der Verfassung. Wenn etwas unklar ist, liegt die Entscheidung beim Secretary. Das ist eine riesige Verantwortung. Du musst also die ganze Verfassung auswendig kennen und das ist überhaupt nicht praxistauglich. Es gibt viele die haben organisatorische Fähigkeiten, aber möchten nicht über die Strategie entscheiden und da findest du automatisch eine suboptimale Besetzung. #01:05:04-4#

**343I: Gibt es auch Spannungsfelder, die sich direkt auf die Zusammenarbeit auswirken? #01:05:18-0#**

344 IP: Im Alltag hast du immer Spannungen. Eigentlich lässt Holakratie alles offen. Rein von den Spannungen kannst du irgendwie auch alles platzieren. Es ist eher die Komplexität dahinter, die herausfordernd ist. Ja und die ganze Governance, die ich vorher erklärt habe, wer ist zuständig und den Überblick behalten, das ist schon schwierig. Sonst hat es sich bei uns bewährt, die Mitarbeitenden gehen direkt aufeinander zu, sie besprechen und suchen zusammen Lösungen. Der Informationsaustausch, den ich vorher noch erläutert habe, führt auch automatisch zu Spannungen. Dies hat per se nicht mit Holakratie zu tun. Das ist auch immer ein Thema, was ist Holacracy und was sind allgemeine Themen. Oft wird etwas mit Holacracy assoziiert, aber eigentlich ist es etwas anders, wie der Informationsfluss, der nicht optimal ist. #01:07:02-0#

**352I: Gibt es noch weitere Spannungsfelder, die du wahrnimmst? #01:07:08-4#**

353 IP: Was wir am Anfang vor allem hatten, vorher hattest du ja ein klassisches Berufsfeld, dass auch im Team geschaut wird, wer ist jetzt verantwortlich. Das war am Anfang schwierig, dann hat es sich ergeben, dass sich Personen verantwortlich gefühlt haben. Das zum Thema Rollenbewusstsein. Wenn das nicht gelebt wird, führt dies automatisch zu Spannungen. Dies hat sich bei uns sehr stark verbessert, weil wir daran gearbeitet haben. #01:08:15-1#

**358I: Inwiefern gibt es Spannungsfelder, die sich auf die Gesundheit auswirken? #01:08:22-6#**

359 IP: Alles was zu Belastungen führt, hat einen Einfluss auf die Gesundheit. Indirekt wirkt es sich schon auf die Gesundheit aus, wenn ich nicht priorisieren kann oder viel Arbeit habe. Eine grosse Gefahr ist auch, wenn du nicht mehr weisst, wer zuständig ist. Das habe ich auch mit zwei, drei Personen in meinem Team angesprochen. Nach Holacracy dürfte theoretisch jeder ein Lohngespräch führen. Sie haben aber keinen Zugriff. Da hatte es schon zu Beginn zwei, drei Personen die nicht gut abgrenzen konnten. Das ist dann naheliegend und führt dazu, dass auch wenn etwas nicht in meiner Rolle ist, dass ich dies auch noch angehe. Es geht auch um die Arbeitsorganisation, wie priorisiere ich und wie gehe ich mit den Belastungen um. Du hast nicht andere Themen aufgrund Holacracy, sie werden einfach anders gefördert oder verhindert durch Holacracy. #01:11:15-5#

**369I: Gibt es sonst noch weitere Spannungsfelder in der holokratischen Zusammenarbeit? #01:11:18-6#**

370 IP: Also in meinem Team, das ist sensationell und das beste Team, da habe ich gar keine Spannungen. Organisatorisch haben wir im Ankerkreis zu viele Personen, die gerne mitreden. Das führt im Moment dazu, dass wir ein Chaos und wenig Struktur haben. Das ist nicht unbekannt und habe ich auch schon mit A und B besprochen. Im Ankerkreis sind alle Lead Link und Rep Link. Dort haben wir aber auch das Contact Center, die nicht holokratisch organisiert sind. Dann haben wir aber noch zusätzliche Rollen, die dort drin sind. Wir sind teilweise 14 bis 16 Personen. Das ist so wie wir organisiert sind. Jetzt haben wir das Contact Center, das dort vertreten ist und unterhalb hast du die verschiedenen Spannungen. Im Verkauf haben wir dies auch, aber die sind im Ankerkreis vertreten. Das sind Sachen, die wir auch in der Transformation angehen möchten. Jetzt hatten wir auch den Mut gehabt zu sagen, dass wir die Meetings des Ankerkreises bis Ende September annullieren. Es ist eine Farce, wenn wir diese durchziehen, weil dies Holakratie vorgibt. Das ist nicht zielführend. Was ich noch nicht genannt habe, was auch herausfordernd ist, sind die Schnittstellen zum HR. Der Mensch geht verloren, wie ich gesagt habe und so wie das HR im Moment mit Prozessen aufgestellt ist, ist

dies nicht mit Hola deckungsgleich. Schon nur eine Personalumfrage mit der Frage zum Vorgesetztenverhalten führt schon dazu, dass sich jeder wieder Gedanken macht. Auch im SAP kann ich technisch nur eine Stellvertretung wählen. Wenn ich meine ganzen Arbeiten jemanden geben würde, würde dies nicht gehen. Wir haben ein grosses Glück mit A, er arbeitet auch mit in der Transformation. Dort wäre es schon auch förderlich, wenn das HR offener ist und auch Tools und Möglichkeiten zur Verfügung stellt. #01:15:53-0#

## **Teil 5: Gesundheitsförderliche Gestaltung holokratischer Arbeit**

### **390I: Wann ist holokratische Arbeit für dich erfolgreich? #01:16:09-6#**

391 IP: Wenn der Purpose erfüllt ist, vielleicht ist erfüllt das falsche Wort, wenn wir auf dem richtigen Wege sind. Denn wenn der Purpose erfüllt ist, braucht es uns nicht mehr. Der Purpose sagt aus diesem Grund gibt es dieses Team, das ist unsere Daseinsberechtigung. Alle Rollen sollten so ausgestaltet sein, dass sie einen Beitrag darauf leisten. So ist es auch im Dialog, nicht mehr die Ziele sind relevant, aber was leistest du für einen Beitrag an unsere Organisation. Dann denkst du auch an das grosse Ganze, das spürst du auch vor allem im Verkauf KMU. Auch wenn wir nicht alles sauber dokumentiert und organisiert haben, haben wir eine gemeinsame Absicht und das zieht sich durch alle Kreise und sollte auch in allen Rollen gelebt werden. #01:17:36-8#

### **399I: Gibt es weitere Punkte, wann Holokratie für dich erfolgreich ist? #01:17:44-5#**

400 IP: Ja, wenn alle Personen die Verantwortung in ihren Rollen wahrnehmen, also wenn die Selbstverantwortung gelebt wird. Auf der einen Seite sind die Mitarbeitenden, aber es sind auch die Vorgesetzten, die loslassen müssen. Ich muss auch loslassen. Das ist für mich Selbstverantwortung. Unter dem Strich möchten wir auch die Ziele erfüllen. Wir haben einen Leistungsauftrag, Umsatzziele und Kundenzufriedenheitsziele. Wir haben auch die Personalumfrage und das muss erfüllt sein. Dann müssen die Ziele auch strategiekonform sein. #01:19:08-0#

### **406I: Was braucht es sonst noch, dass ein Team erfolgreich holokratisch arbeiten kann? #01:19:13-9#**

407 IP: Es braucht die Infrastruktur und die Arbeit sollte transparent sein. Dann ein Tool, welches die Rollen, also die Governance abbildet. Du brauchst aber auch klare Prinzipien und das sind in Holacracy wie Haltungen, die wir definiert haben. Das ist wichtig zum Priorisieren, beispielsweise Qualität ist wichtiger als Quantität (...) oder wir sagen Kundenzufriedenheit ist uns wichtiger als der Umsatz. Dort geben wir Haltungen vor und das ist sehr hilfreich für das Team, damit sie ihre Arbeit priorisieren können, wenn alles zusammen kommt. Und du brauchst wie überall Vorreiter, Menschen die dies leben und vertreten, weil Holokratie hat vieles woran man zweifeln kann, insbesondere am Anfang. Wir leben Holokratie zwar nicht in Reinkultur und wenn wir dies ganz durchgezogen hätten, wären wahrscheinlich viele weniger begeistert. Für das brauchst du Leute, die das Feuer dafür haben. Es braucht auch Begleitung und Coaching auf persönlicher Ebene, weil Holacracy so komplex ist. Diese Begleitung der Mitarbeitenden und diese Befähigung ist wichtig. Ich habe sicher monatlich ein Gespräch mit jedem vom Team. Wenn jemand Mühe hat mit Selbstverantwortung, dann schaue ich dies an. Am Anfang haben sie gefragt, kannst du mir ein Budget geben, kannst du mir den Text freigeben. Jetzt holen sie mein Fachwissen ab und sie kommen jetzt nicht, weil ich eine Vorgesetzte bin, aber ich kann ihnen einen Dienst leisten, welcher der

Sache dient. Das braucht Zeit, das ist eine Denkhaltung. Es hört sich immer schön an, selber zu entscheiden, aber das zu leben, was es heisst, dies braucht Begleitung. In Holacracy hast du keine Führung, umso mehr braucht es Coaching und Begleitung, sodass die Mitarbeitende wie auch immer du organisiert bist, sich verwirklichen können und ihren Job erledigen können mit dem was sie brauchen, sei es Tools oder Ressourcen. Wir hatten am Anfang Schulungen. Wir hatten teilweise fünftägige Seminare. Weil es so komplex ist, brauchst du auch Coaching, insbesondere auch für neue Mitarbeitende. Da brauchst du den Grundgedanken, einfach mitlaufen reicht nicht bei Holacracy. Wenn du Holacracy wirklich leben möchtest, brauchst du auch Prozessbegleitung. Nicht nur Unterstützung von der Führung oder das Mindset, aber auch eine Begleitung hinsichtlich Prozess. #01:23:55-8#

**432 I: Welche Aspekte müssen bei der Gestaltung holokratischer Zusammenarbeit berücksichtigt werden, damit Mitarbeitende gesund und leistungsfähig bleiben? #01:24:14-8#**

