

# Karriere ohne Hierarchie: Eine qualitative Analyse subjektiver Karrierepfade in einer selbstorganisierten Digitalagentur

MASTER-THESIS

Eingereicht per: 01/2026

Autorin

Janine Lindenmann

Betreuungsperson

Dr. Miriam Nido

Praxispartnerin

Liip AG

Kontaktperson Benoît Pointet

Zeichenzahl: 141.230

## Zusammenfassung

Diese Masterarbeit widmet sich der Forschungslücke zum Thema Karriere in selbstorganisierten Unternehmen am Beispiel der Digitalagentur Liip AG, die seit 2016 nach dem Holacracy-Modell arbeitet. Der Wegfall klassischer Hierarchien verändert die Grundlage traditioneller Karriereplanung und wirft die Frage auf, wie Mitarbeitende ihre berufliche Entwicklung in solchen Strukturen definieren und gestalten. Während bisherige Forschung vor allem Transformationsprozesse beleuchtet, fehlt eine differenzierte Betrachtung individueller Karrieren in selbstorganisierten Kontexten. Ziel der Arbeit ist es, die subjektiven Bedeutungen von Karriere, genutzte Strategien sowie wahrgenommene Chancen und Herausforderungen zu analysieren. Die Grundlage bilden eine Literaturrecherche, Dokumentenanalyse, zwei Expert\*inneninterviews und eine empirische Untersuchung, die mittels qualitativer Interviews mit 12 Mitarbeitenden der Liip AG im Mai/Juni 2025 durchgeführt wurde. Karriere erweist sich als vielschichtiges Konzept, welches sich zunehmend an persönlicher Entwicklung, Sinnstiftung und Selbstverwirklichung orientiert. Gleichzeitig bleiben objektive Faktoren wie Lohn zentral für die Anerkennung. Selbstorganisation verspricht Autonomie und Flexibilität, doch das Bedürfnis nach Orientierung, Klarheit und Begleitung bleibt bestehen. Es braucht transparente Rahmenbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Förderung von Selbstmanagementkompetenzen. Bestehende Karrieretheorien, wie die Boundaryless Career Theory, Protean Career Theory und Happenstance Learning Theory greifen zu kurz. Erforderlich sind neue theoretische Perspektiven, die soziale Wechselwirkungen, organisationale Rahmenbedingungen und kollektive Sinnbezüge integrieren.

*Schlagwörter:* Karriere, Holacracy, Selbstorganisation, Selbstmanagement, Selbstführung, Digitalagentur, Boundaryless Career Theory, Protean Career Theory, Happenstance Learning Theory

## **Abstract**

This master's thesis addresses the research gap on the topic of careers in self-organised companies, using the example of the digital agency Liip AG, which has been working according to the Holacracy model since 2016. The elimination of traditional hierarchies is changing the basis of traditional career planning and raising the question of how employees define and shape their professional development in such structures. While previous research has primarily focused on transformation processes, there is a lack of differentiated consideration of individual careers in self-organised contexts. The aim of this thesis is to analyse the subjective meanings of career, strategies used, and perceived opportunities and challenges. The study is based on a literature review, document analysis, two expert interviews, and an empirical study conducted in May/June 2025 using qualitative interviews with 12 employees of Liip AG. Career is proving to be a multi-layered concept that is increasingly oriented towards personal development, meaning-making and self-realisation. At the same time, objective factors such as salary remain central to recognition. Self-organisation promises autonomy and flexibility, but the need for guidance, clarity and support remains. Transparent framework conditions, development opportunities, and the promotion of self-management skills are required. Existing career theories, such as Boundaryless Career Theory, Protean Career Theory and Happenstance Learning Theory, fall short. New theoretical perspectives are needed that integrate social interactions, organisational framework conditions, and collective meanings.

*Key words:* Career, Holacracy, self-organisation, self-management, self-leadership, digital agency, Boundaryless Career Theory, Protean Career Theory, Happenstance Learning Theory

**Inhalt**

1.	Einleitung .....	1
1.1.	Fragestellungen .....	2
1.2.	Vorstellung Praxispartnerin .....	2
1.3.	Aufbau der Arbeit.....	3
2.	Theoretische Grundlagen .....	4
2.1.	Holacracy.....	4
2.2.	Karrierebegriff .....	7
2.3.	Karrieretheorien .....	7
2.4.	Karrieremanagement in der Selbstorganisation .....	11
2.5.	Selbstmanagement in der Selbstorganisation .....	12
2.6.	Person-Environment-Fit in der Selbstorganisation .....	15
3.	Methodik .....	17
3.1.	Vorstellung und Begründung der Methodik .....	17
3.2.	Vorstudie.....	18
3.2.1.	Dokumentenanalyse .....	18
3.2.2.	Expert*inneninterviews .....	18
3.3.	Herleitung und Beschreibung des Samplings .....	18
3.4.	Herleitung und Dokumentation des Interviewleitfadens .....	19
3.5.	Beschreibung der Datenerhebung.....	21
3.6.	Datenauswertung mittels fokussierter Interviewanalyse .....	21
4.	Ergebnisse.....	23
4.1.	Ergebnisse der Vorstudie .....	23
4.2.	Karriereverständnisse und relevante Entwicklungsschritte .....	25
4.2.1.	Subjektives Konzept Karriere .....	25
4.2.2.	Verlauf der eigenen Laufbahn .....	27
4.2.3.	Zukunftsvision.....	28
4.2.4.	Zwischenfazit .....	28
4.3.	Strategien und Praktiken zur aktiven Gestaltung der eigenen Karriere .....	28
4.3.1.	Prozess der Zielerreichung.....	29
4.3.2.	Deutung der Relevanz von Beziehungen .....	29

## KARRIERE OHNE HIERARCHIE

4.3.3. Zwischenfazit .....	30
4.4. Karriere bei Liip.....	30
4.4.1. Vergleich von Karrierewegen .....	30
4.4.2. Bewertung.....	32
4.4.3. Chancen .....	34
4.4.4. Herausforderungen.....	35
4.4.5. Zwischenfazit.....	36
4.5. Bedarfe und Erwartungen an organisationale Unterstützung bei der Karriereentwicklung .....	37
5. Diskussion .....	39
5.1. Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf den theoretischen Rahmen und die Forschungsfragen.....	39
5.1.1. Welche mentalen Modelle von Karriere haben Mitarbeitende in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld, und welche formellen sowie informellen Karriereschritte sind für sie relevant? .....	39
5.1.2. Welche Strategien und Praktiken nutzen Mitarbeitende, um ihre Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld aktiv zu gestalten? .....	40
5.1.3. Welche Chancen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld? .....	41
5.1.4. Welche Herausforderungen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld?.....	42
5.1.5. Welche Massnahmen kann die Liip AG ergreifen, um Mitarbeitende in der Karriereentwicklung bestmöglich zu unterstützen? .....	44
5.2. Limitationen .....	46
5.3. Implikationen für Praxis & Forschung.....	47
5.4. Fazit und Ausblick.....	47
Literaturverzeichnis .....	49
Tabellenverzeichnis.....	55
Abbildungsverzeichnis.....	56
Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck.....	57

## 1. Einleitung

In der modernen Arbeitswelt gewinnen selbstorganisierte Organisationsstrukturen, wie beispielsweise Holacracy, zunehmend an Bedeutung (Schmitz, 2023). Auf der offiziellen Website [holacracy.org](https://holacracy.org) (2025) sind 246 eingetragene Unternehmen zu finden, die Holacracy als Organisationsform nutzen. Die tatsächliche Anzahl Unternehmen, die Holacracy in veränderter Form oder eine andere Form der Selbstorganisation nutzt ist deutlich höher. Diese Organisationsformen verzichten auf traditionelle Hierarchien und setzen stattdessen auf flache Strukturen und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden (Marrold, 2018). In solchen Umgebungen ist die klassische Karriereentwicklung, geprägt durch lineare Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb einer Hierarchie, nicht mehr vorhanden, stattdessen rücken horizontale und fachliche Karriereentwicklungen stärker in den Fokus (Wittrock, 2024). Mit dem Wegfall klassischer Hierarchien in selbstorganisierten Unternehmen verändert sich die Grundlage traditioneller Karriereplanung. Die gewohnten Strukturen, die bislang Orientierung und Aufstiegsmöglichkeiten boten, sind nicht mehr in gleicher Weise vorhanden. Diese neue Organisationsform wirft grundlegende Fragen darüber auf, wie Mitarbeitende ihre Karriere definieren und aktiv gestalten können. Es ist ungewiss, ob die bisherigen Karrierekonzepte noch greifen oder ob neue Ansätze erforderlich sind, um den individuellen Bedürfnissen und Zielen gerecht zu werden (Huettermann, Berger, Reinwald & Bruch, 2024).

Die Liip AG ist Praxispartnerin dieser explorativen Masterarbeit und arbeitet seit 2016 nach der Organisationsform Holacracy. Sie führt regelmässig Mitarbeitendenbefragung durch, bei denen Karriere bereits mehrfach als zentrales Entwicklungsfeld identifiziert wurde. Diese Befragungen sind quantitativ ausgerichtet und lassen daher die Frage nach den tieferen Beweggründen der Mitarbeitenden offen. Es bleibt unklar, was die Mitarbeitenden als Karriere wahrnehmen. Sind es nach wie vor monetäre Anreize und traditionelle Aufstiegsmöglichkeiten, oder steht für jene, die sich bewusst für ein selbstorganisiertes Unternehmen entschieden haben, eher die Selbstverwirklichung, Kompetenzentwicklung und intrinsische Motivation im Vordergrund?

Obwohl Holacracy als Organisationsmodell zunehmend an Bedeutung gewinnt, besteht eine deutliche Forschungslücke hinsichtlich der damit verbundenen Karrierepfade. Aktuelle Forschungsarbeiten fokussieren vor allem die Transformationsprozesse von traditionellen Hierarchien zu selbstorganisierten Strukturen, ohne die Implikationen für die individuelle Karrieregestaltung umfassend zu beleuchten (Gubler, 2019; Mollet & Kaudela-Baum, 2023).

