



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Bachelor Thesis

Karriere als Emanzipationsprozess

Der Entwicklungsprozess von Mitarbeitenden am Beispiel des Tools "role crafting canvas" in einer Holacracy basierten Organisation.

Autorin:	Daniela Spielmann
Praxispartner:	xpreneurs GmbH, Basel
Begleitet durch:	Dr. Stefan Güntert
Datum:	Juni 2015

Abstract

In dieser Arbeit wird untersucht inwiefern Karriere im Kontext einer Holacracy basierten Organisation als Emanzipationsprozess gesehen werden, und wie das Tool *role crafting canvas* dabei helfen kann. Dazu werden Interviews in drei verschiedenen Firmen durchgeführt. Die Erhebung gliedert sich in zwei Teile und findet zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Zwischen den Interviews machen die Teilnehmenden das *role crafting canvas*. Die Erhebung zeigt, dass Karriere in einer Holacracy basierten Organisation Weiterentwicklung im Sinne von Herausforderung, einer sinnvollen Tätigkeit und der Verbesserung von Kompetenzen, bedeutet. Es ist also ein Prozess der ständigen und selbständige Veränderung und Verbesserung in einer Umgebung gleichgestellter Personen. Das Tool *role crafting canvas* kann bei dieser Weiterentwicklung helfen, wobei der Grad des Nutzens von verschiedenen Faktoren abhängt.

Anzahl Zeichen: 92'389 (inkl. Leerzeichen)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegeben Quellen verfasst zu haben.

Birsfelden, 22.06.2016

Daniela Spielmann

Inhalt

1 Einleitung	1
2 Theorie	3
2.1. Ein neues Paradigma	3
2.1.1 Das integrale evolutionäre Paradigma (Petrol).....	5
2.1.2 Praktiken in evolutionären Organisationen	6
2.2 Holacracy	7
2.2.1 Struktur	7
2.2.2 Governance	11
2.2.3 Das operative Geschäft.....	12
2.3 Herleitung und bisherige Konzepte	12
2.4 Karriere.....	17
2.5 Fazit	20
3 Methode.....	21
3.1 Studiendesign, Fragestellung und Stichprobe	21
3.1.1 Erste Erhebung - Karriere und Holacracy	21
3.1.2 Zweite Erhebung - Role crafting canvas.....	21
3.1.3 Role crafting canvas.....	22
3.2 Datenerhebung	24
3.3 Datenauswertung	25
4 Ergebnisse	26
4.1 Erste Erhebung – Karriere und Holacracy	26
4.1.1 Karriere	26
4.1.2 Weiterentwicklung	27
4.1.3 Anforderungen für Weiterentwicklung	28
4.1.4 Auswirkungen Holacracy	28
4.1.5 Befürchtungen.....	29
4.1.6 Erwartungen an role crafting.....	30

4.1.7 Diverse.....	30
4.2 Zweite Erhebung – role crafting canvas.....	31
4.2.1 Role crafting positiv	31
4.2.2 Role crafting negativ.....	32
4.2.3 Anmerkungen	33
4.2.4 Role crafting als Software	33
4.2.5 Weiterentwicklung / Erwartungen / Regelmässige Durchführung	34
5 Interpretation.....	36
6 Diskussion.....	41
7 Literatur.....	43
8 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	45
9 Anhang	46

Vorwort

Diese Arbeit wurde inspiriert durch den Change Corner der FHNW Olten, initiiert durch Prof. Dr. Wolfgang Eberling und Prof. Dr. Christoph Minnig. Durch den ersten Anlass der Reihe, am 15. Oktober 2015, kam ich in Berührung mit dem Buch von Frederic Laloux, insbesondere mit der inspirierenden Arbeit von Jos de Blok. Die Neuorganisation der Arbeit, und zwar grundlegend, hat mich sofort fasziniert. Auch am Change Corner anwesend waren Patrick Scheuerer und André Ilg von xpreneurs. Bald kam in mir der Wunsch auf, meine Bachelorarbeit über diese faszinierende und radikale Neuorganisation der Arbeit zu schreiben. An dieser Stelle möchte ich daher Patrick Scheuerer und André Ilg herzlich für ihr Interesse an meiner Arbeit und ihre Unterstützung bei der Realisierung danken. Ich weiss es sehr zu schätzen, dass sie sich trotz grosser Auslastung die Zeit für dieses Projekt genommen haben. Ganz besonders danke ich für die grosse Offenheit und den tiefen Einblick den ich in die Arbeit mit Holacracy und den role crafting Prozess erhalten habe. Die Zusammenarbeit mit xpreneurs und die Auseinandersetzung mit Frederic Laloux und Holacracy haben mich nachhaltig für meine Zukunft inspiriert. Ich hoffe, dass ich durch meine Bachelorarbeit die Möglichkeiten selbstführender Organisationen, wenigstens für eine kleine Leserschaft nachvollziehbarer machen kann. Es ist schön, dass sich immer mehr Unternehmen nach neuen Formen der Arbeit umsehen und diese auch anwenden.

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit entstand in Zusammenarbeit mit xpreneurs GmbH in Basel, eine Beratungsfirma, welche sich auf Potentialentfaltung und insbesondere neue Arbeitsformen spezialisiert hat. Xpreneurs arbeitet mit dem Management-System Holacracy und berät andere Firmen bei der Implementierung dieses Systems. In ihrem Alltag treffen die Coaches dabei immer wieder auf Fragen zur Karriere, Employability (Arbeitsmarktfähigkeit) und der Bleibeperspektive, insbesondere junger Mitarbeitenden. Um mit diesen Fragen umzugehen, arbeitet xpreneurs unter anderem mit dem von ihnen entwickelten Tool *role crafting canvas*. Dieses Tool basiert auf einem stärkeorientierten Ansatz und hat zum Ziel, ein Bewusstsein für die eigene Wirksamkeit zu entwickeln und dadurch die Arbeit optimal zu gestalten. Bisher konnte die Wirksamkeit des Tools noch nicht überprüft werden, gleichzeitig steht die Frage nach einer Umsetzung als Software im Raum. Daraus ergaben sich die folgenden Fragestellungen: „*Was bedeutet Karriere in einer Holacracy basierten Organisation, und welche Auswirkungen hat dies auf die Bleibeperspektive und die Employability von Mitarbeitende Inwiefern kann das Tool „role crafting canvas“ für den Weiterentwicklungsprozess eingesetzt werden, wie erleben Mitarbeitende diesen Prozess und wie kann das Tool als Software umgesetzt werden?*“. Um diese Fragestellungen zu beantworten, wurden Interviews in drei verschiedenen, von xpreneurs beratenen Firmen durchgeführt. Die Erhebung gliedert sich in zwei Teile und fand zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Die Erhebungen befassen sich jeweils mit einem Teilbereich der Fragestellung. Zwischen den Interviews führen die Teilnehmenden, zusammen mit einem Coach von xpreneurs, das *role crafting canvas* durch. Ziel ist die Beantwortung der Fragestellungen, eine Machbarkeitsstudie der Vorschläge und die eigentliche Umsetzung des Tools als Software sind nicht mehr Teil dieser Arbeit.

Um die Ergebnisse einzuordnen und die Interpretation nachvollziehen zu können, muss zuerst geklärt werden, was Holacracy und andere neue Arbeitsformen überhaupt sind. Da es sich hier um grosse Neuerungen in der Arbeitswelt handelt, fällt der Theorieteil etwas länger aus als gewöhnlich. Die Erläuterungen sind jedoch notwendig, um Verständnis für das neue Paradigma und seine Tragweite zu schaffen. Die Grundlage dafür bieten das Werk von Frederic Laloux (2015) „*Reinventing Organizations*“ und das Buch von Brian Robertson (2016) über das Management-System *Holacracy*. In Abschnitt 2 wird zuerst das den neuen Arbeitsformen zugrundeliegende evolutionäre Paradigma vorgestellt. Danach folgen einige Erläuterungen zu Holacracy. Dabei wird besonderen Wert darauf gelegt, die Arbeitsweise dem Leser mit Praxisbeispielen verständlich zu machen. Die Konzepte von Laloux (2015) und Robertson (2016) sind aber keinesfalls komplett neu. Sie lehnen sich an einige Erkenntnisse aus der Forschung an, die teilweise schon vor Jahrzehnten entdeckt wurden (vgl.

Krumm & Parstorfer, 2014; Buck & Endenburg, 2010; Hammer & Champy, 1994). Eine wichtige Vorarbeit hat Clare W. Graves mit seinem zyklischen Doppelhelix-Modell der biopsychosozialen Entwicklung der Menschen geleistet, dessen Stufen mit Farben gekennzeichnet sind, auf welche Laloux (2015) aufbaut (Krumm & Parstorfer, 2014). Weiter werden auch Konzepte wie Empowerment, Job crafting und weitere neue Organisationsmodelle vorgestellt. Die aktuellen Erkenntnisse zur Karriere, insbesondere in flachen oder hierarchielosen Organisationen, werden zum Schluss des Theorieteils erläutert.

Auf den Theorieteil folgen in Abschnitt 3 die Erläuterungen zur Methode. Neben dem Studiendesign werden auch der *role crafting* Prozess, die Datenerhebung und die Datenauswertung erklärt. In Abschnitt 4 werden die Ergebnisse dokumentiert und in Abschnitt 5 dann interpretiert. Die Arbeit schliesst mit der Diskussion in Abschnitt 6.

Da Holacracy eine noch sehr neue Arbeitsform ist, gibt es noch nicht so viele Unternehmen, die mit diesem System arbeiten. Die bei der Studie mitwirkenden Unternehmen haben erst 2015 zu Holacracy gewechselt, bzw. sich neu gegründet. Daher ist diese Art zu Arbeiten für die Interviewten immer noch relativ neu, und sie befinden sich noch im Lernprozess. Dies kann Auswirkungen auf die Antworten haben. Die Ergebnisse bilden also den aktuellen Zustand ab und könnten bei einer wiederholten Erhebung in einem Jahr ganz anders ausfallen. Zudem ist die Umsetzung des Management-Systems Holacracy nicht in allen Firmen gleich, was zu weiteren Verzerrungen in den erhobenen Daten führen kann. Bei Holacracy wird auch der Begriff Mitarbeitende nicht mehr verwendet, da dieser die Anwesenheit einer Hierarchie suggeriert. Stattdessen werden Organisationsmitglieder *Mitwirkende* genannt. In Sinne eines besseren Verständnisses wird in dieser Arbeit auf den neuen Begriff *Mitwirkende* verzichtet und weiterhin der Begriff Mitarbeitende verwendet.

Emanzipation bedeutet laut Duden, die Befreiung aus einem Zustand der Abhängigkeit, also der Weg zur Selbstständigkeit und der Gleichstellung. Am Ende der Arbeit soll aufgezeigt werden, ob, und falls ja, wie die Karriere als Emanzipationsprozess zu verstehen ist.

2 Theorie

2.1. Ein neues Paradigma

Blickt man auf die Geschichte der Menschheit zurück, stellt man fest, dass sich die Art und Weise wie wir zusammen leben und arbeiten immer wieder verändert hat. Verschiedene Anforderungen und Lebensverhältnisse erfordern auch verschiedene Formen der Zusammenarbeit. Da es früher noch keine sozialen Auffangnetze gab, erfüllte die Familie diese Aufgabe. Das Familienoberhaupt war dafür verantwortlich, dass alle Nahrung und ein Dach über dem Kopf hatten. Die alten Menschen wurden dabei von den jüngeren Familienmitgliedern gepflegt. Heute ist die Familie zwar immer noch wichtig, aber nicht mehr überlebensnotwendig. Wir haben uns den veränderten Verhältnissen angepasst. Unsere Arbeitsweise heute ist geprägt von der Industrialisierung und der Automatisierung und deren strikten Bürokratie. Durch die Digitalisierung und die Globalisierung hat sich unsere Arbeitswelt längst wieder verändert, unsere Arbeitsweise aber noch nicht. Frederic Laloux (2015) beschreibt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ die verschiedenen Paradigmen ausführlich. *Abbildung 1* zeigt eine Übersicht über die bisherigen Paradigmen. Heute vorherrschend sind vor allem moderne leistungsorientierte und postmoderne pluralistische Organisationen. Wobei auch Letztere immer noch in der Unterzahl sind. Die neueste Stufe, integrale evolutionäre Organisationen, haben die wichtigen Durchbrüche der grünen Organisationen übernommen und weiterentwickelt. Das Paradigma ist aber noch so neu, dass noch keine abschliessenden Angaben darüber gemacht werden können (Laloux, 2015).

	Beispiele heute	Wichtige Durchbrüche	Bestimmende Metapher
Tribale impulsive Organisationen (Rot) Ständige Machtausübung durch den Anführer, um den Gehorsam der Untergebenen zu sichern. Angst hält die Organisation zusammen. Sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus. Gedeiht in chaotischen Umgebungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Straßengang • Stammesmilizen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsteilung • Befehlsautorität 	<ul style="list-style-type: none"> • Wolfsrudel
Traditionelle konformistische Organisationen (Bernstein) Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisung und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie), Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert, die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit.	<ul style="list-style-type: none"> • Katholische Kirche • Militär • die meisten Regierungsbehörden • das öffentliche Schulsystem 	<ul style="list-style-type: none"> • formale Rollen (<i>stabile und skalierbare Hierarchien</i>) • Prozesse (<i>langfristige Perspektiven</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Armee
Moderne leistungsorientierte Organisationen (Orange) Das Ziel ist, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren. Durch Innovation kann man an der Spitze bleiben. Management durch Zielvorgaben (Anweisung und Kontrolle bei dem, was getan wird; Freiheit dabei, wie es getan wird).	<ul style="list-style-type: none"> • multinationale Unternehmen • Privatschulen (Charter-schulen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Verlässlichkeit • Leistungsprinzip 	<ul style="list-style-type: none"> • Maschine
Postmoderne pluralistische Organisationen (Grün) Innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen.	<ul style="list-style-type: none"> • kulturorientierte Organisationen (z. B. Southwest Airlines, Ben & Jerry's, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • wertorientierte Kultur • Berücksichtigung aller Interessengruppen (Stakeholder-Modell) 	<ul style="list-style-type: none"> • Familie
Integrale evolutionäre Organisationen (Petrol)	?	?	?

Abbildung 1: Übersicht über die Paradigmen (Laloux, 2015, Seite 36+37)

Laloux (2015) weist darauf hin, dass die verschiedenen Paradigmen zwar in einem Stufenmodell dargestellt werden, dies aber nicht bedeutet, dass frühere Stufen „schlechter“ sind als spätere. Eher könnte man sagen, dass spätere Stufen mehr Komplexität aufweisen. Jedes Paradigma ist für einen bestimmten Kontext angemessen. Da auf der Welt nach wie vor nicht überall die gleichen Bedingungen herrschen, werden die meisten Paradigmen noch lange weiter koexistieren. Auch können Organisationen nicht einfach einem Paradigma zugeordnet werden. Es ist durchaus möglich, dass Organisationen nach verschiedenen Paradigmen handeln. *Abbildung 2* verdeutlicht diese Koexistenz der Paradigmen und setzt sie in einen zeitlichen Kontext.

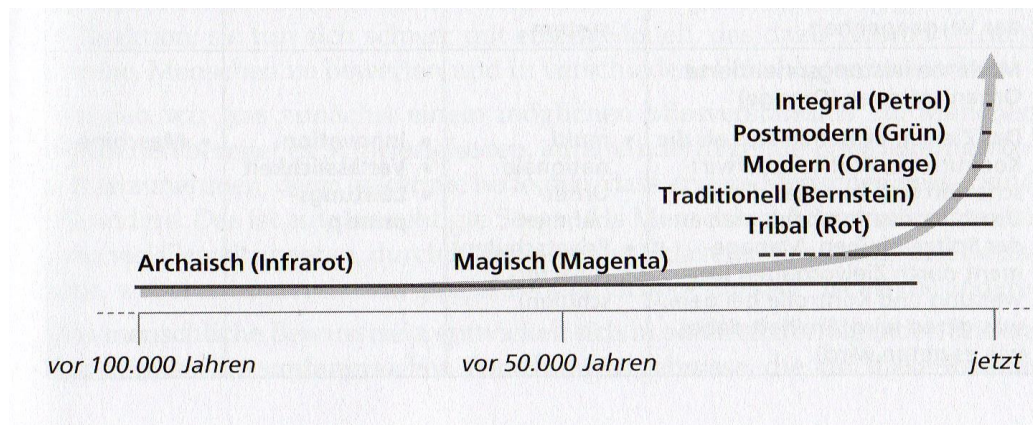


Abbildung 2: Koexistenz der Paradigmen (Laloux, 2015, Seite 35)

2.1.1 Das integrale evolutionäre Paradigma (Petrol)

Laut Laloux (2015) wird der Übergang auf eine neue Stufe möglich, wenn wir unsere Perspektive ändern. Der Übergang in das integrale evolutionäre Paradigma geschieht durch die Überwindung des Egos. Unser Ego bestimmt unsere Ängste, Ziele und Wünsche. Was bleibt übrig, wenn wir dieses hinter uns lassen? Es gibt zwei Arten durchs Leben zu gehen, getrieben durch Angst und Mangel oder durch Vertrauen und Fülle. Menschen, die nach dem integralen evolutionären Paradigma leben vertrauen darauf, dass alles gut wird, auch wenn etwas Unerwartetes geschieht oder sie einen Fehler machen. Schwierigkeiten werden als Möglichkeit zum Wachsen und Lernen angesehen. Während auf der vorherigen Stufe Zugehörigkeit und Harmonie die bestimmenden Faktoren waren, sind es nun „innere“ Maßstäbe. Die Frage lautet jetzt, ob die Entscheidung zu den eigenen Überzeugungen und Entwicklungen passt und ob wir dadurch von Nutzen für die Welt oder unsere Organisation sind. Das Ziel im Leben ist es, die wahre Verkörperung unseres tiefsten Selbst zu sein, die eigenen Talente und die Berufung zu nutzen, um etwas Sinnvolles zu tun. Laloux (2015) beschreibt weiter, dass sich Menschen auf der integralen evolutionären Stufe mit den Stärken und dem Potenzial eines jeden beschäftigen, statt sich auf das zu konzentrieren, was falsch ist oder fehlt. In der heute präsenten modernen Perspektive herrscht die Rationalität vor. Sie wird als beste Entscheidungsgrundlage forciert. Dieses beharren auf Rationalität kann aber auch dazu führen, dass die Realität nicht mehr klar wahrgenommen wird. Um auch die manchmal unangenehmen Wahrheiten der Wirklichkeit zu sehen, kann die Intuition helfen. Sie ermöglicht den Blick auf die komplexe, teilweise paradoxe nicht lineare Natur der Wirklichkeit. Ein weiterer Aspekt des Denkens, der auf der integralen Stufe möglich wird, ist die Fähigkeit zum *Sowohl-als-auch*-Denken. Ein Beispiel dafür ist das Atmen. Während das Einatmen und das Ausatmen im *Entweder-oder*-Denken zwei Gegensätze bedeutet, sind es im *Sowohl-als-auch*-Denken die zwei Seiten einer Medaille. Die integrale Stufe verschreibt sich dieser ganzheitlichen Weltansicht.

Was heisst das nun für Organisationen auf der integralen evolutionären Stufe? Viele Erscheinungen, wie zum Beispiel politische Erwägungen, das Horten von Informationen oder ein Mangel an Authentizität, sind heute in Organisationen weit verbreitet. Sie alle können auf Ängste des Egos zurückgeführt werden. Im evolutionären Denken spielt dieses Ego keine entscheidende Rolle mehr, was dazu führt, dass solche Erscheinungen weniger bis nicht mehr auftreten. Die Angst wird von Vertrauen abgelöst. Die hierarchische Pyramide ist dann keine passende Struktur mehr. Ausserdem streben Menschen auf der integralen evolutionären Stufe nach Ganzheitlichkeit, was sich auch auf die Erwartungen an die Arbeit auswirkt.

2.1.2 Praktiken in evolutionären Organisationen

In seiner Studie hat Laloux (2015) unter anderem nach einer Metapher für das neue Paradigma gesucht. Dabei hat sich heraus gestellt, dass viele der Gründer evolutionärer Organisationen über ihre Organisationen als lebende Organismen oder lebendige Systeme gesprochen haben. Dies passt zum Streben nach Ganzheitlichkeit des integralen evolutionären Paradigmas und äussert sich in der Selbstorganisation, die einen Organismus ausmacht. Laloux (2015) konnte in seiner Studie verschiedene Praktiken finden, die von mehreren Organisationen in verschiedenen Ausprägungen angewendet werden. Im Folgenden werden einige davon vorgestellt. Eine detailliertere Darstellung der Umsetzung evolutionärer Praktiken folgt am Beispiel von Holacracy Kapitel 2.2.

Eine der wichtigsten Praktiken von evolutionären Organisationen ist die Selbstorganisation oder auch Selbstführung. Dies bedeutet, dass die Macht auf alle Mitglieder einer Organisation gleichermassen verteilt wird. Es gibt also kein Machtgefälle mehr. Jedes Mitglied ist für seinen eigenen Bereich verantwortlich und kann Entscheidungen eigenständig treffen. Es muss einzig berücksichtigt werden, dass eine Entscheidung nicht in die Autonomie anderer Mitglieder eingreift oder jemandes Arbeit behindert. Ein Beispiel für eine solche Machtverteilung sind selbstführende Teams. Innerhalb des Teams wird nicht nur die eigentliche Kernaufgabe erfüllt, sondern auch alle anderen anfallenden Aufgaben wie Prioritäten setzen, Pläne erstellen, Budgetplanung, Neueinstellung etc. Um dies zu ermöglichen, brauchen die Mitglieder solcher Teams effektive Fortbildungen. Ein zentraler Faktor für das Funktionieren der Selbstführung ist Vertrauen, Vertrauen darauf, dass alle Organisationsmitglieder wohlwollende Menschen sind, die stets das Richtige tun wollen. Eine weitere Neuerung in evolutionären Organisationen ist die Abschaffung von Organigrammen und Stellenprofilen. An ihre Stelle rückt eine überlappende Kreisstruktur. Anstatt Stellenprofile übernehmen Mitarbeitende Rollen, die zu ihren Interessen, Talenten und den Bedürfnissen der Organisation passen. Diese Rollen sind nicht fix und können sich immer wieder verändern oder auch abgegeben werden.

Wie aber werden Entscheidungen konkret getroffen, vor allem wenn Entscheidungen ein ganzes Team betreffen? In den meisten Organisationen der Studie von Laloux (2015) wird die Entscheidung durch diejenige Person getroffen, die am meisten davon betroffen ist, oder die ein Problem oder eine Möglichkeit entdeckt hat. Vor der Entscheidung muss die Person alle von der Entscheidung Betroffenen, und gegebenenfalls Experten, um Rat fragen. Dieser Rat muss nicht zwingend berücksichtigt, aber dennoch eingeholt und wohl bedacht werden. Es gibt also noch andere Möglichkeiten eine Entscheidung zu treffen, als durch eine hierarchische Autorität oder durch Konsens. Letzterer ist oft unmöglich zu erreichen.

2.2 Holacracy

Holacracy wurde durch Brian J. Robertson (2016) begründet und ist ein revolutionäres Management-System, welches sich am evolutionären Paradigma orientiert. Der Begriff Holacracy setzt sich zusammen aus „Holon / Holarchie“ und Führung „kratie“. Wobei ein Holon ein Ganzes ist, das Teil eines grösseren Ganzen ist und die Holarchie die Verbindung zwischen diesen Holons darstellt. Holacracy - oder zu Deutsch Holakratie - bedeutet also Führung von und durch die Holarchie (Robertson, 2016). Holacracy bricht mit allen bisherigen Strukturen und Prozessen in Organisationen. Die zentrale Änderung ist die Machtübergabe von der Geschäftsführung zum System selbst. Die Regeln und Prozesse sind in der Holacracy Verfassung niedergeschrieben. Somit liegt die Autorität der Organisation nicht mehr bei einer Führungsperson sondern in einem legislativen Prozess. Basierend auf dieser Verfassung werden neue Strukturen und Prozesse aufgebaut. Diese werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt. Das Ziel von Holacracy ist eine effektive und effiziente Arbeitsweise mit klaren Verantwortlichkeiten und zufriedenen Mitarbeitenden (Roberts, 2016). Die folgenden Kapitel sollen einen Überblick über die wichtigsten Strukturen und Prozesse liefern. Sie sind aber keine abschliessende Beschreibung dieser. Um die Prozesse nach Holacracy zu verstehen, empfiehlt Robertson (2016) sie auszuprobieren, da erst die Praxis ein umfassendes Verständnis für die Funktionsweise der einzelnen Elemente ermöglicht.

2.2.1 Struktur

Die Unternehmensstruktur von Holacracy unterscheidet sich grundlegend von der klassischen Pyramidenstruktur. Statt Hierarchieebenen, Abteilungen und festen Positionen gibt es verschiedene Zirkel, in denen Mitarbeitende verschiedenen Rollen einnehmen (Robertson, 2016). Die Zirkel sind am ehesten mit Abteilungen zu vergleichen. Sie sind aber nicht strikt voneinander getrennt, wie das in einer klassischen Unternehmensstruktur der Fall ist. Mitarbeitende können verschiedene Rollen aus verschiedenen Zirkeln übernehmen. Sie gehören also nicht mehr einfach einer Abteilung an. Wichtig ist auch, dass die ganze Struktur sehr dynamisch ist. Rollen können neu geschaffen, aufgelöst oder verändert werden, je nach Anforderungen, die auf die Organisation wirken. So bleibt eine

Organisation auch in Zeiten von raschen technischen Innovationen und der Globalisierung anpassungs- und wettbewerbsfähig (Robertson, 2016). *Abbildung 3* zeigt exemplarisch eine solche Kreisstruktur. Eine solche Abbildung ist aber immer nur eine Zeitaufnahme, sie kann schon in wenigen Tagen wieder anders aussehen.

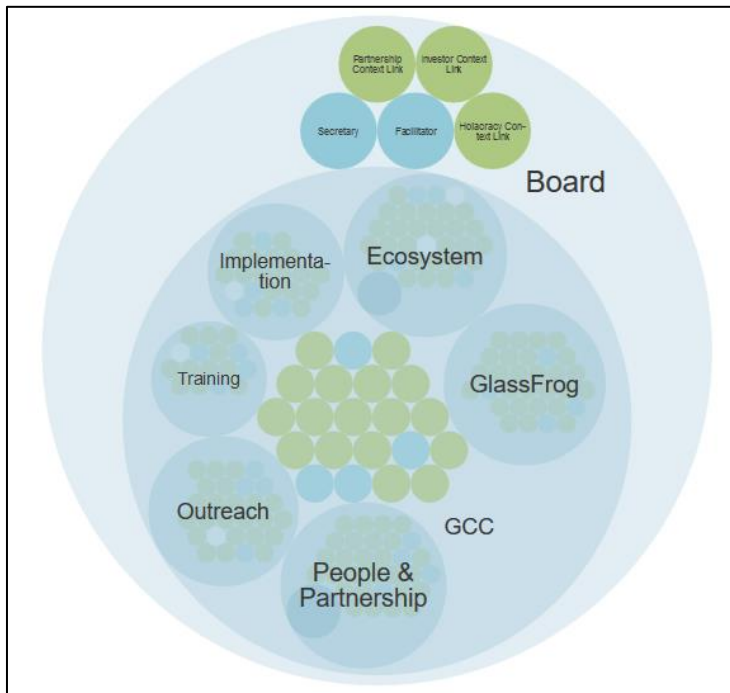


Abbildung 3: Kreisstruktur einer Holacracy Unternehmung (<https://glassfrog.holacracy.org/organizations/5>, 20.05.2016, 13:28)

Die grösseren Kreise bilden die Zirkel, die kleinen grünen und blauen Kreise sind einzelne Rollen, die verschiedene Mitarbeitende innehaben. Die verschiedenen Kreise werden dabei wie in *Abbildung 4* ersichtlich durch zwei Arten von „Links“ miteinander verbunden. Die Rolle der Links übernehmen Mitarbeitende der Organisation. Der Lead-Link wird durch den Super-Kreis gewählt und vertritt dessen Anliegen im Sub-Kreis. Der Rep-Link wird von Sub-Kreis gewählt und repräsentiert diesen im Super-Kreis. Die „Links“ nehmen jeweils an den Governance und Tactical Meetings der Sub-Kreise oder des Super-Kreises teil und vertreten dabei die Interessen ihres Kreises.