434 IP: Wichtig ist Vertrauen ganz klar, auch weil es Selbstverantwortung ist. Ich muss darauf vertrauen, dass sie auch kommen, wenn es ihnen persönlich nicht gut geht oder aufgrund familiärer Sachen. In Holacracy wird dies nicht thematisiert, aber es braucht Vertrauen. Dann braucht es klare Ziele und Aufgaben, auch wenn man auf Selbstverantwortung setzt, musst du dir klar sein, um was es geht. Es braucht Vorgaben und auf was arbeiten wir hin, das ist umso wichtiger. Auch was sind deine Aufgaben und was wird erwartet. #01:25:47-4#

**440 I: Gibt es noch weitere Aspekte? #01:25:52-6#**

441 IP: Ja, das Mindset, das brauchst du. Du brauchst Leute, die dies wollen. Du kannst befähigen, aber die Grundvoraussetzung muss erfüllt sein, so arbeiten zu wollen, sich auch auf etwas Neues einzulassen. Ich brauche Leute, die sich auch getrauen zu entscheiden, die selbständig arbeiten und Initiative ergreifen. Es ist wichtig Mitarbeitende zu finden, die mit ihren Einstellungen zu uns passen. Die Einstellung ist wichtiger als die Ausbildung. Wenn jemand will, dann kann die Person vieles erreichen. Wenn jemand nicht will und es passt nicht hinsichtlich kultureller Passung, dann wird es nicht gehen. #01:27:32-5#

**448 I: Was braucht es, um das gesundheitsförderliche Potenzial von Holokratie zu stärken? #01:27:50-9#**

449 IP: Es braucht mehr Befähigung, damit sich Leute auch mehr getrauen. Im Moment ist es etwas statisch. Was es sicher auch braucht, ist mal wieder zu schauen, wie zufrieden sind die Leute. Wir haben mal eine erste Befragung gemacht, aber wie stehen die Mitarbeitenden jetzt hinsichtlich Befähigung? Wir sagen es ist ein Jobenrichment, aber sind sich das bewusst und wollen sie dies überhaupt? Was es sicher braucht, ist die Transformation. Da ist wichtig, weil sonst nehmen all die «Pains» zu. #01:29:00-7#

**455 I: Kannst du bereits etwas sagen zur Transformation? #01:29:12-0#**

456 IP: Nein, wir haben mal eruiert, was die Optimierungspotenziale sind. Was läuft gut, was behalten wir bei in der Arbeitsform, dann ist Corona gekommen. Jetzt weiss ich ungefähr die Tendenzen, die es geben wird. Das Kulturbild von Post von Morgen also die kulturellen Aspekte, die man stärken möchte, sind bei uns schon gut ausgeprägt. Auch vor allem die Selbstverantwortung, mutig sein und auch das Thema Agilität, VUCA, Veränderungsbereitschaft und Mindset, da sind wir gut unterwegs. Das sind Sachen, die wir sicher beibehalten möchten. #01:30:58-7#

## Teil 6: Abschluss

**I: Jetzt sind wir bereits am Schluss vom Interview, gibt es noch Aspekte, die du noch ergänzen möchtest? #01:31:08-5#**

462 IP: Ich muss mich zusammenreißen, dass ich dir nicht noch mehr Hintergrundinformationen gebe, da es ein komplexes Thema ist, aber was ich noch mitgeben möchte. Wir müssen uns bewusst sein, dass so wie es bei uns gelebt wird, ist es nicht Holacracy in Reinkultur. Für viele ist dies aber Holacracy, wir haben dies auch so eingeführt und leicht adaptiert. Das ist auch das schöne, das man eine Veränderung automatisch merkt. Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, eine lernende Organisation zu sein. Wir möchten auch die Menschen rüsten für die Zukunft. Das ist auch ein Hauptziel von der Transformation. Agile Arbeitsformen und deren Grundsätze, wenn du dies durchziehen und aufsetzen kannst, dass es für die Organisation dienlich ist, dann sehe ich nur Vorteile. Auch um auf Corona zurückzukommen, Holacracy hat uns geholfen diese Situation besser zu bewältigen, da wir mit Veränderungen anders umgehen. Wir sind schon hinsichtlich Tools anders aufgestellt, Verantwortungen sind geklärt und man muss nicht vor Ort sein und das führe ich wirklich auf Corona zurück. Als Team haben wir diese Zeit sehr gut überstanden und haben es auch geschafft, dass es sich nicht negativ auf die Gesundheit auswirkt, auch vor allem hinsichtlich psychischen Aspekten. Wir haben im Team einen guten Zusammenhalt. Die Art und Weise wie wir arbeiten hat sich positiv darauf ausgewirkt. #01:34:07-5#

**478 I: Vielen Dank, dann wären wir am Schluss. #01:34:08-5#**

## H – Finales Kategoriensystem nach Kategorienbildung mit MAXQDA

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	804
<b>Holakratische Zusammenarbeit</b>	0
<b>Praktische Umsetzung von Holakratie</b>	0
Rollen in der Holakratie	41
Holakratische Meetingformate	29
Toolbasierte Zusammenarbeit und Kommunikation	13
Zusatzgefäße	14
Keine holakratische Reinform	20
Gemeinsame Werte und Haltungen	4
Prinzipien agiler Arbeit	20
Fortlaufende Weiterentwicklung	7
<b>Vorschläge zur Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit</b>	0
Verhältnisorientierte Ebene	0
Transparenz stärken	8
Sozialer Austausch	6
Sprint-Planung	3
Stakeholder-Management	2
Mehr Retrospektive	1
Verhaltensorientierte Ebene	0
Befähigung und Begleitung	18
Umgang mit Rollen	9

Umgang mit Feedback	3
<b>Arbeitsressourcen</b>	0
<b>physische/physiologisch</b>	5
<b>psychische</b>	0
Distanzierung	7
Selbstschutz durch Selbstorganisation	3
Gefühl von Beflügelung	4
Umdeutung	1
Gefühl von Stolz	1
<b>soziale</b>	0
Team	4
Wertschätzung	1
Feedback	4
Vertrauen	7
Klima	20
Unterstützung	35
Austausch	34
Vorgesetzte	0
Austausch	8
Vertrauen	10
Wertschätzung	4
Feedback	3
Unterstützung	19

<b>Externe Fachpersonen</b>	2
Unterstützung bei Einführung von Holakratie	1
Erfahrungsaustausch	1
<b>Familie</b>	1
<b>organisationale</b>	0
<b>Selbstorganisation</b>	19
Autonomie	27
Selbstreflexion	15
Ressourcenplanung	4
Eigenes Priorisieren	8
<b>Arbeitsorganisation</b>	0
Arbeitshilfsmittel	22
Flexible Arbeitsmodelle und -formen	15
Rollenmodell	17
Arbeitsbedingungen	4
<b>Organisationsstruktur</b>	1
Transparenz von Prozessen	3
<b>Arbeitsaufgabe</b>	0
Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten	23
Informations- und Aufgabentransparenz	17
Einstellung zur Arbeitsaufgabe	13
Aufgabenvielfalt	7
Weiterbildung	2

<b>Arbeitsanforderungen</b>	0
<b>physische/physiologisch</b>	2
<b>psychische</b>	0
kognitive Anforderungen	2
emotionale Anforderungen	5
Einstieg in Holakratie	12
Selber entscheiden	9
Soziale Aspekte in holokratischen Meetings	4
Gefühl nach Rollenabgabe nicht mehr wichtig zu sein	3
Arbeiten im Homeoffice	3
Ansprechen von Spannungen	1
Perfektionismus	1
<b>soziale</b>	0
Team	4
<b>organisationale</b>	0
<b>Selbstorganisation</b>	4
<b>Arbeitsorganisation</b>	0
Störungen	4
Fehlende Rollentransparenz	2
Zeitdruck	1
<b>Organisationsstruktur</b>	1
Hierarchien	2
<b>Arbeitsaufgabe</b>	0

Aufgabendichte/Arbeitsvolumen	10
Informationsüberlastung	5
<b>Spannungsfelder</b>	0
<b>Individuelle Ebene</b>	0
Hohe Verantwortung in den Rollen	8
Trennung zwischen Rollen und Person	4
Ausgestaltung der eigenen Rolle	4
<b>Teamebene</b>	0
Faktor Mensch kommt in Holakratie zu kurz	23
Rollenbewusstsein	11
Komplexität der holakratischen Welt	11
Macht	7
Umgang mit Kritik	3
<b>Organisationale Ebene</b>	0
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen im Konzern	37
Hürden in einem Konzern	16
Zusammenarbeit mit Ankerkreis	12
Wichtigkeit von Führung in Krisenzeiten	7
Arbeiten an der Organisation	7
Aussenwahrnehmung von Kunden	2
<b>Gesundheitsrelevant</b>	0
Gesundheitsförderlich	4
Gesundheitsgefährdend	5