Ziel dieser Masterarbeit ist es, zu erforschen, wie Mitarbeitende in einer selbstorganisierten Digitalagentur ihre Karriere definieren und gestalten. Dabei sollen die individuellen Bedeutungen von Karriere in diesem speziellen Kontext ermittelt und die Strategien und Praktiken analysiert werden, die Mitarbeitende nutzen, um ihre berufliche Entwicklung voranzutreiben. Ausserdem sollen die wahrgenommenen Herausforderungen und Chancen identifiziert werden, die mit der Karriereentwicklung bei der Liip AG einhergehen.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Forschungsfragen aufgestellt, die Praxispartnerin vorgestellt sowie der Aufbau der Arbeit dargelegt.

### 1.1. Fragestellungen

Angesichts der beschriebenen Ausgangslage und der bestehenden Forschungslücke stellt sich die zentrale Frage, wie Mitarbeitende in einer selbstorganisierten Digitalagentur ihre Karriere definieren und gestalten. Es wird folgende Hauptfragestellung aufgestellt: **Wie definieren und gestalten Mitarbeitende ihre Karriere in einer selbstorganisierten Digitalagentur?**

Um die Hauptfragestellung umfassend zu beleuchten und tiefgreifende Einblicke in die individuelle Karrieregestaltung der Mitarbeitenden zu gewinnen, ist es notwendig, spezifische Aspekte näher zu betrachten. Daher werden folgende Sub-Fragestellungen formuliert:

1. Welche mentalen Modelle von Karriere haben Mitarbeitende in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld, und welche formellen sowie informellen Karriereschritte sind für sie relevant?
2. Welche Strategien und Praktiken nutzen Mitarbeitende, um ihre Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld aktiv zu gestalten?
3. Welche Chancen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld?
4. Welche Herausforderungen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld?
5. Welche Massnahmen kann die Liip AG ergreifen, um Mitarbeitende in der Karriereentwicklung bestmöglich zu unterstützen?

Durch die Beantwortung dieser Fragestellungen soll ein tiefgehendes Verständnis dafür geschaffen werden, wie Mitarbeitende ihre Karriere in Abwesenheit traditioneller Hierarchien wahrnehmen und aktiv formen. Die Erkenntnisse sollen dazu beitragen, neue Konzepte der Karriereentwicklung in selbstorganisierten Unternehmen zu entwickeln und praktische Empfehlungen für die Personal- und Organisationsentwicklung zu liefern.

### 1.2. Vorstellung Praxispartnerin

Die Liip AG ist eine führende Schweizer Digitalagentur, die sich auf die Entwicklung massgeschneiderter web- und mobiler Lösungen spezialisiert hat. Sie bietet Services im Bereich Strategie, Content, Design, Development und Performance an. Seit ihrer Gründung im Jahr 2007 setzt die Liip AG auf agile Arbeitsweisen, 2016 stieg sie auf die Organisationsform *Holacracy* um, und war damit das erste Unternehmen in der Schweiz, welche die ganzheitliche Umstrukturierung in die Selbstorganisation wagte. Mit derzeit rund 200 Mitarbeitenden an sechs Standorten (Lausanne, Fribourg, Bern, Basel, Zürich und St. Gallen) ist die Liip AG stark in der Schweiz verankert. Im Jahr 2022 wurde die Liip AG mit dem HR Award für ihr innovatives, selbstorganisiertes Lohnsystem ausgezeichnet. Der Lohn orientiert sich dabei nicht an formalen Kriterien wie Positionstitel, Ausbildung oder Verhandlungsgeschick, sondern basiert auf den Dimensionen *Expertise*, *Impact* und *Loyalty*. Das System ist vollständig transparent, alle Gehälter sind offen einsehbar und die Einstufung erfolgt in einem partizipativen Prozess: Mitarbeitende schätzen ihre eigene Rolle ein, erhalten Peer-Feedback und durchlaufen anschliessend eine Prüfung durch sogenannte *Salary Determiner*. Alle Mitarbeitenden inklusive der Geschäftsleitung sind Teil des Lohnsystems. Mit diesem Ansatz stärkt die Liip AG eine Kultur der Gleichberechtigung und Eigenverantwortung und

überträgt zentrale Entscheidungsprozesse des Personalmanagements konsequent in die Selbstorganisation („Liip.ch“, 2025).

### **1.3. Aufbau der Arbeit**

Auf die Einleitung folgt in Kapitel 2 eine allgemeine Einführung in das Forschungsfeld mit einem Überblick zu Holacracy. Der Karrierebegriff sowie relevante Karrieretheorien werden differenziert betrachtet, bevor die Themen Karriere- und Selbstmanagement sowie Person-Environment-Fit spezifisch im Kontext der Selbstorganisation betrachtet werden. Kapitel 3 beschreibt die Methodik der empirischen Arbeit. Die Ergebnisse werden anschliessend in Kapitel 4 aufgeführt. Abschliessend folgt die Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf den theoretischen Rahmen und die Darlegung der Limitationen und Implikationen für Praxis und Forschung sowie ein Fazit und Ausblick in der Diskussion in Kapitel 5.

## 2. Theoretische Grundlagen

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen der Masterarbeit erläutert. Die Basis bildet eine Einführung in die Organisationsform Holacracy und den Karrierebegriff. Vertieft werden die Themen Karrieretheorien, Karriere- und Selbstmanagement sowie der Person-Environment-Fit.

### 2.1. Holacracy

Der Begriff *Holacracy* ist eine Wortschöpfung und setzt sich zusammen aus den Wörtern *Holarchie* und *Kratia*. *Holarchie* ist ein Begriff, welcher 1967 von Arthur Koestler (2016) geprägt wurde und beschreibt eine Hierarchie, welche aus einzelnen Holons besteht. Holons (griech.) sind zugleich ein Ganzes und ein Teil von etwas Grösserem. Eine Holarchie ist somit die Hierarchie von Holons, also die Verschachtelung dieser Teil-Ganzen. In der Holarchie gibt es entgegen der Hierarchie kein oben und unten, jede Ebene ist gleich wichtig, selbstständig und eingebettet in ein grosses Ganzes. Ursprünglich zum Verständnis des Verhaltens des Menschen verwendet wurde dieses Phänomen als Vorbild für die Organisationsform Holacracy gewählt. *Kratia* stammt aus dem Griechischen und steht für Herrschaft, wörtlich betrachtet bedeutet Holacracy somit Herrschaft der Holarchie (Dirk Weller, 2012).

Holacracy ist eine agile Organisationsform, welche auf Selbstorganisation beruht, sie fand ihren Ursprung 2001 durch Brian Robertson, wurde geprägt von der agilen Arbeitswelt und ihren Arbeitsmethoden und hat einige Einflüsse der Soziokratie (Robertson, 2007, 2016; Wittrock, 2024). Auf der offiziellen Internetseite [holacracy.org](https://holacracy.org) (2025) wird Holacracy wie folgt definiert:

The Holacracy® framework is a self-management system—an operating system for organizations that replaces traditional management hierarchies with a structured, role-based system for distributed authority.

The Holacracy system provides clarity, structure, and agility, ensuring that teams can work autonomously while staying aligned with the organization's purpose. However, it's not a one-size-fits-all solution—each organization builds on top of Holacracy to fit its unique needs, culture, and business model.

Seit 2007 ist diese Arbeitsform samt ihrer Regeln und Prozesse in der Holacracy-Verfassung niedergeschrieben. In dieser Verfassung sind fünf Artikel aufgeführt, welche die Organisationsstruktur, Regeln der Zusammenarbeit, Meetingstruktur, Befugnisrechte und den Governance-Prozess akribisch regeln („Holacracy-Constitution-5.0-GERMAN“, 2021/2022).

Rolle und Mensch werden in der Holacracy getrennt voneinander betrachtet. Das System ist so ausgelegt, dass einzelnen Rollen klare Zuständigkeiten zugeordnet sind. Diese einzelnen Rollen agieren in Kreisen und diese Kreise sind Teil einer übergeordneten Struktur, also entsprechend einer Holarchie (s. Abbildung 1). Alle Handlungen sind danach ausgerichtet dem Zweck und der Funktionalität der Unternehmung zu dienen (Dirk Weller, 2012; Marrold, 2018; Robertson, 2016; Wittrock, 2024).

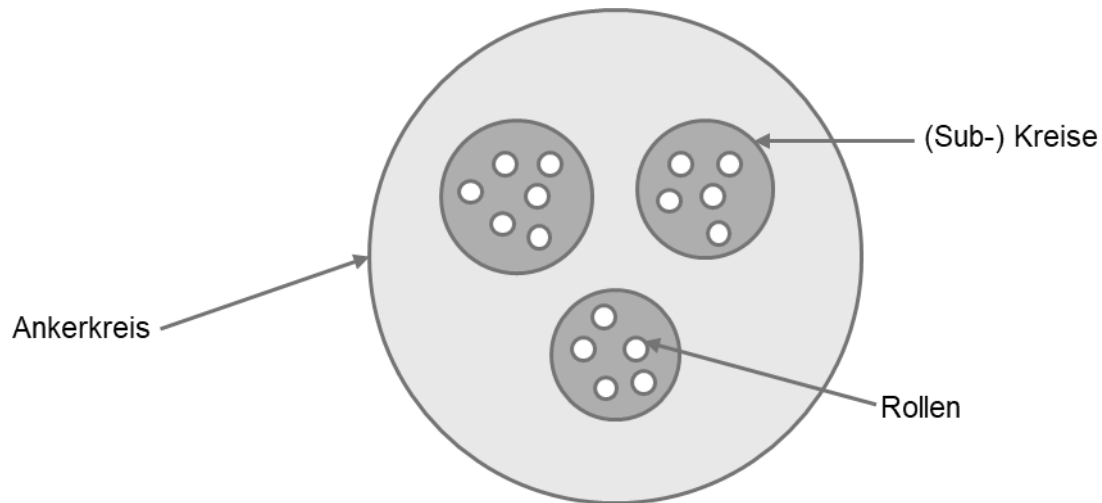


Abbildung 1. Kreisstruktur. Eigene Darstellung in Anlehnung an Robertson (2016)

Zwei Besonderheiten dieser Organisationsform liegen zum einen in der Meetingstruktur und zum anderen in der inversen Befugnisstruktur. Holacracy unterscheidet zwischen kurzen, operativen Stand-up-Meetings und Governance-Meetings, in denen Rollen und Strukturen angepasst werden. Dadurch werden Entscheidungen effizienter und fundierter getroffen, da mehrere Perspektiven einbezogen werden (Schmitz, 2023). Die inverse Befugnisstruktur bedeutet, dass alles, was nicht explizit verboten ist als erlaubt gilt. Dieses System bietet somit deutlich mehr Freiheiten als klassische Organisationen. Die Verfassung regelt zwar Pflichten und Prozesse, doch Rollen können eigenständig handeln und Initiativen ergreifen. Dadurch entfällt das in klassischen Organisationen oft notwendige *Empowerment* von oben, die Befugnis zu handeln ist bereits strukturell gegeben. Das Selbstmanagement der Arbeitnehmenden ist ein zentraler Bestandteil (Dirk Weller, 2012; Schmitz, 2023).