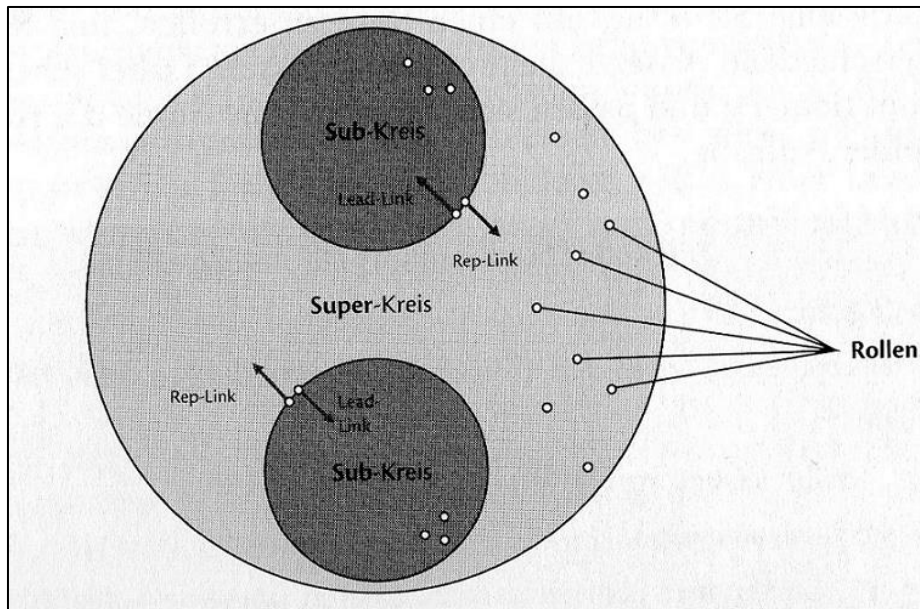


Abbildung 4: Verbindung der Kreise (Robertson, 2016, Seite 47)

Da bei Holacracy keine fixen Positionen mehr existieren, gibt es auch keine entsprechenden Stellenbeschreibungen. Um Aussenstehenden und auch der Person selbst dennoch aufzuzeigen, welche Aufgaben zu einer Rolle gehören, sind diese Rollen einsehbar. Die *Abbildungen 5,6 und 7* zeigen am Beispiel von Patrick Scheuerer von xpreneurs auf, wie dies in der Praxis gelöst wird.

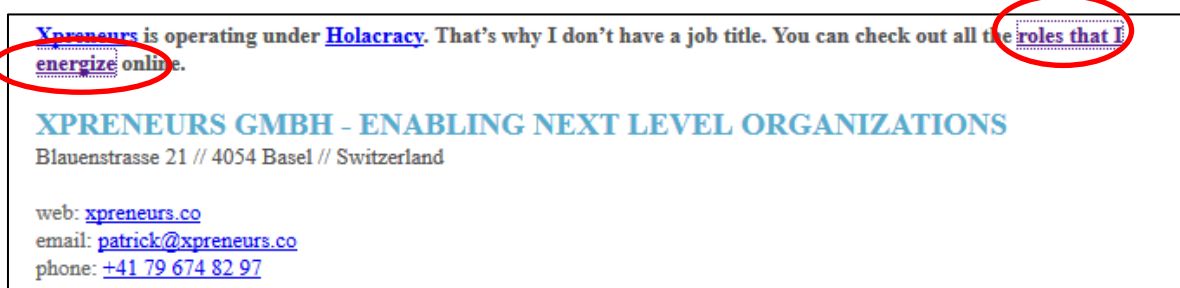


Abbildung 5: EMailSignatur Patrick Scheuerer



Abbildung 6: Rollen Patrick Scheuerer (<https://glassfrog.holacracy.org/people/20443>, 20.05.2016, 13:38)

Die in *Abbildung 6* aufgeführten Rollen zeigen die Beteiligung in bestimmten Zirkeln. Die Rollenbeschreibungen sind sehr detailliert. Wer Interesse an den Detailinfos hat, kann diese über den Button „Show All“ aufrufen. Wie diese Beschreibung aussieht zeigt *Abbildung 6* am Beispiel der Beteiligung des Zirkels „Partnership“.



Abbildung 7: Rollendetails Partnership (<https://glassfrog.holacracy.org/people/20443>, 20.05.2016, 13:43)

2.2.2 Governance

Die Art und Weise wie unter Holacracy die Macht verteilt wird heisst Governance, was ungefähr mit Steuerung umschrieben werden kann (Robertson, 2016). Die Governance verteilt die Autorität und regelt die Verantwortlichkeiten. Bei Holacracy wird bewusst und regelmässig Aufmerksamkeit auf die Governance gerichtet. In den Governance Meetings werden Fragen nach Verantwortlichkeiten, Erwartungen oder Regeln gestellt. Während diesen Meetings können auch neue Rollen geschaffen oder alte verändert werden. Der Ablauf dieser Meetings ist in der Verfassung festgelegt. Um den korrekten Ablauf der Meetings sicherzustellen, braucht es zwei spezifische Rollen, die jeweils durch eine Wahl aus den Kreismitgliedern bestimmt werden, den Facilitator und den Schriftführer oder die Schriftführerin. Die Rolle Facilitator ist dafür verantwortlich, dass die Holacracy Verfassung eingehalten wird. Sie führt durch die Meetings und achtet darauf, dass alles rund läuft. Der Schriftführer übernimmt die klassische Aufgabe des Protokollierens. Bei Bedarf muss er die Governance und die Verfassung erklären. In den Governance Meetings sind nur spezifische Aktivitäten erlaubt. Es handelt sich dabei um das Schaffen, Verbessern oder Entfernen von Sub-Kreisen, Rollen und Regeln für diese Rollen. Ausserdem dürfen Kreismitglieder in Rollen wie Facilitator, Schriftführer / in oder Rep-Link gewählt werden. Der Ablauf ist strikt festgelegt und beginnt mit der Check-in-Runde, wo alle Teilnehmenden Ablenkungen ansprechen und das Meeting auf bestimmte Themen ausrichten. Danach wird Organisatorisches geklärt, bevor alle Teilnehmenden ihre Agenda Punkte nennen. Alle Agenda Punkte werden mit dem integrativen Entscheidungsprozess bearbeitet. Danach wird das Meeting in der Schlussrunde reflektiert (Robertson, 2016).

Der erwähnte integrative Entscheidungsprozess ist sehr aufwendig und wird daher nur für Entscheidungen betreffend der Governance angewendet. In den Governance Meetings wird festgelegt, welche Rolle wofür verantwortlich ist und somit auch die Entscheidungsgewalt für operative Entscheidungen hat (Robertson, 2016). Zu Beginn des integrativen Entscheidungsprozesses spricht nur die vorschlagende Person. Danach haben alle Anwesenden die Möglichkeit, Klärungsfragen zu stellen. Reaktionen oder Dialoge sind hier nicht erlaubt. Diese kommen in der darauffolgenden Reaktionsrunde zum Zug. Jetzt können alle Anwesenden einen Kommentar zum Vorschlag machen. Diskussionen und Antworten auf Kommentare sind wiederum nicht erlaubt. Daraufhin wird die vorschlagende Person den Vorschlag gegebenenfalls anpassen oder einfach im Prozess weitergehen. Auch hier sind keine Diskussionen erlaubt. Der Facilitator läutet jetzt die Einwandrunde ein. Als Einwand zählt, wenn jemand glaubt, dass ein Vorschlag Schaden anrichten oder die Entwicklung hemmen könnte. Die Einwände, falls vorhanden, werden gesammelt und in der abschliessenden Runde integriert. Die Gruppe formuliert einen angepassten Vorschlag, welcher dann wieder in die Einwandrunde geht. Gibt es keine Einwände, gilt der Vorschlag als angenommen.

2.2.3 Das operative Geschäft

Damit die in den Governance Meetings definierten und zugeteilten Rollen nun auch richtig ausgeführt werden können, müssen sich alle an die Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen halten, die mit einer Rolle einhergehen (Robertson, 2016). Jede Rolle ist verantwortlich dafür, dass Spannungen wahrgenommen und Verantwortlichkeiten bearbeitet werden, Projekte vorankommen sowie Aufmerksamkeit und Ressourcen entsprechend ausgerichtet werden. Zu den Verpflichtungen gehören Transparenz, die Bearbeitung von Anfragen und die Priorisierung von Aufgaben. Während den operativen Meetings muss über Zahlen / Daten / Fakten berichtet werden, um die der Lead-Link bittet. Das Bearbeiten von Anfragen anderer Kreismitglieder ist höher zu werten als die Erledigung der nächsten Schritte eines Projekts. Die Bedürfnisse des Kreises werden also über individuelle Ziele gelegt. In den operativen Meetings (Tactical Meeting) werden wöchentlich die Arbeiten aufeinander abgestimmt. Sie bieten die Möglichkeit, Themen anzusprechen und andere auf den neusten Stand zu bringen. Wie die Governance Meetings haben auch die Tactical Meetings eine strikt vorgeschriebene Form. Die Check-in-Runde, die Agenda und die Schlussrunde bleiben gleich wie im Governance Meeting. Einige Runden kommen aber dazu. Nach der Check-in-Runde wird die Liste der wiederkehrenden Aufgaben jeder Rolle überprüft. Geantwortet wird nur mit „erledigt“ oder „nicht erledigt“. Danach wird kurz über Zahlen, Daten und Fakten berichtet, die relevant für alle sind. Als nächstes folgen die Projekt Updates. Hier werden Neuigkeiten mitgeteilt. Fragen dürfen gestellt werden, Diskussionen sind aber nicht erlaubt. Anschliessend werden alle Agenda Punkte gesammelt und bearbeitet. Das Meeting schliesst mit einer Reflexionsrunde.

Um die Zusammenarbeit zu erleichtern, empfiehlt es sich Informationen für alle sichtbar zu machen. Mit der heutigen Technik ist es kein Problem ein solches visuelles Managementsystem einzurichten, wo Projekte, Checklisten und relevante Informationen für alle gezeigt werden können (Robertson, 2016).

2.3 Herleitung und bisherige Konzepte

Die In Abschnitt 2.1 und 2.2 vorgestellten Konzepte sind keinesfalls komplett neu. Sie lehnen sich an einige wichtige Erkenntnisse aus der Forschung an, die teilweise schon vor Jahrzehnten entdeckt wurden (Vgl. Krumm & Parstorfer, 2014; Buck & Endenburg, 2010; Hammer & Champy, 1994). Laloux (2015) und Robertson (2016) haben diese Konzepte jedoch erweitert und explizit für Organisationen umgesetzt.

Eine wichtige Vorarbeit zu Lalouxs Buch hat Clare W. Graves geleistet. Graves wurde 1914 in New Richmond, USA geboren und erwarb 1943 den Master in Psychologie (Krumm & Parstorfer, 2014). Er

hat das aufstrebende, zyklische Doppelhelix-Modell der biopsychosozialen Entwicklung von Menschen definiert. Es ist ein Modell mit verschiedenen Levels der biopsychosozialen Entwicklung der Menschen, dessen Stufen mit Farben gekennzeichnet sind. Die leitende Fragestellung bei der Entwicklung von Graves Modell war, was genau einen psychisch gesunden Menschen ausmacht (Krumm & Parstorfer, 2014). Graves hat sein Werk nie komplett in einem Buch herausgebracht, obwohl er das vor seinem Tod immer vorhatte. Einige Forscher haben aber die Bedeutung von Graves Werk erkannt und an seinem Vermächtnis weitergearbeitet. Zwei davon sind Don Edward Beck und Christopher C. Cowan. Sie haben in ihrem Buch „Spiral Dynamics“ Graves Modell auf den Management und Führungsbereich angewendet (Krumm & Parstorfer, 2014).

Beck & Cowan (2008) verbinden die Levels aus Graves Modell mit der Arbeitswelt. Daraus ergibt sich folgendes Modell, an welches sich Laloux (2015) anlehnt:

- *Beige* (halb steinzeitlich): Keine weiteren Angaben
- *Purpur* (Stammes-gesellschaftlich): Arbeiter sind abhängig von der elternähnlichen Organisation, Vetternwirtschaft ist normal
- *Rot* (ausbeuterisch): Führung muss Arbeiter beherrschen, nur Grundbedürfnisse müssen befriedigt werden
- *Blau* (autoritär): Sinn im Leben entsteht durch Pflicht und Bestrafung bei Nichterfüllung. Menschen arbeiten am Besten, wenn sie klare Vorgaben bekommen
- *Orange* (unternehmerisch): Motivation durch materielle Belohnung. Wettbewerb für mehr Produktivität und persönliches Wachstum
- *Grün* (gemeinschaftlich): Menschen möchten gut miteinander auskommen. Teilen ist besser als konkurrieren
- *Gelb* (systemisch): Menschen tun gerne, was ihrem Wesen entspricht. Arbeiter brauchen freien Informations- und Materialzugang
- *Türkis* (holistisch): Menschen und Organisationen werden durch spirituelle Bande verbunden. Arbeit für die umfassende Gesundheit des Lebens.

Jedes dieser Levels wird in Spiral Dynamics umfassend erklärt. Weiter wird auch darauf eingegangen was bei der Umsetzung und der Weiterentwicklung zu beachten ist. Zum Schluss wird die Theorie auch auf globales Geschehen angewendet. (Beck & Cowan, 2008).

Ebenfalls schon einige Anzeichen evolutionärer Organisationen zeigt das vitale Unternehmen nach Fuchs (1999). Er beschreibt in seinem Buch den Wechsel von der alten Sicherheit hin zu einer neuen

Art von Sicherheit. Die alte Sicherheit entsteht durch feste Strukturen und Lenkung wie zum Beispiel, das Organigramm, Stellenbeschreibungen und einem Management durch Anweisung und Kontrolle. Die neue Sicherheit entsteht durch die Förderung von Prinzipien der Selbstorganisation, der Erschaffung neuer Strukturen, die innere Intelligenz fördern und der Definition von Prozessen als Kette von Leistungen statt als Folge von Tätigkeiten. Die Sicherheit entsteht durch Menschen, Ziele und Leitplanken (Fuchs, 1999). Um diesen Wandel herbei zu führen sind drei Themen wichtig:

- Führung und Hierarchie: Mitarbeitende als Kunden der Führungskräfte
- Karriere: Entkopplung von Hierarchie und organisationaler Rolle
- Informationssysteme: Weg von starren Systemen hin zu Internet und Intranet

Auch die Mitarbeitenden müssen einige Veränderungen mittragen. Sie werden zu Unternehmern und Unternehmerinnen und müssen lernen Verantwortung zu übernehmen. Ein Verstecken hinter den Führungskräften und deren Entscheidungen ist nicht mehr möglich. Da quasi alle Mitarbeitenden zu Führungskräften werden, müssen sich alle mit Macht und deren Umgang auseinandersetzen (Fuchs, 1999).

Noch einige Prinzipien mehr nehmen Hammer & Champy (1994) in ihrem Konzept „Business Reengineering“ mit auf. Business Reengineering ist eine radikale Umstrukturierung aller Teile einer Unternehmung. Ganz wichtig ist die Umstrukturierung der organisatorischen Einheiten. Fachabteilungen werden zu Prozessteams umgewandelt um die Arbeit wieder zu einem Ganzen zusammen zu führen. Auch die Arbeitsstellen verändern sich. Sie werden zu multidimensionalen Berufsbildern mit Verständnis für den Gesamtprozess. Kontrollen, Abstimmungen mit anderen, Wartezeiten und Überwachung entfallen. Die berufliche Tätigkeit wird lohnender. Lernen und persönliche Weiterentwicklung stehen ganz oben. Allerdings nehmen die Routinetätigkeiten für ungelernete Kräfte im Unternehmen ab. Mitarbeitende entscheiden mit und tragen Verantwortung. Neu heisst es Empowerment statt Kontrolle. Die Führungskräfte sorgen dabei dafür, dass Prozesse richtig konzipiert sind. Sie fungieren eher als Coach statt als Überwacher und Anweiser. Neue Mitarbeitende werden statt nur angelernt richtig aus- und weitergebildet. Ziel ist ein Verständnis für das Wie und Warum einer Aufgabe, statt nur deren Erfüllung. Befördert wird wer seine Fähigkeiten erweitert, nicht wer eine bestimmte Anzahl von Jahren im Unternehmen ist.

Wie Hammer und Champy (1994) bereits erwähnen, ist Empowerment ein weiteres Konzept, welches im Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen genannt werden muss. Empowerment, also die Ermächtigung der Mitarbeitenden, besteht laut Huq (2015) aus vier Themen. Diese sind,

Machtteilung, partizipative Entscheidungen, Übertragung von Verantwortung und ein Mitarbeiterorientierter Führungsstil. In einer Studie hat sich ergeben, dass es in der Praxis immer wieder zu Problemen kommt. Für viele Manager, vor allem des mittleren Managements stellt sich die Frage, wie Freiheit gewährt werden kann, wenn unternehmensweite Regelungen und Vorschriften eingehalten werden müssen. Ausserdem haben Manager Mühe mit der Umsetzung des Mitarbeiterorientierten Führungsstils. Die selbständige Arbeitsweise von Mitarbeitenden wird durchaus geschätzt, die Kontrolle möchte das Management aber gerne behalten. In vielen Unternehmungen scheitert Empowerment daher an der Umsetzung (Huq, 2015).

Das System Holacracy übernimmt viel aus der Soziokratie, welche bereits in den 60er Jahren von Gerald Endenberg eingeführt wurde (Rüther, 2010). Der wichtigste Unterschied von der Soziokratie zu Holacracy besteht darin, dass in der Soziokratie eine Kreisstruktur der bestehenden linearen Struktur hinzugefügt wird. Das Unternehmen wird also einerseits noch traditionell geführt, gibt aber einen Teil der Entscheidungsgewalt an die Kreisstruktur ab. Dahinter steht die Frage, wie Macht auf der Basis von Gleichwertigkeit und gemeinsamen Zielen gesteuert werden kann. In der Soziokratie herrschen vier Grundprinzipien:

1. Der Konsent regiert.
2. Es gibt Kreise, die autonom Grundsatzentscheidungen treffen.
3. Die Kreise sind doppelt miteinander verknüpft. Die jeweiligen Vertretungen nehmen an Sitzungen der jeweils anderen Kreise teil.
4. Personen für Funktionen werden in den Kreisen nach offener Diskussion im Konsentverfahren gewählt.

Der Konsent ist eine Form der Entscheidungsfindung. Dabei gilt eine Entscheidung als getroffen, wenn kein Kreismitglied nein sagt, kein schwerwiegender argumentierter Einwand vorliegt, der Toleranzbereich der gemeinsamen Ziele eingehalten wird und die Entscheidung von allen mitgetragen werden kann (Rüther, 2010). Das von Buck & Endenburg (2010) beschriebene Vorgehen von Governed Meetings ist quasi identisch mit der Meeting Struktur von Robertson (2016). Durch die Einführung der Soziokratie kann laut Buck & Endenburg (2010) die Innovationskraft und Produktivität um 30% gesteigert, und die Anzahl Meetings um 40% reduziert werden. Ausserdem sinkt die Krankheitsrate und das Commitment (Verbundenheit und Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation) steigt. Weitere Vorteile sind insbesondere die Nutzung der Energie aller Organisationsmitglieder, Kundenorientierung, Kostensensibilität, Veränderungsfähigkeit. Dagegen gibt es nur wenige Nachteile. Diese bestehen vor allem aus Umstellungsschwierigkeiten wie

Schulungen der neuen Konzepte, intensive Emotionen während der Umstellung und Unwohlsein derer, die nicht bereit für das Abgeben von Verantwortung sind (Buck & Endenburg, 2010).

Weiter spielt im evolutionären Paradigma die positive Psychologie eine Rolle. Cameron (2003) sagt über die Wissenschaft positiver Organisationen, dass es nicht eine einfache Theorie ist, sondern eine Vielzahl von Theorien, die sich mit den Dynamiken von Güte und positivem menschlichen Potential befassen. Sie richten die Aufmerksamkeit auf die Möglichkeiten und die Motivation, die hinter Effekten von positiven Phänomenen stehen. Dabei spielen Dynamiken wie Exzellenz, Gedeihen, Reichhaltigkeit, Resilienz und Virtuosität eine Rolle. Auch die aufkommende Bewegung in Richtung positive Führung richtet sich nach dieser Philosophie. Ruth Seliger (2014) beschreibt die positive Führung als eine auf das Reale und Vorhandene gerichtete Form der Führung. Sie will weg von der Führung durch Ziele und hin zu den Stärken, Ressourcen und dem Potential von Menschen in Organisationen. Positive Führung richtet sich nach den drei Prinzipien Sinn, Zuversicht und Einfluss. Die Führung soll eine Stütze sein, das Rückgrat jeder Organisation. Die wesentliche Aufgabe der Führung ist es Entscheidungen zu treffen, zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass Ziele realisiert werden. Es ist dabei unschwer zu erkennen, dass sich diese Ansicht mit dem Prinzip von Holacracy beisst. Wie Robertson (2016), aber selbst sagt, ist es manchmal nicht möglich Holacracy ganzheitlich einzusetzen, oftmals weil die Führungsebene dazu nicht bereit ist. Obwohl Robertson (2016) anfänglich strikt gegen eine teilweise Einführung war, hat er später erkannt, dass es in manchen Situationen durchaus Sinn macht, nur Teile einzuführen. In diesem Fall wäre positive Führung eine Möglichkeit, da sie sich nach den Stärken und dem Potential von Menschen richtet.

Vor allem im Zusammenhang mit den neuen Möglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Jobs mit dem System von Rollen, muss hier das Konzept des *Job craftings* erwähnt werden. Mit dem Ersatz von festen Stellenprofilen hin zur Erfüllung verschiedener Rollen, die stets verändert, erweitert oder ersetzt werden können, ergeben sich viele Möglichkeiten, den Job den eigenen Bedürfnissen und Wünschen anzupassen. Im alten System ist dies viel schwieriger. Das *Job crafting* Konzept bietet einen Ansatz, dies auch im Rahmen von festen Strukturen zu tun. Berg, Dutton und Wrzesniewski (2013) definieren *Job crafting* als die Umgestaltung des Jobs, so dass dieser besser zu den eigenen Werten, Stärken und Leidenschaften passt. Es bereichert die Arbeitserfahrung, bringt Freude, Sinn und Effektivität. Folgende drei Formen des *Job craftings* sind möglich:

- *Aufgaben Job crafting*: Weniger oder mehr Aufgaben übernehmen. Vergrößern oder verkleinern des Spielraums. Veränderung der Art der Ausführung.

- *Beziehungs-crafting*: Veränderung des Umgangs mit anderen. Bsp.: Skype-Gespräche statt nur Mailverkehr.
- *Kognitives crafting*: Veränderung in der Art des Denkens. Bsp.: Eine Putzfrau im Spital sieht in ihrer Tätigkeit eine Möglichkeit das Leben anderer zu verbessern.
(Berg, Dutton und Wrzesniewski, 2013).

Auch Vogt (2011) bestätigt in einer Studie die positiven Effekte von *Job crafting*. Sie findet positive Effekte auf das individuelle Wohlbefinden wie bessere Arbeitsmotivation, psychologisches Kapital und bessere Arbeitsbewältigung. Sie empfiehlt daher Firmen *Job crafting* zu unterstützen.

2.4 Karriere

Die klassische Karriere im bisherigen Verständnis ist die Führungskarriere. Sie bezeichnet einen vertikalen Aufstieg innerhalb der Unternehmung. Dabei übernimmt die aufsteigende Person zunehmend mehr Personalverantwortung (Friedli, 2002). Dies geht mit anspruchsvolleren Aufgaben, mehr Verantwortung und mit mehr Lohn einher (Holtbrügge, 2013). Durch den Wandel der Organisationen, vor allem der Schaffung flacherer Hierarchien, werden die Möglichkeiten im Rahmen der Führungskarriere geringer (Friedli, 2002). Aus diesem Grund haben sich zwei weitere Arten von Karriere etabliert, die auch in flacheren Hierarchien funktionieren. Die Fach- und die Projektkarriere. Die Fachkarriere ist der Aufstieg innerhalb derselben Hierarchiestufe. Gekennzeichnet wird sie durch die Erhöhung der Anforderungen und der Kompetenzen sowie auch des Lohns. Allerdings wird dabei, im Gegensatz zur Führungskarriere, keine Personalverantwortung übernommen. Zielpersonen sind hoch qualifizierte Fachkräfte, welche möglichst viel Zeit in ihre fachlichen Aufgaben und nicht in die Führung von Mitarbeitenden investieren wollen (Holtbrügge, 2013). Somit eignet sich diese Art der Karriere vor allem für Unternehmen die spezialisiert sind, wie zum Beispiel in der Forschung oder der Informationstechnologie (Friedli, 2002). Die Projektkarriere ist relativ neu und entsteht daraus, dass in vielen Unternehmen oder auch Unternehmensbereichen zunehmend in Projekten gearbeitet wird. Die Projektkarriere kann ein Zwischenschritt zur nächsten Hierarchiestufe, oder ein eigenständiger Pfad in der Karriereplanung sein (Friedli, 2002). Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden in Projekte mit steigender Bedeutung eingebunden sind, und innerhalb dieser jeweils einen höheren Rang einnehmen (Holtbrügge, 2013).

Was aber bedeutet nun Karriere im Kontext neuer Organisationsformen, wo es gar keine Hierarchie mehr gibt? Einige Antworten darauf haben Fuchs (1998) und Glazinski und Kramer (2008). Diese beziehen sich zwar nicht direkt auf evolutionäre Organisationen, können aber auf solche angewendet werden. Neben der vertikalen Entwicklung, also dem hierarchischen Aufstieg, sehen Glazinski und

Kramer (2008) auch die horizontale Entwicklung von Mitarbeitenden als eine Karrieremöglichkeit. Diese horizontale Entwicklung ist ein Wechsel zwischen den verschiedenen Bereichen einer Organisation. Daneben wäre noch eine zentripetale Entwicklung denkbar, dabei kommt es zu einer Spezialisierung in einem bestimmten Gebiet oder einer Generalisierung, also die Erlangung allgemeiner Kompetenzen. *Abbildung 8* stellt die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten schematisch dar.