## I: Kodierleitfaden

Haupt- und Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregel
<b>1. Holokratische Zusammenarbeit (DED)</b>	Das holokratische Arbeiten ist durch ein spannungsgetriebenes Zusammenarbeiten geprägt. Es existieren besondere Prozesse und Meetingformate, in welchen Rollen und Verantwortungsbereiche weiterentwickelt und Aufgaben und Projektfortschritte transparent gemacht werden (Robertson, 2016).		Es werden Aussagen über die konkrete Umsetzung der holokratischen Zusammenarbeit und Vorschläge zu deren gesundheitsförderlichen Stärkung gemacht.
1.1. Praktische Umsetzung von Holokratie (IND)	Konkrete Umsetzung von Holokratie im Geschäftsbereich Verkauf KMU.		In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen zur konkreten Umsetzung von Holokratie.
1.1.1 Rollen in der Holokratie (DED)	Es existieren diverse Rollen, welche in Kreise zusammengefasst werden. Zu den typischen Rollen in der Holokratie gehören Lead Link, Rep Link, Cross Link, Facilitator und Secretary. Dazu gehören auch selbst definierbare Rollen (Robertson, 2016).	<i>«Ich bin Lead Link vom Kreis X. Dazu gehört, dass Hineinbringen von Informationen, das Setzen von entsprechenden Rollen, haben wir genügend Ressourcen zur Verfügung und das entsprechende Priorisieren» (I2, Z9-11).</i>	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen zu Rollen in der holokratischen Zusammenarbeit
1.1.2 Holokratische Meetingformate (DED)	Die Zusammenarbeit in Holokratie hat zwei zentrale Besprechungsformate. Das Governance Meeting für die Arbeit «an der Organisation» und das Tactical Meeting für das Arbeiten «in der Organisation» (Robertson, 2016).	<i>«Im Tactical Meeting dort werden Infos weitergegeben, wie sind wir in der Zielerreichung unterwegs, was steht an Arbeit an» (I2, Z66-67).</i>	Aussagen beziehen sich auf holokratische Meetingformate und Besprechungen.
1.1.3 Keine holokratische Reinform (IND)	Es werden nicht alle Aspekte und Merkmale von Holokratie übernommen. Eine auf eigene Bedürfnisse angepasste Holokratie wird gelebt.	<i>«Ich würde auch nicht sagen, dass wir nach Holokratie arbeiten, sondern dass wir Holakratische Instrumente nutzen. Reine Holokratie machen wir nicht. Wir haben dies schon ein Jahr lang pilotiert» (I6, Z85-88).</i>	Aussagen verdeutlichen, dass die Zusammenarbeit nicht in holokratischer Reinform umgesetzt wird.
1.1.4 Gemeinsame Werte und Haltungen (IND)	Die holokratische Zusammenarbeit fusst auf gemeinsamen Werten und Haltungen, welche für die Zusammenarbeit in den Teams handlungsleitend sind.	<i>«Du brauchst aber auch klare Prinzipien und das sind in Holacracy wie Haltungen, die wir definiert haben. Das ist wichtig zum Priorisieren. Zum Beispiel Qualität ist wichtiger als Quantität (...) oder wir sagen Kundenzufriedenheit ist uns wichtiger als der Umsatz. Dort geben wir Haltungen vor und das ist sehr hilfreich für das Team, damit sie ihre Arbeit priorisieren können, wenn alles zusammen kommt» (I2, Z503-508).</i>	Gemeine Werte und Haltungen werden als Basis der holokratischen Zusammenarbeit durch die Teilnehmenden formuliert.
1.1.5. Prinzipien agiler Arbeit (DED)	Agile Arbeitsformen stützen sich, unabhängig von den angewandten agilen Tools und Methoden, auf konkrete Prinzipien. Dazu gehören selbstorganisierte und interdisziplinäre Teams, eine gemeinsame Vision, iteratives und inkrementelles Vorgehen, Feedback, wertgetriebene Priorisierung sowie Transparenz (Baumgartner et al., 2020)	<i>«Wenn ich im Holaspirit schauen kann, was haben die anderen für Rollen, wird eher sichtbar was für Arbeiten erledigt werden und ich sehe zum Beispiel das ein Verkäufer noch vielleicht für Events zuständig ist. Diese Transparenz hilft auch, um die Kreise zu verstehen» (I4, Z50-54).</i>	Prinzipien agiler Arbeit werden durch die Interviewten genannt.

	1.1.6 Zusatzgefässe (IND)	Nebst den holokratischen Besprechungsformaten und Prozessen werden für die Zusammenarbeit und Kommunikation zusätzliche Gefässe geschaffen (z.B. virtuelle Austauschmöglichkeiten, Abstimmungen, tägliche Teamupdates).	«Wir haben viel Austausch zwischen den Rollen. Aus diesem Grund haben wir sehr viele Gefässe für Abstimmungen, nebst den üblichen TacMe und GovMe. Jetzt aufgrund Corona auch ein tägliches Teamupdate. Zwischen den (...) und Datenrollen haben wir auch einen wöchentlichen Austausch. Wir arbeiten sehr operativ und stimmen uns häufig ab» (14, Z33-37).	Die Äusserungen verdeutlichen, dass zusätzliche Gefässe in der holokratischen Zusammenarbeit genutzt werden.
	1.1.7. Toolbasierte Zusammenarbeit und Kommunikation (IND)	Formell und informell werden Tools, Systeme und Kommunikationsmittel in der Zusammenarbeit und Kommunikation genutzt.	«Ja, das Infosystem ist gut. Wir haben im OneNote ein Knowledge, dort kann jeder ein Lexikon führen zum Beispiel zu Paketversand Priority und dann kommen alle Infos zu diesem Thema. Das ist wirklich cool, da haben wir unser eigenes Lehrmittel geschaffen» (11, Z76-79).	Konkrete Tools werden genannt, welche in der Kooperation und Kommunikation genutzt werden.
	1.1.8 Fortlaufende Weiterentwicklung (IND)	Aufgrund aktueller operativen und strategischen Veränderungen ist eine Transformationsphase im Gange, welche sich auf die holokratische Zusammenarbeit und deren Weiterentwicklung auswirkt.	«Wir sind jetzt in einer Transformationsphase. Von gewissen Leuten ist dies im stillen Kämmerchen bearbeitet worden. Es wurde auch noch nicht kommuniziert. Es gab auch Veränderungen, auch mit Post von Morgen» (13, Z. 242-243).	Die Äusserungen der Teilnehmenden beziehen sich auf die aktuelle Transformationsphase und damit einhergehende Weiterentwicklungen der Zusammenarbeit.
	1.2 Vorschläge zur Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit (IND)  Verhältnisorientierte Ebene	Vorschläge zu Interventionen, welche durch verhältnisorientierte Veränderungen der Arbeitssituation dazu beitragen, dass Belastungen reduziert oder Ressourcen aufgebaut werden (Poppelreuter & Mierke, 2012).		Ideen oder Massnahmen werden durch die Mitarbeitende genannt, welche die Arbeitssituation und die betrieblichen Prozesse betreffen.
	1.2.1 Mehr Retrospektiven (IND)	Retrospektiven sind Teamtreffen, die den Teamaustausch und das gegenseitige Lernen fördern. In einer Retrospektive wird reflektiert, wie die Zusammenarbeit funktioniert und inwiefern Verbesserungsmöglichkeiten bestehen (Schwaber & Sutherland, 2017)	«Und dann auch noch mehr Retros. So vertrauensbildende Massnahmen sind wichtig. Bei agilen Projektmethoden ist dies ein fixer Bestandteil zum Beispiel im Scrum nach einer Iteration. Dies fehlt schon etwas bei Holacracy. Das Framework gibt das wie nicht so vor» (11, Z213-217).	Vorschläge oder Anregungen für die Einführung von vertrauensbildenden Austauschgefässen.
	1.2.2 Sozialer Austausch (IND)	Das Schaffen und Fördern von sozialem Austausch in Holokratie.	«Du musst Raum schaffen, dass der Mensch mitkommt, dass der Austausch stattfindet. Diesen Raum haben wir durch Teamcircles, Clean the air Meetings und das finde ich auch schön. Das hätte in einem Holacracy-Modell nicht Platz» (16, Z291-294).	Vorschläge oder Anregungen für zusätzliche Austauschgefässe nebst den holokratischen Besprechungsformaten.

	1.2.3 Sprint-Planung (IND)	Eine Sprint-Planung beinhaltet die Planung der Arbeiten eines Projektteams, die in einem Sprint (ca. 4 Wochen) bearbeitet werden muss (Schwaber & Sutherland, 2017).	«Also nicht per se Scrum, aber angelehnt an Scrum, schau so viel Ressourcen haben wir, das sind die Themen, die wir bearbeiten möchten und diese Lieferobjekte bis Ende Monat (...). Das hilft schon, um auch Mitarbeitende nicht zu überheizen oder falsche Erwartungshaltungen zu kommunizieren. Mehr Klarheit was erwartet wird und dass auch eine führende Hand durch den Prozess geht, das glaube ich, ist nicht so schlecht» (I1, Z224-229).	Die Äusserungen beziehen sich auf die Einführung einer Sprint-Planung, um die Transparenz und Klarheit hinsichtlich Aufgabenpakete zu fördern.
	1.2.4 Transparenz stärken (IND)	Transparenz soll weiter gestärkt werden, indem die Ausgestaltung von Rollen, deren Daseinsberechtigung und die fortlaufende Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Geschäftsbereich thematisiert wird.	«Der Purpose sagt aus diesem Grund gibt es dieses Team, das ist unsere Daseinsberechtigung. Alle Rollen sollten so ausgestaltet sein, dass sie einen Beitrag darauf leisten. Dann denkst du auch an das grosse Ganze, das spürst du auch vor allem im Verkauf KMU. Auch wenn wir nicht alles sauber dokumentiert und organisiert haben, haben wir eine gemeinsame Absicht und das zieht sich durch alle Kreise und sollte auch in allen Rollen gelebt werden» (I2, Z480-486).	Die Vorschläge der Teilnehmenden beziehen sich auf die Stärkung von Transparenz in der eigenen Zusammenarbeit hinsichtlich Rollengestaltung, Daseinsberechtigung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit.
	1.2.5 Stakeholder-Management (IND)	Austausch und Abstimmungen mit Anspruchsgruppen über die eigene Arbeitsform und Prozesse.	«Man plant, was kommt ins Backlog und das man auch gegen aussen klar kommuniziert, wie wir unterwegs sind und so funktioniert dieses Spiel. Da braucht es sehr viel Aufklärungsarbeit gegenüber Stakeholder» (I1, 448-450).	Aussage bezieht sich auf die Förderung von Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen.
	1.3 Vorschläge zur Stärkung gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit (IND) Verhaltenorientierte Ebene	Vorschläge zu Interventionen, welche durch Verhaltensänderungen des Individuums dazu beitragen, dass Belastungen reduziert oder Ressourcen aufgebaut werden (Poppelreuter & Mierke, 2012).		Ideen oder Massnahmen werden durch die Mitarbeitende genannt, welche beim eigenen Verhalten ansetzen.
	1.3.1 Umgang mit Rollen (IND)	Die Stärkung der individuellen Ausgestaltung von Rollen und Rollenbewusstsein durch die Mitarbeitenden.	«Gutes Verständnis für die Rolle und wissen, dass alles was man in einem Meeting bespricht, auch bilateral besprochen werden kann, dass man Rollen abgeben oder sich für neue bewerben kann. Ich glaube auch, dass wenn die eigenen Rollen gut definiert sind, dass dies das Arbeiten einfacher macht» (IP13, Z283-286).	Aussagen beziehen sich auf die Ausgestaltung von Rollen.
	1.3.2 Umgang mit Feedback (IND)	Konstruktiver und gewaltfreier Umgang im Geben und Nehmen von Feedback-	Der soziale Austausch ist wichtig und es geht auch um Feedbackkultur. Es ist nicht immer einfach, aber es fällt den Menschen schwer ein konstruktives Feedback zu geben» (IP6, Z146-128).	Aussagen beziehen sich auf den eigenen Umgang mit Feedback und den persönlichen Beitrag an eine Feedbackkultur.
	1.3.3 Befähigung und Begleitung (IND)	Möglichkeiten und Gelegenheiten schaffen, dass Mitarbeitende in der holokratischen Zusammenarbeit befähigt und begleitet werden, indem Kompetenzen weiterentwickelt und Austausch- und Unterstützungsmöglichkeiten fortlaufend angeboten werden.	«Es braucht aber schon Begleitung und Coaching. Auch dass man Refresh-Aktionen macht, zum Beispiel die Rolle (...), das wir alle wieder auf dem aktuellen Stand sind oder zum Beispiel ein Feedback geben, schau, die Spannung müsste so dokumentiert werden» (I7, Z223-226).	Aussagen verdeutlichen, dass durch Befähigung und Begleitung von Mitarbeitenden Ressourcen aufgebaut werden können.