### **Vor- und Nachteile von Holacracy auf organisationaler Ebene**

Wie bereits in Kapitel 1 dargelegt, ist Holacracy noch wenig empirisch erforscht. Aufgrund des Mangels an empirischer Forschung werden in diesem Abschnitt auch Bücher und Artikel von Praktiker\*innen zu Rate gezogen. Eine Bielefelder Forschungsgruppe um Stefan Kühl (2023) hat Holacracy in fünf Unternehmen untersucht und daraus eine Auflistung an potenziellen Nachteilen erstellt, Dennis Wittrock ein langjähriger Holacracy-Praktiker hat diese Forschung aus Praxis­sicht eingeordnet und teilweise revidiert (Wittrock, 2024). Um ergänzend zu diesen kontroversen Ansichten weitere Sichtweisen zu berücksichtigen, wird die Kühl und Wittrock-Ansicht in diesem Abschnitt mit Erkenntnissen weiterer Forschenden und Praktiker\*innen ergänzt (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016; Dirk Weller, 2012; Hertel, Herzog & Grolimund, 2024; Kaduthanam & Heim, 2019; Kühl & Sua-Ngam-lam, 2023; Marrold, 2018; Schell & Bischof, 2021; Schmitz, 2023; Weirauch, Galliker & Elfering, 2023). Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick der aufgeführten Vor- und Nachteile dieser Autor\*innen. Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Auflistung der Nachteile wurde beschränkt auf diejenigen, welche von mehreren Autor\*innen genannt wurden, in den Büchern von Kühl (Kühl, 2023; Kühl & Sua-Ngam-lam, 2023) sind weitere potenzielle Nachteile aufgelistet. Unter Betrachtung der einzelnen Schriftstücke ist ersichtlich, dass sich die Autor\*innen meist für eine Seite (Vor- oder Nachteile) entscheiden und auch

primär Quellen zitieren, die dieser Meinung entsprechen. Es liegt die Vermutung nahe, dass ein *Confirmation Bias* vorliegt, was zu verzerrten Ergebnissen führen kann und die Objektivität reduziert. Zudem sorgt dies für eine fehlende Generalisierbarkeit. Es konnte zum Zeitpunkt des Erstellens dieser Arbeit keine empirische Studie gefunden werden, welche neutral und kritisch reflektiert beide Seiten betrachtet.

Tabelle 1  
Vor- und Nachteile von Holacracy auf organisationaler Ebene

	Wachstumsfördernde Rollenflexibilität	(Bernstein et al., 2016; Wittrock, 2024)
	Schnelle Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen	(Kaduthanam & Heim, 2019; Wittrock, 2024)
	Erleichterung in der Entscheidungsfindung	(Bernstein et al., 2016; Wittrock, 2024)
	Erhöhtes Mitarbeitenden Engagement durch intrinsische Motivation	(Bernstein et al., 2016; Schmitz, 2023; Wittrock, 2024)
<b>Vorteile</b>	Grössere Klarheit und Verantwortlichkeit	(Dirk Weller, 2012; Hertel et al., 2024; Wittrock, 2024)
	Höhere Wertschätzung durch Gemeinschaftsgefühl	(Weirauch et al., 2023)
	Weniger illegitime Aufgaben durch klare Rollen	(Weirauch et al., 2023)
	Förderung selbstführungsbezogener Kompetenzen	(Dirk Weller, 2012)
	Gefahr der Hyperformalisierung	(Hertel et al., 2024; Kühl & Sua-Ngam-lam, 2023)
<b>Nachteile</b>	Ausbildung von Schattenstrukturen	(Kühl & Sua-Ngam-lam, 2023; Schell & Bischof, 2021)

Entkopplung von Rolle und Person realitätsfern	(Kühl & Sua-Ngam-lam, 2023; Marrold, 2018; Schell & Bischof, 2021)
Hohe kognitive und kulturelle Einstiegshürde	(Dirk Weller, 2012; Hertel et al., 2024; Kaduthanam & Heim, 2019; Kühl & Sua-Ngam-lam, 2023; Marrold, 2018; Schmitz, 2023)

---

Holacracy bricht mit klassischen Hierarchien und etabliert neue Formen der Zusammenarbeit. Doch gerade dieser Bruch wirft die Frage auf: Was bedeutet Karriere in einem Umfeld, das nicht mehr durch feste Positionen, sondern durch fluide Rollen geprägt ist? In Kapitel 2.2 wird daher der Karrierebegriff näher beleuchtet.

## 2.2. Karrierebegriff

Der Begriff *Karriere* ist vieldeutig und mit unterschiedlichen, teils normativen Zuschreibungen belegt. Im Alltagsverständnis des deutschsprachigen Raumes dominiert häufig das Bild eines hierarchischen Aufstiegs, verbunden mit Status, Prestige und Einkommen (Kels, Clerc & Artho, 2015), während im anglo-amerikanischen Raum Karriere deskriptiv die Gesamtheit der Laufbahn betrachtet (Latzke, Schneidhofer, Mayrhofer & Pernkopf, 2019). Etymologisch leitet sich der Karrierebegriff vom lateinischen *carrus* (Karren) bzw. *carraria* (Fahrweg) ab. Im französischen Sprachraum bezeichnete *carrière* im 18. Jahrhundert den Lebensweg bzw. beruflichen Werdegang einer Person (Pfeifer, Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS) & Wiegand, 2024). In der Wissenschaft sind die Begriffsdefinitionen breit gefasst und weichen zum Teil auch von der etymologischen Bedeutung ab (Latzke et al., 2019). Die verschiedenen Ansätze haben eine Gemeinsamkeit, sie betrachten drei Aspekte: den Kontext, in dem Karriere stattfindet, die handelnde Person, die die Karriere gestaltet, und den zeitlichen Verlauf, über den sich die Karriere erstreckt (Gunz & Mayrhofer, 2015). In dieser Arbeit wird Karriere als individuell gestalteter und subjektiv interpretierter Verlauf arbeitsbezogener Erfahrungen über die Lebensspanne verstanden.

Karrieren verlaufen heute zunehmend dynamisch und weniger linear. Erwerbsbiografien kombinieren unterschiedliche Phasen wie Festanstellung, Selbstständigkeit, Projektarbeit oder Sabbaticals und bewegen sich nicht nur vertikal, sondern auch horizontal oder parallel, je nach Lebenssituation (Greenhaus, Callanan & DiRenzo, 2008; Hall, 1976; Kels et al., 2015; Scholten, 2018). Moderne Karriereforschung betont, dass neben objektiven Erfolgsindikatoren wie Lohn oder Beförderung zunehmend subjektive Kriterien, wie Zufriedenheit, Sinnhaftigkeit oder vielfältige Erfahrungen, in den Vordergrund treten. Dies führt zu einer stärkeren Individualisierung und Pluralisierung von Karrierevorstellungen (Kels et al., 2015). Dies wird in Kapitel 2.3 vertiefend betrachtet.

## 2.3. Karrieretheorien

Wie in Kapitel 2.2 dargelegt, gewinnen subjektive Karrierefaktoren an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund rücken Karrieretheorien in den Fokus, die diesen Wandel erklären und ein zeitgemäßes Verständnis von Karriere ermöglichen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Boundaryless Career Theory (Arthur, 1994), Protean Career Theory (Hall, 1976) und die Happenstance Learning Theory (Krumboltz, 2009) betrachtet, da diese ein modernes und flexibles Verständnis von Karriere abbilden, welches sich mit hierarchiefreien Organisationsformen wie der Holacracy vereinbaren lässt. Klassische Karrieremodelle, die auf festen Hierarchien, linearen Aufstiegswegen und organisationaler Kontrolle basieren, sind für die Analyse von Karrieren in Holacracy nicht geeignet und werden daher bewusst nicht in Betracht gezogen.

Im Folgenden werden zwei Karrieretheorien betrachtet, welche sich nicht an traditionelle, hierarchische Organisationsstrukturen binden, sondern intra- und interorganisationale Mobilität betonen. Dies ist zum einen die Boundaryless Career Theory, welche zurückzuführen ist auf Arthur (1994). Sie besagt, dass Karrieren nicht durch traditionelle organisatorische Grenzen definiert werden, sondern, dass Individuen ihre beruflichen Wege selbstbestimmt über verschiedene Organisationen und Branchen hinweg gestalten, gestützt durch Netzwerke und persönliche Mobilität. Zum anderen die Protean Career Theory von Hall (1976). Diese beschreibt, dass Individuen ihre Karrieren eigenverantwortlich und flexibel steuern, wobei sie sich an ihren persönlichen Werten, Zielen und Bedürfnissen orientieren und sich kontinuierlich an veränderte Bedingungen anpassen. Greenhaus, Callanan & DiRenzo (2008) betrachten in ihrem Artikel die beiden Theorien und zeigen auf, dass die Protean Career Theory als innere Haltung gegenüber der eigenen Karriere betrachtet werden kann, während die Boundaryless Career Theory verstärkt das tatsächliche Verhalten beschreibt. Greenhaus et al. (2008) bringen zum Ausdruck, dass sich die beiden Theorien überlappen. Sie postulieren eine Perspektive, welche die beiden Theorien vereint (s. Abbildung 2). Dabei betrachten sie drei Komponenten dargestellt in den Kästen mit durchgängiger Umrandung.