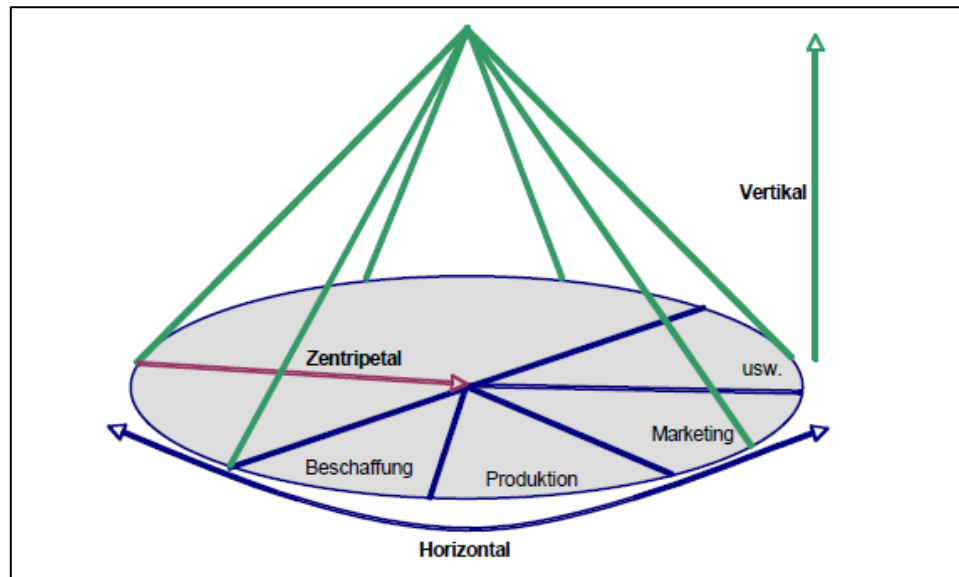


Abbildung 8: Entwicklungsmöglichkeiten (Glazinski & Kramer, 2007, S. 128)

Als Problem bei alternativen Karrieremodellen sehen Glazinski und Kramer (2008), dass diese von Mitarbeitenden als Verlegenheitslösung wahrgenommen werden. Um dem entgegenzuwirken, muss die Bedeutung von Kompetenzen in der sich schnell verändernden und wissensbasierten Wirtschaft aufgezeigt werden. Eigenständigkeit und Eigenverantwortung werden immer wichtiger. Alternative Karrieremodelle werden nicht nur notwendig weil die Abflachung von Hierarchien die Möglichkeiten zum Aufstieg verkleinern, sondern sind durchaus positive Erfordernisse, die sich aus der Veränderung von Organisationen ergeben (Glazinski & Kramer, 2008). Die Frage bleibt offen, inwiefern die Karriere eine öffentliche Symbolisierung braucht. Bisher diente die Karriere auch als Status Symbol. Anderen zeigen zu können, wer man ist und wo man steht.

Fuchs (1998) spricht von Karriere als Werdegang statt Laufbahn. Es geht dabei um das Wertvoller werden, die wachsende Fähigkeit immer komplexere Aufgaben zu erfüllen statt um Statussymbole und Aufstieg. Symbole einer höheren Stellung bzw. von höheren Fähigkeiten können dann folgende sein:

- Von anderen um Rat gefragt werden
- Wichtige Informationen erhalten

- Vertrauen, Spielraum und Verantwortung erhalten

Herkömmlich ist das Bild der Karriere geprägt von der Leiter. Zukünftig passt eher das Bild einer Fläche, im Sinne von Mehrfachqualifikationen. Fuchs (1998) sieht aber auch Gefahren. Es sollte darauf geachtet werden, nicht einfach Wissen anzuhäufen, dass vom Markt nicht nachgefragt wird. Die Fähigkeiten müssen auf den Markt ausgerichtet werden. Eine gegenseitige Anpassung ist gefragt. Eine Möglichkeit dazu bietet das Kompetenzrad (Abbildung 9).

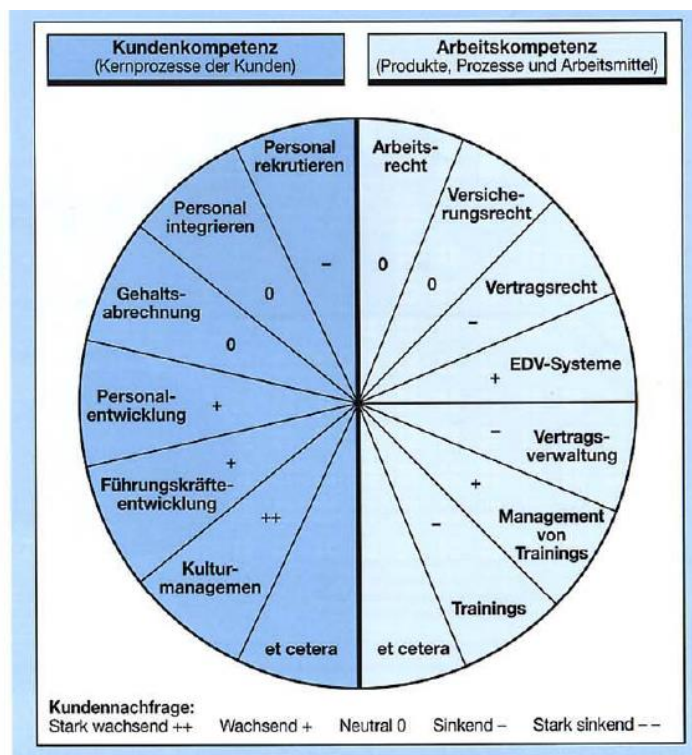


Abbildung 9: Kompetenzrad (Fuchs, 1998, Seite 7)

Mit dem Kompetenzrad (Fuchs, 1998) wird die Perspektive der gebrauchten Kompetenzen der nächsten zwei bis drei Jahre aufgezeigt. Es dient als Planungs- und Orientierungshilfe und soll die Unternehmensstrategie mit der Personalentwicklung verbinden. Fuchs (1998) weist mehrfach darauf hin, dass der Mensch nur durch Veränderung lernbereit und lernfähig bleibt. Es ist auch wichtig, vergessen zu können, um Neues zu lernen. Gross wird, wer seine persönliche Kompetenz zum Nutzen anderer vergrößern kann. Wertvoller wird man durch marktfähige Kompetenz, Mehrfachqualifikationen, kommunikativer Kompetenz und der Bereitschaft zur Eigenverantwortung. Dies passt auch zu Laloux's (2015) Ansicht, dass der Mensch sich bei Karriere in einem Unternehmen ohne Stellenbeschreibung und Hierarchie selbst fragen muss, wer er ist und was er für das Unternehmen beitragen kann.

2.5 Fazit

Die in Abschnitt 2.3 und 2.4 vorgestellten Konzepte zeigen eine beeindruckende Vorarbeit zu den Erkenntnissen von Laloux (2015) und Robertson (2016) in Abschnitt 2.1 und 2.2. Insbesondere Laloux vereint mehrere existierende Konzepte und Modelle zu einem neuen Bild der Menschen und ihrer Arbeit. Die Soziokratie (Buck & Endenburg, 2010) wendet bereits alle wesentlichen Prinzipien von Holacracy an. Der Knackpunkt ist aber, dass die lineare Struktur hinter der Kreisstruktur die Prinzipien der Selbstorganisation behindert. Kritisch anzumerken ist hier, dass Robertson (2016) die Soziokratie mit keinem Wort in seinem Buch erwähnt. Er spricht von einer Entwicklung des Managementmodells Holacracy durch Versuch und Irrtum und die langwierige Suche nach einem passenden Konzept. Die Ähnlichkeiten der Kreisstruktur, der Meetings und auch im Namen können aber wohl kaum Zufall sein. Ebenfalls ist Holacracy keinesfalls die einzige Möglichkeit zur Umsetzung des evolutionären Paradigmas. Praktiken wie sie in Business Reengineering (Hammer & Champy, 1994) oder im vitalen Unternehmen nach Fuchs (1998) angewendet werden, kommen schon sehr nahe an das neue Paradigma heran. Die Überwindung der alten hierarchischen Struktur und der Glaube daran, dass eine Unternehmung ohne Führungskräfte nicht funktionieren kann, scheint ein schwieriger Schritt auf dem Weg ins evolutionäre Paradigma zu sein. Deswegen weist Laloux (2015) auch darauf hin, dass es wichtig ist, die alte Brille abzusetzen und die alten Gewohnheiten ganz zu vergessen. Nur wer unvoreingenommen mit dem Blick des evolutionären Paradigmas schaut, kann das wahre Potential für Organisationen erkennen. Krumm und Parstorfer (2014) weisen darauf hin, dass mit der Generation Y junge Leute in den Berufsalltag einsteigen, die auf einem anderen Level sind, als die meisten bestehenden Organisationen. Dies stellt die Arbeitswelt vor grosse Herausforderungen und es wird sicher viele Veränderungen geben.

Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse lässt sich vermuten, dass die veränderte Karrieresituation nur für Personen, die aus dem vorherigen Paradigma handeln, eine Herausforderung darstellt. Die von Fuchs (1998) geschilderte Wahrnehmung der neuen Karrierepfade als Verlegenheitslösung dürfte für diejenigen, die nach dem evolutionären Paradigma Handeln und Leben ganz anders sein. Wer im evolutionären Paradigma angekommen ist, hat bereits eine ganz andere Einstellung, bzw. Vorstellung von Karriere, was das oben genannte Dilemma nichtig macht. Es braucht also nicht neue Karrieremuster, sondern ein Umdenken über Karriere. Die Erkenntnisse aus Studien zur Generation Y (Parment, 2013; Rump & Eilers, 2013; Kienbaum, 2010) zeigen auf, dass sich die veränderten Ansprüche an die Arbeitswelt bereits jetzt zeigen, auch wenn sicherlich nicht alle Personen der Generation Y schon nach dem evolutionären Paradigma leben.

3 Methode

3.1 Studiendesign, Fragestellung und Stichprobe

Die vorliegende qualitative Studie ist in zwei Erhebungen aufgeteilt, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden. Sie sollen die beiden Aspekte der Hauptfragestellung bearbeiten. Beide Bereiche werden mittels Leitfadeninterviews erforscht. Die Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die teilnehmenden Firmen.

Tabelle 1: Überblick teilnehmende Firmen (eigene Darstellung)

	Holacracy	Branche	Anz. Ma	Anz. 1. Interv.	Anz. 2. Interv.
Firma 1	Wechsel 2015	Software	14	4	4
Firma 2	Wechsel 2015	Bildung	15	2	-
Firma 3	Start up 2015	Finanzen	100	2	2

3.1.1 Erste Erhebung - Karriere und Holacracy

Der erste Teil der Studie widmet sich der Beantwortung der Fragestellung:

Was bedeutet Karriere in einer Holacracy basierten Organisation, und welche Auswirkungen hat dies auf die Bleibeperspektive und die Employability von Mitarbeitenden?

Für den ersten Teil wurden acht Interviews durchgeführt. Die befragten Personen sind in drei unterschiedlichen Firmen tätig. Zwei davon haben innerhalb des letzten Jahres zu Holacracy gewechselt, die Dritte wurde 2015 neu mit Holacracy gegründet. Die interviewten Personen sind zwischen 24 und 49 Jahre alt. Der Mittelwert beträgt 36 Jahre, der Median liegt bei 30 Jahren. Es wurden sechs Männer und zwei Frauen befragt. Der Kontakt entstand in allen Fällen durch den Praxispartner. Die Studienteilnehmenden wurden nach Verfügbarkeit und Interesse an der Teilnahme ausgesucht.

3.1.2 Zweite Erhebung - Role crafting canvas

Der zweite Teil befasst sich mit folgender Fragestellung:

Inwiefern kann das Tool „role crafting canvas“ für den Weiterentwicklungsprozess eingesetzt werden, wie erleben Mitarbeitende diesen Prozess und wie kann das Tool als Software umgesetzt werden?

Für den zweiten Teil wurden sechs Interviews durchgeführt. Die befragten Personen haben bereits am ersten Interview teilgenommen. Die Teilnehmenden haben nach dem ersten Interview den *Role crafting* Prozess mit xpreneurs durchgeführt. Dieser ist in Abschnitt 3.1.3 genauer beschrieben. Der Zeitaufwand beträgt drei mal zwei Stunden. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig. Sechs der

acht Interviewten aus dem ersten Teil haben auch am zweiten Teil teilgenommen. Es wurden fünf Männer und eine Frau befragt. Der Altersmittelwert und der Median haben sich nicht verändert.

3.1.3 Role crafting canvas

Role crafting canvas ist ein durch xpreneurs entwickeltes Tool, welches Mitarbeitende in selbstorganisierten Unternehmen helfen soll, ein Bewusstsein für die eigene Wirksamkeit zu entwickeln und die Rollen optimal auszufüllen und zu gestalten. Das Tool basiert auf der Forschung der Universität von Michigan zu positiven Organisationen und Job crafting. Xpreneurs haben den Ansatz erweitert und für den Gebrauch in selbstorganisierten Unternehmen angepasst (persönliche Mitteilung André Ilg). Der Wunsch von xpreneurs ist es, das Tool als Software umzusetzen, so dass Mitarbeitende in selbstorganisierten Unternehmen es selbstständig, je nach Bedarf anwenden können. Das Tool soll damit eine regelmässige Orientierungshilfe für die optimale Gestaltung der Arbeit dienen. Um diesem Ziel einen Schritt näher zu kommen wurde in dieser Studie untersucht, inwiefern *role crafting canvas* den Mitarbeitenden hilft oben genanntes Bewusstsein zu erlangen und was es braucht, damit das Tool als Software umgesetzt werden kann.

Der *role crafting Prozess* besteht im Wesentlichen aus drei Teilen. Zuerst werden die eigenen Stärken mittels *Gallup Strengths Finder* ermittelt. Mit diesen wird auf der ersten Ebene des *role crafting*, dem *Personal Energy Space*, gearbeitet. Die Talente werden noch um die Werte und Leidenschaften ergänzt. Ziel ist es, ein Bild der eigenen Energiequelle zu entwickeln. Auf der zweiten Ebene, dem *Personal Role Space*, geht es um die Rollen, die eine Person zurzeit im Unternehmen erfüllt. Diese brauchen Energie, können aber auch welche spenden. Hier geht es darum, die Rollen mit den ganz eigenen Fähigkeiten so auszufüllen, dass eine Balance von Energie Ab- und Zufluss gewährleistet ist. In einem weiteren Schritt wird auch die organisationale Ebene miteinbezogen, der *Organizational Role Space*. Hier wird geschaut, welche Rollen besser in die Organisation abgegeben werden sollten und welche Rollen vielleicht noch frei sind, die gut zu einem passen. *Abbildung 10* zeigt wie das Tool momentan aussieht. Dazu gibt es eine Anleitung, welche die durchführende Person an die Werte, Leidenschaften und Talente heranführt (persönliche Mitteilung durch xpreneurs).

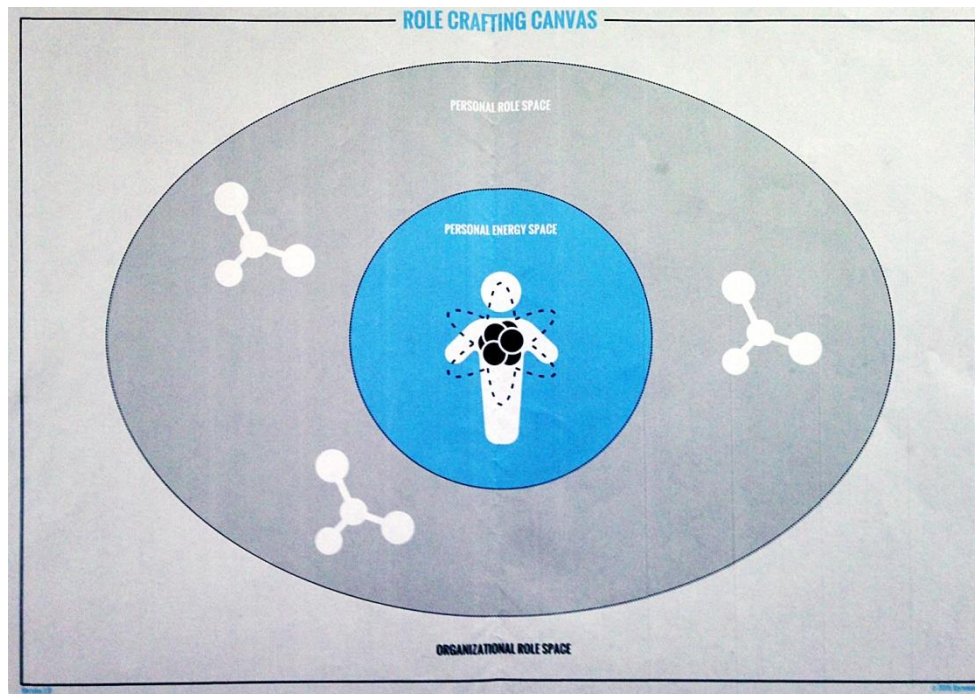


Abbildung 10: Role crafting canvas (Fotografie- von xpreneurs zur Verfügung gestellt, unveröffentlicht)

Das *Gallup Strengths Center* ist ein Meinungsforschungszentrum, das auf der ganzen Welt tätig ist. Die Datensammlung enthält Daten aus über 120 Ländern, aus 70 Jahren. Die Grundlage für den *Strengths Finder* bildet eine qualitative Studie mit über 90'000 Interviews in der nach Mustern gesucht wurde. Aus dieser Studie gingen die 34 Talentthemen hervor, die nun für den Test verwendet werden (<https://www.gallupstrengthscenter.com/Home/de-DE/About>; 28.05.2016, 12: 49).

Der *Strengths Finder* wird häufig in der Personalentwicklung eingesetzt, er ist aber kein Rekrutierungsinstrument. Talente sind recht stabile, auf natürliche Weise auftretende, wiederkehrende Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster. Sie sind sowohl angeboren als auch sozialisiert. Durch Handeln wird man mit dem Potential verbunden (Persönliche Mitteilung André Ilg). Die Bearbeitung der Fragen des *Strengths Finders* dauert ca. 45 Minuten. Die Fragen zeigen jeweils zwei alternative Denk-, Gefühls-, und Verhaltensmuster, zwischen denen gewählt werden muss. Nach der Bearbeitung wird ein Ranking erstellt. Die wichtigsten Talentthemen sind die obersten fünf. Diese werden ausführlich beschrieben. Auch die weiteren fünf sind dominant und werden in der weiteren Verarbeitung vertieft. Alle weiteren Talentthemen sind eher schwach ausgeprägt (Persönliche Mitteilung André Ilg).

3.2 Datenerhebung

Für die Datenerhebung wurden halbstandardisierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Das halbstandardisierte Verfahren ermöglicht eine Fokussierung auf bestimmte Fragestellungen, ohne die Befragten zu sehr einzuengen. Dies gilt für beide Erhebungsteile. Beide Fragebögen wurden mittels SPSS Verfahren (Helfferich, 2011) erstellt und befinden sich im Anhang A und B. Im SPSS Verfahren werden zuerst Fragen gesammelt und in einem Fragepool zusammengestellt. In einem zweiten Schritt werden die Fragen auf Eignung und korrekte Ausführung geprüft. Für diesen Schritt wurde der Praxispartner miteinbezogen. So hatte dieser die Möglichkeit, Fragen seinerseits beizusteuern oder andere auszuschliessen. Danach folgt das Sortieren der Fragen nach inhaltlichen Aspekten oder zeitlichem Ablauf. Zum Schluss werden die Fragen subsumiert. Bei diesem Schritt erhält der Leitfaden seine Form. Die Fragen werden nach Haupt- und Subfragen angeordnet und in eine logische Abfolge gebracht. Um sicher zu stellen, dass die Fragen verständlich sind, wurde der Leitfaden zusätzlich durch eine unbeteiligte Person gegen geprüft. Der Leitfaden für die ersten Interviews teilt sich in zwei Teile. Die ersten Fragen beziehen sich auf das allgemeine Karriereverständnis und auf die Karriere im Zusammenhang mit Holacracy. Die Fragen im zweiten Teil dienen der Vorbereitung bzw. der Interpretation des zweiten Interviews nach dem *Role crafting* Prozess. Die Fragen beziehen sich auf den aktuellen Stand im Rollenfindungsprozess und die Erwartungen an das *Role crafting*. Der Leitfaden zu den zweiten Interviews gliedert sich inhaltlich in drei Aspekte. Zuerst werden Fragen zur Durchführung und dem Ergehen während des *Role crafting* Prozesses gestellt. Danach folgen Fragen zum aktuellen Stand des Rollenfindungs- und Erfüllungsprozesses und den vorab geäußerten Erwartungen. Zuletzt beziehen sich die Fragen auf die geplante Umsetzung des *Role craftings* als Software.

Die Interviews wurden nach Möglichkeit persönlich geführt. Wo dies aufgrund der Distanz nicht möglich war, wurden die Interviews per Skype mit Bild und Ton durchgeführt. Um die korrekte Erfassung der Antworten sicher zu stellen, wurden alle Interviews aufgezeichnet. Die Aufnahmen wurden nach der Niederschrift gelöscht. Die Dauer der Interviews betrug im ersten Teil maximal 40 und minimal 25 Minuten. Im zweiten Teil dauerten die Interviews 15-30 Minuten.

Ergänzt werden die Interviews durch die eigene Erfahrung des *Role crafting* Prozesses. Dieser wurde in einer leicht veränderten Form mit der Autorin durchgeführt und ermöglichte ein besseres Verständnis für den Ablauf und eine bessere Vorbereitung der Fragen für den zweiten Teil des Interviews. Eine originale Durchführung des *Role crafting* Prozesses war nicht möglich, da die Autorin in keiner Holacracy basierten Organisation arbeitet und daher keine Rollen ausfüllt.

3.3 Datenauswertung

Die Daten aus beiden Interviews werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Dabei wird sowohl deduktiv, wie auch induktiv vorgegangen. Die inhaltlichen Hauptkategorien werden deduktiv festgelegt. Diese richten sich nach den Fragegruppen der beiden Leitfäden. Nun wird der Text systematisch durchgearbeitet und den Kategorien zugeordnet. Während dieses Prozesses entstehen induktiv weitere Subkategorien. Wo notwendig, werden Regeln festgelegt, um eine verlässliche Zuordnung der Textstellen zu gewährleisten. Nach der Zuteilung der Textstellen wird das Kategoriensystem nochmals geprüft und Kategorien wenn nötig zusammengefasst. Kategorien mit nur einer Nennung werden zu einer Kategorie. „Diverse“ zusammengeschlossen um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Die Ergebnisse werden in Abschnitt 4 unterteilt nach den Interviews des ersten und zweiten Teils aufgeführt. Die Interpretation und das Fazit dazu befinden sich in Abschnitt 5. Für die Auswertung wurde die Software MAXQDA 12 genutzt. Sie hilft bei der Erstellung des Kategoriensystems und erleichtert die Zuordnung von Textstellen zu den einzelnen Kategorien. Die Software wurde eigens für die Auswertung qualitativer Forschung entwickelt. Die Antworten aus dem zweiten Interview mit Bezug zu den Fragen aus dem ersten Interview wurden direkt interpretativ ausgewertet. Die Fragen wurden dabei in direkten Bezug zueinander gesetzt. Die Interviewnotizen befinden sich im Anhang F und G.

4 Ergebnisse

4.1 Erste Erhebung – Karriere und Holacracy

Das Kategoriensystem zu den Ergebnissen der ersten Interviews besteht aus folgenden sechs Hauptkategorien: Karriere, Weiterentwicklung, Anforderungen für Weiterentwicklung, Auswirkungen Holacracy, Befürchtungen, Erwartungen an Role crafting. Die Hauptkategorien sind in drei bis fünf Subkategorien unterteilt. Einige der Subkategorien haben zusätzliche Unterkategorien. Das Kategoriensystem mit den ersten zwei Ebenen befindet sich im Anhang C. Die zusammengehörigen Haupt- und Subkategorien sind mit derselben Farbe dargestellt. Die Dicke der Verbindungslinien widerspiegelt die Anzahl der Codings. Die beiden Kategorien *Wahl Holacracy* und *Karriere Thema im Unternehmen* sind im Kategoriensystem nicht aufgeführt, da sie nur als Kontextinformation für die interpretative Auswertung dienen. Im Weiteren werden die Ergebnisse pro Kategorie detailliert dargestellt. Die Zahl in der Klammer gibt an, wie viele Codings für diese Kategorie erstellt wurden.

4.1.1 Karriere

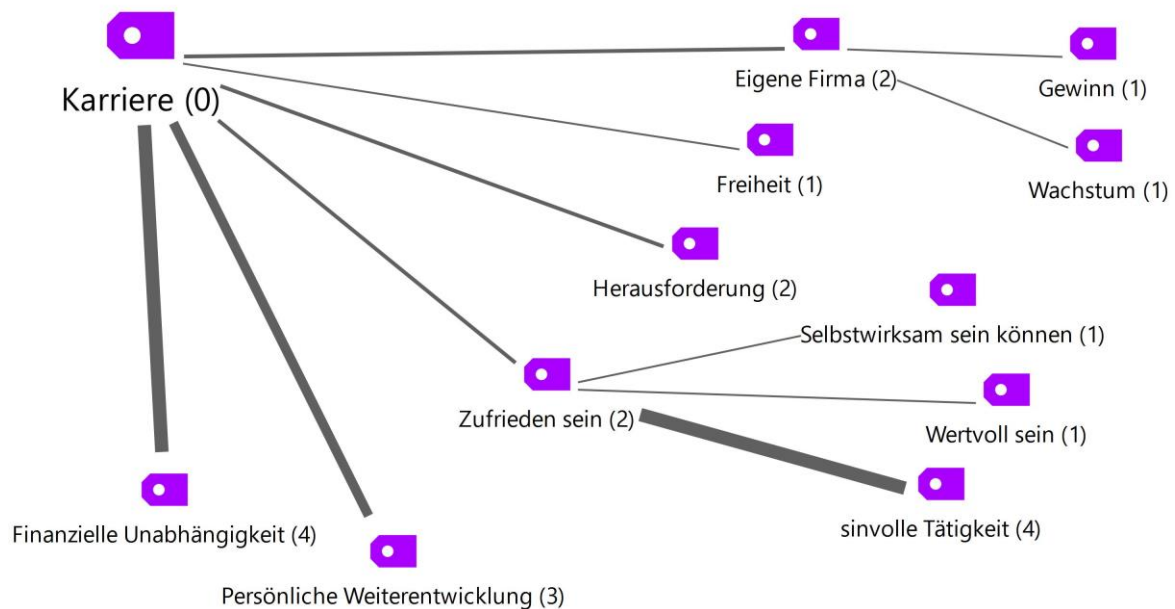


Abbildung 11: Kategorie Karriere, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

In *Abbildung 11* wird ersichtlich, dass Karriere aus verschiedenen Aspekten besteht. Wichtige Bestandteile der Karriere sind die finanzielle Unabhängigkeit, welche insgesamt viermal genannt wird, die persönliche Weiterentwicklung (3 Nennungen) und die Zufriedenheit (2 Nennungen, 5 Nennungen in Unterkategorien). Zur persönlichen Weiterentwicklung zählen das Setzen neuer Ziele, das Erlernen neuer Fähigkeiten und Kompetenzen und das Einsetzen der Talente. Die beiden Nennungen in der Kategorie „Zufrieden sein“ sind direkte Äusserungen zur Zufriedenheit während die Unterkategorien zu Zufriedenheit führen, wenn sie erfüllt sind. Besonders hervor sticht dabei, die

Wichtigkeit einer sinnvollen Tätigkeit mit vier Nennungen, wo hingegen die Aspekte Herausforderung Freiheit nur wenig Nennungen haben. Für zwei Interviewte bedeutet Karriere, das Gründen einer eigenen Firma und die erfolgreiche Führung dieser. Eine der jüngsten befragten Personen hat erwähnt, dass für sie Karriere vor Holacracy der klassische Aufstieg war, was sich jetzt aber geändert hat.