Haupt- und Unterkategorien	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregel	
2. Arbeitsanforderungen (DED)	Arbeitsanforderungen sind „physische, psychische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit, die eine, in der Regel länger andauernde, physische und/oder psychische Anpassung erfordern, und demzufolge mit bestimmten physiologischen und/oder psychischen Kosten zusammenhängen (Demerouti & Nachreiner, 2018, S. 121).		Aussagen beziehen sich auf physische, psychische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit, welche als Arbeitsanforderung beschrieben werden.	
2.1. Physische Faktoren (DED)	In dieser Unterkategorie fallen alle Äusserungen, die zu körperlichen Anforderungen des Berufsalltags gemacht wurden (Demerouti & Nachreiner, 2018).	«Beim Retro von Corona hatten einige Kopfschmerzen vom Laptop zu Hause. Es gab die Möglichkeit, einen Bildschirm nach Hause zu nehmen» (I6, Z151-153).	Aussage gibt einen Hinweis auf physische Aspekte der Arbeit, die eine Arbeitsanforderung darstellen.	
2.2. Psychische Faktoren (DED)	In dieser Unterkategorie fallen alle Äusserungen, die zu psychischen Anforderungen des Berufsalltags gemacht wurden (Demerouti & Nachreiner, 2018). Die Unterkategorie wird wie folgt differenziert (Bunte, 2015): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emotionale Belastungsfaktoren</li> <li>- Kognitive Belastungsfaktoren</li> </ul>		Aussage gibt einen Hinweis auf psychische Aspekte der Arbeit, die als eine Arbeitsanforderung wahrgenommen werden.	
2.2.1 Emotionale Belastungsfaktoren (DED)	Diese Unterkategorie beinhaltet belastende Anforderungen auf einer emotionalen Ebene. Weitere induktive Subkategorien zur materialgeleitenden Differenzierung der emotionalen Belastungsfaktoren (Bunte, 2015).		Aussage bezieht sich auf Situationen und/oder Rahmenbedingungen, welche mit Gefühlsreaktionen und/oder Ängsten einherkommen.	
	2.2.1.1 Selber entscheiden (IND)	Emotionale Anforderung, welche durch eine hohe Eigenverantwortung und Entscheidungsspielraum ausgelöst wird.	«Man kann alles alleine machen, man ist selbständig, manchmal habe ich auch Angst, also am Anfang war es für mich kompliziert, dass ich ein paar Sachen selber entscheiden konnte und nicht wirklich wusste, wie alles funktioniert. Diese Verantwortung ist schon hoch» (I8, Z73-77).	Aussage gibt einen Hinweis auf das selbständige Entscheiden in der holokratischen Zusammenarbeit, welches belastend ist.
	2.2.1.2 Einstieg in Holokratie (IND)	Der Zeitraum der Einführung und Einstieg in die Holokratie-Welt kommt mit belastenden Anforderungen einher, da die Einführung Zeit braucht und neue Spielregeln verarbeitet werden müssen.	«Am Anfang hatten wir viel Energie investiert in das Aufsetzen und Lernen von Holacracy. Die Meetings waren extrem nach HOLA geführt, das war teilweise anstrengend. Da sitzen 13 Verkäufer in einem Raum, alle möchten etwas sagen, wenn etwas nicht passt. Du darfst aber nur reden, wenn du an der Reihe bist. Das hat am Anfang viel Energie gekostet. Das war am Anfang eine Reiberei, keinen Streit, aber teilweise ein unwohles Gefühl für diejenigen, die sich dies nicht gewohnt waren» (I15, Z170-176).	Aussage gibt einen Hinweis auf die Phase der Einführung von Holokratie in der Organisationseinheit.

	2.2.1.3 Soziale Aspekte in holokratischen Meetings (IND)	Die Subkategorie bezieht sich auf die sozialen Bedürfnisse von Mitarbeitenden (z.B. persönlicher Austausch), welche in holokratischen Meetings wenig berücksichtigt werden.	«Dann ein Nachteil finde ich auch, dass ich diese Meetingkultur ohne Diskussionen ganz schrecklich finde. Mir persönlich passt dies nicht. Ausuferende Situationen möchte ich auch nicht, aber man wird sofort unterbrochen. Vielleicht will ich aber auch mal einen spannenden Input geben und nicht nur eine Information teilen. Es ist für mich zu starr durchorganisiert und reglementiert» (I9, Z91-95).	Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Bedürfnisse, welche in der Meetingkultur keinen Raum erhalten.
	2.2.1.4 Gefühl nach Rollenabgabe nicht mehr wichtig zu sein (IND)	Die Subkategorie fokussiert auf negative Gefühle, die bei einer Rollenabgabe entstehen können.	«Das ist vielleicht auch eine Erkenntnis, dass du in einer agilen Arbeitsform, wenn du eine Rolle abgibst, jetzt bin ich nicht mehr wichtig» (I5, Z135-139).	Aussage gibt einen Hinweis auf das Abgeben einer Rolle in der holokratischen Zusammenarbeit, welches für Mitarbeitende belastend sein kann.
	2.2.1.5 Arbeiten im Homeoffice (IND)	Die Subkategorie beschreibt die Arbeit im Homeoffice.	«Das Homeoffice ist halt, das Soziale merkst du extrem. Du wirst einsam, keine Ahnung, du hast keinen Austausch. Du bist alleine und musst gleich weiterfahren. Du frisst viel mehr in dich rein. Für alle, die viel Austausch brauchen, kann es schon schwierig sein in dieser Corona Zeit» (I11, Z215-218).	Aussage gibt einen Hinweis auf belastende Aspekte der Arbeit im Homeoffice, welche nicht direkt mit Holokratie assoziiert werden.
	2.2.1.5 Ansprechen von Spannungen (IND)	Die Subkategorie definiert emotional belastende Konsequenzen beim Ansprechen von Spannungen.	«Wir hatten schon auch das Gefühl, dass nichts hinten durchgehen sollte, da leidet das Team schon. Ich habe das jetzt eher als hinderlich empfunden, denn wenn mal ein guter Teamgeist kippt, wird es schwierig, wenn zum Beispiel hinten durch gelästert und Spannungen diskutiert werden» (I12, Z220-223).	Aussage gibt einen Hinweis auf belastende Folgen des Ansprechens von Spannungen.
	2.2.1.6 Perfektionismus (IND)	Der eigene Anspruch an die Erledigung von Arbeiten.	«Und bei der Arbeitsbelastung hilft mir die Priorisierung und Fokus auf das Wesentliche, sowie die Erkenntnisse 80% ist auch schon gut und nicht das Gefühl zu haben, dass ich alles erfinden muss, sondern auch die Schwarmintelligenz nutzen. Ich komme mit einem Beispiel und entwickle dies dann weiter und verharre nicht im Perfektionismus. Das ist so ein Learning für mich. Weg vom Perfektionismus, auch wenn mir dies heute noch schwerfällt» (I1, Z313-319).	Aussage gibt einen Hinweis auf den eigenen Anspruch hinsichtlich Arbeitserledigung.
	2.2.2 Kognitive Belastungsfaktoren (DED)	Diese Unterkategorie beinhaltet belastende Anforderungen auf einer kognitiven Ebene (Bunte, 2015).	«Das Rollenbewusstsein ist schon da, aber das Arbeiten an den Rollen und diese immer wieder anpassen, das machen wir nicht immer. Das ist auch schwierig im Tagesgeschäft, ist das noch in meiner Rolle, was fehlt da noch in meiner Rolle?» (I4, Z133-137).	Aussage bezieht sich auf kognitive Belastungen.
	2.3. Soziale Faktoren (DED)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen, die zu sozialen Anforderungen des Berufsalltags gemacht wurden (Demerouti & Nachreiner, 2018).		Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Aspekte der Arbeit, die eine Arbeitsanforderung sind.

	2.3.1 Team (IND)	Belastende Aspekte im sozialen Austausch mit Teamkollegen.		«Du bist im Kreis allen Kreismitglieder Rechenschaft schuldig, dich kann jeder kritisieren, jeder kann sagen, du musst dies präsentieren oder ich möchte eine neue Rolle (...). Man steht viel mehr unter Druck» (I5, Z125-128).	Aussage gibt einen Hinweis auf Arbeitsanforderungen, die in der Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen entstehen können.
	2.4. Organisationale Faktoren (DED)	In dieser Subkategorie gehören alle Belastungsfaktoren, die organisationalen Ursprungs sind (Demerouti & Nachreiner, 2018). Die Belastungsfaktoren in dieser Kategorie können wie folgt unterteilt werden (Bunte, 2015): - die Organisationstruktur - die Arbeitsorganisation - Selbstorganisation			Aussage gibt einen Hinweis auf organisationale Aspekte der Arbeit, die eine Arbeitsanforderung darstellen.
	2.4.1 Organisationsstruktur (DED)	Beinhaltet die strukturelle Form einer Organisation (Bunte, 2015). In diesem Fall die holokratischen Kreisstrukturen		«Was jetzt auch aktuell belastend ist, ist das der Ankerkreis relativ schwach zu spüren ist. Das hat auch damit zu tun, dass die Transformation gestoppt worden ist. Da wäre das Ziel, dass man den Ankerkreis neu macht und der ist nicht mehr so aufgestellt und bildet nicht mehr das Richtige ab und da spürt man nicht mehr» (I4, Z209-213).	Aussage deutet darauf hin, dass die Organisationsstruktur zu organisationale Anforderungen führen kann.
		2.4.1.1 Hierarchien (IND)	Hierarchische Strukturen eines Grosskonzerns	«Sicher die klassische Post-Hierarchie, die ganzen Vorgaben. Gewisse braucht es, aber gewisse nicht. Holacracy sieht vor, dass du eine Rolle mit der Person besetzt, die sich am besten eignet. Hierarchisch gesehen ist auch das Stufendenken. Jetzt haben wir ein Meeting bei uns, dass eigentlich ein GL-Thema ist. Rein von den Themen her, wäre ich die richtige Person, bin aber hierarchisch gesehen eine Stufe tiefer. Ein anderes Meeting, das eher bereichsübergreifend ist, dort gibt es auch das Stufendenken, das existiert so bei Holacracy nicht. Das Stufendenken ist sehr schwierig» (I2, Z253-260).	Aussage deutet darauf hin, dass bestehende hierarchische Strukturen eine organisationale Anforderung darstellen.
	2.4.2 Arbeitsorganisation (DED)	Es fallen alle Äusserungen zur Arbeitsorganisation, die als belastend wahrgenommen werden (Bunte, 2015). Darunter fallen beispielsweise folgende Subkategorien: - Störungen - Zeitdruck - Fehlende Rollentransparenz			Aussage deutet darauf hin, dass die Arbeitsorganisation zu organisationale Anforderungen führen kann.