Die erste Komponente sind die Mobilitätsmuster, sowohl innerhalb als auch zwischen Organisationen, welche von traditionellen, linearen Karriereverläufen abweichen. Besonders betont wird die interorganisationale Mobilität als Form der Grenzüberschreitung. Eine weniger beachtete, aber relevante Form ist das sogenannte Job Crafting, also die aktive Umgestaltung der eigenen Arbeit durch Veränderung von Aufgabeninhalten oder sozialen Interaktionen (Demerouti, 2014). Obwohl diese Anpassungen innerhalb eines Jobs stattfinden, gelten sie als bedeutende Strategie, wenn externe Wechsellmöglichkeiten fehlen oder nicht gewünscht sind. Job Crafting steht im Einklang mit einer proteanen Karriereorientierung, da es sowohl selbstgesteuert als auch wertebasiert ist.

Die zweite Komponente sind die drei zentralen Karrierekompetenzen nach Arthur (1994): *knowing-why* (Identitätsfindung), *knowing-how* (Vermittelbarkeit von Fähigkeiten) und *knowing-whom* (Aufbau von Informations- und Einflussnetzwerken). Dabei handelt es sich nicht um Mobilität im klassischen Sinne, sondern um eine Erweiterung des beruflichen Bezugsrahmens über organisatorische Grenzen hinweg. Sei es psychologisch, etwa durch die Identifikation mit einem Beruf statt mit einem Unternehmen, oder physisch, durch externe Netzwerkbildung.

Die dritte Komponente umfasst die zwei Dimensionen der Protean Career Theory (Hall, 1976): *self-directed* beschreibt die eigenverantwortliche Steuerung der beruflichen Laufbahn, während *values-driven* bedeutet, dass Karriereentscheidungen auf persönlichen Werten und Zielen basieren.

Beide Aspekte betonen individuelle Autonomie und Sinnorientierung jenseits organisationaler Vorgaben.

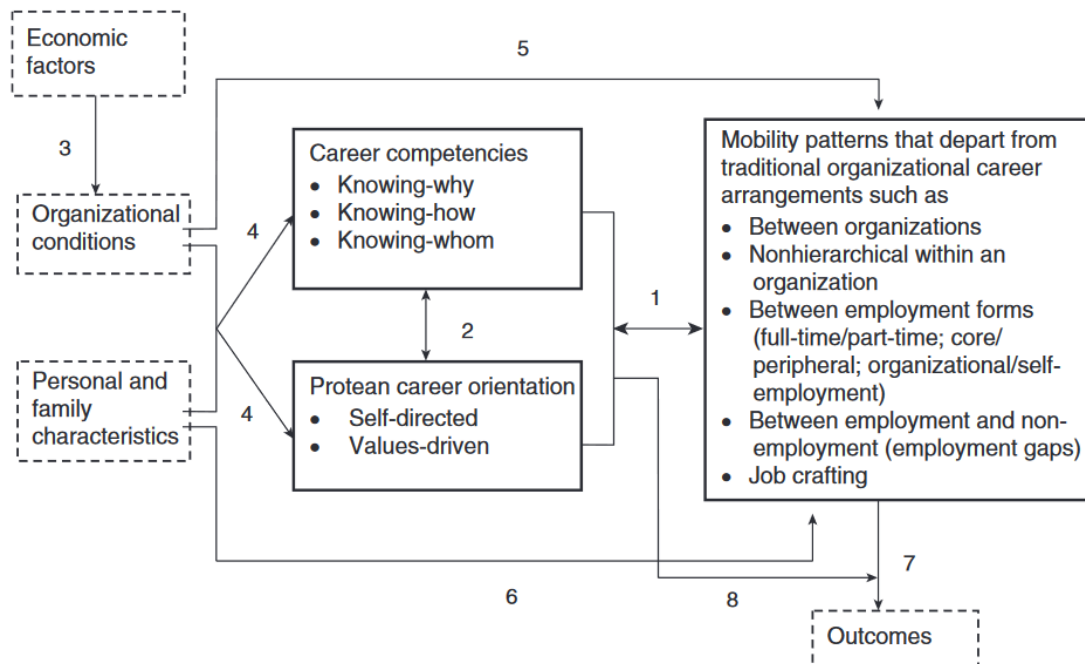


Abbildung 2. A boundaryless perspective on careers (Greenhaus et al., 2008, S. 285)

Die Elemente in den gestrichelten Linien, werden von Greenhaus et al. (2008) als Einflusskriterien und Ergebnisse deklariert. Insgesamt beschreiben sie acht Pfade, welche in der Grafik mit Zahlen betitelt sind. Nachfolgend werden diese kurz beschrieben.

Pfad 1 zeigt auf, dass *career competencies* und *Protean career orientation* Mobilitätsmuster beeinflussen und umgekehrt von diesen beeinflusst werden. Grenzüberschreitende Erfahrungen fördern den Kompetenzaufbau, umgekehrt erleichtern Kompetenzen neue Mobilitätsoptionen.

Pfad 2 zeigt auf, dass zwischen *career competencies* und *Protean career orientation* eine wechselseitige Beziehung besteht.

Pfad 3 zeigt auf, dass ökonomische Faktoren (z. B. Globalisierung, Restrukturierungen, Wirtschaftskrisen) die Organisation als Ganzes und somit die Arbeitsbedingungen verändern können.

Pfad 4 zeigt auf, dass persönliche und familiäre sowie organisationale Bedingungen sowohl *career competencies* als auch *Protean career orientation* beeinflussen können.

Pfad 5 und 6 zeigen auf, dass organisationale Bedingungen sowie persönliche/familiäre Faktoren, unabhängig von *career competencies* und *Protean career orientation*, Mobilitätsmuster direkt beeinflussen können.

Pfad 7 zeigt auf, dass Mobilitätsmuster zu direkten Auswirkungen führen können. Entsprechend der Recherche von Greenhaus et al. (2008) können diese sowohl positiv (z. B. Autonomie, Lernchancen) als auch negativ (z. B. Unsicherheit, Stress, Einkommensverluste) sein. Die Auswirkungen hängen stark vom Kontext und individuellen Ressourcen ab.

Pfad 8 zeigt auf, dass *career competencies* und *Protean career orientation* zu direkten Auswirkungen führen können. Erfolgsfaktoren für positive Auswirkungen sind vor allem persönliche

Merkmale wie Identität, Anpassungsfähigkeit, proteane Orientierung, soziale Netzwerke, Lernbereitschaft, Experimentierfreude und Resilienz. Greenhaus et al. (2008) fassen zusammen, dass Karrierekompetenzen mit subjektivem Erfolg und wahrgenommener Marktattraktivität zusammenhängen und nicht essenziell davon, ob eine Karriere boundaryless verläuft. Entscheidend ist also weniger die äussere Struktur als die individuelle Fähigkeit, mit Unsicherheit und Wandel umzugehen.

Neben der Boundaryless Career Perspective (Greenhaus et al., 2008) bietet es sich an, auch die Happenstance Learning Theory (Krumboltz, 2009) zu betrachten. Diese geht davon aus, dass ungeplante Ereignisse und Zufälle eine zentrale Rolle in der beruflichen Entwicklung spielen. Im Gegensatz zu klassischen Karrieremodellen, die auf linearen Entscheidungsprozessen basieren, betrachtet diese Theorie Karriereplanung als dynamisch, offen und stark von externen Einflüssen geprägt. Individuen sollen lernen, auf unerwartete Situationen flexibel zu reagieren und diese als Lern- und Entwicklungschancen zu nutzen. Zentrale Kompetenzen in diesem Zusammenhang sind Neugier, Optimismus, Risikobereitschaft, Flexibilität und Beharrlichkeit. Die Theorie fordert dazu auf, nicht nur auf Zufälle zu reagieren, sondern aktiv eine Haltung zu entwickeln, die solche Ereignisse antizipiert und proaktiv nutzt (*planned happenstance*).

Auf Basis der zuvor dargestellten Theorien lässt sich argumentieren, dass zwischen der Boundaryless Career Theory, der Protean Career Theory und der Happenstance Learning Theory eine konzeptionelle Verbindung besteht. Diese ergibt sich vor allem über die Betonung individueller Selbststeuerung und Offenheit gegenüber externen Impulsen. Während die Boundaryless Career Theory Karrieren als dynamisch, grenzüberschreitend und unabhängig von organisationalen Strukturen beschreibt, hebt die Happenstance Learning Theory die Rolle ungeplanter Ereignisse und Zufälle in der beruflichen Entwicklung hervor. Beide Ansätze fordern von Individuen ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft und der Fähigkeit, Chancen ausserhalb traditioneller Karrierepfade zu erkennen und zu nutzen. Die proteane Dimension, insbesondere die selbstgesteuerte und werteorientierte Haltung, bildet dabei die psychologische Grundlage, um mit Zufällen im Sinne der Happenstance Learning Theory konstruktiv umzugehen.

In der kombinierten Betrachtung der drei Theorien entsteht so ein integratives Verständnis moderner Karrieren, das sowohl strukturelle Offenheit als auch situative Flexibilität betont und damit gut auf agile Organisationsformen übertragbar erscheint. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Verbindung dieser Theorien die strukturellen Rahmenbedingungen selbstorganisierter Systeme nur bedingt berücksichtigt. Zwar beschreiben sie, wie Individuen flexibel und werteorientiert mit Unsicherheit umgehen, blenden jedoch kollektive Dynamiken, Rollenrotationen und die Wechselwirkung zwischen individueller Selbststeuerung und organisationaler Sinnstruktur weitgehend aus. Gerade in selbstorganisierten Organisationen stellt sich die Frage, wie Karriere gestaltet wird, wenn Statussymbole, Beförderungen und klassische Laufbahnlogiken als Formen von Anerkennung wegfallen. Damit erweitert sich der Karrierebegriff um eine relationale Dimension, in der individuelle Entwicklung eng mit der organisationalen Evolution verknüpft ist. Diese umfasst aus Sicht der Autorin drei Ebenen: Karriere entsteht in Wechselwirkung mit anderen (etwa durch Peer-Feedback und gemeinsames Lernen), sie entwickelt sich im

organisationalen Kontext (durch Rollen und Strukturen) und sie ist verbunden mit der kollektiven Sinnorientierung von der Gesamtorganisation bis zum kleinsten Holon. Diese relationale Perspektive bleibt in den bisherigen Karrieretheorien weitgehend unbeachtet, bietet jedoch einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die Frage, wie Karrieren in selbstorganisierten Systemen unterstützt, gestaltet und gemanagt werden können. Ein Aspekt, der in Kapitel 2.4 näher betrachtet wird.