4.1.2 Weiterentwicklung

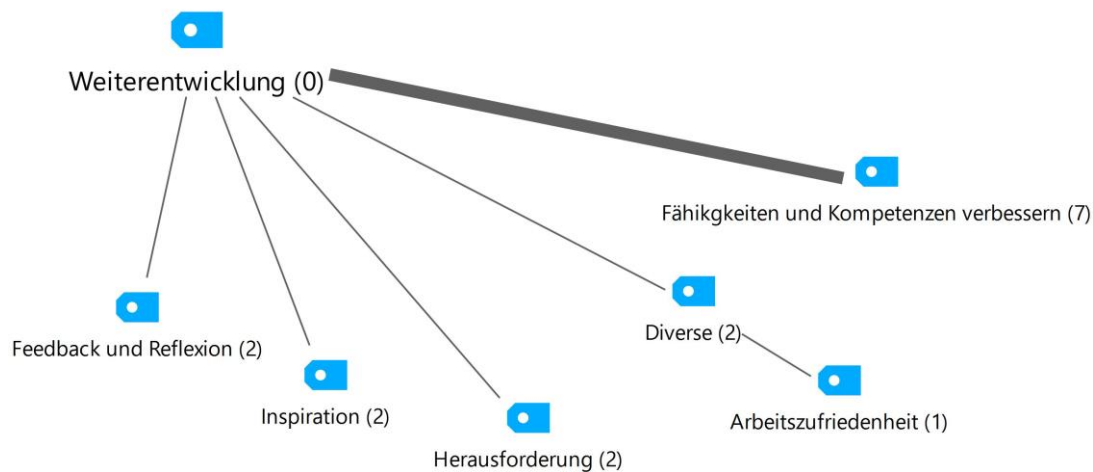


Abbildung 12: Kategorie Weiterentwicklung, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Auch die Meinungen zur Weiterentwicklung teilen sich in verschiedene Aspekte wie *Abbildung 12* zeigt. Klar hebt sich die Subkategorie „Fähigkeiten und Kompetenzen verbessern“ mit insgesamt sieben Nennungen hervor, wobei zu den Kompetenzen sowohl fachliche als auch persönliche gehören und *Fähigkeiten verbessern* vertikales (verbessern), sowie horizontales (erweitern) Wachstum beinhalten. Zur Weiterentwicklung gehören auch an die eigenen Grenzen gehen (Herausforderung), und Inspiration zu haben, sowie Feedback zu erhalten und dieses zu reflektieren, um Möglichkeiten zur Weiterentwicklung nicht zu verpassen. Zur Subkategorie „Diverse“ gehören neben der Arbeitszufriedenheit Einzelnennungen wie Erwachsen - Werden oder alte Muster aufbrechen.

4.1.3 Anforderungen für Weiterentwicklung

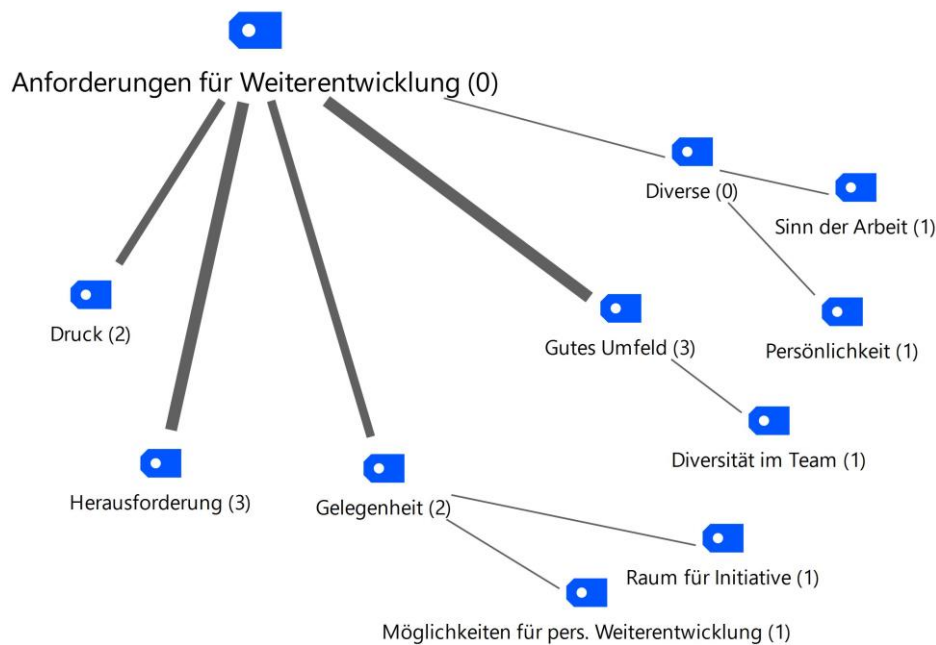


Abbildung 13: Kategorie Anforderungen für Weiterentwicklung, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Wie in *Abbildung 13* zu sehen ist, nennen die interviewten Personen einige Anforderungen, welche sie für eine Weiterentwicklung benötigen, wobei es einige interessante Mehrfachnennungen gibt. Am wichtigsten sind Herausforderung und ein gutes (soziales) Umfeld, die Person muss sich dabei wohlfühlen und vom Umfeld in der Weiterentwicklung bestärkt werden. Zum guten Umfeld gehört auch eine gewisse Diversität. Zwei der jüngsten Befragten erwähnen, dass sie auch einen gewissen Druck brauchen. Weiter muss auch die Gelegenheit zur Weiterentwicklung vorhanden sein, erkannt und genutzt werden. Zur Subkategorie „Diverse“ gehört, dass die Arbeit Sinn machen muss und dass der Drang zur Weiterentwicklung auch eine Frage der Persönlichkeit sein kann.

4.1.4 Auswirkungen Holacracy

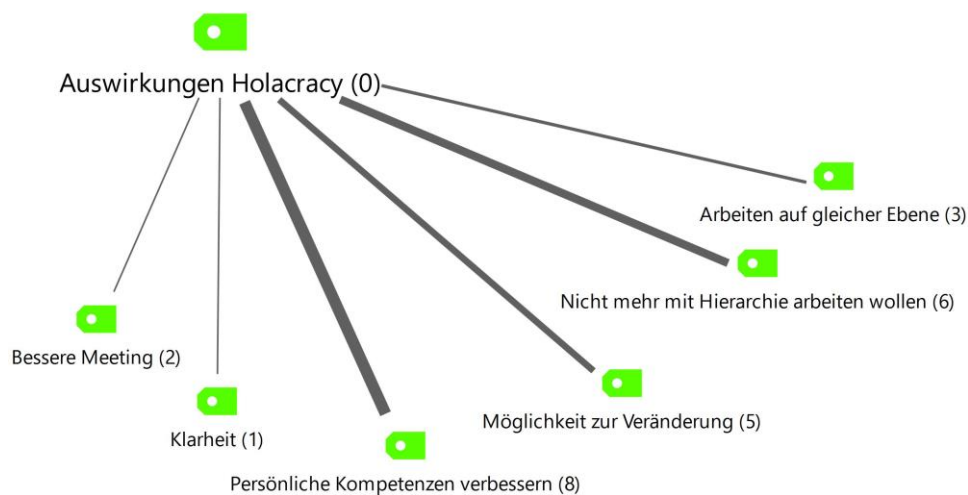


Abbildung 14: Kategorie Auswirkungen Holacracy, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Die Interviewten Personen wurden danach gefragt, was sich für sie durch Holacracy geändert hat. Heraus sticht, dass alle Befragten angeben, dass sie seit dem Wechsel ihre persönlichen Kompetenzen verbessern konnten. Dazu zählen insbesondere dazugewonnene Unabhängigkeit, Selbständigkeit und Verantwortung. Ebenfalls fällt auf, dass sechs von acht Befragten nicht mehr in einer Organisation mit einer festen hierarchischen Struktur arbeiten möchten, oder nur, wenn es keine andere Möglichkeit gibt. Auch geschätzt wird die Möglichkeit zur Veränderung geschätzt, was sich darauf bezieht, dass Rollen verändert, erweitert oder ausgetauscht werden können. Zweimal wird erwähnt, dass die Meetings neu besser strukturiert und daher schneller beendet sind. Des Weiteren wird einmal genannt, dass mehr Klarheit über die Organisation vorhanden ist und dreimal dass nun auf gleicher Ebene gearbeitet wird. Das Arbeiten auf gleicher Ebene hat eine interviewte Person sehr treffend ausgedrückt: „Nun arbeite ich *mit* Leuten, nicht *für* Leute“.

4.1.5 Befürchtungen

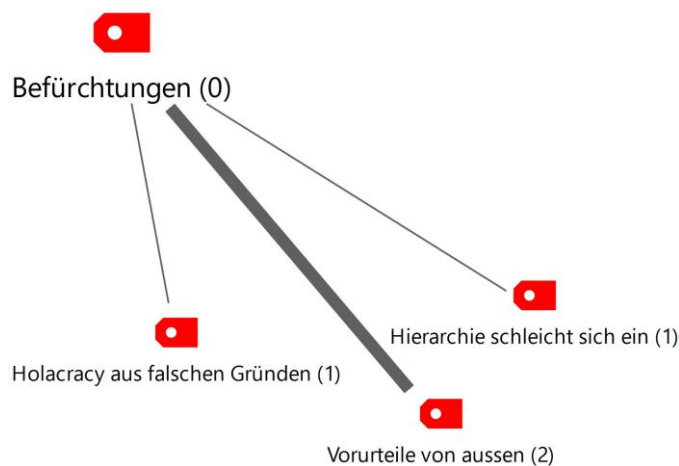


Abbildung 15: Kategorie Befürchtungen, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Befürchtungen in Bezug auf Holacracy, *Abbildung 15*, werden nur wenige genannt. Zweifach erwähnt wird aber die Befürchtung, dass Vorurteile von aussen gegenüber Holacracy bestehen und dass nicht erkannt wird, was Mitarbeitende in einer solchen Organisation leisten. In einem Fall besteht die Angst, dass sich durch Personen, welche vorher eine Kaderstelle innehatten, Hierarchie einschleichen könnte, wobei es bisher keine konkreten Anzeichen dafür gibt. Holacracy aus den falschen Gründen meint, dass das Managementmodell nur eingesetzt wird, weil es neu und revolutionär ist, und dabei die eigentlichen Herausforderungen der Organisation nicht, oder nicht rechtzeitig erkannt werden.

4.1.6 Erwartungen an role crafting

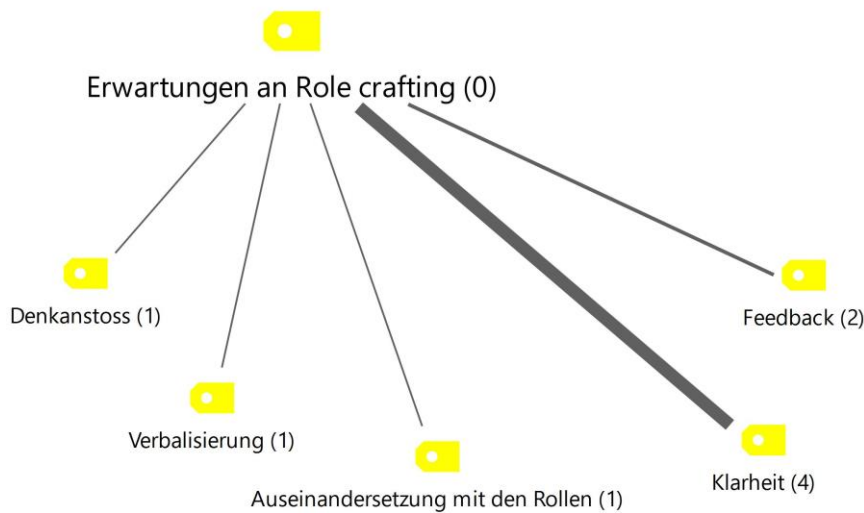


Abbildung 16: Kategorie Erwartungen an role crafting, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

In Bezug auf das zweite Interview wurden die Erwartungen der Teilnehmenden in Bezug auf das *Role crafting* abgefragt. Diese werden in *Abbildung 16* dargestellt. Die Teilnehmenden erhielten eine kurze Übersicht über den Ablauf und das Ziel des *Role crafting* Prozesses. Die Erwartungen sind aufgrund der wenigen Informationen eher unspezifisch. Vier Teilnehmende erhoffen sich mehr Klarheit über ihre Person, ihre Rollen und auch über Holacracy selbst. Zweimal wird der Prozess auch als Möglichkeit gesehen, Feedback über die bisherige Ausführung der Rollen zu erhalten. Weitere Erwartungen sind ein Denkanstoss, Hilfe beim Verbalisieren diverser Aspekte und die Auseinandersetzung mit den eigenen Rollen.

4.1.7 Diverse

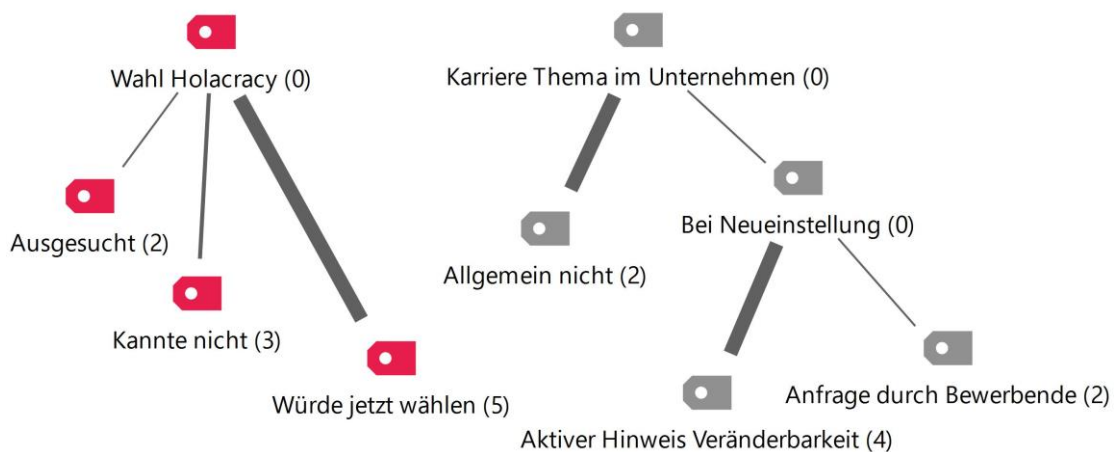


Abbildung 17: Kategorien Wahl Holacracy und Karriere Thema im Unternehmen, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Wie *Abbildung 17* zeigt, kannten die meisten Teilnehmenden Holacracy vor der Anstellung in der aktuellen Firma oder dem Wechsel nicht, fünf Befragte geben aber an, dass sie nun eine Organisation mit dem System Holacracy oder etwas Ähnlichem wählen würden. Die beiden Codings bei „ausgesucht“ stehen für zwei Interviewte, welche bei ihrer Unternehmung Holacracy initiiert haben. Das Thema Karriere ist in den Firmen der Befragten eher nicht präsent. Thematisiert wird es eigentlich nur bei der Neueinstellung aufgrund von Anfragen bezüglich Karrieremöglichkeiten. Aktiv hingewiesen wird aber bei der Neueinstellung auf die Möglichkeit, Rollen aktiv zu verändern und auch neue Rollen zu übernehmen bzw. andere abzugeben.

4.2 Zweite Erhebung – role crafting canvas

Das Kategoriensystem zu den Ergebnissen der zweiten Interviews besteht aus folgenden vier Hauptkategorien: *Anmerkungen*, *Role crafting positiv*, *Role crafting negativ*, *Role crafting als Software*. Die Hauptkategorien sind in drei bis sechs Subkategorien unterteilt. Einige der Subkategorien haben zusätzliche Unterkategorien. Das vollständige Kategoriensystem befindet sich im Anhang D. Die zusammengehörigen Haupt- und Subkategorien sind mit derselben Farbe dargestellt (Ausser Kategorie „Einstufung Rollenerfüllung“ als Subkategorie von *Weiterentwicklung*). Die Dicke der Verbindungslinien widerspiegelt die Anzahl der Codings. Die Kategorien, *Weiterentwicklung*, *Regelmässige Durchführung* und *Erwartungen erfüllt* werden zusammengefasst vorgestellt, da sie nur für die interpretative Auswertung verwendet werden und alleine wenig aussagekräftig sind. Im Weiteren werden die Ergebnisse pro Kategorie detailliert dargestellt. Die Zahl in der Klammer gibt an, wie viele Codings für die jeweilige Kategorie erstellt wurden.

4.2.1 Role crafting positiv

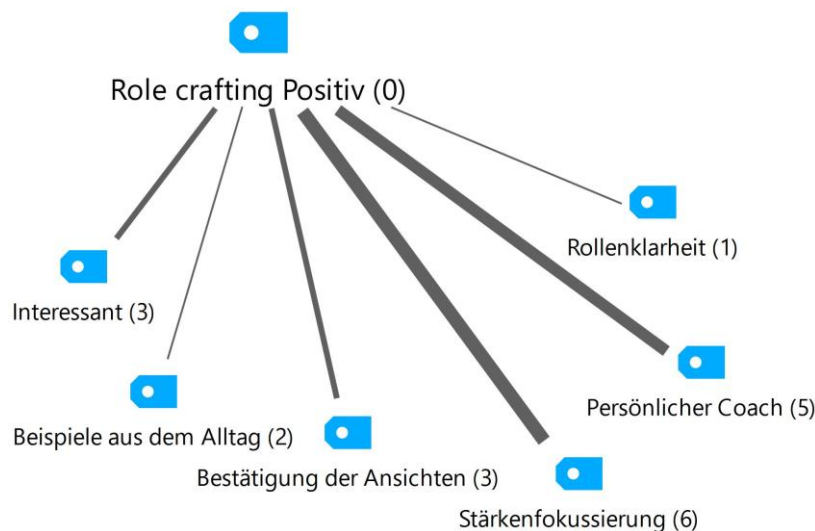


Abbildung 18: Kategorie Role crafting Positiv, eigene Darstellung aus MAX Maps

Der Role crafting Prozess kommt bei allen Teilnehmenden gut an. *Abbildung 18* zeigt, dass vor allem die Stärkenfokussierung, also der erste Teil des *Canvas*, positiv bewertet wird, dicht darauf folgt der persönliche Coach. Die Arbeit mit den Coaches wurde nie negativ beurteilt, fünf Personen haben diesen Aspekt sogar besonders hervorgehoben, wobei Insbesondere das Einfühlungsvermögen und die vertieften Erklärungen erwähnt werden. Genannt wird auch die Bestätigung der Ansichten, was Personen betrifft, die sich schon vorher aktiv mit sich selbst und ihren Rollen auseinandergesetzt hatten. Mit Beispielen aus dem Alltag ist gemeint, dass die Ergebnisse aus dem Stärkefinder gut auf den persönlichen und beruflichen Alltag übertragen worden sind und die Coaches gute Beispiele gebracht haben.

4.2.2 Role crafting negativ

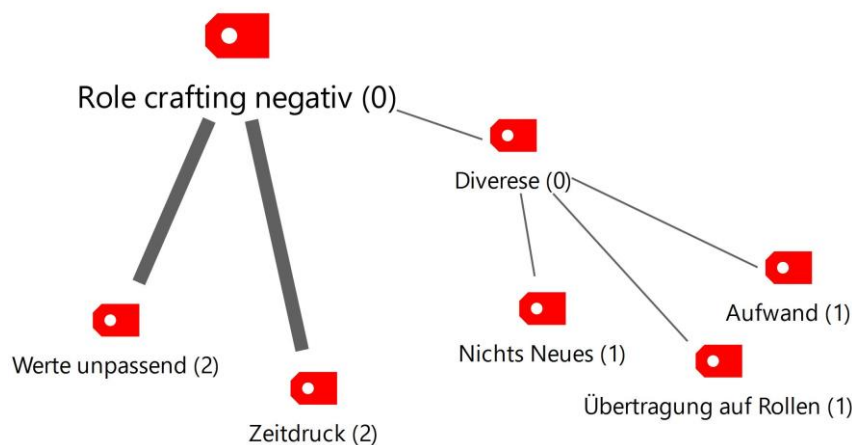


Abbildung 19: Kategorie Role crafting negativ, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Negative Aspekte wurden nur vereinzelt genannt (*Abbildung 19*). Zweimal wird erwähnt, dass der ganze Prozess in einem zu engen Zeitrahmen durchgeführt wurde und daher ein gewisser Zeitdruck bestand. Ebenfalls zweimal bemängelt wird die Auswahl der Werte auf der Liste, bzw. das Resultat der Bearbeitung dieser. Die am Schluss herausgekommenen Werte schienen den Teilnehmenden nicht kongruent mit ihrem Wertesystem. Bei einer Person haben die Übertragung der Stärken, Werte und Leidenschaften auf die Rollen nicht funktioniert, was laut eigener Einschätzung der Person daran lag, dass der Coach für diesen Prozess eine bessere Einsicht in die Rollenstruktur der Organisation gebraucht hätte. Für einen der Teilnehmenden, welcher schon lange im Arbeitsleben steht und daher nach eigener Aussage sehr genau weiss, was er will, brachte das *Role crafting* keine neuen Erkenntnisse.

4.2.3 Anmerkungen

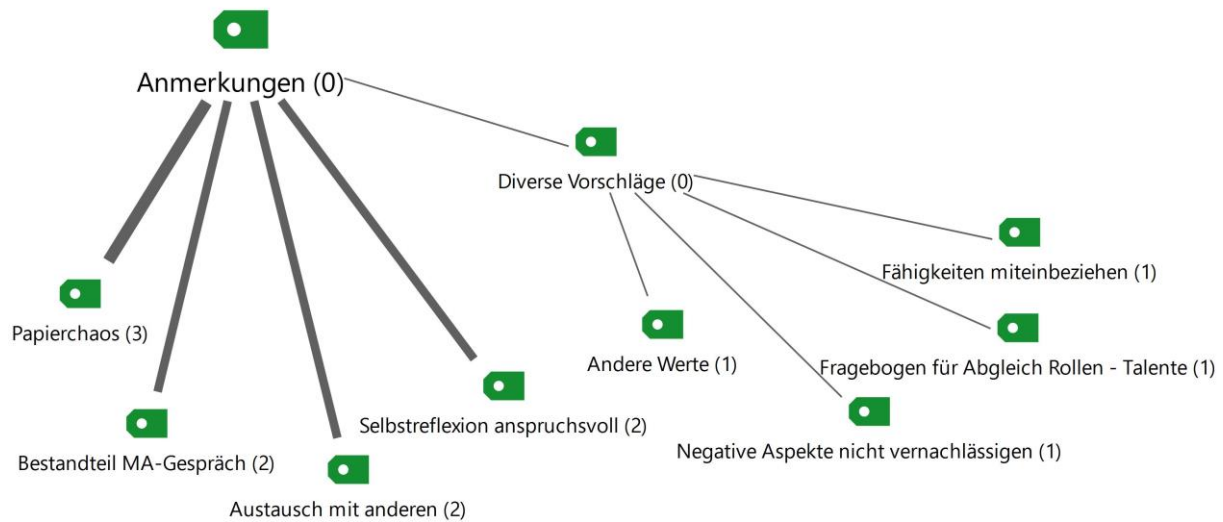


Abbildung 20: Kategorie Anmerkungen, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Wie *Abbildung 20* zeigt, haben die Teilnehmenden einige Ideen und Vorschläge zum *Role crafting*. Am häufigsten genannt wurde das Papierchaos. Dies bezieht sich darauf, dass für den Prozess einige Anleitungen und Arbeitsblätter ausgedruckt werden mussten, was sich vor allem bei einer Besprechung via Skype als kompliziert erweist. Zweimal genannt wird auch die Idee, das *Canvas* ins Mitarbeitendengespräch aufzunehmen. Weiter wird vorgeschlagen, das *Canvas* mit andern gemeinsam durchzuführen oder die Ergebnisse auszutauschen. Die Selbstreflexion wird teilweise als anspruchsvoll wahrgenommen, was aber von den Coaches aber gut abgedefert wurde. Die weiteren Vorschläge sind Einzelnennungen und werden bei der Interpretation hinzugezogen.

4.2.4 Role crafting als Software

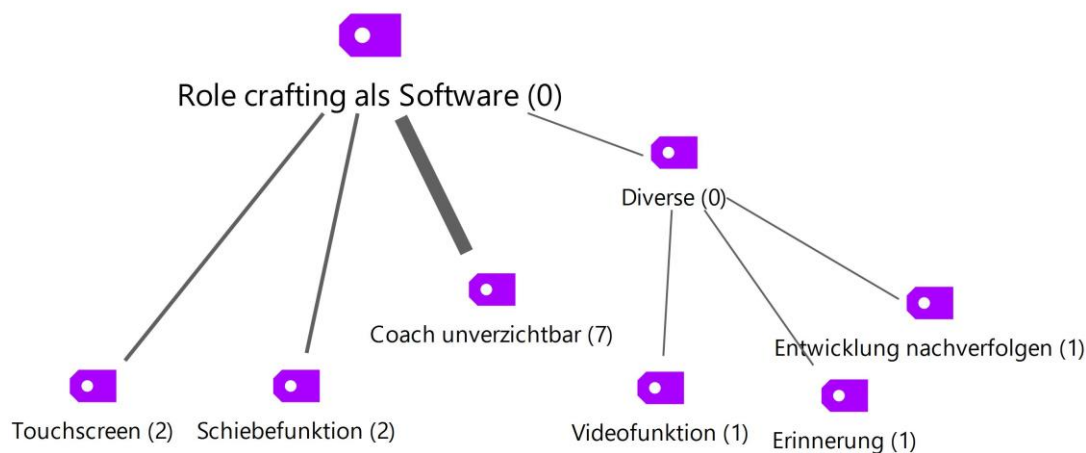


Abbildung 21: Kategorie Role crafting als Software, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Zu der Umsetzung des *Role crafting canvas* als Software hatten die Teilnehmenden einige Ideen. *Abbildung 21* macht deutlich, dass alle Befragten (n=6) den Coach für unverzichtbar halten. Die sieben Nennungen entstehen dadurch, dass sich eine Person zweimal dafür ausgesprochen hat. Der Coach muss aber nicht zwingend anwesend sein, sondern kann auch per Video zugeschaltet werden. Vor allem wichtig ist der Coach für die Besprechung des ersten Teils und für die Übertragung der Ergebnisse auf die Rollen. Ebenfalls mehrfach gewünscht werden Funktionen wie Touchscreen oder eine Schiebefunktion. Die Nachverfolgung der Rollenentwicklung bei regelmässiger Durchführung wurde einmal erwähnt, ebenso eine Erinnerungsfunktion damit die regelmässige Anwendung nicht untergeht.