	2.4.2.1 Störungen (IND)	Störungen können Besprechungen, Rollen, Prozesse und Arbeitsabläufe betreffen.	«Insbesondere jetzt in der Corona Zeit, haben wir viel mehr die Führung gespürt und nicht mehr die Kreise, aber das ist sicher auch typisch für Krisenzeiten. Das ist in dem Sinne belastend, da sehr viel wieder bilateral geklärt wird und nicht mehr im TacMe vom Ankerkreis. (...) und jetzt wird nicht mehr viel prozessiert. Die Arbeit wird dennoch irgendwo gemacht, aber halt irgendwo anders und nicht mehr sichtbar» (I4, Z213-220).	Aussage deutet darauf hin, dass Störungen des betrieblichen Ablaufs die Zusammenarbeit beeinträchtigen und zu Zusatzaufwand führen können.
	2.4.2.2 Zeitdruck (IND)	Wahrgenommener Druck eine Arbeitsaufgabe bis zu einem bestimmten Termin zu erledigen.	«Am schwierigsten ist der Pseudo-Druck mit Terminen, die irgendwann mal gesetzt werden. Es ist aber flexibler als in einem hierarchischen System» (I5, Z259-260).	Aussage deutet darauf hin, dass der Zeitdruck in der Arbeitsorganisation von Teilnehmenden belastend wahrgenommen wird.
	2.4.2.3 Fehlende Rollentransparenz (IND)	Fehlende Transparenz hinsichtlich Rollen führt in den Kreisen zu Unklarheiten.	«Das Problem jetzt ist, dass wir drei Verkaufsregionen haben und es gibt Rollen, die haben gleiche Tätigkeiten, aber verschiedene Namen. Das führt schon zu Unklarheiten. Da ist das Ziel, dass man für die Kreise die gleiche Anzahl und Namen zu den Rollen hat, damit man weiss, wer zuständig ist. Aktuell haben wir das noch nicht, aber es macht es einfacher, wer macht was und man hat auch eine bessere Übersicht über die ganze Organisation» (I13, Z42-48).	Aussage deutet darauf hin, dass die fehlende Transparenz hinsichtlich Rollen in der Arbeitsorganisation zu Unklarheiten führt.
	2.4.3 Selbstorganisation (DED)	Die Selbstorganisation beinhaltet die eigene Selbstführung und das eigenverantwortliche Handeln (Bunte, 2015).	«Man muss schon schauen, dass wenn man mehr Freiheiten hat und du diese auch nutzt, das kann dir auch über den Kopf wachsen. Du kannst dir viel Stress machen. Es ist einfacher in einer hierarchischen Organisation, dass der Vorgesetzte dir ein Riegel vorschiebt und sagt, du bist nicht zuständig und fertig, aber wenn du prinzipiell für alles zuständig sein kannst, kann dies belastend sein. Dann besteht die Gefahr, dass man auch zu viel Rollen hat und arbeitsmässig zu viel Last hat» (I5, Z,184-190).	Aussage deutet auf belastende Aspekte in der selbstorganisierten Arbeitsweise hin.
	2.5 Arbeitsaufgabe (IND)	Belastende Aspekte, die sich auf die Arbeitsaufgabe beziehen, fallen in diese Subkategorie.		Aussage gibt einen Hinweis auf belastende Aspekte der Arbeitsaufgabe, die eine Arbeitsanforderung darstellen.
	2.5.1 Arbeitsvolumen (IND)	Hohe Menge an Aufgaben.	«Eine Herausforderung ist, dass du nicht zu allem ja sagst. Ich mache es gerne allen recht und sage schnell mal ja mache ich. Da kann man schon ein Ressourcenproblem haben, auch wenn man nicht abgeben kann. Da muss ich mich auch organisieren, ich bin 60% (...) und neben bei habe ich noch weitere Rollen, die ich in der Arbeit mit organisieren muss» (I14, Z80-84).	Aussage deutet darauf hin, dass die Menge an Aufgaben belastet.

		2.5.2 Informationsüberflutung (IND)	Hohes Mass an Information, welches verarbeitet werden muss.	«Wir haben viele Informationen, auch Team-Channels, dort sind die Regionen, das CC KMU, die Ankerkreise, BSI, alles ist irgendwie drin. Da fehlt mir auch die Zeit, was ist für mich wichtig und was nicht. Manchmal ist es schon herausfordernd, die im System für mich relevanten Infos zu finden. Man müsste sich aber auch mehr mit dem Tool auseinandersetzen, also mit Teams. Die Informationsflut ist aber allgemein ein Problem» (I7, Z137-142).	Aussage deutet darauf hin, dass die Informationsflut im Kontext der Arbeitsaufgabe für die Teilnehmenden belastend sein kann.
--	--	-------------------------------------	---	--	---

Haupt- und Subkategorien		Definition	Ankerbeispiele	Kodierregel
3. Arbeitsressourcen (DED)		Arbeitsbezogene Ressourcen beziehen sich auf „die physischen, psychischen, sozialen und organisatorischen Arbeitsbedingungen, die (1) funktional für das Erreichen der arbeitsbezogenen Ziele sind, (2) Arbeitsanforderungen und damit zusammenhängende physische und psychische Kosten reduzieren und (3) persönliches Wachstum und persönliche Entwicklung stimulieren (Demerouti & Nachreiner, 2018, S. 121).		Aussagen beziehen sich auf physische, psychische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit, welche als Ressourcen beschrieben werden.
	3.1. Physische Faktoren (DED)	In der Subkategorie gehören alle Ressourcen, welche auf physischer Ebene existieren und zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen nützlich sind.	«Für mich positiv, vor allem das Abschalten am Abend, jederzeit kann mich jemand ersetzen. Das finde ich sehr gut am holokratischen Modell» (I15, Z260-261).	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen, die zu körperlichen Ressourcen des Berufsalltags gemacht wurden.
	3.2. Psychische Faktoren (DED)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen, die zu psychischen Ressourcen des Berufsalltags gemacht wurden und zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen nützlich sind.		Aussage gibt einen Hinweis auf psychische Aspekte der Arbeit, die eine Ressource sind.
	3.2.1 Distanzierung (IND)	Räumliche und gedankliche Distanzierung von belastenden Situationen	«Auch auf mich persönlich bezogen, weil ich so viel habe, da habe ich viel in die Entwicklung der Leute investiert und ich gehe jetzt drei Wochen in die Ferien und das wird funktionieren. Wenn etwas reinkommt, sind sie selbstständig und sie werden dies managen. Dann kann ich auch wirklich abschalten» (I2, Z342-346).	Aussage deutet darauf hin, dass räumlich und/oder gedankliche Distanzierung eine schwierige oder stressige Situation puffert.

	3.2.2 Gefühl von Beflügelung (IND)	Ein positives Gefühl durch etwas positiv angeregt und motiviert zu werden.	«Das ist so ein cooles Modell, das beflügelt mich eher als dass es mich runterzieht. Also ich glaube auch, dass ich bei der Wahl eines nächsten Arbeitgebers schauen werde, wie sie agil unterwegs sind und wie viel Verantwortung ich übernehmen kann. Das gibt mir extrem Motivation» (I1, Z299-303).	Aussage deutet darauf hin, dass ein Gefühl von Beflügelung wahrgenommen wird, welches sich im Arbeitskontext als Ressource zeigt.
	3.2.3 Selbstschutz durch Selbstorganisation (IND)	Im Umgang mit Selbstorganisation beinhaltet diese Kategorie protektive Verhaltensweisen und Strategien zum Selbstschutz.	«Die Selbstorganisation heisst auch, dass man sich selber schützen muss. Früher hat vielleicht ein Vorgesetzter dich darauf aufmerksam gemacht, gestern hast du wieder 10 Stunden gearbeitet, aber jetzt musst du dies selber machen» (I4, Z387-390).	Aussage deutet darauf hin, dass eine hohe Eigenverantwortung für selbstorganisierten Handeln mit einem erhöhten Selbstschutz einherkommt, welches als Ressource dient.
	3.2.4 Umdeutung (IND)	Eine Situation oder Geschehen erhält eine neue Bedeutungszuschreibung, indem diese relativiert wird.	«Am Anfang gab es schon schlechte Luft, ein Teil hat es akzeptiert, aber es gab auch negative Stimmen. Dies wirkte sich schon auf die Stimmung aus und das allgemeine Wohlbefinden. Ich lernte aber auch damit zu leben, mach du dein Ding, für mich stimmt es. Die Zeit heilt Wunden, es wurde auch immer besser. Die strikte Meetingsform haben wir fortlaufend für uns angepasst. Das hat auch ein paar Meetings gebraucht, um auch herauszufinden, was stört wirklich und was passen wir an» (I15, Z253-259).	Die Rückmeldungen der Teilnehmenden weisen auf eine Umdeutung hin, welches als Ressource im Arbeitskontext dient, um mit bestehenden Problemen oder Schwierigkeiten umzugehen.
	3.2.5 Gefühl von Stolz (IND)	Wahrnehmung von Stolz bei der Übernahme von Verantwortung im holokratischen Organisationsmodell.	«Ich war jeweils stolz, wenn ich erklären konnte, ich vertrete unseren Bereich. Ich habe dies nicht negativ empfunden, vor allem wenn es dann in eine andere Richtung geht und ich akzeptiert wurde (I12, Z251-254).	Aussage deutet auf ein positives Gefühl hin, welche als Stolz wahrgenommen wird und sich als Ressource im Umgang mit einer herausfordernden Situation zeigt.
	3.3. Soziale Faktoren (DED)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen, die zu sozialen Ressourcen des Berufsalltags gemacht wurden und zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen nützlich sind (Demerouti & Nachreiner, 2018). Die Unterkategorie wird differenziert in: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team</li> <li>- Vorgesetzte</li> <li>- Familie</li> <li>- Untermehmensvertreter/Innen</li> </ul>		Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Aspekte der Arbeit, die als Ressource wahrgenommen werden.
	3.3.1 Team (IND)	Unterstützende Verhaltensweisen und soziale Ressourcen seitens des Teams. Die Aussagen werden in Aspekte, welche das Team begünstigt wie folgt in Subkategorien aufgeteilt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung</li> <li>- Austausch</li> <li>- Klima</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- Feedback</li> <li>- Wertschätzung</li> </ul>	«Die Chancen sind wirklich, dass wir mehr kommunizieren. Wir tauschen uns viel aus, wir sehen die Probleme schneller als eine klassische Organisation. Die Transparenz ist da, jeder weiss, dass alles angesprochen werden kann» (I10, Z162-164).	Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Unterstützung durch das Team, welche als Ressource wahrgenommen wird.