#### **2.4. Karrieremanagement in der Selbstorganisation**

Karrieremanagement in Unternehmen verfolgt traditionell das Ziel, individuelle Karriereziele der Mitarbeitenden mit den strategischen Anforderungen des Unternehmens in Einklang zu bringen (Hirschi, 2017). Mitarbeitende und Arbeitgebende sehen sich heute einer Arbeitswelt gegenüber, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägt ist, wodurch oft klare Orientierungshilfen und stabile Rahmenbedingungen fehlen (Sauter, Sauter & Wolfig, 2018). Persönliche Lebensziele, ausserberufliche Einflüsse und individuelle Interessen prägen, wie bereits in Kapitel 2.3 dargestellt, zunehmend die Karriereplanung. Klassische Modelle mit linearen Aufstiegswegen, festen Hierarchien und standardisierten Kompetenzprofilen stossen in dieser dynamischen Umgebung an ihre Grenzen. Karrieren verlaufen flexibler, häufig in wiederkehrenden Kurzzyklen, und das klassische Normalarbeitsverhältnis verliert an Bedeutung (Bischof, 2019; Hoffman, Casnocha & Yeh, 2014; Von Hahn, 2018). Das lebenszyklusorientierte Karrieremanagement berücksichtigt diese Entwicklung, indem es berufliche Laufbahnen im Kontext individueller Lebensphasen betrachtet. Es unterscheidet verschiedene Teilzyklen (biosoziale, familiäre, berufliche, laufbahnbezogene und stellenbezogen) und bietet damit Anknüpfungspunkte für eigenverantwortliche Karrieregestaltung sowie für strategische Personalentwicklung in Organisationen (Graf, Mücke & Dornemann, 2024). Im agilen Karrieremanagement werden diese Prinzipien aufgegriffen: Der Fokus liegt auf selbstorganisierten, bedarfsorientierten und flexiblen Entwicklungsprozessen, die sich an Stärken, Interessen und individueller Entwicklung orientieren statt an starren Laufbahnplänen oder Hierarchien (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2023; Lippe-Heinrich, 2019; Mollet & Kaudela-Baum, 2023; Scholten, 2018). Mitarbeitende übernehmen eine aktive Rolle in der Gestaltung ihrer Laufbahnen: Sie erkennen eigenständig Entwicklungsbedarfe, nutzen Lernchancen und entwickeln ihre Kompetenzen kontinuierlich weiter (Erpenbeck & Sauter, 2019; Hoffman et al., 2014; Majkovic et al., 2020; Sauter & Scholz, 2015; Schell & Bischof, 2021; Scholten, 2018; Winkler & Fink, 2022). Die Organisation unterstützt diese Prozesse durch transparente Rollen, zugängliche Lernressourcen und regelmässiges Feedback. Personalentwickelnde agieren als Lerncoaches, Ermöglicher und Vernetzer. Arbeitsmarktfähigkeit und persönliche Entwicklung werden so zu einer gemeinsamen Verantwortung von Individuum und Organisation (Lippe-Heinrich, 2019).

Eine zentrale Frage ist die Abgrenzung zwischen agilem Karrieremanagement in hierarchischen Organisationen und Karrieremanagement in selbstorganisierten Systemen. In hierarchischen Unternehmen können agile Elemente, wie flexible Entwicklungsprogramme, projektbasierte Laufbahnen oder Coaching-Initiativen integriert werden, während die Organisation weiterhin Karrierewege strukturiert und Steuerungsmechanismen bereitstellt. In selbstorganisierten Systemen hingegen übernimmt die Organisation primär die Rolle der Rahmengerberin: Sie schafft Bedingungen

und Strukturen, während die Verantwortung für Laufbahn und Entwicklung bei den Mitarbeitenden liegt. Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, ob der Begriff *Karrieremanagement* für Systeme wie Holacracy noch treffend ist, da kein Management im klassischen Sinne durch die Organisation stattfindet.

Festzuhalten ist: Selbstorganisation und Eigenverantwortung machen effektives Selbstmanagement zur zentralen Voraussetzung, damit Mitarbeitende in selbstorganisierten Strukturen Karriereziele verfolgen, Lernchancen erkennen und ihre Kompetenzen kontinuierlich erweitern können.

## **2.5. Selbstmanagement in der Selbstorganisation**

Durch die Implementierung und Förderung von Selbstmanagement werden Organisationen in die Lage versetzt, aktuelle Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und dynamisch, ressourcenschonend sowie zielgerichtet auf neue Anforderungen und Herausforderungen zu reagieren (Laib, Lieberherr & Schachinger, 2020). Wie in Kapitel 2.4 erläutert, stellt Selbstmanagement eine zentrale Schlüsselkompetenz der Mitarbeitenden dar, sowohl im Hinblick auf ihre langfristige Arbeitsmarktfähigkeit als auch für das erfolgreiche Bestehen in dynamischen, agilen Organisationsstrukturen. In Holacracy ist Selbstmanagement unverzichtbar, da Mitarbeitende ohne klassische Hierarchien agieren, mehrere Rollen eigenverantwortlich ausfüllen und aktiv zur Gestaltung der Organisation beitragen. Die dezentrale Struktur verlangt ein hohes Mass an Selbstreflexion, Eigeninitiative und Klarheit über die eigene Rolle. Nur so kann die Zusammenarbeit in sinnorientierten, dynamischen Kreisen gelingen (Bischof, 2019). Dieses Kapitel betrachtet die Wichtigkeit von Selbstmanagement in der Selbstorganisation im Detail.

Für die Begriffsdefinition wird Graf (2019) gewählt, weil ihre Definition Selbstmanagement ganzheitlich und operationalisierbar beschreibt, sowie kognitive, emotionale und verhaltensorientierte Komponenten integriert und zugleich die Verbindung zu organisationalen Rahmenbedingungen abbildet. Andere Ansätze legen stärkeres Gewicht auf psychometrische Messungen, auf Führung oder auf werte- und motivationsbasierte Perspektiven, weshalb sie für die Analyse lebenszyklusorientierter und agiler Karrieregestaltung weniger passend sind. Nach Graf (2019) bezeichnet Selbstmanagement eine Fähigkeit, die ursprünglich aus der Verhaltenstherapie stammt und heute als zentrale Kompetenz im Unternehmenskontext gilt. Es umfasst die selbstständige Steuerung und Organisation des eigenen Handelns. Die Begriffe Selbstmanagement, Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstregulation werden häufig synonym verwendet. Angesichts steigender Anforderungen, psychosozialer Belastungen und neuer Technologien gewinnt Selbstmanagement zunehmend an Bedeutung für Mitarbeitende und Führungskräfte. Da es sich bei Selbstmanagement um eine Kompetenz handelt, ist diese grundsätzlich erlernbar.

Diverse Studien weisen darauf hin, dass sich Selbstmanagement im Arbeitskontext positiv auf die Arbeitsleistung, Zufriedenheit, Mitarbeitendenbindung, Teamleistung, Kreativität und Innovation sowie auf die psychische Gesundheit auswirken kann (vgl. DiLiello & Houghton, 2006; Dolbier, Soderstrom & Steinhardt, 2001; Hirschi, 2017; Majkovic et al., 2020; Panagopoulos & Ogilvie, 2015; Politis, 2006).

Ein erhöhtes Mass an Selbstmanagement bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich, z. B. durch die andauernde Selbstreflexion, im Hinblick auf Abgrenzung und Umgang mit Verantwortung sowie heterogenen Arbeitsstilen. Selbstmanagement erfordert Disziplin und kann zu Überforderung führen. In konfliktscheuen Kulturen, wie es die Schweiz ist, ist es nur bedingt möglich kritisches Feedback zu erhalten und auch zu geben, was jedoch essenziell für die Entwicklung der eigenen Selbstmanagementkompetenz ist (Majkovic et al., 2020). Dobliger & Class (2023) betonen, dass Autonomie nicht per se positiv wirkt, sondern passgenau zum individuellen Autonomiebedürfnis sein muss. Dies ist ein wichtiger Hinweis für die Gestaltung von Rollen und Verantwortlichkeiten in Holacracy.

Nach Graf (2019) setzt sich Selbstmanagement aus neun verschiedenen Bausteinen zusammen (Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis, Selbstentwicklung, Ziele, Zeit und Informationen, physische und psychische Gesundheit, soziale Beziehungen, Selbstkontrolle und Selbstregulation, Persönlichkeitsaspekte). Diese Bausteine können durch selbst- und unternehmensgesteuerte Massnahmen gefördert werden und somit die Selbstmanagementkompetenz als Ganzes verbessern. Tabelle 2 bietet eine stark reduzierte Zusammenfassung der möglichen Massnahmen.