4.2.5 Weiterentwicklung / Erwartungen / Regelmässige Durchführung

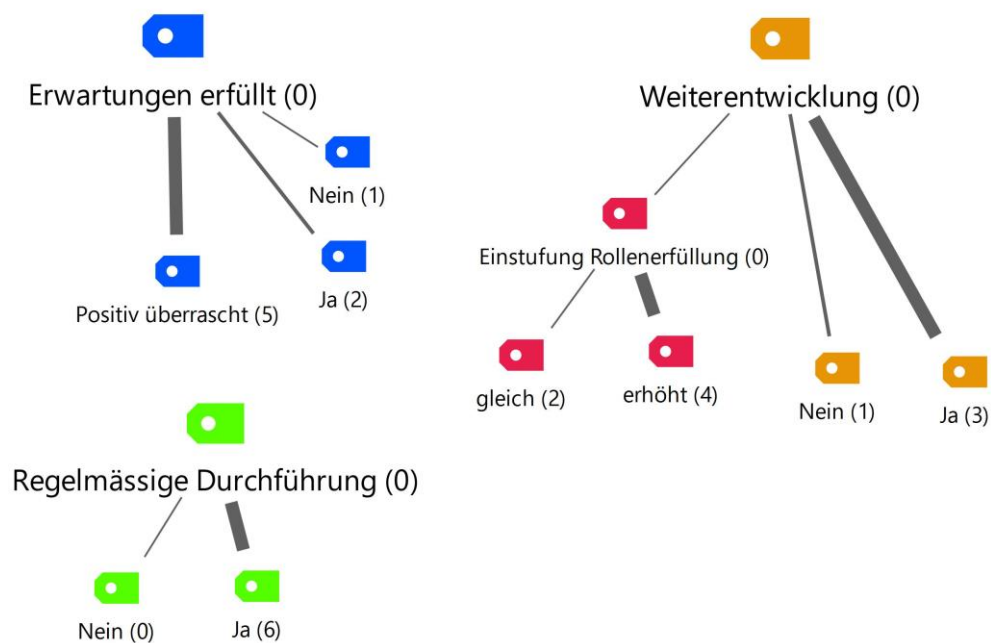


Abbildung 22: Kategorien Weiterentwicklung, Erwartungen, Regelmässige Durchführung, inkl. Subkategorien, eigene Darstellung aus MAX Maps

Abbildung 22 zeigt, dass alle Befragten eine regelmässige Durchführung des *Canvas*, unter der Voraussetzung, dass der Strengths Finder nicht wiederholt werden muss, als sinnvoll erachten. Die abgefragten Erwartungen aus dem ersten Interview sind mit Ausnahme einer Person bei allen Teilnehmenden erfüllt worden. Die eine Person, bei der die Erwartungen nicht erfüllt wurden, hatte sich neue Erkenntnisse erhofft, die jedoch nicht erreicht wurden. Die andern Personen sind, vor allem auch, da vorab nur wenige Informationen vorhanden und die Erwartungen dementsprechend unspezifisch waren, positiv überrascht. Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass das *Canvas* ihnen bei der Weiterentwicklung geholfen hat. Vier Personen haben sich beim Grad der

Rollenerfüllung höher eingestuft als zuvor. Bei zwei Personen hat sich nicht viel verändert, wobei diese sich bereits zuvor hoch eingestuft hatten

5 Interpretation

Der erste Teil der Untersuchung befasst sich mit der Fragestellung „Was bedeutet Karriere in einer Holacracy basierten Organisation, und welche Auswirkungen hat dies auf die Bleibeperspektive und die Employability von Mitarbeitenden?“. Die aktuelle Forschung sagt, dass die klassische Führungskarriere immer mehr an Bedeutung verliert (Friedli, 2002). An ihre Stelle treten die Fach- und die Projektkarriere, welche sich nicht mehr durch die Übernahme von Personalverantwortung, sondern durch eine eher horizontale Entwicklung, also die Erhöhung der Anforderungen und Kompetenzen kennzeichnen (Holtbrügge, 2013). Glazinski und Kramer (2008) sprechen in diesem Zusammenhang neben einer horizontalen auch von einer zentripetalen Entwicklung. Dabei kommt es entweder zu einer Spezialisierung auf einem Gebiet oder einer Generalisierung, also der Aneignung allgemeiner Kompetenzen. Fuchs (1998) spricht von Karriere als Werdegang statt wie bisher von Laufbahn. Dabei steht das Wertvoller werden im Vordergrund, also die wachsende Fähigkeit immer komplexere Aufgaben zu erfüllen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen diese Erkenntnisse. Für die befragten Mitarbeitenden von Organisationen mit Holacracy hat Karriere nichts mit Aufstieg zu tun. Wichtig sind viel eher Aspekte wie persönliche Weiterentwicklung, Freiheit, Herausforderung und zufrieden sein. Weiterhin wichtig bleibt aber der Aspekt der finanziellen Unabhängigkeit. Dieser Aspekt zeigt, dass das Thema Karriere trotz Eigenverantwortung der Mitarbeitenden keineswegs einfach fallen gelassen werden darf. In Organisationen mit evolutionären Managementsystemen wie Holacracy muss für ein klares System der Vergütung und von Lohnerhöhungen gesorgt werden. Denkbar wäre ein System, wo die Vergütung an Kompetenzen oder bestimmte Rollen gebunden ist. Somit könnte durch die Übernahme von mehr oder anspruchsvolleren Rollen ein höherer Lohn erreicht werden. Das System muss auf jeden Fall transparent sein. Ohne Fortschritt der Mitarbeitenden ist auch kein Fortschritt der Organisation möglich. Auch deswegen muss unbedingt klar sein, was Weiterkommen in einer Organisation bedeutet und wie Mitarbeitende dies erreichen können. Das System von Holacracy bietet hier die ideale Grundlage. Durch die Organisation in Rollen, die verändert, getauscht und neu geschaffen werden können, ist Veränderung ein ständiger Begleiter. Dies wird in den befragten Firmen bei der Neueinstellung auch aktiv beworben. Fuchs (1998) weist darauf hin, dass darauf geachtet werden muss, nicht einfach Wissen anzuhäufen, ohne darauf zu achten, was vom Markt gefragt wird. Hier ist eine gegenseitige Anpassung gefragt. Fuchs (1998) sieht hier das Kompetenzrad (Abbildung 9) als Planungs- und Orientierungshilfe. Das Kompetenzrad könnte in angepasster Form auch eine Möglichkeit für Holacracy Organisationen sein. Mitarbeitende könnten gemeinsam in den Governance Meetings ein solches Rad für ihren Kreis erstellen und aktuell halten. Das Rad sollte dann neben Kompetenzen auch Rollen und Verantwortlichkeiten beinhalten. Alle Komponenten werden nach deren künftiger Wichtigkeit eingestuft. Dadurch erhalten Mitarbeitende einen Anhaltspunkt, in

welche Richtungen sie sich verändern können. Dies wäre vor allem für neue und weniger offensive Organisationsmitglieder eine Chance, sich aktiv am Weiterentwicklungsprozess zu beteiligen. Die Employability der Mitarbeitenden ist somit bei einer konsequenten Anwendung von Holacracy nicht in Gefahr. Mehr noch, sie wird sogar gefördert. Alle Befragten geben an, dass sie durch Holacracy persönliche Kompetenzen verbessern konnten, insbesondere Unabhängigkeit, Selbständigkeit und Verantwortung. Diese Kompetenzen sind insbesondere in evolutionären Organisationen, aber auch in Unternehmen mit flacher Hierarchie gefragt. Die Studienteilnehmenden geben an, nicht mehr, oder nur ungern in einem Unternehmen mit strikter Hierarchie arbeiten zu wollen. Da evolutionäre Organisationen noch nicht weit verbreitet sind, sind solche Stellen zwar rar, doch da oben genannte Kompetenzen auch in vielen herkömmlichen Unternehmen gefragt sind, ist die Employability nicht in Gefahr.

Ein weiterer Aspekt der Fragestellung bezieht sich auf die Bleibeperspektive. Bisher hatte die Karriere auch die Funktion, junge Talente an das Unternehmen zu binden. Bei Holacracy Organisationen ist dies nicht notwendig, da Karriere eine ganz neue Bedeutung bekommt. *Abbildung 23* verdeutlicht diesen Zusammenhang.

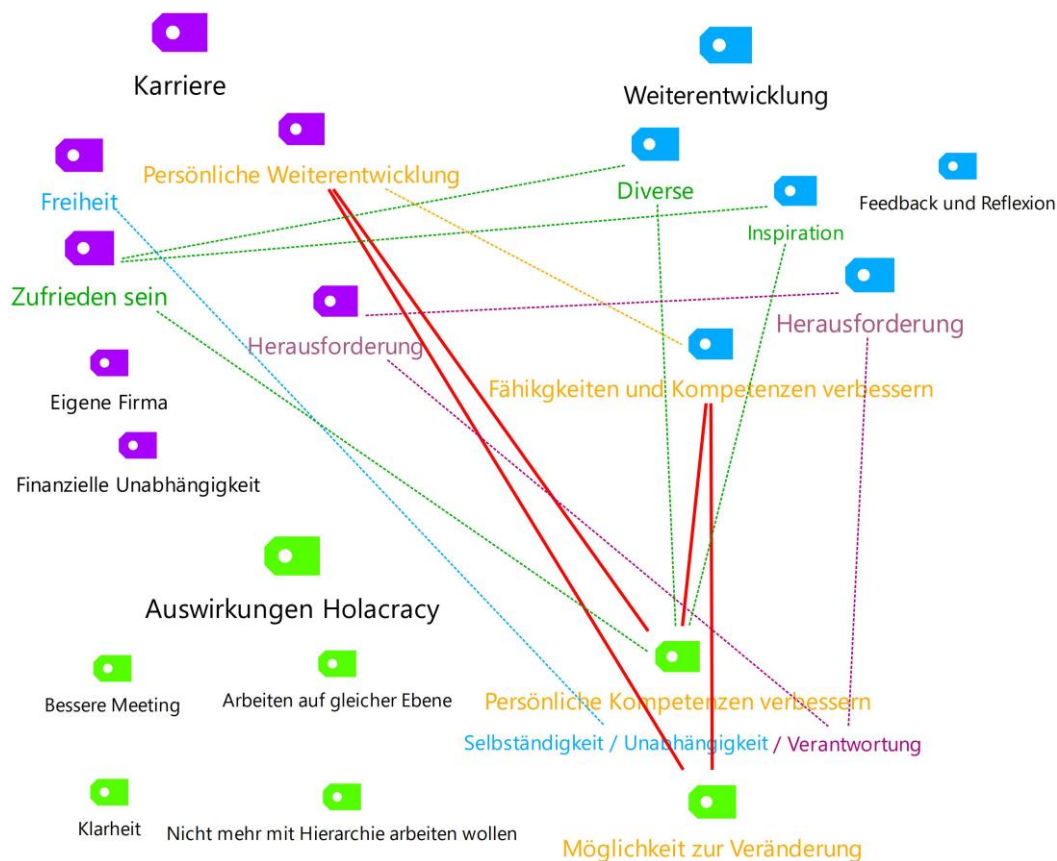


Abbildung 22: Überschneidende Kategorien (Eigene Darstellung MAX Maps)

Die genannten Aspekte zu Karriere und Weiterentwicklung überschneiden sich in den meisten Fällen. Dazu kommt, dass die von den Befragten genannten Auswirkungen von Holacracy auf ihre Arbeit hervorragend mit diesen Aspekten korrespondieren. Vor allem die Möglichkeiten zur Veränderung und die Verbesserung der persönlichen Kompetenzen decken sich. Somit kann geschlossen werden, dass Karriere in einer Holacracy basierten Organisation Weiterentwicklung im Sinne von Herausforderung, einer sinnvollen Tätigkeit und der Verbesserung von Kompetenzen bedeutet. Dies wird durch das System Holacracy aktiv gefördert. Wie bereits in Abschnitt 2.5 erwähnt, braucht es also keine neuen Karrieremuster, sondern ein Umdenken über Karriere.

In den Interviews wurden die Teilnehmenden danach gefragt, was sie brauchen, um sich weiterzuentwickeln. Auch hier zeigt sich, dass Holacracy dafür eine gute Grundlage bietet. Am Wichtigsten sind laut den Interviewten die Herausforderung und ein gutes Umfeld, welches Weiterentwicklung auch fördert. Holacracy fördert aktiv die Veränderung, dies bietet Inspiration und Herausforderung zugleich.

Wenig genannt werden Befürchtungen in Bezug auf Holacracy. Aus den Antworten der Interviewten lassen sich, vor allem bei einer Firma, noch Zweifel herauslesen, dass die Hierarchie doch nicht ganz überwunden ist, oder sich diese wieder einschleichen könnte. Auch die Angst vor Vorurteilen und Unverständnis gegenüber Holacracy werden erwähnt. Genannt wird diese Befürchtung aber nur von zwei Personen. Dies dürfte unter anderem damit zusammen hängen, dass Holacracy noch nicht grossflächig bekannt ist, und daher auch noch keine Vorurteile entstehen konnten.

Der zweite Teil der Fragestellung lautet: Inwiefern kann das Tool „role crafting canvas“ für den Weiterentwicklungsprozess eingesetzt werden, wie erleben Mitarbeitende diesen Prozess und wie kann das Tool als Software umgesetzt werden? Die Teilnehmenden hatten aufgrund der knappen Information wenig spezifische Erwartungen an den *Role crafting Prozess*. Die häufigste Erwartung war mehr Klarheit über die eigene Person, die Rollen sowie über Holacracy selbst zu erlangen. Die Erwartungen wurden in den meisten Fällen übertroffen. Die Befragten wurden positiv überrascht. Vor allem geschätzt wurden die Stärkenfokussierung und die Erläuterungen durch den persönlichen Coach. Die Teilnehmenden beschrieben den Prozess als interessant. Sie haben während des Prozesses die Möglichkeit mehr über sich selbst zu erfahren. Diese intensive Auseinandersetzung mit sich selbst und der Art wie sie ihre Arbeit erledigen ist nicht immer einfach, wird aber als wertvoll wahrgenommen. Alle Teilnehmenden halten eine regelmässige Durchführung für denkbar und sinnvoll. Die Mehrheit der Befragten fand, dass ihnen das *Canvas* bei der Weiterentwicklung geholfen hat. Vier Personen haben sich beim Grad der Rollenerfüllung höher eingestuft als zuvor. Es kann also

gesagt werden, dass sich das Tool „role crafting canvas“ für den Weiterentwicklungsprozess eignet. Der Grad des Nutzens hängt aber auch von der Organisation, insbesondere deren Rollengestaltung und deren Willen zur aktiven Förderung der Weiterentwicklung, ab. Eine Person der Firma 3 mit nur zwei Teilnehmenden gab an, dass für eine optimale Umsetzung des *Canvas*, der Coach viel besser über die Rollenstruktur der Organisation Bescheid wissen sollte, um auch Möglichkeiten zur Veränderung aufzeigen zu können. Je mehr Personen einer Unternehmung also beim *role crafting Prozess* mitmachen, desto grösser der Nutzen für alle. Dies bedeutet aber einen recht grossen finanziellen und zeitlichen Aufwand. Um diesen zu verkleinern und auch um eine regelmässige Durchführung zu fördern, empfiehlt sich die Umsetzung des „role crafting canvas“ als Software. *Abbildung 23* zeigt eine mögliche Darstellung des Startbildschirms einer solchen Software-Lösung.

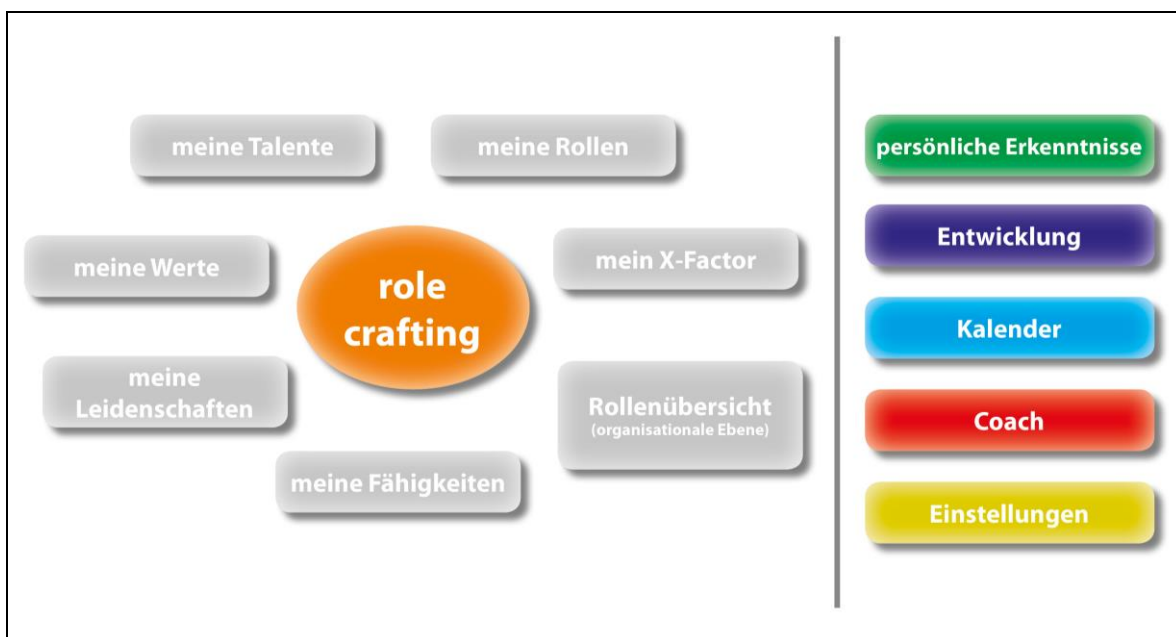


Abbildung 23: Startbildschirm Software „role crafting canvas“ (Eigene Darstellung)

Auf der rechten Seite in *Abbildung 23* sind die eigentlichen Arbeitsinstrumente abgebildet. Hier wird das *role crafting canvas* durchgeführt. Auf der linken Seite befinden sich die Kontextmenüs. Details zu den einzelnen Schaltflächen sind im Anhang E einsehbar. Im Vorschlag zur Software Umsetzung sind einige Neuerungen zum aktuellen Tool zu finden, die von Interviewten angeregt wurden. So wäre es zum Beispiel für einige Rollen sinnvoll, die Talente, Werte und Leidenschaften um die Fähigkeiten zu ergänzen, um ein komplettes Bild der Möglichkeiten einer Person zu schaffen. Ausserdem wurde vorgeschlagen, einen Fragebogen zu entwickeln, um die Übertragung auf die Rollen zu vereinfachen. Dies könnte im Feld meine Talente untergebracht werden. Beispielfragen könnten sein: „Ich kann in meiner Rolle (xy) Dinge individuell gestalten (Punkte aus den Stärken verwenden)- Antwortskala“ oder „Wie stark trifft Stärke (xy) auf deine Rolle (xy) zu?“. Solche Fragen könnten eine Hilfe, oder eine Vorbereitung sein für das Erkennen der individuellen Gestaltung der

Rollen. Weiter wurde das Canvas um das Feld „Rollenübersicht“ ergänzt. Hier könnte eine Verlinkung mit der aktuellen Glasfrog Übersicht der Rollen in der Organisation oder auch das angepasste Kompetenzrad eingefügt werden. Diese Ergänzung soll dabei helfen, Rollen auf der organisationalen Ebene zu finden, oder welche in diese abzugeben.

Laut Duden bedeutet Emanzipation die Befreiung aus einem Zustand der Abhängigkeit, also der Weg zur Selbständigkeit und Gleichstellung. Karriere im Kontext von Holacracy bzw. von evolutionären Organisationen bedeutet persönliche Weiterentwicklung unabhängig vom Aufstieg in einer Hierarchie und unabhängig von Führungskräften. Es ist also ein Prozess der ständigen und selbständigen Veränderung und Verbesserung in einer Umgebung gleichgestellter Personen. Karriere in evolutionären Organisationen ist somit ein Emanzipationsprozess.

6 Diskussion

Die Erhebung in der vorliegenden Arbeit lief nicht gänzlich optimal ab. Zum einen kam es durch die grosse Auslastung seitens Praxis- und Interviewpartner zu einem zeitlichen Engpass, was vor allem bei der Durchführung des *role crafting canvas* zu etwas eng aneinander liegenden Terminen führte. Dies löste bei manchen Teilnehmenden ein Gefühl des Drucks aus. Dies beeinflusst die Ergebnisse insofern, dass gestresste Teilnehmende das *canvas* gegebenenfalls anders beurteilen, als Teilnehmende, die keinen Zeitdruck hatten. Ebenfalls zu Verzerrungen könnte die Auswahl der Stichprobe geführt haben. Die Kontaktaufnahme lief bei allen Teilnehmenden über die gleiche Person. Ausserdem wurden alle drei Firmen angefragt, wobei diejenigen mitgemacht haben, die sich freiwillig gemeldet haben. Es kann also sein, dass nur Personen teilnahmen, die eine positive Einstellung gegenüber Holacracy haben und sich für das Thema Karriere interessieren. Der zweite Teil der Erhebung zum *role crafting canvas* ist von dieser Verzerrung nicht betroffen, da die Teilnehmenden vor dem ersten Interview keine Informationen zum *canvas* hatten. Schade war auch, dass die beiden Interviewten aus Firma 2 am zweiten Teil der Studie aus Zeitgründen nicht teilnehmen konnten. Somit fehlt die Vertretung einer Branche im zweiten Teil. Während der Interviews hat sich heraus gestellt, dass trotz sorgfältiger Vorbereitung nicht alle Fragen aus den beiden Interviewleitfäden gut konstruiert waren. Teilweise haben die Antworten auf vorhergehende Fragen auch nachstehende Fragen mitbeantwortet, bzw. waren sich die Fragen zu ähnlich. Um dies auszugleichen hat die interviewende Person genauer nachgefragt, oder Teile der gegebenen Antworten zurückgespiegelt und erläutern lassen. Weiter haben sich auch Probleme aus der Umsetzung von Holacracy der einzelnen Firmen ergeben. So hat Firma 1 etwa zu wenig ausdifferenzierte Rollen, was den *role crafting Prozess* erschwert, und Firma 3 ist mit einer Firma zusammengeschlossen, die noch mit Hierarchie arbeitet. Eine interviewte Person aus dieser Firma arbeitet in beiden Systemen, was die Antworten verzerren kann.

Eine noch bessere Interpretation der Ergebnisse, insbesondere denen zum *role crafting Prozess*, wäre möglich gewesen, wenn die aktuelle Rollensituation in der Unternehmung vor der Erhebung abgeklärt worden wäre. Bedingung dafür wäre, dass laufende Änderungen stets mitgeteilt werden. Mit diesen Angaben wäre es möglich gewesen mehr auf der organisationalen Ebene im *role crafting canvas* zu arbeiten. Denkbar wären auch verschiedene Settings des *role crafting canvas*. Beispielsweise in zufälligen Gruppen, nach Kreisen oder gar für ganze Unternehmen. Spannend wären auch Folgeinterviews in ein bis drei Jahren. Damit könnte herausgefunden werden, ob sich die Meinungen nach längerer Laufzeit von Holacracy ändern. Die in der Studie mitwirkenden Unternehmen arbeiten erst seit 2015 mit Holacracy. Für die Mitarbeitenden ist die Arbeitsform also noch neu. Dies kann Einfluss auf die Wahrnehmung und die Wirkung des *canvas* haben.

Im Laufe der Arbeit hat sich gezeigt, dass es noch einige Fragen in Bezug auf Holacracy gibt, die noch nicht geklärt sind. So ist noch offen, wie sich Holacracy oder ähnliche neue Arbeitsformen verbreiten werden und welchen Einfluss dies auf die Meinungen der Allgemeinheit und der betroffenen Mitarbeitenden hat. Es fragt sich auch, ob sich dieses Management-System nur für bestimmte innovative Branchen eignet. Klar ist, dass Holacracy und ähnliche Arbeitsformen die Selbständigkeit, Eigenverantwortung und die Unabhängigkeit fördern. Daher stellt sich die Frage, was mit Mitarbeitenden geschieht, die solche grosse Freiräume und Verantwortung gar nicht haben möchten oder schlicht zu wenig Know-how dafür haben.

Abschliessend ist zu sagen, dass sich während der Verfassung dieser Arbeit auch die Einstellung der Autorin gegenüber neuen Arbeitsformen verändert hat. Am Anfang stand Begeisterung und Neugier, mit der vertieften Auseinandersetzung kamen dann auch die kritischen Fragen auf. Nichts desto trotz bleibt das Thema für die Autorin spannend und zukunftsweisend. Alle Interviewten sind mit Holacracy grundsätzlich zufrieden. Das evolutionäre Paradigma und die neuen Arbeitsformen sind auf jeden Fall einen zweiten und auch einen dritten Blick wert. Der Übergang auf diese Stufe ist aber sicherlich nicht einfach und die breite Masse wird vermutlich noch etwas brauchen, um für das neue Paradigma bereit zu sein.

7 Literatur

- Beck, D. E. & Cowan, C. C. (2008). *Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel* (2. Auflage). Bielefeld: Kamphausen.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting exercise*. University of Michigan: Center for Positive Organizations. www.jobcrafting.org.
- Buck, J.A. & Endenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Rotterdam: Sociocratic Center.
- Cameron, K.S. (2003). *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2006). *Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (3. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Fuchs, J. (1998). Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. *Harvard Business manager*, Sonderdruck aus Heft 4.
- Fuchs, J. (1999). *Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Glazinski, B. & Bleikertz, T. (2008). Alternative Karrieremodelle und Möglichkeiten der Integration von Individuum und Organisation. In B. Glazinski & J. Kramer (Hrsg.), *Kairos 2 / 2008, Berichte des Instituts für angewandte Managementforschung*. Köln: Verlag für angewandte Managementforschung.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen* (2. Auflage). Frankfurt / Main: Campus.
- Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement*. Berlin: Springer-Gabler
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Huq, A. R. (2015). *The Psychology of Employee Empowerment. Concepts, Critical Themes and a Framework for Implementation*. Surrey: Gower Publishing Limited.
- Kienbaum (2010). *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager*. Zugriff am 12. Juni 2016 unter http://www.kienbaum.com/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf

- Krumm, R. & Parstorfer, B. (2014). *Clare W. Graves: Sein Leben, sein Werk*. Mittenaar-Bicken: Werdewelt.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Mayring, Ph. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pew Research Center (2010). *Millennials - A Portrait of Generation Next*. Confident. Connected. Open to Change.
- Robertson, B.J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.
- Rump, J. & Eilers, S. (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Rüther, C. (2010). *Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis* (2. Auflage). Zugriff am 29. Februar 2016 auf www.soziookratie.org.
- Schewe, Ch. D., Debevec, K., Madden, Th. J., Diamond, W. D., Parment, A. & Murphy, A. (2013). «If you've seen one, you've seen them all!» Are Young Millennials the same worldwide?. *Journal of International Consumer Marketing*. 25, 1, 3-15.
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership – die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vater, G. & Kötter, W. (1999). Von der definierten Laufbahn zum individuell gestalteten Karrieremuster. In E.E. Krainz & R. Sims (Hrsg.), *Die Zukunft kommt- wohin geht die Wirtschaft? Gesellschaftliche Herausforderungen für Management und Organisationsberatung*. Wiesbaden: Gabler.
- Vogt, K. (2014). *Resourceful work for well-being – an investigation of sense of coherence, job crafting and the positive power of job resources*. Dissertation, ETH Zürich.

Internetquellen:

- <https://glassfrog.holacracy.org/people/20443>. Zugriff am 20. Mai 2016, 13:38.
- <https://glassfrog.holacracy.org/organizations/5>. Zugriff am 20. Mai 2016, 13:28.
- <https://www.gallupstrengthscenter.com/Home/de-DE/About>. Zugriff am 28. Mai 2016, 12:49.