	3.3.2 Vorgesetzte (IND)	Unterstützendes Führungsverhalten und soziale Ressourcen seitens Führungspersonen. Die Unterkategorie Vorgesetzter steht stellvertretend für die «Lead Link» Rolle. Die Aussagen werden in Aspekte, welche die Führungsperson fördert (Subkategorien) eingeteilt: - Unterstützung - Austausch - Vertrauen - Feedback - Wertschätzung	«Inwiefern braucht der Mitarbeitende Unterstützung, was kann man abgeben. Ich glaube das ist wichtig. Es ist nicht jedem gegeben, dass man die richtigen Prioritäten setzt. Das ist eben auch das Coaching, das ich erwähnt habe. Auch gibt es ja das Sales-Coaching, da frage ich auch, ob sie Feedback möchten. Dann tauschen wir uns auch bilateral aus, sei es zu Gesundheit oder Verbesserungspotenziale im Team oder auch Feedback an mich» (I6, Z233-239).	Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Unterstützung durch die Vorgesetzte, welche als Ressource wahrgenommen wird.
	3.3.3 Familie (IND)	Soziale Ressourcen wie Unterstützungsmöglichkeiten und Ausgleich durch die Familie.	«Sonst würde es nicht gehen. Und klar es ist auch der Ausgleich in der Freizeit und mit meiner Familie. Ich arbeite X%. Ich brauche diesen Ausgleich, habe einen anspruchsvollen Job» (I2, Z361-363).	Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Unterstützung durch familiäre Verhältnisse, welche als Ressource wahrgenommen wird.
	3.3.4 Externe Fachpersonen (IND)	Unterstützungsmöglichkeiten und Erfahrungsaustausch mit externen Personen.	«Ich habe am Anfang versucht mich viel mit anderen Personen auszutauschen, die Holakratie in anderen Firmen erlebt haben, da diese in gleichen Changeprozessen waren, wie wir selber. Es gibt viel Input und sie kämpfen teilweise mit ähnlichen Themen, das hat mir am meisten etwas gebracht. Auch Erkenntnisse sammeln, was Holacracy überhaupt ist, die Auseinandersetzung damit, was ist das für ein Arbeitsmodell und wie kann mir das helfen» (I13, Z171-177).	Aussage gibt einen Hinweis auf soziale Unterstützung durch Repräsentanten anderer Unternehmen, welche als Ressource wahrgenommen wird.
	3.4. Organisationale Faktoren (DED)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen, die zu organisationale Ressourcen des Berufsalltags gemacht wurden und zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen nützlich sind (Demerouti & Nachreiner, 2018). Sie beziehen sich auf Aspekte der: - Selbstorganisation - Arbeitsorganisation - Organisationsstruktur (Bunte, 2015)		Aussage gibt einen Hinweis auf organisationalen Aspekte der Arbeit, die eine Ressource sind.
	3.4.1 Selbstorganisation (DED)	Die Selbstorganisation beinhaltet die eigene Selbstführung und das eigenverantwortliche Handeln (Bunte, 2015).	«Und Holakratie bezogen sicher auch die Freiheiten selber zu entscheiden, das ist eine grosse Ressource, ich muss nicht jeden Schritt absegnen» (I4, Z178-180).	Aussage deutet auf Ressourcen der selbstorganisierten Arbeitsweise hin.
	3.4.1.1 Autonomie (IND)	Entscheidungs-, Handlungs- und Gestaltungsfreiheit bezüglich inhaltlichen und zeitlichen Aspekten der Tätigkeit.	«Ich glaube wir haben freiwillig entschieden in das Modell zugehen und mit dem Rollenmodell zu arbeiten. Das sehe ich eins zu eins als völlig selbstbestimmend an. Da hatten wir ein grosses Glück im Unternehmen, dieses Vertrauen erhält man wahrscheinlich nicht jeden Tag. Selber zu entscheiden gehen wir in dieses Modell und setzen es mit der ganzen Verantwortung um. Das war ein grosser	Aussage deutet auf Beispiele hin, in welchen Autonomie wahrgenommen wird.

				<i>Powershift, denn mehr als das kann man sich gar nicht einbringen, wie wir dies gemacht haben. Wir hatten da einen grossen Spielraum» (I16, Z171-177).</i>	
	3.4.1.2 Selbstreflexion (IND)	Die Reflexion über das eigene Denken, Handeln und Fühlen, um daraus Erkenntnisse für sich selbst zu schliessen.		<i>«Vielleicht merkst du auch dank Hola, dass die Arbeit die du machst, dass du das gar nicht willst. Du merkst das, weil du auch mal andere Aufgaben und Rollen übernimmst. Vielleicht bist du in anderen Sachen viel besser und du machst dir Gedanken, was dir überhaupt wirklich gefällt» (I14, Z88-92).</i>	Aussage deutet auf Beispiele hin, bei welchen Selbstreflexion als Ressource wahrgenommen wird.
	3.4.1.3 Eigenes Priorisieren (IND)	Das Setzen und Managen von Prioritäten als wichtiger Aspekt der Arbeitsorganisation.		<i>«Was mir hilft, ist das ich selber einteilen kann, wen, was mit welcher Priorität erledigen kann. Es ist mir überlassen, ich habe meine Aufgaben und Projekte. Solange ich nicht Deadlines verpasse, ist das meine Sache, das ist für mich sehr wertvoll. Es macht mich effizienter und glücklicher» (I9, Z114-114).</i>	Aussage deutet auf Beispiele hin, bei welchen das eigene Priorisieren als Ressource wahrgenommen wird.
	3.4.1.4 Ressourcenplanung (IND)	Selbständige Arbeitseinteilung und Planung von eigenen Ressourcen im Arbeitskontext.		<i>«Chance ist sicher die Möglichkeit die Arbeit selber einzuteilen, was aber auch ein Risiko sein kann, wenn man sich zu viel auf bürgt. Ich finde das Arbeiten so viel besser, ich kann mir alles selber einteilen» (I13, Z150-152).</i>	Aussage verdeutlichen, dass die selbständige Einteilung der Arbeit als Ressource wahrgenommen wird.
	3.4.2 Arbeitsorganisation (DED)	Es fallen alle Äusserungen zur Arbeitsorganisation, die als Ressourcen wahrgenommen werden. Darunter fallen folgende Aspekte der Arbeitsorganisation (Bunte, 2015), welche zur Differenzierung nützlich sind. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitshilfsmittel</li> <li>- Rollenmodell</li> <li>- Flexible Arbeitsmodelle und -formen</li> <li>- Arbeitsbedingungen</li> </ul>			Aussage deutet darauf hin, dass die Arbeitsorganisation als organisationale Ressource wahrgenommen wird.
	3.4.2.1 Arbeitshilfsmittel (IND)	Hilfsmittel zur Beschaffung und Teilen von Informationen als Hilfsmittel für die eigene Arbeitsorganisation.		<i>«Sicher auch ein paar Tools, die Holakratie mitbringt, die sehr unterstützend sind und durch Hola weiterentwickelt werden und uns im Daily Business unterstützt zum Beispiel in den Meetingprozessen. Das ist vor allem das Holaspirit» (I13, Z90-93).</i>	Nennung von nützlichen und hilfreichen Arbeitsmittel im Arbeitskontext.
	3.4.2.2 Rollenmodell (IND)	Umgang mit Rollen.		<i>«Wir haben ja alles im Holaspirit aufgenommen. Es ist alles dort erklärt. Von den Kreisen her muss ich sagen, habe ich nicht einen grossen Bezug, brauche da keine Informationen von anderen Kreisen. Was ich noch regelmässig brauche, wenn ich zum Beispiel einen Apéro organisiere. Wenn ich nicht weiss, wer das macht, schaue ich im Holaspirit und sehe diese Person hat diese Rolle inne» (I14, Z43-48).</i>	Nennung von hilfreichen Aspekten rund um den Umgang mit Rollen in Holakratie.