Tabelle 2  
Mögliche Massnahmen zur Steigerung des Selbstmanagements nach Graf (2019)

<b>Kompetenzbereich</b>	<b>Selbstgesteuerte Massnahmen</b>	<b>Massnahmen seitens des Unternehmens</b>
Selbstverantwortungs-kompetenz	Eigene Lebensgestaltung aktiv übernehmen; Balance sichern; Unterstützung suchen; persönliche Werte reflektieren	Kultur und Strukturen schaffen; Führungskräfte sensibilisieren; Peer-Coaching und Lernzirkel etablieren
Selbsterkenntnis-kompetenz	Selbstreflexion; Tagebuch führen; Feedback einholen; Bücher lesen; Coaching oder Therapie nutzen	Feedbackkultur fördern; Standortbestimmungen und Tests anbieten; Coaching und Entwicklung ermöglichen
Selbstentwicklungs-kompetenz	Lebenslanges Lernen aktiv gestalten; neue Kompetenzen erwerben; Standortbestimmung durchführen; Horizonte erweitern	Lernförderliche Aufgaben und Kultur schaffen; Entwicklungsgespräche und individuelle Lernpläne anbieten

Zielkompetenz	Bücher und Übungen zu Zielentwicklung nutzen; Coaching und Seminare besuchen; Unterstützung im Umfeld suchen	Zielprozesse etablieren; Wohlbefinden fördern; Führungskräfte schulen; Peer-Coaching und Seminare anbieten
Zeit- und Informationskompetenz	Zeitmanagement reflektieren; neue Methoden ausprobieren; Seminare und Coaching nutzen; Störungen gezielt reduzieren	Seminare und Coaching anbieten; Delegation fördern; klare Regeln für Kommunikation; Räume für fokussiertes Arbeiten schaffen
Gesundheitskompetenz	Gesundheitsinfos nutzen; gesundes Verhalten integrieren; Stress abbauen; Energie aufbauen; Workshops besuchen	Führungskräfte schulen; gesundheitsförderliche Kultur und Infrastruktur schaffen; Trainings, Beratung, medizinische Betreuung anbieten
Beziehungskompetenz	Beziehungen analysieren; soziale Netzwerke pflegen; belastende Kontakte reflektieren; Kurse und Therapie nutzen	Teamgeist fördern; Kooperation belohnen; Peer-Coaching und kollegiale Beratung etablieren; Austauschräume schaffen; Kommunikationskompetenz stärken
Selbstkontrolle und Selbstregulation	Positive Selbstreflexion; Strategien zur Selbstmotivation und Emotionsregulation anwenden; Coaching und Seminare nutzen	Positive Kommunikation fördern; lösungsorientierte Führung; emotionale Unterstützung bieten; Seminare und Coaching zu Selbststeuerung integrieren
Persönlichkeitsentwicklung	Persönlichkeitsaspekte reflektieren; Strategien für den Umgang mit Schwächen entwickeln; Weiterbildung und Therapie nutzen	Reflexionsräume und Einstellungsarbeit in Seminaren integrieren; Persönlichkeitsentwicklung gezielt fördern

---

Selbstmanagement ist eine zentrale Voraussetzung für das Arbeiten in selbstorganisierten Kontexten wie Holacracy. Doch für eine nachhaltige Passung zwischen Individuum und Organisation braucht es mehr als Kompetenzen. Entscheidend sind auch persönliche Werte und Eigenschaften.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept des Person-Environment-Fit (P-E-Fit) an Bedeutung. Das Kapitel 2.6 beleuchtet zwei zentrale Einflussfaktoren: Sinnorientierung und Persönlichkeit. Beide bestimmen, ob Mitarbeitende sich mit dem organisationalen Zweck identifizieren und psychologisch in selbstorganisierte Strukturen passen.

## **2.6. Person-Environment-Fit in der Selbstorganisation**

Der Person-Environment-Fit (P-E-Fit) beschreibt die Passung zwischen individuellen Eigenschaften und den Anforderungen sowie Werten einer Organisation (Kristof, 1996). In selbstorganisierten Arbeitskontexten wie Holacracy, in denen der Zweck der Unternehmung im Zentrum steht, ist diese Passung besonders entscheidend: Mitarbeitende übernehmen Verantwortung, treffen Entscheidungen autonom und gestalten ihre Arbeit aktiv mit. Im Folgenden werden zwei relevante Aspekte für den P-E-Fit analysiert, dies ist zum einen die Sinnorientierung und zum anderen Persönlichkeitseigenschaften.

Ein zentraler Aspekt des P-E-Fit ist die Sinnorientierung. Bereits klassische arbeitspsychologische Modelle wie das Job Characteristics Model von Hackman & Oldham (1976) betonen die Bedeutung von Sinn, Autonomie und Feedback für Motivation und Arbeitszufriedenheit. Seit den 1970er Jahren steigt das Bedürfnis von Arbeitnehmenden nach Sinnhaftigkeit, Selbstverwirklichung, Mitbestimmung und Teilhabe (Kels et al., 2015). Die Laufbahnforschung verdeutlicht zudem eine Verschiebung von objektiven Karrierefaktoren (z. B. Lohn, Stellentitel) hin zu subjektiven Karrierefaktoren (z. B. Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit) (Kels et al., 2015). Die in Kapitel 2.3 dargestellten Karrieretheorien verdeutlichen diese Entwicklung. Simon Sinek (2011) beschreibt mit seinem *Golden Circle* eindrücklich, dass Sinnhaftigkeit vor allem durch die Frage nach dem *Warum* entsteht, dem übergeordneten Zweck einer Tätigkeit oder Organisation. Stimmen das individuelle und das organisationale *Warum* überein, kann ein besonders hoher P-E-Fit erreicht werden, welcher zu erhöhter intrinsischer Motivation, Unternehmensidentifikation, Zufriedenheit und Mitarbeitendenbindung führt (Imperative, 2022).

Neben der Sinnorientierung spielen Persönlichkeitseigenschaften eine zentrale Rolle für den P-E-Fit in selbstorganisierten Kontexten. Mitarbeitende müssen engagiert sein, bereit sein zu lernen, emotional und sozial kompetent sein und fähig sein in einem sich dauerhaft wandelnden Umfeld zu arbeiten (Fink, 2022). Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Goldberg, 1990) bietet hier eine differenzierte Grundlage. Dieses umfasst Extraversion, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Jede Kategorie repräsentiert einen breiten Bereich, der aus expliziteren Persönlichkeitsmerkmalen besteht (Goldberg, 1990). Doblinger & Class (2023) zeigen in ihrer Querschnittsstudie mit Mitarbeitenden aus selbstorganisierten und traditionellen Organisationen, dass hohe Ausprägungen in Extraversion und Offenheit sowie niedrige Ausprägungen in Neurotizismus positiv mit dem Wohlbefinden und dem Verbleib in selbstorganisierten Kontexten korrelieren. Auch Weirauch et al. (2023) bestätigen, dass ein geringe Ausprägung in Neurotizismus sowie eine hohe Ausprägung in Verträglichkeit mit einem höherem P-

E-Fit und Zufriedenheit in Holacracy Organisationen einhergeht. Dies passt zur kollektivistischen Logik von Holacracy, in der Teamarbeit und gegenseitige Rücksichtnahme zentrale Werte darstellen. Überraschend ist jedoch, dass in derselben Studie keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Extraversion, Offenheit und Gewissenhaftigkeit und dem P-E-Fit gefunden wurden. Besonders die fehlende Korrelation mit Gewissenhaftigkeit widerspricht Theorien und Modellen, nach denen diese Eigenschaft als zentral für Selbstmanagement gilt, ein Schlüsselmerkmal für das Arbeiten in Holacracy (s. Kapitel 2.5). Mögliche Erklärungen liegen in den methodischen Begrenzungen: Die Stichprobe war mit  $N = 95$  relativ klein, die Messung der Holacracy-Zufriedenheit erfolgte über ein Einzelitem, und die Rollenvielfalt innerhalb der Organisation wurde nicht systematisch differenziert. Zudem bleibt unklar, wie stark Selbstmanagementkompetenzen tatsächlich erfasst wurden. Als bislang einzige empirische Studie zu dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit im Kontext von Holacracy besteht hier ein klarer Forschungsbedarf.

Die qualitative Studie von Majkovic et al. (2020) ergänzt diese Perspektive um praxisnahe Einblicke. In 32 leitfadengestützten Interviews mit Fach- und Führungskräften aus vollständig oder teilweise selbstorganisierten Unternehmen zeigt sich, dass individuelle Leistungs Betonung zunehmend in den Hintergrund tritt. Entscheidungen werden im Team getroffen, basierend auf Vertrauen, psychologischer Sicherheit und sozialer Kompetenz. Erfolgreiches Selbstmanagement erfordert kognitive Flexibilität, Kommunikationsstärke und Lernbereitschaft. Eigenschaften, die sich nicht vollständig über klassische Persönlichkeitsmodelle abbilden lassen. Auch Maran et al. (2022) weisen in ihrer internationalen Studie darauf hin, dass Persönlichkeitsmerkmale allein nicht ausreichen, um einen erfolgreichen P-E-Fit zu erklären. Vielmehr spielt das Grundinteresse an der Tätigkeit und der Organisation eine entscheidende Rolle. Damit wird erneut deutlich, wie zentral das *Warum* ist und weshalb es für Organisationen essenziell bleibt, ihren Unternehmenszweck klar zu kommunizieren.

Besonders in Holacracy Organisationen, in denen der Zweck der Unternehmung im Zentrum steht, wird dem P-E-Fit ein hoher Stellenwert in der Rekrutierung eingeräumt. Fachwissen und Soft Skills gelten als erlernbar und treten in der Auswahlentscheidung zunehmend in den Hintergrund (Fink, 2022). Stattdessen wird darauf geachtet, ob die Sinnorientierung, die Persönlichkeit, die Werte, das Autonomiebedürfnis und die Selbstmanagementkompetenz der Bewerbenden zur Organisation passen.

Die bisherigen Studien zeigen, dass P-E-Fit ein vielschichtiges Konzept ist. Für agile Organisationen wie Holacracy ist die Passung zwischen Individuum und Organisation entscheidend. Dennoch fehlt bislang ein integratives Modell, das die Wechselwirkungen zwischen Sinnorientierung, Persönlichkeit, Selbstmanagementkompetenz, Rollenanforderungen und organisationalem Zweck systematisch beschreibt. Zukünftige Forschung sollte diese Aspekte stärker miteinander verknüpfen und differenzierte Messinstrumente entwickeln, um P-E-Fit in selbstorganisierten Kontexten präziser erfassen zu können.

Auf Basis der theoretischen Grundlagen folgt in Kapitel 3 die Herleitung des Forschungsdesigns.

### 3. Methodik

Im Folgenden werden die Methoden der Datenerhebung und -auswertung dargestellt sowie die Wahl der Verfahren begründet. Zudem wird eine Beschreibung des Samplings aufgeführt und der Ablauf der Datenerhebung erläutert.

#### 3.1. Vorstellung und Begründung der Methodik

Im Rahmen dieser Arbeit wird analysiert, wie Mitarbeitende in einer selbstorganisierten Digitalagentur ihre Karriere definieren und gestalten. Der Prozess der Methodik ist in Abbildung 3 dargestellt.