8 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: <i>Übersicht über die Paradigmen</i>	4
Abbildung 2: <i>Koexistenz der Paradigmen</i>	5
Abbildung 3: <i>Kreisstruktur einer Holacracy Unternehmung</i>	8
Abbildung 4: <i>Verbindung der Kreise</i>	9
Abbildung 5: <i>Emailsignatur Patrick Scheuerer</i>	9
Abbildung 6: <i>Rollen Patrick Scheuerer</i>	10
Abbildung 7: <i>Rollendetails Partnership</i>	10
Abbildung 8: <i>Entwicklungsmöglichkeiten</i>	18
Abbildung 9: <i>Kompetenzrad</i>	19
Abbildung 10: <i>Role crafting canvas</i>	23
Abbildung 11: <i>Kategorie Karriere, inkl. Subkategorien</i>	26
Abbildung 12: <i>Kategorie Weiterentwicklung, inkl. Subkategorien</i>	27
Abbildung 13: <i>Kategorie Anforderungen für Weiterentwicklung, inkl. Subkategorien</i>	28
Abbildung 14: <i>Kategorie Auswirkungen Holacracy, inkl. Subkategorien</i>	28
Abbildung 15: <i>Kategorie Befürchtungen, inkl. Subkategorien</i>	29
Abbildung 16: <i>Kategorie Erwartungen an role crafting, inkl. Subkategorien</i>	30
Abbildung 17: <i>Kategorien Wahl Holacracy und Karriere Thema im Unternehmen, inkl. Subkategorien</i>	30
Abbildung 18: <i>Kategorie Role crafting Positiv</i>	31
Abbildung 19: <i>Kategorie Role crafting negativ, inkl. Subkategorien</i>	32
Abbildung 20: <i>Kategorie Anmerkungen, inkl. Subkategorien</i>	33
Abbildung 21: <i>Kategorie Role crafting als Software, inkl. Subkategorien</i>	33
Abbildung 22: <i>Kategorien Weiterentwicklung, Erwartungen, Regelmässige Durchführung</i>	34
Abbildung 22: <i>Überschneidende Kategorien</i>	37
Abbildung 23: <i>Startbildschirm Software „role crafting canvas“</i>	39
Tabelle 1: <i>Überblick teilnehmende Firmen</i>	21

9 Anhang

Anhang A: Leitfaden Erste Erhebung

Anhang B: Leitfaden Zweite Erhebung

Anhang C: Kategoriensystem Erste Erhebung

Anhang D: Kategoriensystem Zweite Erhebung

Anhang E: Umsetzung *role crafting canvas* als Software

Anhang F: Interviewnotizen Erste Erhebung

Anhang G: Interviewnotizen Zweite Erhebung

Anhang A: Leitfaden erste Erhebung

Karriere und Holacracy - Wechsel	
Hauptfrage	Unterfrage
A) Allgemeine Fragen zur Karriere	
A1) Was bedeutet für Sie Karriere?	
A2) Haben Sie sich schon einmal Gedanken bezüglich Ihrer eigenen Karriere gemacht?	Wie sehen diese aus? Wie stellen Sie sich Ihre Karriere vor? Weshalb nicht?
A3) Ihre Firma hat vor Kurzem zu Holacracy gewechselt. Was hat sich dadurch für Sie verändert?	Was hat sich bezüglich Ihrer Karriereplanung verändert? Was sind Ihre Hoffnungen und Erwartungen? Was sind Ihre Befürchtungen?
A4) Wie stellen Sie sich Ihren weiteren Weg unter Holacracy vor?	Gibt es Rollen die Sie gerne übernehmen würden? Konnten Sie sich zuvor eine solche Arbeitsweise vorstellen?
A5) Hätten Sie sich selbst auch eine Organisation mit Holacracy ausgesucht?	
A6) Können Sie sich vorstellen später wieder in einer konventionell aufgebauten Unternehmung zu arbeiten?	Weshalb?
A7) Was denken Sie wie sich Ihre Tätigkeit in einer Holacracy Organisation auf Ihre weitere berufliche Zukunft auswirkt?	
A8) Ist das Thema Karriere bei Ihnen im Unternehmen present?	Wird das Thema Weiterentwicklung und Perspektive bei der Neueinstellung thematisiert?
B) Fragen bezüglich "Role crafting canvas"	
B1) Was heisst für Sie Weiterentwicklung	Persönlich und beruflich
B2) Was brauchen Sie, um sich persönlich weiter zu entwickeln?	Soziales und sonstiges Umfeld

B3) Wo stehen Sie im Moment im Prozess Ihrer Rollenfindung bzw. der Rollenerfüllung?	
B4) Wo würden Sie sich auf einer Skala von 1-10 einstufen?	<p>1= Ich habe noch keine Ahnung wie ich meine Rollen energetisieren soll.</p> <p>5= Ich habe mir schon Gedanken gemacht und habe eine ungefähre Vorstellung wie ich meine Rollen energetisieren möchte und kann</p> <p>10= Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich meine Rollen mit meinen Talenten, Leidenschaften, Werte und Kompetenzen energetisieren kann.</p>
B5) Haben Sie schon einmal mit dem role crafting canvas gearbeitet?	
B6) Was versprechen Sie sich von role crafting canvas?	Was ist ihr persönliches Ziel?

Hauptfrage	Unterfrage
A) Allgemeine Fragen zur Karriere	
A1) Was bedeutet für Sie Karriere?	
A2) Haben Sie sich schon einmal Gedanken bezüglich Ihrer eigenen Karriere gemacht?	<p>Wie sehen diese aus? Wie stellen Sie sich Ihre Karriere vor?</p> <p>Weshalb nicht?</p>
A3) Ihre Firma hat sich für die Organisation nach Holacracy entschieden.	<p>Was hat sich bezüglich Ihrer Karriereplanung verändert?</p> <p>Was sind Ihre Hoffnungen und Erwartungen?</p> <p>Was sind Ihre Befürchtungen?</p>
A4) Wie stellen Sie sich Ihren weiteren Weg unter Holacracy vor?	
A5) Können Sie sich vorstellen später wieder in einer konventionell aufgebauten Unternehmung zu arbeiten?	Weshalb?

A6) Was denken Sie wie sich Ihre Tätigkeit in einer Holacracy Organisation auf Ihre weitere berufliche Zukunft auswirkt?

A7) Ist das Thema Karriere bei Ihnen im Unternehmen present?

Wird das Thema Weiterentwicklung und Perspektive bei der Neueinstellung thematisiert?

B) Fragen bezüglich "Role crafting canvas"

B1) Was heisst für Sie Weiterentwicklung

Persönlich und beruflich

B2) Was brauchen Sie, um sich persönlich weiter zu entwickeln?

Soziales und sonstiges Umfeld

B3) Wo stehen Sie im Moment im Prozess Ihrer Rollenfindung bzw. der Rollenerfüllung?

B4) Wo würden Sie sich auf einer Skala von 1-10 einstufen?

1= Ich habe noch keine Ahnung wie ich meine Rollen energetisieren soll.

5= Ich habe mir schon Gedanken gemacht und habe eine ungefähre Vorstellung wie ich meine Rollen energetisieren möchte und kann

10= Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich meine Rollen mit meinen Talenten, Leidenschaften, Werte und Kompetenzen energetisieren kann.

B5) Haben Sie schon einmal mit dem role crafting canvas gearbeitet?

B6) Was versprechen Sie sich von role crafting canvas?

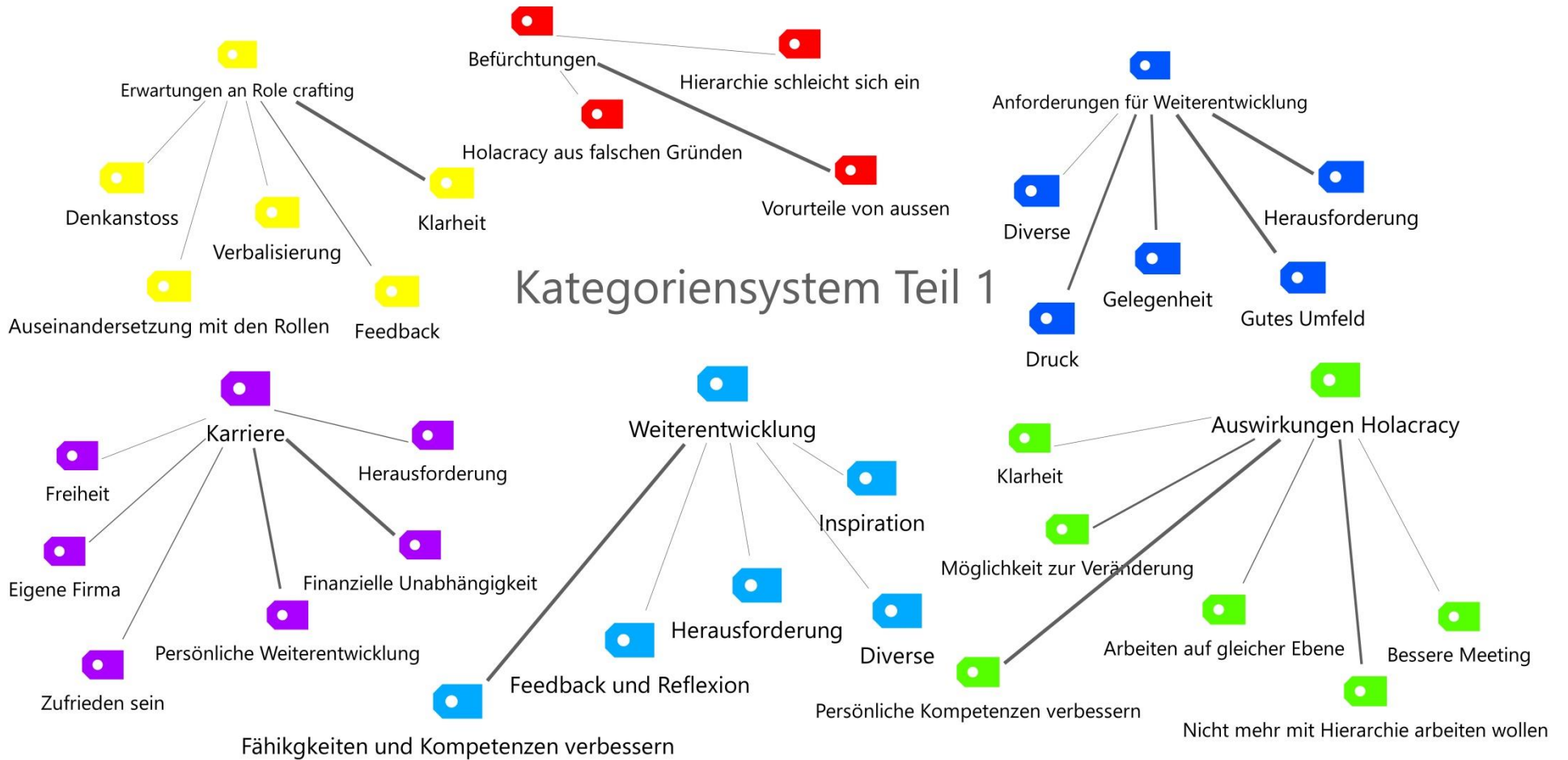
Was ist ihr persönliches Ziel?

Anhang B: Leitfaden zweite Erhebung

Role crafting Prozess	
Hauptfrage	Unterfrage
A1) Wie ist es Ihnen während des Role crafting Prozesses ergangen?	Gab es Unterschiede bei den verschiedenen Sitzungen?
A2) Was ist Ihnen besonders geblieben?	Was fiel Ihnen leicht? Was fiel Ihnen schwer? Was hat Sie überrascht?
A3) Welche neuen Erkenntnisse haben Sie über sich gewonnen? Keine pers. Details - allgemeine Erkenntnisse	Bsp. Ich habe mich selbst besser kennen gelernt Ich habe neue Stärken entdeckt Ich habe eine neue Sicht auf die Dinge
A4) Was hat Ihnen besonders gefallen?	
A5) Was würden Sie ändern?	
A6) Im Interview haben Sie angegeben, dass Sie sich bei ... einstufen würden. Wo würden Sie sich heute einstufen?	1= Ich habe noch keine Ahnung wie ich meine Rollen energetisieren soll. 5= Ich habe mir schon Gedanken gemacht und habe eine ungefähre Vorstellung wie ich meine Rollen energetisieren möchte und kann

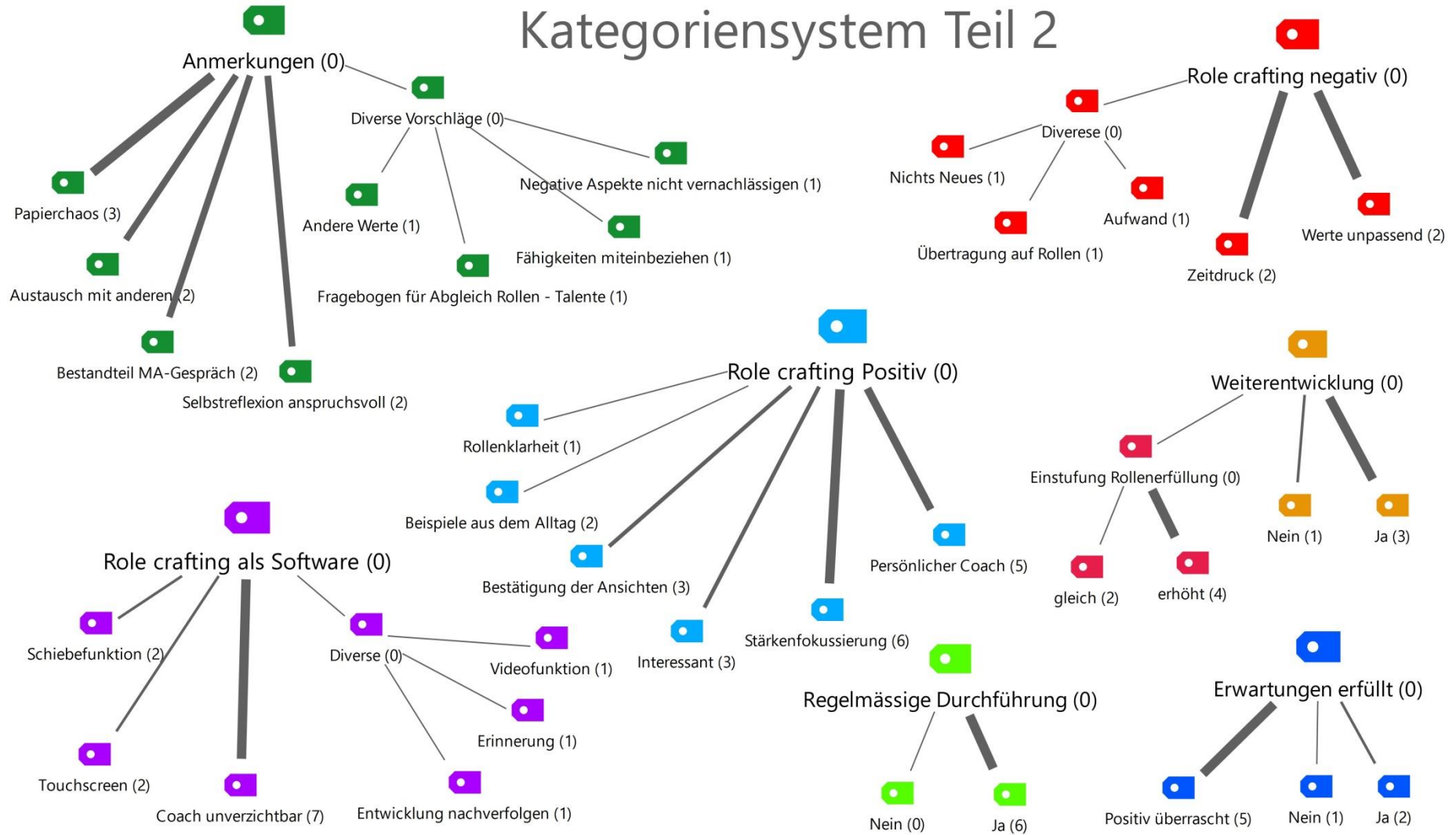
	10= Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich meine Rollen mit meinen Talenten, Leidenschaften, Werte und Kompetenzen energetisieren kann.
A7) Im ersten Interview haben Sie angegeben, dass für Sie Weiterentwicklung folgendes bedeutet:	Glauben Sie nach der Anwendung des role crafting canvas, dass Weiterentwicklung für Sie greifbar geworden ist? Kann das canvas Ihnen dabei helfen?
A8) Im ersten Interview haben Sie folgende Erwartung an das canvas formuliert:	Haben Sie das erreicht oder sogar übertroffen? Bitte begründen Sie
A9) Können Sie sich vorstellen das canvas regelmässig durchzuführen (Den strengths finder teil müssen sie nicht mehr wiederholen)? Wenn ja, weshalb, wenn nein, weshalb nicht, was bräuchte es damit sie es tun würden?	Begründung Falls nein, was bräuchte es damit Sie es sich vorstellen können?
A10) Was würden sie sich auf jeden Fall wünschen wenn das / den canvas als IT-Tool umgesetzt wäre?	
A11) Können Sie sich vorstellen da / dens canvas ohne Betreuung durchzuführen	Begründung Wenn nein, was bräuchte es dafür?

Anhang C: Kategoriensystem erste Erhebung

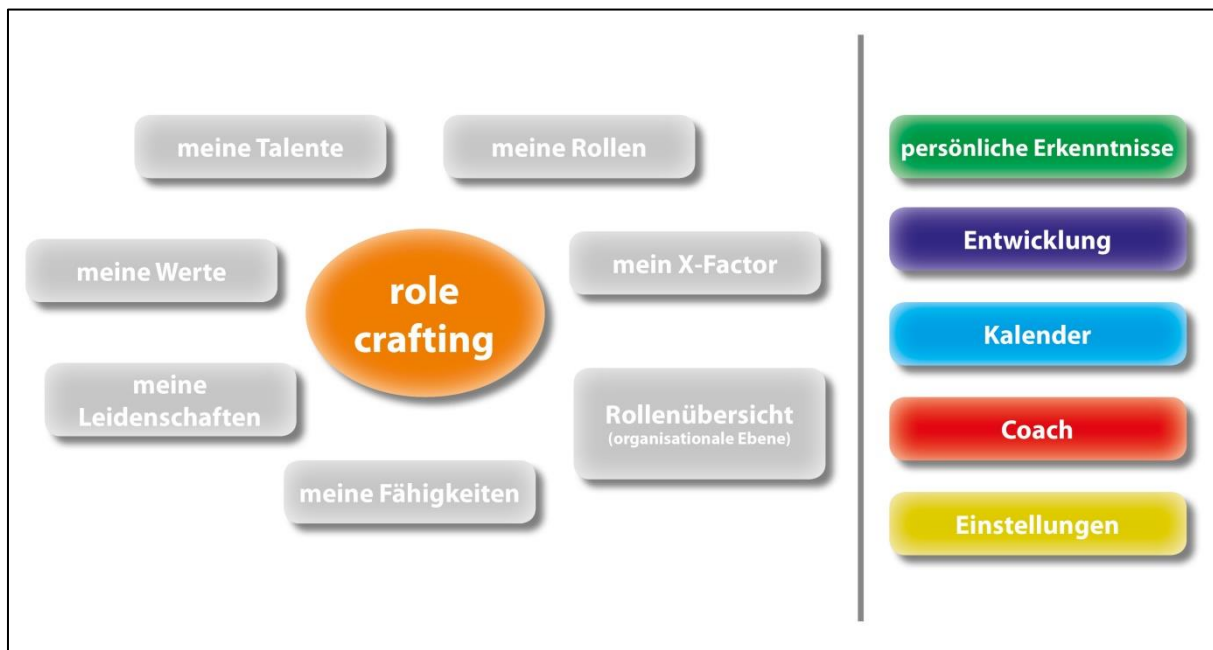


Anhang D: Kategoriensystem Zweite Erhebung

Kategoriensystem Teil 2



Anhang E: Vorschlag zur Umsetzung des *role crafting canvas* als Software



Unter den grauen Schaltflächen sollten die jeweiligen Anleitungen und die Arbeitsblätter zu finden sein. Der Link zum Gallup Fragebogen zu den Stärken befindet sich im Feld „meine Talente“. Dort werden auch die Stärkeprofile abgespeichert. Alle Ergebnisse können danach ins Feld „role crafting“ (orange) übertragen werden. In diesem Feld findet der eigentliche Prozess statt. Auf der rechten Seite befinden sich einige Kontextschaltflächen. Unter den persönlichen Erkenntnissen können Gedanken und Erfahrungen festgehalten und immer wieder angeschaut werden. Bei „Entwicklung“ werden die Ergebnisse und vor allem die Veränderungen in den Rollen abgespeichert, so kann die Entwicklung nachverfolgt werden. Der Kalender soll mit dem sonst genutzten Onlinekalender verknüpfbar sein und über eine Erinnerungsfunktion verfügen. Über das Feld „Coach“ kann Kontakt zum persönlichen Coach via Video, Sprachübermittlung oder Chat, hergestellt werden. In den Einstellungen werden alle Profilinformationen und Zugangsberechtigungen geregelt. Die Plattform sollte mit Touchscreen und einer Schiebefunktion der Buttons ausgestattet sein. Ausserdem wäre es gut angepasste Versionen für PC, Tablet und Smartphone zu erstellen, damit die Nutzenden von jedem Gerät zugreifen können.

Anhang F: Interviewnotizen Erste Erhebung

Interview 1.1

A1) Persönlich sinnvoll. Muss Herausfordern. Will nicht CEO sein. Keine 80 Stunden Woche. Etwas was gefällt uns Spass macht. Finanzielle Unabhängigkeit. **Herausforderung** ->langweile mich schnell.

A2) Viel darüber nachgedacht. Grundgedanken schriftl. Festhalten. Ungefährer Weg. Ziele weiterentwickeln. Frisch nach der HMS bei Mobiliar war mein Ziel möglichst hoch auf der Karriereleiter aufzusteigen. Jetzt ist es das nicht mehr. Weshalb? Älter geworden

A3) Seit dem Wechsel will ich keine Hierarchie mehr. Ich bin seit Oktober dabei, also drei Monate nach der Gründung. Ich war es gewohnt dass jemand der Chef ist, man arbeitet für den Chef. Heute arbeite ich mit Leuten und nicht für Leute. Kein Umgang von oben herab, eher arbeiten auf gleicher Ebene. Die Erfahrung zählt aber trotzdem noch.

Hoffnungen: Zusammenarbeit (muss selbstbestimmen). Mit Leuten arbeiten die selbständig sind, Probleme lösen können und Gas geben. Ich wünsche mir ein tolles Arbeitsumfeld, kein von oben herab, kein Handlanger sein.

Befürchtungen: „Old School“ Leute versuchen Hierarchie in die Holacracy hinein zu bringen. Es ist ein grundsätzliche Befürchtung. V.a. ältere Mitarbeiter oder Kapitalgeber haben diese Tendenz. Es bemühen sich aber alle.

A4) Ich denke es ist hier eine spezielle Situation da Finance Fox ein Star up ist. Ich möchte bleiben, weil es mir gefällt. Mein Traum ist es ein eigenes Start up zu gründen. Ev. mache ich noch das Masterstudium. Spannend finde ich Rollen die Holacracy widerspiegeln. Z.B. Facilitator. Rep Link zu werden ist der nächste Schritt auf meiner Agenda. Was mich interessiert gehe ich an. Auch die Schnittstellen zu den Kreisen interessieren mich, dann ist man involviert.

A5) Falls nötig, ja. Aber lieber nicht, mir gefällt es besser so.

A6) Ich habe einen „Eigene Kopf“ und sage was ich denke, ich kann auch emotional werden. Das ist in Holacracy besser umsetzbar als in einer traditionellen Unternehmung, da ich viel selbständiger arbeiten kann und darf. Es gibt keinen Chef der mir sagt was zu tun ist. In Start ups sind Mitdenken und Eigenständigkeit gefragt.

A7) Ich wurde bei der Einstellung darauf angesprochen, dass man hier viele Möglichkeiten zur Veränderung hat. Rollen können aufgenommen oder abgegeben werden. Das wird gepusht.

Ergänzung: Ich finde Holacracy toll. Bin gespannt wie es bei Zappas weiterläuft. Kann sich Holacracy in grossen Unternehmen bewähren?

B1) Herausforderung. An die Grenzen meiner Herausforderung gehen. Neue Grenzen setzen und Neues lernen

B2) Ich muss mich wohl fühlen und ich brauche ein gutes soziales Umfeld. Ein freundliches, familiäres Umfeld. Und Arbeit die herausfordert

B3) Komme immer näher. Im Hauptzirkel können sich alle identifizieren. Meetings laufen gut. Funktioniert super.

B4) 7

B5) Nein

B6) Im Tagesablauf schon gut umgesetzt. Noch mehr in Holacracy hineinkommen. Mehr Aspekte entdecken

Persönliche Angaben:

Männlich, 24 Jahre, Absolventen Diplom Versicherungsverband, BA Business Administration

Interview 2.1

A1) I think at this point career for me means finding job opportunities that can ... with general purpose in life. So it's the dominant factor in my life. And then of course, I have a family with two children, so there are economical important issues that touched to that. I'm not worry about the second part.

A2) I do some plans in terms of I try to clarify my purpose or which could change and based on that I look at some long term objectives that can help me fulfilling that purpose example if I identify that I need further education like I do it now doctorate then I try to plan for that and make it happen. If I identify that there is a particular company that I could work for that would help me advancing to my purpose I would plan to join that company. That is in general approach and that I'm here at BSL is exactly the result of such a plan.

A3) BSL started with Holacracy the very day I joined so we started together. But of course the organization that I was working before was not running with Holacracy. So I think personally I am somebody who because I covered managing roles in the past I work in somehow autonomous way with feeling for the responsibility in the past. I always had quite a collaborative management approach in any case. New habits with Holacracy are too big on a personal level. I'm enjoying the organizational dynamic more than....

Do you think in another way about your career now?

Hmm, it's hard to say. Career is two different things. One is about the roles I cover another one is in terms of the company I work for. In terms of the roles I cover, I think with Holacracy I changed my roles in six months probably about 15 times. And this is because the organization is very fast. We are changing roles. Career has a completely new meaning. It's finding the roles that can fit best with my profile and the same time where I can contribute most for the organization, what they need. If you think that approach you can change your roles very often. Change the company I can not even imagine at the moment. I'm thinking about it, maybe I go something else and introducing Holacracy but going somewhere similar kind of work is not there I find very difficult.

A4) Did you know Holacracy before BSL`

No, during the hiring process I was introduced to. I was suggested to read the holacracy book as well as the reinventing organizations book from Laloux. Which I did and I got, I was full of enthusiasm. To the point one of the reasons I decided to join BSL was that they were going to work this new way.

Hopes and expectations:

My hopes and expectations are that I will eventually be surrounded by a great bunch (bunch) of people who are enjoying their roles their jobs.

Worries: I don't worry.

A5) I think the way it impact is simply that I am more than ever in a way the master of my destiny now. If I want to design my future in a way, I have full responsibility. I have more opportunities than ever in the past to adjust my roles. The way it changes is just to give me more ownership of my future.

A6) Career present?

I think we are in the education industry, so career is in the education industry even traditionally somehow different from other industry. In other industry there is a clear hierarchy. In education there is not such a big pyramid. Education has a traditional way to advance that is also strongly tied to the education titles that you have. We talk about career in education in a total different way. What we do, when we hire people we make very clear the opportunity to explore and shift on roles and different functions. More horizontal movement. Mix of roles. We are very open about that.

B1) I think personal and professional development means making sure that I constantly exercise reflection on where am I what I do, how I do it. So I trigger opportunities for development also it's very important that I receive, that I see feedback from the people around me that helped me identifying opportunities for development. Courage to go for this opportunities. Be ready to change yourself.

Professional development it goes with my experience. That what I do in my job is meaningful and challenging with. Becoming better in what I'm doing. If this is not the case I make sure that I find my challenges. Continue education.