		3.4.2.3 Flexible Arbeitsmodelle und -formen (IND)	Umgang mit Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsformen.	«Wir können zu Hause arbeiten oder auch mal am Abend. Das hat zwar nicht so mit Hola zu tun, dennoch es hat schon mit PN2 zu tun, da wir uns als agil verstehen, sodass wir auch diese Freiheiten bekommen. Ich als (...) oder falls ich einen Termin beim Arzt habe und auch am Abend noch arbeiten kann. Das gibt mir schon eine Entspannung» (14, Z181-185).	Aussage deutet darauf hin, dass flexible Strukturen und ein flexibler Umgang in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsformen Ressourcen sind.
		3.4.2.4 Arbeitsbedingungen (IND)	Umstände, in welchen die Arbeit erledigt wird.	«Wir sind auch geschützt in der Post. Wir haben relativ gute Arbeitsbedingungen, viel Ferien, klare Arbeitszeiten, wir stempeln, alle diese Geschichten. Hola irgendwo in einer Agentur, wenn man rund um die Uhr arbeitet, weil es nicht anders geht, dann ist Hola schon eher eine Gefahr, wenn jeder selbstverantwortlich ist. Ich denke wir haben gute Voraussetzungen aufgrund der guten Arbeitsbedingung vom Konzern aus. Dann wird das agile Arbeiten auch in einem Rahmen gehalten» (14, Z254-260).	Aussage verdeutlicht, dass die Arbeitsbedingungen der Post CH AG protektiv sind für die eigene Arbeitsorganisation.
		3.4.3 Organisationsstruktur (DED)	Beinhaltet die strukturelle Form einer Organisation (Bunte, 2015). In diesem Fall die holokratischen Kreisstrukturen.	«Ich denke es braucht schon noch eine wenig Hierarchie. Das haben wir ja auch durch den Lead Link. Das sind die Lead Links in den Kreisen» (13, Z152-154).	Aussage deutet darauf hin, dass die Organisationsstruktur organisationale Ressourcen beinhaltet.
		3.4.3.1 Prozess-Transparenz (IND)	Transparenz hinsichtlich holokratische Prozesse, Rollen und Strukturen	«Dies hat sich schnell eingespielt. Vor allem die Meeting-Elemente. Du hast ja auch ein Facilitator, der schaut, dass der Prozess eingehalten wird. Gewohnheiten sind dann aber ein anderes Thema» (12, 279-281).	Aussage verdeutlicht, dass die geförderte Transparenz in den Prozessen als Ressource wahrgenommen wird.
		3.5 Arbeitsaufgabe (IND)	In dieser Unterkategorie fallen Äusserungen, welche als Ressourcen hinsichtlich der Arbeitsaufgabe wahrgenommen werden.		Aussage gibt einen Hinweis auf Aspekte der Arbeitsaufgabe, welche als Ressourcen erlebt werden.
		3.5.1 Informations –und Aufgabentransparenz (IND)	Transparenz hinsichtlich Informationen und Aufgaben im holokratischen Organisationsmodell	«Für mich wäre es jetzt zu hoch in so einem Kreis und auch Lead Link zu sein, aber wir erhalten auch einen Bericht und wissen dann genau, was besprochen wurde und es wird im Holaspirit protokolliert. Du kannst selber im Holaspirit in den Ankerkreis rein und Meeting nachlesen, wenn dich das interessiert» (17, Z63-66).	Aussage beziehen sich auf die Aufgabentransparenz und hinsichtlich geteilten Informationen.
		3.5.2 Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten (IND)	Die Arbeitsaufgabe und Arbeitsform im holokratischen Setting bietet arbeitsbezogene Entwicklungsmöglichkeiten und Lernfelder (z.B. neue Verantwortungsbereiche übernehmen).	«Die Zufriedenheit wird auch grösser, wenn man die Möglichkeit hat andere Tätigkeiten zu machen nebst dem Daily Business, sich selber challengen, mit anderen Personen aus anderen Teams zu arbeiten» (113, Z258-261).	Die Aussage deutet darauf hin, dass die Arbeit und Aufgaben Entwicklung und Lernfelder ermöglicht, welche als Ressourcen wahrgenommen werden.

		3.5.3 Einstellung zur Arbeitsaufgabe (IND)	Die Einstellung zur Arbeitsaufgabe im holokratischen Setting kann sich beispielhaft durch Sinnhaftigkeit, Spass und Interesse seitens Mitarbeitenden zeigen.	«Die Menschen haben die Ressourcen erkannt, dass der Job Sinn macht, wir schaffen Mehrwert und das löst Ressourcen aus und nicht nur das was in einem Anforderungsprofil oder klassischen Stellenbeschrieb steht» (I16, 157-160).	Die Rückmeldung der interviewten Person verdeutlicht, dass die persönliche Einstellung zur Arbeitsaufgabe als Ressource betrachtet wird.
		3.5.4 Aufgabenvielfalt (IND)	Abwechslungsreiche Aufgaben bieten ein Motivationspotenzial, indem neue Rollen und Verantwortungsbereiche übernommen werden.	«Ein Teamleiter kann auch konzeptionelle Arbeiten übergreifend übernehmen. Sie können auch sonst Funktionen übernehmen, zum Beispiel Produkte weiterentwickeln. Eine Person kann verschiedene Rollen übernehmen und nicht nur eine Funktion für 100%. Dies ist auch Empowerment für die Mitarbeitende oder ein Jobenrichment. Vielleicht möchte jemand ins Data Analytics oder in Kampagnen reinschauen, dann kannst du das auch viel einfacher umsetzen. Das ist von dem her schon auch eine coole Option» (I1, Z136-142).	Die Aussage verdeutlicht, dass vielfältige Aufgaben als Ressource wahrgenommen wird.
		3.5.5 Weiterbildung (IND)	Die Möglichkeit einer arbeitsbezogenen Weiterbildung ermöglicht eine persönliche und fachliche Weiterentwicklung sowie eine Befähigung im Umgang mit Holakratie.	«Da haben wir ein Taster-Workshop gemacht und gemerkt, dass ist das was wir für den Start brauchen. Holakratie gibt dir ein Framework, dass kannst du voll übernehmen. Bei der Soziokratie oder kollegiale Fallberatung hast du zwar einen Werkzeugkasten, musst aber selber zusammenstellen, was du willst» (I1, Z186-190).	Die Aussage zeigt auf, dass eine Weiterbildung für die eigene Arbeitsaufgabe als Ressource dient.

Haupt- und Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregel
5. Spannungsfelder (DED)	Dynamiken, welche durch Gegensätze und Widersprüche von Mitarbeitenden und Organisationen geprägt sind (Glasl & Lievegoed, 2015).		Aussage bezieht sich Aspekte der Arbeit, welche als Gegensatz und/oder Widerspruch seitens Mitarbeitenden wahrgenommen werden.
5.1 Individuelle Ebene (DED)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen zu Spannungsfeldern im Berufsalltag, die sich der individuellen Ebene zuordnen lassen (eigene Arbeitsorganisation, Rollenmanagement, Verantwortlichkeiten, persönliche Einstellungen).		Aussage beschreibt ein Spannungsfeld auf individueller Ebene.
5.1.1 Hohe Verantwortung in den Rollen (IND)	Dieses Spannungsfeld beinhaltet Gegensätze und Widersprüche im Umgang mit einer hohen Verantwortung und Entscheidungsspielräume im holokratischen Organisationsmodell.	«Ja, man muss der Verantwortung auch gewachsen sein, nicht jeder ist gleich bereit diese Verantwortung zu übernehmen, die man erhält. Zum Beispiel im Kampagnenmanagement muss man auch über Budget entscheiden, das macht vielleicht nicht jeder gerne. Man muss auch hin stehen und sagen ich habe jetzt entschieden. Wenn du nicht dieser Typ bist oder dies nicht lernen möchtest, bist du immer unter Stress. Vor allem wenn der Chef dann sagt, dies ist nicht in meiner Rolle, muss du selber entscheiden» (14, Z270-276).	Beschreibung von der hohen Rollen-Verantwortung als Spannungsfeld.
5.1.2 Trennung zwischen Rollen und Person (IND)	Das Rollenmodell in Holokratie sieht eine strikte Trennung zwischen Person und Rolle vor. In diesem Spannungsfeld geht es um den persönlichen Umgang mit dieser Trennung im Arbeitskontext.	«Es ist am Anfang sehr herausfordernd, du musst im Prinzip in das Denken reinkommen, in welcher Rolle bin ich jetzt. Mache ich es als Rolle X oder Rolle Y. Was auch sehr schwierig ist am Anfang, dass du zwischen Rollen und Mensch trennst. Das kann aber sehr helfen, du wirst nicht kritisiert als Mensch, aber als Rolle. Dort zurückstehen können ist sehr herausfordernd» (15, Z90-94).	Beschreibung von der Trennung Rolle und Person als Spannungsfeld.
5.1.3 Ausgestaltung der eigenen Rolle (IND)	Dieses Spannungsfeld beinhaltet Gegensätze und Widersprüche im Umgang mit der eigenen Ausgestaltung von Rollen unter Berücksichtigung von eigenen Motiven, Interessen, Stärken und Ziele.	«Ich habe ja bei der Post angefangen und habe die Rollen erhalten. Langsam konnte ich dann auch andere Rollen übernehmen, die anderen nicht wollten. Wenn du neu in Holo bist, ist es schwierig Rollen zu erhalten, die vielleicht schon besetzt sind, da musst du warten bis diese abgegeben werden. Die Rollen sind halt schon verteilt, da muss man warten, bis man auch die Thematik versteht. Man kann auch zu viel Rollen haben. Eine Rolle kann sich auch entwickeln, indem ich zum Beispiel den (...) übernommen habe und so eine Rolle auf mich anpasse und den Fokus neu setze» (18, Z149-156).	Beschreibung der Rollenausgestaltung als Spannungsfeld.