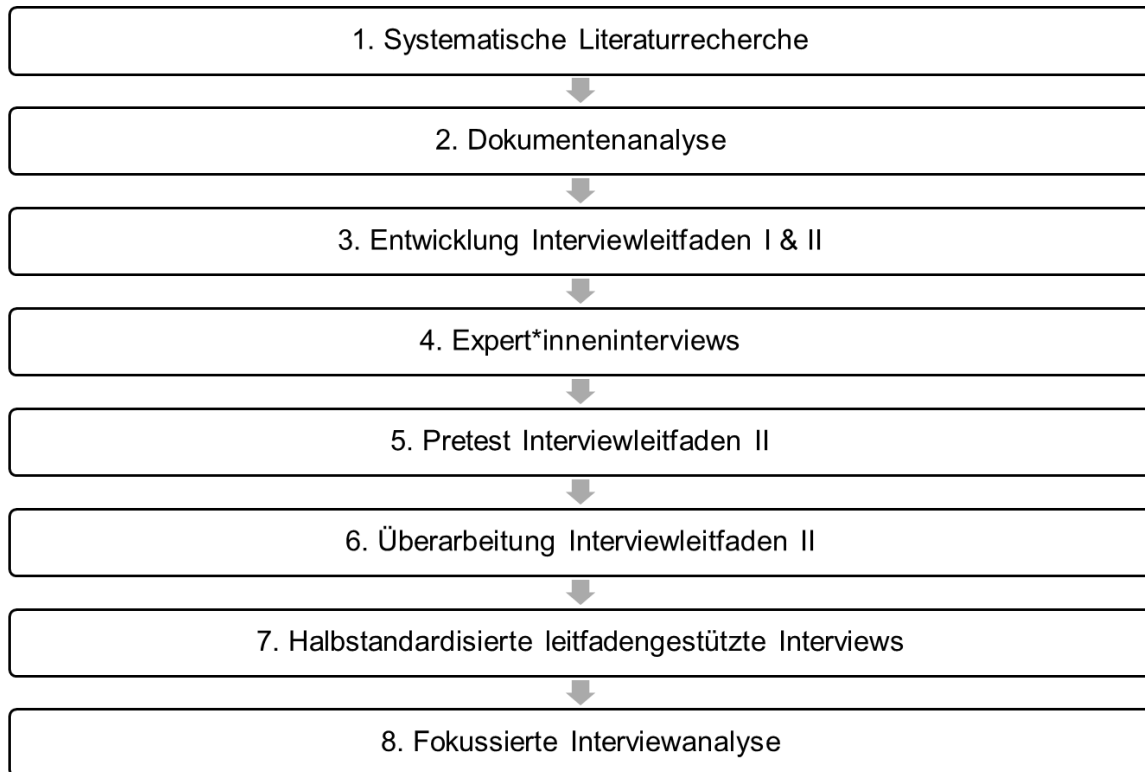


Abbildung 3. Prozess des methodischen Vorgehens

Zum besseren Verständnis des Unternehmens und der Ausgestaltung von Holacracy bei der Liip AG erfolgte zunächst eine Vorstudie. Diese umfasste eine Literaturrecherche, Dokumentenanalyse sowie zwei Expert\*inneninterviews.

In der Hauptanalyse galt es die Wahrnehmung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei der Liip AG fokussiert zu betrachten, hierfür bot sich eine qualitative Interviewstudie an. Dies darin begründet, dass bereits quantitative Ergebnisse in Form von Mitarbeitendenbefragungen und weiteren Dokumenten, wie bspw. Offboarding-Statistiken vorlagen, jedoch die Frage nach den subjektiven Wahrnehmungen und Einstellungen in diesen Dokumenten unbeantwortet blieb.

Die Form des halbstandardisierten leitfadengestützten Interviews wurde gewählt, um einerseits eine strukturierte Grundlage für die Erlangung der gewünschten Erkenntnisse zu schaffen und andererseits die Flexibilität zu gewährleisten, durch gezieltes Nachfragen auf die Antworten der Teilnehmenden eingehen zu können. Der Interviewleitfaden wurde nach Helfferich (2011) entwickelt. Es wurden 12 Interviews mit Mitarbeitenden geführt, um deren Perspektive auf Karriere und einhergehenden Chancen und Herausforderungen umfassend zu analysieren. Die Interviews wurden

digital mit Google Meet geführt und aufgezeichnet. Die Datenauswertung erfolgte mittels qualitativer Interviewanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2024). Bei der Durchführung der Masterarbeit bestanden keine ethischen Bedenken, da alle Daten unter Wahrung der Anonymität und freiwilligen Zustimmung der Teilnehmenden erhoben wurden.

### **3.2. Vorstudie**

In der qualitativen Forschung ist es essenziell einen Zugang zum Forschungsfeld zu erlangen (Flick, 2025). Um dies zu gewährleisten, wurde der Hauptanalyse eine ausführliche Vorstudie vorangestellt. Zunächst wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Die gewonnenen Einsichten aus der Dokumentenanalyse wurden durch eine umfassende Literaturrecherche zu selbstorganisierten Organisationsstrukturen, Karrieretheorien sowie Karriere- und Selbstmanagement ergänzt, zwei Expert\*inneninterviews gaben weitere Einblicke.

#### **3.2.1. Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse wurde gewählt, da sie Informationen in ihrem ursprünglichen Bedeutungsrahmen sichtbar macht und zum „*Verständnis sozialer Realitäten in institutionellen Kontexten*“ beiträgt (Flick, 2025, S. 331). Dadurch wurde ein tieferes Verständnis der Liip AG und der Ausgestaltung von Holacracy erhofft. Eine umfangreiche Dokumentenmenge wurde seitens der Liip AG zur Verfügung gestellt. Die Auswahl der Dokumente erfolgte nach den vier Kriterien Authentizität, Glaubwürdigkeit, Repräsentativität und Bedeutung, wie von Flick (2025) beschrieben. Aus diesen Dokumenten sollte als primäres Ziel die Stichprobe für die qualitativen Interviews definiert werden. Hierbei wurden die Ergebnisse von Mitarbeitendenbefragungen zum Thema Karriere analysiert. Ergänzend dazu wurden die demografischen Daten der Mitarbeitenden, die Organisationsstruktur, bestehende Entwicklungsmassnahmen, der Onboarding-Prozess und die Offboarding-Statistiken der Liip AG auf Hinweise zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten untersucht.

#### **3.2.2. Expert\*inneninterviews**

Ergänzend zur Dokumentenanalyse wurden zwei Expert\*inneninterviews mit Mitarbeitenden aus der Personalentwicklung geführt, um weitere Erkenntnisse zu den bestehenden beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei der Liip AG zu erlangen und gleichzeitig die Chancen und Herausforderungen in der Karriereentwicklung bei der Liip AG aus Sicht der Personalverantwortlichen zu erfassen. Hierfür wurde ein halbstandardisierter leitfadengestützter Interviewleitfaden in Anlehnung an den Interviewleitfaden der Hauptanalyse erstellt (s. Anhang C). Die Interviews wurden am 09.05.2025 und 12.05.2025 mittels Google Meet durchgeführt und aufgenommen und anschliessend in MAXQDA transkribiert. Da diese Interviews primär der Exploration galten erfolgte keine Codierung.

### **3.3. Herleitung und Beschreibung des Samplings**

Aus den Erkenntnissen der Dokumentenanalyse wurde abgeleitet, welche Gruppe von Mitarbeitenden fokussiert betrachtet werden soll. Dies sind Personen die folgenden Kriterien entsprechen: Da der zeitliche Fokus der Mitarbeitenden neben weiteren Lebensverpflichtungen auf der Arbeit liegen sollte, wurde ein Pensum von 81 bis 100% angestrebt. In der Hauptrolle sollten die Mitarbeitenden im Bereich Software Development tätig sein, dies darin begründet, dass Software Development das Kerngeschäft der Liip AG ist und somit auch die grösste Mitarbeitendengruppe

repräsentiert. Da sich bei den Mitarbeitenden über 26 Jahre in der Mitarbeitendenbefragung eine Unzufriedenheit mit dem Thema Karriere gezeigt hat, wurden die Altersgruppe über 26 Jahre festgelegt. Es wurde eine Geschlechtsverteilung entsprechend der Verteilung im Unternehmen angestrebt (70% männlich & 30% nicht männlich). Die Auswahl der Teilnehmenden sollte zudem eine Vielfalt an Expertise, Jahren in der Firma und Familienstand abbilden. Des Weiteren sollte die Stichprobe Personen mit einer nebenberuflichen selbstständigen Tätigkeit beinhalten. Die Kontaktaufnahme der Personen erfolgte durch die Betreuungsperson der Liip AG im April 2025.

Zur Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmenden wird auf eine detaillierte Beschreibung des Samplings verzichtet und im Folgenden ein zusammenfassender Überblick gegeben: Die Mitarbeitenden arbeiten in einem Pensum von 70 bis 100% an sechs verschiedenen Standorten in der Schweiz. Eine Person mit 70% wurde trotz Abweichung zum angestrebten Pensum von 81 bis 100% berücksichtigt, da dies eine kurzzeitige Reduzierung des Pensums darstellt. Elf der zwölf Befragten arbeiten in der Hauptrolle im Software Development, sechs Personen haben zusätzlich von weiteren Nebenrollen berichtet. Die Mitarbeitenden sind zwischen 29 und 50 Jahre alt, mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren. Die repräsentative Verteilung des Geschlechts entsprechend der Verteilung im Unternehmen konnte nicht ganz erreicht werden, 58% der Befragten sind männlich, 42% nicht-männlich. Die Mitarbeitenden sind zwischen drei und 14 Jahren im Unternehmen beschäftigt, mit einer durchschnittlichen Firmenzugehörigkeit von sieben Jahren. Bei sechs der zwölf Befragten leben Kinder im Haushalt. Fünf der zwölf Befragten sind nebenberuflich selbstständig.