B3) On going. It's a constant work. In the moment I feel I have more energy to go back in my roles and improve them and there are moments that energy is a bit less, because the mental work is sometimes tiring. And you don't have enough time to take a step back. But I keep a constant eye on it and I try to balance. I have to say that I, as a person, I'm a little bit of a change freak I like change and that doesn't help. As soon as an opportunity to change shows, I catch it. For me the challenge is to balance that for a little bit of consistency between change and not change.

B4) Pretty much a ten. I know how to do it.

B5) No

B6) take this as another way to getting feedback of where I'm standing at the moment. The perception of a tool. As an important feedback. And I expect a clear answer. The logic for suggestions that canvas would give.

Persönliche Angaben:

Man, 41 years, MBA currently doctorate

Interview 3.1

A1) Für mich bedeutet Karriere die Anwendung meiner Fähigkeiten, Talente und Ressourcen in einem professionellen Umfeld. Selbstwirksam sein können. Meine Fähigkeiten einsetzen um wertvoll für eine Organisation zu sein, die mich inspiriert oder für ein Produkt das ich mag.

A2) Absolut, ich habe mir schon als Studentin regelmässig Gedanken über meine Karriere gemacht. Wir werden für eine lang Zeit viel arbeiten und deshalb mache ich mir regelmässig Gedanken darüber. Ich diskutiere mit mir selbst, was kann ich gut, was sind meine Talente, Fähigkeiten, gibt es welche, die ich gerne in der Praxis einsetzen würde? Was für ein Umfeld wäre gut und inspirierend für mich?

A3) in meinem speziellen Fall hat es etwas geändert. Keine Ahnung ob ich die Ausnahme der Regel bin, aber für mich hat sich geändert, dass wir mit Holacracy unsere Jobprofile auseinander genommen und in verschiedene Rollen aufgeteilt haben. Diese haben wir auf den "Markt geworfen" und dann konnten wir von diesen Rollen diejenigen wählen, die am besten zu uns und unseren Fähigkeiten passten und worauf wir neugierig waren. Das Ganze hat mich zum Nachdenken gebracht, was ich eigentlich kann und machen möchte, das war vorher nicht im Fokus. Ich war von der Schule eingefahren aufs Marketing, ich habe gar nicht darüber nachgedacht, ob es noch etwas anderes gäbe. Mein Job ist in einem Änderungsprozess seit dem Wechsel.

A4) Ich arbeite etwa in 60 % Marketing rollen. Aber mit 40% arbeite ich mit anderen Gebieten, zum Beispiel wie die Schule gestaltet ist. Dieses Gebiet würde ich gerne näher kennen lernen. Dank Holacracy ist das möglich. Vielleicht werde ich in ferner Zukunft gar nichts mehr mit Marketing machen. Aber im Moment finde ich es gut so. 60 & Marketing und 40 % etwas anderes, was mich interessiert, etwas ganz neues.

A5+ A6) Ich glaube ich würde. Aber ich muss unterscheiden. Wenn ich BSL verlassen würde, würde ich nach einer Organisation ähnlich wie Holacracy suchen, aber auch nach anderen. H ist sehr neu, eine Organisation die das eingeführt hat ist sehr fortschrittlich, das würde mich ansprechen. Ich würde nicht nur H. Org., suchen, aber sicher etwas Ähnliches. In einer traditionellen Org. wäre sehr schwierig. H. ist nur eine Form von anderen Managementsystemen, in einer anderen flachen Org. würde ich schon arbeiten. Wenn der Job und die Möglichkeiten sehr sehr gut wären, würde ich es mir überlegen, aber ich hätte schon Probleme mit der Hierarchie.

A7) Ich denke es hat Auswirkungen. Denn die Arbeit macht mich unabhängiger und selbständiger, ich habe meine eigenen Projekte und Verantwortungen. Ich lerne auch mich in einem Umfeld zu bewegen, wo man keine formale Macht nützen kann, ich glaube das ist gut. Man kann H. damit vergleichen, wie man Leute motiviert, die keinen Lohn erhalten. Wie kann ich mit Leuten arbeiten ohne formale Macht. Es macht mich in vielen Dingen unabhängiger und selbständigere, das ist wichtig.

Jeder von uns hat manchmal Mühe mit H. es ist nicht einfach zu vergessen was wir die letzten 15 Jahren über die Arbeitswelt gelernt haben. Manchmal ist es nicht einfach, es ist ein sehr grosser Wechsel. Manche finden das System kalt, manche hätten gerne einen Chef der ihnen sagt was zu tun ist, manche mögen keine Verantwortung und Risiken. Die Vorurteile sind da, es geht nicht ohne Hierarchie, die Leute verstecken sich hinter dem neuen System, aber die Machtstrukturen sind trotzdem da. Es gibt immer Vorurteile.

A8) Nur Spannungsgedrängt. Wir weisen darauf hin, dass es die Möglichkeit gibt Rollen zu tauschen. Viele verstehen bei der Neueinstellung noch nicht wirklich was H. ist.

B1) Es ist ähnlich wie meine Karrierevorstellung. Ich brauche Möglichkeiten meine Fähigkeiten zu verbessern. Kompetenzen zu erweitern. In einem inspirierenden Setting. Vertikales Wachsen, verbessern von Fähigkeiten und aber auch horizontales Wachsen, erweitern der Fähigkeiten in neue Gebiete. Mehr Zufriedenheit und Sinn in der Arbeit erhalten

B2) Ich glaube es ist ein komplexes Rezept. Elemente sind sicher der Raum für Initiative, eigene Projekte zu haben, die Möglichkeit zu haben Vorschläge und Verbesserungen einzubringen. Diversität im Team. Ich muss mich dem Zweck der Unternehmung verbunden fühlen. Es ist sehr motivierend für einen Zweck zu arbeiten, an den du wirklich glaubst. Es ist im Gegensatz auch extrem demotivierend für einen Zweck zu arbeiten den du nicht verstehst oder hinter dem du nicht stehst. Ich wollte schon immer im Bildungsbereich arbeiten, das ist für mich sehr inspirierend. Es sollte Möglichkeiten für die persönliche Entwicklung geben. Z.B. Teamworkshops, Kurse, Persönlichkeitsarbeit. Etwas Neues über mich selbst erfahren.

B3) Mit Hola. Lernen wir, dass es ein stetiger Prozess ist. Aber ich denke ich habe alles was ich brauche um meine Rollen auszufüllen und wenn nicht kann ich es bekommen.

B4) 8 / 9

B5) Strengths Finder schon gemacht.

B6) Ich erwarte dass das Tool uns hilft unsere Rollen zu betrachten und gute Matches zu finden

Persönliche Angaben:

Weiblich, 29 Jahre, Bachelor Business Administration

A1) Also für mich persönlich spielt das eigentlich nicht so eine Rolle, Karriere im klassischen Sinn, ich verändere mich laufend, mache andere Sachen, ich mache was mich interessiert. Ich habe Interessen und Themen in denen ich mich weiterentwickeln will und dich ich lernen möchte. Und wenn ich das dann bis zu einem gewissen Grad beherrsche ist es Zeit für eine neue Herausforderung. Das ist für mich aus persönlicher Sicht eigentlich Karriere. Das betrifft nicht nur Beruf sondern auch Sport oder Musik oder was auch immer. Geschäftliche Karriere, welche Rolle ich jetzt habe, das hat mich noch nie interessiert, welche Rolle ich jetzt habe, ist mir eigentlich relative egal. Wenn mich ein Thema interessiert strebe ich die Rolle dann schon an. Aber es geht mir sichere nicht um Macht über andere oder sichere Ledersessel. Die Form von automatischer Aufstiegskarriere finde ich total absurd.

A2) Ich mache mir schon Vorstellungen wohin ich möchte, ganz ziellos bin ich schon nicht unterwegs, aber das sind dann nicht Pläne wo ich in 20 Jahren sein möchte. Oder ich meine wenn ich eine Familie habe mit Kind, das hat meine Vorstellungen schon auch verändert. Ich habe meine berufliche Zukunft auch angepasst, ich muss jetzt mehr Geld verdienen als vorher. Das hat eine Rolle gespielt. Aber es ist nicht so dass ich jetzt das Ziel hätte Bundesrat zu werden oder eine eigene Firma zu besitzen oder mit 50 genug Geld verdient zu haben dass ich nicht mehr arbeiten muss. Aber ich setzt mir immer wieder neue Ziele.

A3) Für mich selber, dass ich weniger Rollen habe. Vorher gab es implizit viele Dinge, die man halt machen muss, und es war nicht so klar wer eigentlich zuständig ist, vieles ist dann halt bei mir gelandet. Bei mir und bei Paulo. Und jetzt ist es viel klarer, es gibt den Leuten die Gelegenheit diese Rollen zu füllen und das machen Sie auch. Das hat sicher vieles einfach gemacht.

Keine Veränderung im Karrieredenken. Wir waren schon vorher eigentlich eine solche Firma gewesen, wir haben schon vorher so funktioniert, wir hatten einfach kein System. Wir waren auf der Suche nach einem System, das passt, wie wir als Firma sind. Wir hatten keinen Systemwechsel von einer Hierarchie zu Holacracy. Wir hatten die gleiche Philosophie schon vorher und haben versucht das zu leben. Holacracy passt nicht schlecht. War bei uns nicht extrem revolutionär. Es brauchte schon einen Moment, oder braucht es immer noch, eine Holacracy aktivierungsschub machen, damit wir nicht einschlafen

Hoffnungen: Dass die Leute aktiver füllen, dass es mehr Bewegung gibt in die Firma, damit die Leute die eigenen Ressourcen einbringen können. Am Anfang brachte das auch sehr viel, als wir es eingeführt haben, aber es flaut etwas ab, das enttäuscht mich etwas.

A4) Nein eigentlich nicht direkt. Ich bin einfach zurzeit am Überlegen wie die Rollenverteilung ist, ich werde vielleicht in der nächsten Zeit etwas aktiv werden und die rollen etwas umverteilen. Welches meine Rolle genau ist, ist mir zurzeit gerade nicht 100 % klar.

A5) Ich bin mit Paulo zusammen schon ewig dabei. Wir haben die Firma geprägt. Wir sind entscheidend dafür verantwortlich dass wir Holacracy haben. Habe mir die Firma nicht ausgesucht, ich habe sie gestaltet.

A6) Würde sich wieder so eine Firma suchen. Mir ist es wichtig, dass ich auf diese Art und Weise arbeiten kann, das System ist mir eigentlich gleich, ob die jetzt Holacracy haben oder etwas anderes, solange ich so arbeiten kann. Wenn ich einfach tun müsste was ein anderer sagt, würde ich nicht lange bleiben.

A9) Wir haben uns wenig damit auseinander gesetzt. Es ist schon ein Punkt. Du kannst dich eigentlich nur über Projekte die du gemacht hast ausweisen, allgemein in der Software. Du kannst schon Weiterbildung machen und Papier usw. Es gibt aber viele Leute die das nicht haben aber viele Kompetenzen haben. Rollenbezeichnung als Titel. Mit Holacracy habe ich viel klarer Bezeichnung. Man kann Rollen machen wenn es nötig ist. Kein so grosser Unterschied. Eher entscheidend hast du Zeugnisse, Ausbildung oder Projekte gemacht hast. Hat mit Hierarchie eigentlich nichts tun. Es wäre sicher ein Punkt wo wir besser achten sollten auch für die Zukunft. Kompetenzen bringen was wenn man sich bewerben möchte, für den Lebenslauf. Es ist nur relevant was jetzt ist, was früher war ist mir völlig egal, was bringt die Person jetzt mit, will ich wissen.

B1) Neue Betätigungsfelder, Interessen und neue Gebiete finden, wo ich mich einsetzen kann, wo ich lernen kann. Horizont erweitern.

B2) Idealerweise die richtigen Projekte. Wo du möglichst auch Geld verdienen kannst. Die richtigen Einsatzgebiete, das ist eigentlich am wichtigsten. Man kann nicht einfach irgendwas machen was einem interessiert aber die man nicht los wird nützt nichts. Und wenn man immer nur die gleichen projete macht 20 Jahre lang, kann man sich nicht weiterentwickeln. Der springende Punkt ist die richtigen Projekte zu finden, damit man sich weiterentwickeln kann. Akquisitionsmässig muss man schauen, dass wir die Leute ansprechen, die Projekte haben, die uns interessiere und uns weiterbringen. Man bracht vor allem Gelegenheit. Diese muss man sich bei uns vor allem selber schaffen.

B3) Ich habe mehrer Rolle. Bei allen weiss ich wie ich die füllen kann und habe die Kompetenz dazu. 9-10 das ist nicht die Unsicherheit. Wenn ich afca anschau, und schau was ist für afca und für mich die beste Rolle. Vielleicht muss ich eine Rolle schaffen. WENN ich es nicht so gut kann, liegt es eher daran dass ich es einfach nicht mache oder die Prioritäten anders liegen. Nicht daran dass ich nicht wüsste wie. Am Anfang war es schon schwieriger. War unsicher was die Rolle genau bedeutet.

B5) Kennt noch nicht

B6) Anstoss für bewusstes auseinandersetzen mit dem Thema. Möglichkeit Dinge formuliert zu bekommen, Klarheit schaffen. Wir haben bei Sybille im Mitarbeitergespräch schon ähnliche Sachen gemacht.

Persönliche Angaben:

Männlich, 49 Jahre, Mathematik und Informatik studiert (hat kein Abschluss gemacht)

Interview 5.1

A1) Was ich darunter verstehe ist so das was man von früher kennt oder teilweise immer noch aktuell ist. Aufsteigen hierarchisch, bis man irgendwann zuoberst ist. Dann stellt sich die Frage was ist wenn man zuoberst angekommen ist. Karriere kann einerseits das "Namensschild" sein oder eben auch persönlicheann einerseits das "Namensschild" sein oder eben auch persönliche Weiterentwicklung.

A2) Ein paar Mal. Ich überlege mir immer mal wieder wo ich in zehn Jahren stehen werden. So Zukunftstechnisch. Ich mache mir Gedanken, aber keinen richtigen Plan. Ich lasse es etwas auf mich zu kommen, das war bisher meine Einstellung. Bisher hat es gut funktioniert, bin eigentlich immer irgendwo an ein Ziel gekommen. Im Moment bin ich etwas am Schwanken. Gerade mit Holacracy, das ist jetzt etwas neues, ein neuer Ansatz. Ich weiss nicht ob das die Lösung ist für alles. Aber es gibt eigentlich nie eine lösung für alles. Es ist ein interessanter Ansatz. Mal schauen wie es sich weiterentwickelt. Die Zeit der Bestätigung kommt erst.

A4) ... ging vorher schon in die Richtung. Ist ja nicht so als hätten wir vorher eine grosse Hierarchie dringehabt und würden jetzt plötzlich ganz anders funktionieren. Wir haben geschaut, was gibt es, was uns in die Hände spielt, eine Struktur die wir in der ganzen Firma einsetzen können. Was sich für eigentlich geändert hat, ist, dass ich mehr Verantwortung habe. Aufgabenverteilung ist anders. Ich als Person bin noch wichtiger geworden, das war ja vorher auch, aber es ist nochmals ersichtlicher geworden, jedem ist bewusster geworden, dass er etwas bewegen kann

Ich habe anders angefangen zu denken. Die Frage ist immer wie denkt die Umwelt schlussendlich. Ich finde es eine gute Sache. Aber ich weiss halt nicht wie die Umwelt das anschaut. Es ist etwas sehr neues. Wenn ich jemals die Firma wechseln würde in fünf oder zehn Jahren, die Frage wäre dann wie sieht das aus für die aussen. Vorurteil könnte sein "du hast ja nichts gemacht", das weiss ich ja nicht. Ich bin mir auch selbst noch am Überlegen was ich darüber denke. Anfangs fand ich alles super, aber ich weiss wirklich nicht wie die Umwelt reagiert. Versucht man es jemandem zu erklären hört man immer "das kann ja gar nicht gehen" die klassischen Dinge eben. Habe es noch nie getestet. Ich weiss noch nicht ob es ein Vorteil oder ein Nachteil ist.

Durch die Möglichkeiten die man hier hat hat man ein viel breiteres Blickfeld. Ich mache hier viel mehr als eigentlich in meinem Arbeitsvertrag drin steht. Es wird einem bewusster. Durch die praktische Erfahrung die man hier macht hat man einen grossen Vorteil hier, das ist meine Sicht

Dass es nicht gesehen wird, was wir alles tun. Es wäre schade, wenn die Dinge die man hier gelernet hat, wie z.b. die Selbständigkeit nicht gesehen wird. Jeder wird angehalten die Dinge mit einer gewissen Selbständigkeit anzugehen. Vielleicht hat man dann auch einen kleinen Schock wenn man

wieder im alten System angestellt ist, weil hier hat man gewisse Freiheiten und plötzlich hat man diese nicht mehr. Das hängt von der Firma ab und wie aufgeschlossen die sind.

A6) Finde Holacracy gut. Die meisten waren skeptisch. Ich war von anfang an dabei. Auch mit der Secretary Rolle. Ich habe es befürwortet und werde das auch weiterhin tun.

A3) Hätte es nicht gekannt. Ich bin eher ein vorsichtiger Typ. Ich finde es auch ein mutiger Schritt von den alteingesessenen das sie das so gemacht haben. Ich persönlich hätte es nicht gemacht, aber einfach weil ich halt so ein Typ bin, ich bin vorsichtig und es steckt ja doch auch ein grosses Risiko dahinter. Nicht dass ich es nicht gut fände. Im nachhinein hätte ich es auch gemacht.

A5) Können schon, grundsätzlich. Man gewöhnt sich ja auch wieder daran. Aber wollen eigentlich nicht unbedingt. In einer ganz klassischen könnte ich es mir nicht vorstellen, ein paar Freiheiten müsste ich schon haben, sonst müsste ich meine Persönlichkeit verändern. Aber mit der Zeit gewöhnt man sich auch wieder daran. Ob man dann glücklich ist, ist etwas anderes

A6) Negativ habe ich nicht das Gefühl grundsätzlich. Hängt auch davon ab in welche Firma man möchte. Ich sehe es eigentlich als Mehrwert. Es sind Erfahrungen die man mitnimmt und etwas anderes bewirken kann.

A7) Bisher kein Thema, aber wir haben auch wenig Wechsel bei uns. Auf unserer neuen Webpage haben wir es ausgewiesen was wir machen.

B1) Berufliches und menschliches Vorwärtkommen. Mir ein grösseres Wissen aneignen, fachlich, breiteres Blickfeld haben, dadurch kann man auch bessere Entscheidungen treffen. Und Menschliche Kompetenz, das war immer ein wichtiger Faktor in meinem Leben

B2) Umfeld muss stimmen, von den Menschen her. Bin keiner der auf Konflikte aus ist. Dadurch verliert man Kapazitäten. Vom fachlichen her braucht es interessante Projekte, Herausforderung, dass man selber etwas machen kann. Aber ich habe gemerkt, ich brauche auch etwas Druck, dann funktioniere ich am besten.

B3) Drei Rollen. Secretary. Entwicklerkreis, Marketing. Von dem her ist eingetriggert. Ich habe das Gefühl dass bei uns wieder mal so angekickt werden muss. Nicht nur bei mir, so allgemein. Am anfang wurde gepusht gepusht gepusht und jetzt ist es etwas ruhiger geworden um das ganze gebilde.

B4) 8

B5) Role crafting noch nie

B6) Gespannt grundsätzlich. Kann es mir noch nicht so ganz vorstellen. Bin gespannt ob ich auf dem richtigen Weg bin und vielleicht ob auch noch eine neue Rolle dabei heraus springt.

Persönliche Angaben:

Männlich, 30 Jahre, früher Augenoptiker, dann Studium Softwareentwickler, Scrum Master

Interview 6.1

A1) Mit dem zufrieden zu sein was man macht. Spass zu haben bei dem was ich tue ist mir wichtig. Und das zu einer adequaten Bezahlung.

A2) Nachdenken tue ich öfters. Vor ca. 2-3 Jahren habe ich es auch schriftlich fixiert für den nächsten Zeitraum. Bin aber nicht dabei geblieben. Man muss sich an Veränderungen anpassen

A3) Zufällig. Rollen und Verantwortlichkeiten sollten klar definiert sein. Differenz zur Wirklichkeit ist aber leider da. Wenn alles festgeschrieben ist, ist es von Vorteil. Arbeitet sowohl bei Finance fox mit Holacracy als auch im selben Gebäude noch für ein traditionelles Maklerunternehmen mit Hierarchie. Schwierig in beiden Welten gleichzeitig zu arbeiten. Da viele an beiden Orten arbeiten ist Holacracy hier etwas anders. Sieht grosse Vorteil bei Holacracy, sieht aber auch die Grenzen.

A4) Sollte meine Rolle erfüllt sein habe ich die Möglichkeit intern schnell eine neue Rolle zu suchen und kann das dann auch tun. Es ist übersichtlich. Ich kann mich einfach informieren welcher Bereich mich interessiert. Habe keinen festen Plan. Mein Karrieredenken hat sich nicht verändert.

A5) Grundsätzlich ja, ich arbeite seit 10 Jahren selbständig. Kenne mich deshalb im Thema hierarchisches Unternehmertum nicht so aus.

A6) Kann sein. Verändert das denken.

A7) Grundsätzlich ja. Die Frage kommt: Wie sieht die Entwicklungsmöglichkeit aus? Teamleiter etc. Wir weisen nicht explizit auf Rollenwechsel hin. Es können auch nicht alle die Rollen einfach verändern oder wechseln, da nicht alle in den Governance Meetings dabei sind. Bsp. Kundenberater Wir bieten Weiterbildungen an.

B1) Immer neugierig sein und neue Dinge kennen lernen. Deswegen finde ich auch Holacracy interessant. Wenn eine Aufgabe nicht mehr notwendig ist, sollte man sich rechtzeitig nach etwas Neuem umsehen. Man muss sich anpassen können. Man sollte seine Arbeit nicht blöd finden. Kein Vorwärtskommen wäre schlimm. Es ist auch irgendwie erwachsen werden.

B2) Das Umfeld ist auf jeden Fall wichtig. Die Sozialisation ist prägend. Und die eigene Einstellung muss natürlich auch stimmen.

B3) Am Anfang der Rollenfindung bei Finance Fox. Überschneidung der beiden Firmen ist schwierig. Ich könnte noch mehr aus meinen Rollen rausholen.

B4) 4

B5) Nein

B6) Fände es spannend. Man selbst hat keinen 100 prozentigen Überblick über alle Rollen. Anstösse in Richtungen zu denken, an die man bisher nicht gedacht hat.

Persönliche Angaben:

Männlich, 36 Jahre, War mal Glaser, dann Fachwirt für Finanzdienstleistungen

Interview 7.1

A1) Keine genaue Definition. Klassische Definition, die ich eigentlich nicht akzeptiere für mich.

A2) Ja, denke ständig darüber nach. Bin zwar noch im Studium. Klassische Fragen: Was nachher kommt, wo will ich hin, was isch in fünf oder zehn Jahren? Was immer wieder als Gedanke kommt ist, soll ich mich selbständig machen? Soll ich eine eigene Firma gründen. Karriere wäre dann in dem Sinn, dass man sich mit jemanden zusammen selbständig macht, etwas aufbaut. Karriere wäre dass die Firma die man aufbaut immer grösser wird, immer erfolgreicher wird, mehr Profit macht. Das wäre eine Definition von Karriere.

A3) Es hat Karrieremässig mich von meiner Auffassung gehoben. Es war vorher schon nicht so hierarchisch, aber nach dem Wechsel ist es so, so wie man arbeitet, dass alle auf ein Level gehoben wurden wo sie freier arbeiten und entscheiden können. Vorher hatte man eher das Gefühl, man müsse beim Chef nachfragen, bestätigen dass man etwas tun darf. Freiheit ist ein Aspekt der Karriere. Man hat mehr Freiheiten.

Hoffnung ist, dass wir weiterhin effizient arbeiten können und es nicht ein selbstläufer wird und wir holacracy für holacracy machen und weiterhin der Firma etwas bringt.

Erwartung ist, dass möglichst viele Firmen auf der Welt Holacracy einsetzen. Mir gefällt's.

Das man Holacracy wegen Holacracy macht und dann eben die echten Herausforderungen in der Firmenstruktur gar nicht sieht und zu spät etwas dafür bzw. Dagegen macht. Immer wieder eine Diskussion ob das dranbleiben Thema sein soll, und wenn ja, wohin gehört das Thema? Wenn man es nicht anschaut, kann es passieren, dass man nichts dafür oder dagegen macht Man weiss nie genau wie gross das Risiko für die Firma ist. Aber meistens wenn man nichts dafür oder dagegen macht war es auch nicht so wichtig.

A4) Bin relativ glücklich da wo ich bin und ich möchte auch nicht mehr Verantwortung haben. Hat beim Wechsel mehr Verantwortung übernommen. Wechsel war bereits ein Karriereschritt, da mehr Entscheidungsspielraum und Freiraum vorhanden. Ich kann mir vorstellen dass ich in Zukunft zusätzliche andere Rollen aufzunehmen oder zu übernehmen. Aber es wäre schwierig für mich bestehende die jetzt ausgefüllt sind zu übernehmen, diese so gut auszufüllen wie es jetzt gemacht wird. Da müsste ich mich lange und gut einarbeiten. Die Rolle würde sich dann auch verändern.

War ganz neu. Hat sich davornicht dafür interessiert. Hat sich dann eingelesen und hat es anfangs auch nicht so ganz verstanden. Sibylle hat aber gesagt, das macht auch nichts wenn man nicht so viel versteht am anfang. Man muss es einfach mal machen. Dann haben wir es eingeführt, anfangs nur testweise, ich glaube sogar ein Jahr. Nach einem Jahr kam die tatsächliche Entscheidung ob es eingeführt werden soll. Wir haben dann gesagt "Wir machen es ja schon", wieso wieder aufhören. Es hat sich schon natürlich angefühlt.

A5) Ja. Würde effektiv dann zu den Vorgesetzten gehen und die Idee pitchten. "Das wäre nicht passiert unter Holacracy..." Lacht .

A6) Noch nicht. Bin noch als junior developer angestellt und bin noch im Studium. Ich kann also nicht sagen ich war Geschäftsführer und jetzt mache ich Holacracy und jetzt ist quasi der Ruf beschädigt. Ich habe vorher noch wenig gemacht. War angestellt und bin immer noch angestellt. Weil ich jünger bin konnte ich noch nichts stören Ruf oder Karriere mässig.

A6) Wenig. Afca bietet die Möglichkeit wenn man schon länger hier arbeitet sich an der Firma zu beteiligen und dann ist man Mitbesitzer. Dann hat man einen anderen Bezug zur Firma, wenn sie einem auch gehört.

Weiteres

Holacracy, die Erfahrung mit Holacracy, sehr positiv ist, dass Sitzungen immer strukturiert sind. Dann hat man wichtige Entscheidungen und alle haben irgendwie Angst davor und dann hat man es in einer viertel Stunde entschieden. Dafür kann man nicht einfach in eine Sitzung gehen und sich gehen lassen, dann ist es zu spät, man muss sich vorher Gedanken machen, um was geht es in der Sitzungen was sind meine Anliegen und Probleme und danach Gedanken machen was muss ich selbst genau machen um den Entscheid gut umzusetzen. Die Angst vor Entscheidungen wurde genommen, dafür muss man etwas dafür machen. Aber das ist eigentlich ja gut. Es nimmt einem in die Pflicht. Schlussendlich möchte ich in der Zukunft auch ein wenig mehr Geld verdienen und Projekte machen, die ein wenig, oder ein Projekt eine Software erfinden die dann mega erfolgreich wird. Z.B. eine App erfinden. Publizität erhalten.