	5.2 Teamebene (DED)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen zu Spannungsfeldern im Berufsalltag, die sich der Teamebene zuordnen lassen (z.B. Kommunikation und Kooperation im Team).		Aussage beschreibt ein Spannungsfeld auf der Teamebene.
	5.2.1 Faktor Mensch kommt in Holakratie zu kurz (IND)	Diese Subkategorie beinhaltet Gegensätze und Widersprüche im Umgang mit menschlichen und sozialen Aspekten, welche Holakratie nicht mitberücksichtigt und in der Zusammenarbeit zu kurz kommen.	«Ich denke es ist wichtig, dass Menschliche nicht zu vergessen. Dies müsste neben der Holakratie Platz haben, es müsste auch nicht in der Arbeit sein, es kann auch eine Stunde in der Woche mit menschlichen Themen und sonst holakratisch sein. Ich könnte nicht nur pur in meiner Rolle interagieren» (19, Z268-271).	Beschreibung von sozialen Aspekten, welcher im holakratischen Berufsalltag zu kurz kommen und als Spannungsfeld wahrgenommen werden.
	5.2.2 Rollenbewusstsein (IND)	Diese Subkategorie beinhaltet Gegensätze und Widersprüche im Zusammenhang mit dem Rollenbewusstsein und wahrgenommenen Verantwortlichkeiten.	«Für mich ist das bedeutendste, dass jeder seine Selbstverantwortung lebt. Das ist jetzt nicht so ausgeprägt. Da verstehe ich auch, dass ich noch mehr erzähle, was ich mache und das eine andere Rolle sich fragt, betrifft mich das? Falls ja, müsste diese Rolle dann reagieren. Diese Reaktionen finden im Moment nicht statt (...). Im Moment ist es eher eine abwartende Stimmung» (112, Z41-47).	Beschreibung des Rollenbewusstseins als Spannungsfeld auf Teamebene.
	5.2.3 Komplexität der holakratischen Welt (IND)	Diese Subkategorie fasst Spannungsfelder zusammen, welche mit dem hohen Komplexitätsgrad von Holakratie einhergehen.	«Holacracy also die Verfassung ist sehr umfangreich und komplex. Eigentlich müsstest du immer wieder die Verfassung nehmen und wenn du es wirklich so leben würdest, ist es sehr komplex. Holacracy ist nicht immer sehr intuitiv. Für gewisse Sache schon, aber nicht für alles. Das führt auch dazu, dass das Rollenbewusstsein und die Governance nicht so gelebt wird. Das führt dazu, dass nicht überall klar ist, wer zuständig ist. Jetzt ist es so, dass teilweise auch Projekte doppelt bearbeitet werden» (12, Z374-380).	Beschreibung der Komplexität von Holakratie als Spannungsfeld und deren Folgen auf Teamebene.
	5.2.4 Macht (IND)	Das Spannungsfeld beinhaltet die Abgabe von Macht durch die Vorgesetzten an das System bzw. an die Mitarbeitende als Rollenträger.	«Ja, das Problem war sicher für einige, also die Führungspersonen, die geben halt Macht ab. Eigentlich wird Entscheidungsmacht auf Rollen verteilt. Das ist in Holakratie einfach gesagt. Für gewisse Leute war das ein riesiges Problem, die leben dies eventuell heute noch nicht richtig. Das sehe ich als Spannungsfeld, hilft auch nicht dem Kreis unten dran, da man dann vielleicht auch nicht richtig in die Holakratie-Welt einsteigt. Wenn man gebremst wird vom Chef, wenn nicht vertraut oder die Macht nicht abgegeben wird» (13, Z157-163).	Beschreibung von Machtgefüge in der Zusammenarbeit als Spannungsfeld.

	5.2.5 Umgang mit Kritik (IND)	Das Spannungsfeld bezieht sich auf die Äusserungen von Kritik durch Arbeitskollegen.	«Du musst dich daran gewöhnen, dass auch deine Kollegen dich kritisieren können, also auch Leute von der gleichen Stufe. Das ist dann recht speziell, man muss sich schon daran gewöhnen. Du bist auch auf einem Präsentierteller, da sind X Leute und alle schauen dich an und du musst dich auch rechtfertigen. Es wird auch eine gewisse Performance erwartet. Das Spannungsfeld sehe ich, dass auch gleichgestellte Mitarbeitende eine Kritik äussern können, die Konsequenzen hat» (15, Z200-206).	Aussage verdeutlicht, dass das Ansprechen von Kritik durch gleichgestellte Mitarbeitende ein Spannungsfeld ist.
	5.3. Organisationsebene (DED)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen zu Spannungsfeldern im Berufsalltag, die sich der Organisationsebene zuordnen lassen (z.B. Zusammenarbeit mit anderen Bereichen).		Aussage beschreibt ein Spannungsfeld auf der Organisationsebene.
	5.3.1 Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (IND)	Die Zusammenarbeit mit weiteren nicht holokratischen Bereichen im Konzern der Post CH AG wird als Spannungsfeld wahrgenommen.	«Wir müssen mit zwei Welten leben, die hierarchische Welt und unsere Holo Welt. Manchmal ist es nicht einfach, zu erklären, wie wir arbeiten, dass wir Rollen haben und dass wir zusammen entscheiden. Das sind wirklich zwei verschiedene Welten. Manchmal braucht es auch viele Ressourcen beim Erklären, wie wir arbeiten» (110, Z58-62).	Beschreibung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit im Konzern als Spannungsfeld.
	5.3.2 Hürden in einem Konzern (IND)	Wahrgenommene Hürden und Rahmenbedingungen im Unternehmen, die als Spannungsfelder in der holokratischen Arbeit erlebt werden.	«Wir werden früher oder später von der reinen Holokratie weggehen in ein eigenes Designsystem, welches zu uns passt. Da haben wir in einem Konzern schon Hürden, schon nur mit der Hierarchie. Auch mit der ganzen Sache mit Post von Morgen, vertraulich hier und da, das macht auch die Umsetzung von Transparenz sehr schwierig. Dann machst du auch eine Art Scheinbild» (11, Z193-198).	Beschreibung von Hürden und Rahmenbedingungen einer holokratischen Organisation in einem hierarchischen Konzern als Spannungsfeld.
	5.3.3 Zusammenarbeit mit dem Ankerkreis (IND)	Im Ankerkreis (Super-Kreis) treffen sich die Lead Links und die Rep Links aus Subkreisen zum Austausch über die Gesamtorganisation als Ganzes (Robertson, 2016). Die aktuelle Kommunikation und Kooperation zwischen den Subkreisen und dem Ankerkreis wird als Spannungsfeld wahrgenommen.	«Im Managementkreis lebt Holokratie gar nicht, das wäre also im Ankerkreis, der oberste Kreis dort kommen alle Lead Links zusammen (...). Dort wird es gar nicht gelebt. Sie haben es gar nicht wirklich akzeptiert. Sie haben es gar nie gewollt, sie mussten einfach. Die Meetings finden aktuell nicht statt und es läuft noch eine Transformation» (13, Z175-179).	Beschreibung von der Zusammenarbeit mit dem Ankerkreis als Spannungsfeld.
	5.3.4 Arbeiten an der Organisation (IND)	Das Arbeiten an der Organisation dient zur Klärung und Verbesserung der Rollenstruktur in der Organisation (Robertson, 2016). Dies findet aktuell weniger statt und wird als Spannungsfeld wahrgenommen.	«Ich glaube Holo in der Reinform sind wir auch recht weit weg, das beste Beispiel wir haben in Governance Meeting nicht mehr so viele Spannungen. Und X fragt schon jetzt haben wir schon wieder keine Spannungen, das heisst schon, dass wir nicht an der Organisation arbeiten und die ändert sich ja immer irgendwie. Das Rollenbewusstsein ist schon da, aber das Arbeiten an den Rollen und diese immer wieder anpassen, das machen wir nicht immer» (14, Z130-135).	Die Aussage zeigt, dass das Arbeiten an der Organisation ein Spannungsfeld ist.

	5.3.5 Führung in Krisenzeiten (IND)	In der aktuellen Zeit, welche von der Corona-Krise geprägt ist, werden traditionelle Strukturen über die Führung wichtiger.	«Ich habe das Gefühl, viele arbeiten noch über die traditionelle Linie, die wir nun Lead Link nennen. Häufig kommen Impulse von X oder von irgendwo in der Organisation über X runter und dann fragen wir dennoch, ist es okay so. Jetzt ist Corona gekommen und es wurde auch wieder hierarchischer» (I9, Z46-50).	Die Aussagen verdeutlicht, dass Führung während Krisenzeiten auch in nicht hierarchischen Strukturen an Bedeutung gewinnt.
	5.3.6 Aussenwahrnehmung von Kunden (IND)	Dieses Spannungsfeld beinhaltet die Aussensicht von Kunden, die hierarchisch aufgestellt sind und punktuell auf klassische Führungsstrukturen zurückgreifen.	«Auch mit unseren Kunden, diese sind auch oft hierarchisch und die möchten teilweise mit einem Sales Leiter sprechen, aber vielleicht bin ich nicht der geeignetste für dieses Thema. Vielleicht haben wir da eine spezifische Rolle, die besser passt, aber der Kunde möchte manchmal nur den Vorgesetzten und nicht einen Spezialisten» (I10, Z180-184).	Beschreibung der Zusammenarbeit und Aussensicht von Kunden als Spannungsfeld.
	5.4. Gesundheitsrelevante Spannungsfelder (IND)	In dieser Subkategorie fallen alle Äusserungen zu Spannungsfelder, die von den Mitarbeitenden als gesundheitsrelevant (gesundheitsförderlich oder gesundheitsgefährdend) wahrgenommen werden.		Aussage beschreibt ein Spannungsfeld mit subjektiv wahrgenommener Gesundheitsrelevanz. Sie deutet darauf hin, dass das Spannungsfeld im Arbeitskontext als gesundheitsförderlich oder gesundheitsgefährdend erlebt wird.
	5.4.1 Gesundheitsförderlich (IND)	In dieser Subkategorie werden Spannungsfelder subsumiert, welche ein gesundheitsförderliches Potenzial aufweisen.	«Ich muss sagen, umso länger umso höher wird die Motivation, wenn man Spannungen sieht, erkennt und anspricht und sieht, dass Sachen die stören bearbeitet werden. Das fördert auch die Motivation, da man diese Spannungen schnell angehen kann. Das fördert Holacracy dieser gestalterische Freiraum, man kann zum Beispiel eine Rolle schaffen, welche sich nur dem Wohl der Mitarbeitenden widmet. Dieser geht auf die Mitarbeitende zu und holt die Bedürfnisse ab» (I13, Z252-257).	Aussage verdeutlicht, dass das Spannungsfeld mit gesundheitsförderlichen Potenzialen assoziiert wird.
	5.4.1 Gesundheitsgefährdend (IND)	In dieser Subkategorie werden Spannungsfelder subsumiert, welche gesundheitsgefährdende Aspekte aufweisen.	«Du kannst ein anderes Aufgabengebiet übernehmen, Verantwortung übernehmen, aber auch sagen, nein, jetzt ist es zu viel. Das sind für mich riesige Chancen. Gleichzeitig ist das aber auch eine Gefahr. Du kannst nicht erwarten, dass Leute dies einfach für sich machen können. Ein solches Modell braucht starke Begleitung. Du gibst die Verantwortung weiter, der Druck nimmt zu, alle müssen selber priorisieren und wenn sie dies nicht können, dann kann dies belasten und entsprechend gesundheitliche Folgen haben» (I2, Z327-333).	Aussage verdeutlicht, dass das Spannungsfeld mit gesundheitsgefährdenden Aspekten assoziiert wird.