B1) Ich weiss es nicht. Da habe ich mir noch keine Gedanken gemacht. Kommt mich nichts in den Sinn.

B2) Ein gewisser Zeitdruck. Oh jetzt muss es dann fertig werden. Wenn es dann erledigt ist, fühlt man sich einen Schritt weiter. Es gibt 1000 Sachen die ich mir vornehme, die ich noch lernen will, software mässig, aber erst wenn ich etwas konkret brauche oder wissen muss, lerne ich es auch. Braucht Herausforderung.

B3) Ja, es gibt viele Momente wo ich in meiner Rolle wo Leute viel auf mich zukommen, etwas von mir brauchen. Häufig schwimme ich , ich muss sagen "ich weiss es nicht" ich schaue nach. Grundsätzlich habe ich das Gefühl ich helfe gut genug dass sich die Leute noch auf mich verlassen

Persönliche Angaben:

Männlich, 30 Jahre, Eid. Diplomierter Informatiker EFZ

Interview 8.1

A1) Bis vor Kurzem hätte ich wahrscheinlich gesagt das möglichstes aus dem eigenen Potential herausholen. Aber im Bezug auf die Geschäftswelt hat sich dieser Fokus etwas relativiert. Ich schaue

das Leben als Ganzes an: Ein möglichst gutes Leben führen wäre Karriere für mich und gut wäre glücklich sein

A2) Bisher kam es einfach so. Kein konkreter Plan wohin ich will. Was für mich gut wäre, ist den Winter nicht hier zu verbringen

A3) Meetings waren vorher mühsam, diese sind jetzt in meine Verantwortung übergegangen weil ich der Facilitator bin. Sind jetzt anders geworden, das Mühsame von vorher aus Meiner Sicht ist jetzt nicht mehr so. Hat bezüglich Karriereplanung nichts geändert.

Hoffnungen: Das was wir als Ausgangspunkt hatten, oder weswegen ich das Gefühl hatte Holacracy ist die richtige Antwort ist gewesen: Wie schaffen wir es die Verantwortung von den Gründern wegzunehmen? Diese hatten sehr viel Verantwortung auf sich kumuliert. Mit Holacracy soll die Verantwortung mehr verteilt werden

Befürchtungen: Vor allem am Anfang war es schwierig. Die Einführung war vor allem für eine Person schwierig. Seine Muster, seine Art wurden nicht abgeholt, er sah seine Grundwerte verletzt. Die Angst war, dass es für diese Person zu schwierig wird, das war dann aber zum Glück nicht so

A4) Meine Strategie in Holacracy ist, dass wenn ich das Gefühl hätte ich habe nicht die richtige Rolle, dass ich dann schaue dass eine Rolle geschaffen wird. Ich habe eine Exotenrolle als Arbeitspsychologin im Entwicklerumfeld mit 15 Leuten. Würde Marketingrolle gerne abgeben. Wir haben dann das so abgemacht, dass es für mich einen Weg gibt. Nach der Umstellung habe ich meine Rolle grossteils erfüllt. Meine Aufgaben mit den Mitarbeitenden sind in der Mitarbeiterrolle zusammengefasst. Jetzt habe ich die Möglichkeit externe Aufträge anzunehmen z.B. Coaching, Beratung und über die Firma abzuwickeln. Das ist mit Holacracy extrem einfach, so etwas zu machen.

A5) Ja. Hat es gefunden

A6) Für mich hat sich letztes Jahr die Frage gestellt, soll ich mich wieder an einem anderen Ort anstellen lassen? Momentan wird es eher unwahrscheinlich, dank der Neuen Rolle der Auswärtsaufträge. Hatte Bewerbungsgespräche, fand es schwierig. Schon nur, ich war 10 Jahre bei Swisscom und dachte ich hätte das total verinnerlicht und hatte Mühe mich hier mit nur 15 Leuten einzugewöhnen. Beim Gespräch bei der BLS als ich dann gemerkt habe was hier alles an Hierarchischem Zeugs auf mich zu käme, das gibt so eine Schwere die Holacracy nicht hat. 70 % von einem normalen Linienjob in einem solchen Unternehmen ist politisieren und lobbyieren, was keine Wertschöpfung bringt. Ich hatte Mühe mich wieder in die Situation hinein zu versetzen.

A7) In ein solches Unternehmen wird nur schwieriger nicht einfacher. Im Moment glaube ich nicht dass es Vorurteile gibt, Holacracy ist wenig bekannt, ich habe den Unternehmen das nicht unter die Nase gerieben. Man kann es eher „auslassen“ nicht heraus streichen. Eher noch Interesse an Holacracy vorhanden, dann Vorteil. Hatte viele Referate. Da Holacracy halt wirklich so ein anderes Paradigma ist spielt es eine grosse Rolle welches Bild triggere ich? Es braucht viel Erklärung. Diese

Vorstellung kann geprägt werden. Zum Beispiel kann ich sagen „Das ist ein extrem strukturiertes Vorgehen...“ Im Moment kann man das Bild noch prägen weil es noch keine Feinbilder gibt.

A8) War mal mein Kernthema bei Swisscom. Schwierig zu sagen, wir reden schon immer wieder mal etwas darüber aber im Moment ist die Auftragslage schlecht. Personal wird „vermietet“. Wenn die Mitarbeiter angestellt werden ist das ein gutes Zeichen. Dann merken wir natürlich dass gewissen employabler sind als andere. Was wir angeschaut haben ist das Thema Weiterbildungen, auf was fokussierst du dich? Wir haben die Themen diskutiert, aber nicht unter Employability. Vom Grundfokus unserer Firma ist es eigentlich nicht unser Ding. Sondern Persönliche Aufgabe, nicht Aufgabe des Unternehmens. Bei mir persönlich ist es schon so dass meine eigene Employability sinkt weil ich zu afca gekommen bin, meine Erfahrung die ich hier mache ist eine anderen, nicht die die man normalerweise als Organisationsentwickler macht. Ich habe eine Exotenrolle, es hat jetzt nicht viel mit Holacracy zu tun.

Das hat viel damit zu tun, es verdient niemand was an unserem Unternehmen, es geht darum einen möglichst guten Arbeitsplatz für Entwickler zu schaffen. Nicht möglichst viel Geld verdienen. Nachhaltigkeit ist das Ziel.

Ausweisen: Bisher mussten wir keine Zeugnisse ausstellen. Wir würden das so schreiben, dass eine klassische Firma das versteht. Aufgaben notieren die man hatte. Für die Entwickler steht im Zentrum wie gut das Projekt läuft, was war der eigene Anteil. Dann ist es recht konventionell. Der Unterschied ist gar nicht so gross. Was man einfach nicht hat ist die Leiter. Damit werden wir schon auch konfrontiert wenn wir Leute einstellen. Eine hat gefragt, sie hat hier so keine Perspektive, an einem andern Ort müsste sie nur noch einen Kurs machen für den nächsten Karriereschritt. Von Personen mit solchen Anforderungen kommt die Frage. Personen die anders denken, sehen darin kein Problem!

„Tor des Vergessens“ Holacracy aus dem alten Paradigma anzuschauen funktioniert nicht.

B1) Weiterentwickeln ist für mich, oder auch das schwierige ist, die Arbeit ist alte Muster aufbrechen und auch wieder mit neuen Leute zusammen zu arbeiten

B2) Nichts, ich glaube ich mache das einfach, mich kann man gar nicht bremsen. Intuitiv. Bei mir ist es eine Persönlichkeitsfrage. Mir musste nie jemand eine Ausbildung bewilligen, ich habe es einfach gemacht. Holacracy gesehen, fand es interessant, weggelegt, später wieder angeschaut, flog nach San Francisco an Holacracy Workshop, Umsetzung überlegt, Vorstellung wie das bei uns aussehen könnte, zusammen Rollen ausgearbeitet, das erste Governance Meeting war im Juni, so richtig angefangen haben wir im Oktober. Dann haben wir ein Experiment definiert und eine Probefrist festgelegt.

B3) Marketing ist sehr wichtig zurzeit, da wir neue Projekte generieren müssten. Es gibt auch noch eine Aquisitionsrolle, zusammen mit dieser müssten wir das pushen. Da fehlt mir aber etwas das Know-how und auch die Motivation. Bei der Mitarbeiterrolle ist alles gut, das habe ich ja schon vorher gemacht. Infrastrukturrolle habe ich abgegeben, die habe ich eigentlich sehr gerne gemacht, also nicht alles, aber so schauen dass alles da ist, ich habe sie abgegeben weil ich dachte ich wäre nicht mehr so oft da und dann ist das nicht gut. Facilitator ->sollte noch jemand mitmachen, wäre gut wenn ich mal nicht da wäre.

B4) Müsste man nach Rollen trennen. Allgemein ca. 7

B5) Nein

B6) Bewusstsein dafür haben was mir Kraft gibt. Habe das Gefühl im Umbruch zu stehen. Hatte das Gefühl sich Leuten zu sein, mit andern zusammen etwas zu machen gibt Energie – ist sich nicht mehr sicher.

Persönliche Angaben:

Weiblich, 47 Jahre, Lehrersemi, Arbeitspsychologie studiert, Coaching Ausbildung, Teamentwicklung

Anhang G: Interviewnotizen Zweite Erhebung

Interview 1.2

A1) Habe das Canvas mit André gemacht. Es war sehr gut und spannend. Ich war positiv überrascht. Finde es eine gute Sache. Wir hatten zwei Sitzungen. Der Teil alleine hat auch gut funktioniert.

A2) Ich war schon etwas überrascht, ich habe mich in den Beschreibungen mehr als wieder erkannt. Das ist nicht wie bei einem Horoskop oder so, sondern wirklich echt. Ein bisschen schwerer viel mir die Selbstreflexion und die Auseinandersetzung mit den Inhalten, es ging aber.

A3) Viel war unbewusst eigentlich schon klar, es wird dann einfach bewusst. Ich habe gelernt, dass ich auf meine Rollen achten muss und dran bleiben muss. Eine Rolle werde ich abgeben. Neue Rollen haben sich konkret jetzt noch keine ergeben, aber ich weiss in welche Richtungen ich suchen muss.

A4) Die Gespräche mit André haben mir besonders gefallen, das Diskutieren und die Auswertungen vertieft anschauen.

A5) Mir hat eigentlich gar nichts nicht gefallen. Es wäre aber interessant die Fähigkeiten miteinbringen zu können und diese dann auch mit den Rollen zu finden. Das wäre für einige Rollen wichtig.

A6) Ich habe auf jeden Fall mehr Klarheit erlangt. Neu würde ich mich ungefähr bei 6-7 einstufen. Die Übertragung auf die Rollen hat gut funktioniert.

A7) Es hat mir sehr geholfen. Ich habe jetzt mehr Klarheit über meine Rollen. Die Rollen, die mir liegen sind auch die, wo ich am ich mich am meisten weiterentwickeln kann.

A8) Die Grunderwartung hat sich etwas geändert. Ein Stück weit hat sich diese sogar übertroffen. Ich habe nicht nur einen Überblick sondern mehr Verständnis erlangt für meine Rollen etc. Das role crafting wäre nicht nur für mich, sondern auch für andere in unserer Firma sinnvoll.

A9) Eine regelmässige Durchführung ungefähr einmal im Jahr wäre sinnvoll. Man sollte sich die Sachen aber auch sonst regelmässig anschauen, es ist ja ein durchgehender Prozess.

A10) Ich kann mir gut vorstellen, dass das canvas als Software umgesetzt wird, dann wäre alles online, das wäre super. Ich habe jetzt aber keine konkreten Vorschläge.

A11) Es wäre auch ohne Betreuung möglich, aber es würde schon etwas fehlen. Die Reflexion mit dem Coach ist sehr spannend und es macht auch mehr Spass wenn man es nicht alleine macht. Eine Mischform wäre gut, denke ich.

Interview 4.2

A1) Es hat mir gefallen, ich habe den Zeitaufwand nicht bereut. Für mich kam jetzt nichts revolutionäres dabei raus, ich kenne mich ja auch schon recht gut. Die Erkenntnis hängt davon ab wie bewusst man sich selbst ist. Es war jedenfalls interessant.

Herausgestochen ist für mich die Stärken Fokussierung. Dies entspricht meiner Auffassung. Ich bin dem noch nie so explizit begegnet.

A2) –

A3) –

A4) Keine neuen Erkenntnisse. Zuerst war ich überrascht was bei den Talentthemen heraus kam. Aber nach der Besprechung mit Patrick war es klar und logisch. Ich hatte unter den Begriffen nicht das Gleiche verstanden. Es ist wichtig, dass die Begrifflichkeiten geklärt werden.

A5) Mich hat eigentlich nichts wirklich gestört. Das grosse Plakat müsste aber nicht sein. Ich habe keine Verwendung dafür, wo soll ich das verräumen? Aber als Arbeitsinstrument ist es gut. Nicht das ideale Schlussresultat. Wichtig ist aber die Diskussion und das Bewusst werden nicht ein schriftliches Resultat. Ausser man würde es vergleichen wollen.

A6) Meine Ansicht ist bestätigt worden. Es gibt nicht mehr viele Überraschungen mehr. Ich arbeite schon lange und weiss was ich gut kann. Die Anwendung meiner Stärken auf meine Rollen hat für mich gut funktioniert. Ist aber auch klar, ich habe mir ja alle meine Rollen selbst geschaffen. Jeder macht sich seinen Arbeitsplatz bei uns selbst. Ich habe 15 Jahre Erfahrung darin.

A7) Es hat meine Ansicht von Weiterbildung bestätigt. Es hat mir eine gewisse Zuversicht gegeben. Es hat mich jetzt nicht auf einen anderen Weg gebracht oder so.

A8) Habe erreicht was ich wollte. Es ist eine gute Methode, ein guter Prozess.

A9) Eine regelmässige Durchführung wäre gut. Zum Beispiel im MA-Gespräch. Vielleicht auch im Austausch mit den anderen. Es würde Transparenz und Verständnis schaffen übereinander. Es ist gut zu wissen, was andere brauchen. Man muss auch wissen, dass man nicht die gleichen Ansprüche an die anderen haben kann wie an sich selbst. Man sollte die Unterschiede würdigen.

A10) Der erste Teil ist ja schon online. Die Hausaufgaben könnten gut als Software umgesetzt werden. Das Herumschieben von Elementen muss aber unbedingt möglich sein.

A11) Das richtige Interpretieren der Stärken braucht sicher Anleitung. Das geht nicht ohne Coach. Sonst wird es schwierig und bietet viel Raum für Missverständnisse.

Ergänzung: So wie es jetzt ist, ist es sehr aufwendig. Will eine Firma das für alle MA machen wird es viel zu teuer! Für jeden persönlich ist es aber super. Für die Firma wäre es ein zu grosser finanzieller und zeitlicher Aufwand
A1) Habe das Canvas mit André gemacht. Es war sehr gut und spannend. Ich war positiv überrascht. Finde es eine gute Sache. Wir hatten zwei Sitzungen. Der Teil alleine hat auch gut funktioniert.

Interview 5.2

A2) Ich war schon etwas überrascht, ich habe mich in den Beschreibungen mehr als wieder erkannt. Das ist nicht wie bei einem Horoskop oder so, sondern wirklich echt. Ein bisschen schwerer viel mir die Selbstreflexion und die Auseinandersetzung mit den Inhalten, es ging aber.

A3) Viel war unbewusst eigentlich schon klar, es wird dann einfach bewusst. Ich habe gelernt, dass ich auf meine Rollen achten muss und dran bleiben muss. Eine Rolle werde ich abgeben. Neue Rollen haben sich konkret jetzt noch keine ergeben, aber ich weiss in welche Richtungen ich suchen muss.

A4) Die Gespräche mit André haben mir besonders gefallen, das Diskutieren und die Auswertungen vertieft anschauen.

A5) Mir hat eigentlich gar nichts nicht gefallen. Es wäre aber interessant die Fähigkeiten miteinbringen zu können und diese dann auch mit den Rollen zu finden. Das wäre für einige Rollen wichtig.

A6) Ich habe auf jeden Fall mehr Klarheit erlangt. Neu würde ich mich ungefähr bei 6-7 einstufen. Die Übertragung auf die Rollen hat gut funktioniert.

A7) Es hat mir sehr geholfen. Ich habe jetzt mehr Klarheit über meine Rollen. Die Rollen, die mir liegen sind auch die, wo ich am ich mich am meisten weiterentwickeln kann.

A8) Die Grunderwartung hat sich etwas geändert. Ein Stück weit hat sich diese sogar übertroffen. Ich habe nicht nur einen Überblick sondern mehr Verständnis erlangt für meine Rollen etc. Das role crafting wäre nicht nur für mich, sondern auch für andere in unserer Firma sinnvoll.

A9) Eine regelmässige Durchführung ungefähr einmal im Jahr wäre sinnvoll. Man sollte sich die Sachen aber auch sonst regelmässig anschauen, es ist ja ein durchgehender Prozess.

A10) Ich kann mir gut vorstellen, dass das canvas als Software umgesetzt wird, dann wäre alles online, das wäre super. Ich habe jetzt aber keine konkreten Vorschläge.

A11) Es wäre auch ohne Betreuung möglich, aber es würde schon etwas fehlen. Die Reflexion mit dem Coach ist sehr spannend und es macht auch mehr Spass wenn man es nicht alleine macht. Eine Mischform wäre gut, denke ich.

Interview 6.2

Hintergrund:

Herausforderung durch gemischtes Arbeitsverhältnis. Freiberuflich tätig, nicht bei Finance Fox angestellt. Arbeitet mittlerweile aber zu 75-80% für Finance Fox. Ist auch an den Governance Meetings dabei und da sogar Secretary. Hat ein zwiespältiges Verhältnis zu Holacracy. Der Lead Link bei Finance Fox kommt aus einer reinen Hierarchie und hat Schwierigkeiten mit Holacracy. Meetings sind auch schwierig. Man muss gut aufpassen den Moment für Argument nicht zu verpassen, kann sehr anstrengend sein.

A1) Der Teil mit dem Gallup Strengths finder ist sehr gut. Dieser wurde intensiv bearbeitet und die Stärken in der Tiefe angeschaut. Schwierig war die terminliche Anordnung an drei aufeinanderfolgenden Tagen und der Ausdruck in A3. A3 war nicht möglich daher auf A4 gearbeitet. Es wirkte etwas durcheinander. Der Teil mit den Werten war nicht zufriedenstellend. Hat schon mehrfach mit Werten gearbeitet und dabei kamen welche raus, die auch für ihn gestimmt haben.

War hier nicht der Fall. Vermutung: Zu viele Werte und zu ungenaue Anleitung. Besser: ca. 30 Begriffe, zwei Spalten, jeweils auf beiden Seiten welche wegstreichen. Grundsätzlich ist die Auseinandersetzung mit Werten aber wichtig. Das Arbeiten mit Ausdrucken und Klebezetteln mit Skype ist umständlich.

Der Teil mit der Übertragung der Ergebnisse auf die Rollen hat nicht gut funktioniert. Dafür müsste der Coach das Unternehmen sehr gut kennen. Hatte gehofft etwas darüber zu erfahren welche Rollen vielleicht besser passen würden.

André: Hat das klasse gemacht. Sehr menschlich und ist gut auf Dinge eingegangen. Habe mich aufgehoben gefühlt. Sehr persönliche Dinge, daher ist es wichtig dass das Zwischenmenschliche stimmt.

A2) positiv: Gallup Test. Ich bestelle mir ev. den Gesamttest. Die Ergebnisse aus dem Gallup Test geistern mir seither weiterhin durch den Kopf. Die fünf Talentthemen fallen mir im Alltag auf.

Negativ: Abschluss, letzter Step, die organisationale Ebene hapert. Würde wahrscheinlich funktionieren wenn ein Unternehmen das role crafting mit allen Ma machen würde

A3) Talentthemen sind jetzt nach wie vor präsent. Unbewusst kann man die, aber der Test hilft einem diese bewusst zu machen.

A4) Gallup

A5) Auch mit den negativen Seiten der Talentthemen arbeiten, diese können gefährlich werden. Bsp. hohes Grundvertrauen in Menschen, kann missbraucht werden.

A6) Veränderung ja. Hat aber vor allem mit der Umstrukturierung im Kreis, unabhängig mit dem canvas, zu tun. Neue Einstufung 5-6

A7) Schon, ja. Prozess hängt daran wie gut man Gallup mit dem Rest des canvas (Werte und Leidenschaften) und den Rollen verbinden kann. Bisher funktioniert der letzte Schritt nicht besonders. Idee: Fragebogen entwickeln, der die Talentthemen direkt mit den Rollen verbindet (Beiträge, Bedürfnisse, etc). Bsp. „Wie stark trifft Stärke xy auf deine Rolle xy zu? Blätter zu jeden Talentthema. „Ich bin....“ Das mit den Rollen verbinden. „Ich kann in meiner rolle xy Dinge individuell gestalten“... Skala zum ankreuzen.

A8) Eher nicht. Wegen fehlendem Switch zu den neuen Rollen.

A9) Wenn der Switch zu den Rollen funktionieren würde, würde ich es regelmässig anwenden. Kann gut als Software umgesetzt werden. Sollte aber nur als Ergänzung, bzw. zur besseren Zusammenarbeit sein. Persönliche Gespräche sind enorm wichtig, können aber durch geeignete Software gekürzt werden.

Interview 7.2

A1) Es ist wie ein Seelenstrip. War aber denn nicht so seltsam und unangenehm wie erwartet. Patrick hat das gut aufgefangen und die Resultate interpretiert. Die Ergebnisse haben für mich gestimmt.

Anfangs hatte ich keine grossen Erwartungen. Später, wenn dann auch das Vocabular vorhanden ist, kann man viel aktiver mitarbeiten.

A2) Die Talente werden einem ja von Gallup vorgelegt. Für die Werte, Leidenschaften und den X-Factor braucht es mehr Arbeit von einem selbst. Schwer war, dass man sich die Themen selbst hervorgraben muss. Die Bewusstmachung und den Kontext zur Arbeit herzustellen. Es hat dann aber schon geklappt. Die Stärken die herauskamen haben mich überrascht. Nach der Reflexion war es aber nachvollziehbar

A3) Sachen waren für mich selbstverständlich. Patrick hat das Besondere an meinen Stärken und Talenten aufgezeigt. Das war bereichernd. Ich bin dankbar dass ich mich überwunden habe diesen persönlichen Teil anzugehen.

A4) Besonders gefallen: Aus dem Abstrakten Bezug zu Situationen aus der Arbeit herstellen. Verarbeiten der Informationen

A5) ändern: Zeitdruck. Mehr Zeit zu haben wäre schön gewesen. Ich hatte keine Gelegenheit mich zwischen den Sitzungen mit Arbeitskollegen zu unterhalten, wie es eigentlich vorgesehen war. Es ist gut sich auszutauschen darüber, was der richtige Weg für die berufliche Zukunft ist.

A6) Bei den gleichgebliebenen Rollen hat sich nichts verändert. Es hat sich aber eine neue Rolle ergeben, diese passt super zu mir. Ich habe mich gerade mit dem Lead Link besprochen, wie ich meine Rollen klarer machen kann. Das könnte etwas bringen.

A7) Weiterentwicklung: Unabhängig von neuen technischen Fähigkeiten habe ich nach wie vor keine Vorstellung.

A8) Hatte keine Erwartungen. Habe ein positives Gefühl gegenüber dem ganzen Prozess

A9) Ich kann mir gut vorstellen das im Team jährlich durchzuführen, ev. auch öfters, aber es braucht halt viel Zeit. Ev. könnte man es mit dem Mitarbeitergespräch verbinden

A10) Touchscreen. Schiebefunktion. Eventuell mit Spracherkennung. Es bräuchte eine Speicherfunktion, damit man auch die Entwicklung nachverfolgen kann. Ev. eine Erinnerungsfunktion wie eine Art Wecker, der einem daran erinnert dass man es wieder machen müsste.

A11) Könnte schwierig sein ohne Betreuung. Patrick half sehr beim Kontextualisieren. Einen Coach zu haben war sehr positiv.

Ergänzung: Online wäre besser, dann hat man nicht so viele Ausdrücke. Und unbedingt Zeit nehmen für den Prozess. Ich habe mich etwas gehetzt gefühlt. Das Material ist sehr gut.

Interview 8.2

A1) Es war interessant, spannend und wertschätzend.

A2) Die Stärken die bei mir herauskamen haben sich mit den Erfolgen in meiner Laufbahn gedeckt. Im Gespräch mit Patrick war es einfach als die Aufgaben selbst vorzubereiten. Die Vorbereitung war

ziemlich schwierig. Ein Bildschirm wäre toll, aber unbedingt mit Touchscreen. Der Coach muss dann auch nicht ganz anwesend sein, er kann das sozusagen guided mache. Die erste Sitzung war am spannendsten. Da wurden die Stärken erläutert. In der zweiten Sitzung war es etwas viel. In der dritten Sitzung kam dann wieder Ordnung rein.

A3) Erkenntnis: Ich muss mich konsequenter auf meine Stärken ausrichten und mich für meine Stärken einsetzen. Sagen was ich mit einer Rolle erreichen will. Ich habe erkannt, dass die Energie kompensiert werden muss, man muss sich das bewusst machen und auf den Energiehaushalt achten. Überrascht haben mich meine Stärken. Hätte nicht mit sach- statt menschenorientiert gerechnet. Wir haben nur die obersten fünf Stärken angeschaut.

A4) Die konsequente Auseinandersetzung mit den Stärken. Es hat mir neue Gedankengänge ermöglicht. Die Talentthemen tauchen seither immer wieder in meine Gedanken auf. Es ist also schon präsent.

A5) Der Blättersalat hat mich etwas gestört. Ich fülle auch nicht gerne etwas von Hand aus. Die Post ist wind ok. Es wäre schön mehr Freiheit im Prozess zu ermöglichen.

A6) Meine Rollen haben sich geändert. Die Marketingrolle hat sich zu Networking verändert. Dies wurde auch im role crafting angestossen. Ich konnte auch eine Rolle abgeben. Role crafting hat mir geholfen herauszufinden wo meine Energie ist. Ich kann aber keine Zahl nennen.

A7) Meine Wahrnehmung hat sich etwas erweitert. Ich mache mir Gedanken, für was ich mein Leben investieren möchte. Wie müsste es aussehen, damit ich möglichst viel einbringen kann?

A8) Ja. Gibt mir Handhabung und Anhaltspunkte wo ich weiterdenken könnte. Ich habe Wortschatz erhalten.

A9) in dieser Form nicht sinnvoll. Aber Abgleich mit den Tätigkeiten schon. Ev. Stärken wieder reflektieren. Eine Möglichkeit wäre es den Prozess mit Kollegen zusammen zu machen. Eine regelmässige Reflexion so, ca. 30-45 Minuten.

A10) Ich muss das Gegenüber schon sehen

A11) Gewisse Teile kommen gut ohne Betreuung aus. Eine Möglichkeit wäre es Videos einzuspielen in dem Fragen gestellt werden. „Was ist dir aufgefallen...“

Ergänzung: Wir haben hier zu wenig differenzierte Rollen, so können die Stärken auch schwer zugeordnet werden. Meist könnte man alle irgendwie unterbringen.

Es ist ein wertvoller Prozess. Es ist wichtig, weil man sich immer wieder überlegen muss wo will ich mich positionieren. Vor allem hat es grossen Wert für Leute mit wenig Erfahrung mit Persönlichkeitstool. Hilft beim Austausch.