### 3.4. Herleitung und Dokumentation des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde nach Helfferich (2011) entwickelt und hat zum Ziel die Hauptfragestellung: *Wie definieren und gestalten Mitarbeitende ihre Karriere in einer selbstorganisierten Digitalagentur?* zu beantworten. Je Sub-Fragestellung wurde ein Themenblock definiert. Die Forschungsgegenstände wurden aus den Sub-Fragestellungen abgeleitet. Zu Beginn des Interviews waren die Themen allgemeiner Natur, bevor sich die Themen im zweiten Teil konkret auf die Liip AG bezogen. Für den Übergang zwischen diesen beiden Blöcken wurde ein subjektiver Vergleich der Karrierewege traditioneller Organisationen und der Liip AG sowie die subjektive Bewertung der Karriere bei Liip betrachtet. Tabelle 3 bietet einen Überblick der Sub-Fragestellungen und der abgeleiteten zu untersuchenden Forschungsgegenstände.

Tabelle 3  
*Übersicht Sub-Fragestellungen und Forschungsgegenstände*

Sub-Fragestellung	Forschungsgegenstand
1.1. Welche mentalen Modelle von „Karriere“ haben Mitarbeitende in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld, und welche formellen sowie informellen Karriereschritte sind für sie relevant?	Subjektives Konzept Karriere Verlauf der eigenen Laufbahn Zukunftsvision

1.2. Welche Strategien und Praktiken nutzen Mitarbeitende, um ihre Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld aktiv zu gestalten?	Prozess der Zielerreichung Deutung der Relevanz von Beziehungen
<b>Übergang</b>	Subjektiver Vergleich von Karrierewegen Subjektive Bewertung Karriere bei Liip
1.3. Welche Chancen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld?	Subjektives Erleben von Chancen in der Karriere
1.4. Welche Herausforderungen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld?	Subjektives Erleben von Herausforderungen in der Karriere
1.5. Welche Massnahmen kann die Liip AG ergreifen, um Mitarbeitende in der Karriereentwicklung bestmöglich zu unterstützen?	Massnahmen aus Sicht der Mitarbeitenden

---

Im Anschluss an die Definition der Forschungsgegenstände wurden Leitfragen und Erzählaufforderungen unter Anwendung des SPSS-Prinzips nach Helfferich (2011) erarbeitet. Im *Check* wurden alle Themen aufgeführt, die zur Beantwortung der Unterfragestellungen als notwendig antizipiert wurden. Ergänzt wurde der Leitfaden durch konkrete Vertiefungs-, Steuerungs- und Aufrechterhaltungsfragen. Abschliessend wurde der Leitfaden um einen Einstieg, Abschluss, Angaben zur Person, sowie einen Ausstieg erweitert. Für die englischsprachigen Interviews wurden die Leitfragen, Checks und Vertiefungsfragen zudem ins Englische übersetzt. Tabelle 4 veranschaulicht exemplarisch den Aufbau des Leitfadens am ersten Forschungsgegenstand. Der vollständige Leitfaden in Deutsch und Englisch befindet sich in den Anhängen D und E.

Am 06.05.2025 wurde ein Pretest des Interviewleitfadens mit einem Softwareentwickler durchgeführt. Hierbei wurde der Ansatz des qualitativen Pretest Interviews (QPI) von Buschle, Reiter und Bethmann (2022) angewandt. Das gesamte Interview wurde als stringent aufgebaut und verständlich formuliert, eingeschätzt. Es wurden kleine Verbesserungspotenziale aufgezeigt, welche anschliessend eingebaut wurden.

Tabelle 4  
Exemplarischer Ausschnitt Leitfaden

<b>Thema</b>	Mentale Modelle
<b>Sub-Fragestellung</b>	Welche mentalen Modelle von „Karriere“ haben Mitarbeitende in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld, und welche formellen sowie informellen Karriereschritte sind für sie relevant?
<b>Forschungsgegenstand</b>	Subjektives Konzept Karriere
<b>Leitfrage/Erzählaufforderung</b>	Was verstehst du unter dem Begriff "Karriere" und welche Bedeutung schreibst du diesem zu?
<b>Check - wurde das erwähnt?</b>	Persönliche Vorstellungen von Karriere Bedeutung beruflicher Erfolg Wichtige Werte und Vorstellungen
<b>Konkrete Vertiefungsfragen</b>	Kannst du dies bitte noch etwas weiter ausführen? Welchen Stellenwert hat Beruf und Karriere in deinem Leben?

### 3.5. Beschreibung der Datenerhebung

Die leitfadengestützten Interviews wurden vom 09.05. – 06.06.2025 geführt und aufgrund der dezentralen Lage der einzelnen Standorte der Liip AG in der Schweiz, digital, mit Hilfe des Tools Google Meet geführt und aufgenommen. Alle Teilnehmenden erhielten vorab Informationen zur Datenerhebung und -verarbeitung und gaben ihre Einwilligung zur Teilnahme (s. Anhang F). Die Interviews dauerten zwischen 35 bis 60 Minuten, mit einer durchschnittlichen Dauer von 48 Minuten.

### 3.6. Datenauswertung mittels fokussierter Interviewanalyse

Die Datenauswertung erfolgte mittels fokussierter Interviewanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2024). Die Methode ermöglicht es, die Antworten der Teilnehmenden systematisch zu ordnen, in Kategorien einzuteilen und somit eine Vergleichbarkeit herzustellen. Die Methode von Kuckartz & Rädiker (2024) wurde in der Masterarbeit bevorzugt, da sie eine grössere Flexibilität bei der Bildung und Anpassung von induktiven sowie deduktiven Kategorien ermöglicht, was eine tiefere und differenziertere Analyse der Daten zulässt. Im Gegensatz dazu verfolgt die Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) einen stärker strukturierten, deduktiven Ansatz, der weniger Raum für die Entdeckung unerwarteter Muster lässt, was die differenzierte Untersuchung der Daten erschweren kann. Die Analyse erfolgte in sechs Schritten nach Kuckartz & Rädiker (2024), welche nachfolgend zusammenfassend beschrieben werden (s. Abbildung 4).

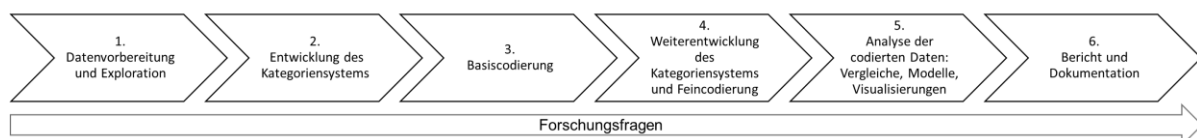


Abbildung 4. Prozess der fokussierten Interviewanalyse, eigene Abbildung in Anlehnung an Kuckartz & Rädiker (2024)

Für die fokussierte Interviewanalyse wurden die gewonnenen Audiodateien in einem ersten Schritt in MAXQDA transkribiert, hierzu wurde die KI-Transkription in MAXQDA für eine automatisierte Transkription verwendet, anschliessend händisch kontrolliert, korrigiert und gemäss den Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker (2024) überarbeitet. Erste Beobachtungen wurden in Memos festgehalten. Zum Schutz der Anonymität sind die Transkripte nicht im Anhang enthalten, können jedoch bei Bedarf bei der Autorin angefragt werden. Auf Grundlage des Interviewleitfadens wurde ein vorläufiges Kategoriensystem entwickelt, das die Forschungsgegenstände als thematische Oberkategorien umfasst und um die Kategorie „zitierfähige Textstellen“ ergänzt. Das Material wurde in Sinneinheiten codiert und den Kategorien zugeordnet. Anschliessend erfolgte eine weitere Differenzierung durch die Bildung von Subkategorien. Das finale Kategoriensystem, sowie die zugehörigen Definitionen sind in den Anhängen G und H dargestellt. Für die Auswertung wurde eine themenorientierte Analyse gewählt, da sich inhaltliche Überschneidungen zwischen den Interviews zeigten und diese Vorgehensweise als aussagekräftiger gegenüber einer fallorientierten Analyse eingeschätzt wurde.

Auf Grundlage des beschriebenen methodischen Vorgehens werden in Kapitel 4 die zentralen Ergebnisse der Vorstudie sowie der leitfadengestützten Interviews dargestellt.

## 4. Ergebnisse

In einer qualitativen Interviewstudie wurden Mitarbeitende zu ihrem Verständnis von Karriere im Kontext der Selbstorganisation befragt. Nachfolgend werden zunächst die Ergebnisse der Vorstudie und anschliessend die Rückmeldungen der Mitarbeitenden zusammenfassend dargestellt und den einzelnen Themenbereichen mit jeweiligen Forschungsgegenständen zugeordnet. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu wahren, werden alle Zitate auf Deutsch wiedergegeben.

### 4.1. Ergebnisse der Vorstudie

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Vorstudie dargelegt, diese tragen zwar nicht direkt zur Beantwortung der Fragestellung bei, helfen jedoch die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung einzuordnen. Zunächst werden die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse aufgeführt, im Anschluss die Erkenntnisse aus den Expert\*inneninterviews.

Die **Dokumentenanalyse** hat einen tiefen Einblick in die Strukturen und Praktiken der Liip AG ermöglicht. Analysiert wurden unter anderem das Lohnsystem und die Anstellungsbedingungen, die Organisationsstruktur, demografische Daten, etablierte Feedbackformate, Weiterbildungsangebote, Rollentypen, der Verhaltenskodex sowie die Offboarding-Statistik. Besonders aufschlussreich war der Abschnitt im Liip-Handbuch (unveröffentlichtes internes Dokument) zur persönlichen Entwicklung und Karriere, das zahlreiche bereits implementierte Massnahmen dokumentiert. Dazu zählt ein umfangreiches Onboarding-Programm sowie ein individuelles Weiterbildungsbudget, das jährlich in Form von Zeit- und Geldkomponenten zur Verfügung steht. Ergänzt wird dieses Angebot durch interne Basistrainings, weiterführende Schulungen und die Möglichkeit für Mitarbeitende, selbst Trainings anzubieten. Peer Coaching, obligatorisches Mentoring im ersten Anstellungsjahr (optional in den Folgejahren), Job Shadowing und diverse Feedbackformate sind ebenfalls Teil des Entwicklungsportfolios. Mitarbeitende können einen Peer Coach frei wählen. Die Treffen sind freiwillig und dienen dazu, in einem nicht-professionellen Rahmen Feedbackresultate, persönliche Ziele und Zukunftsperspektiven zu reflektieren. Ein weiteres Format sind die sogenannten Role-Fit-Conversations mit den Lead Links, die ab 2025 durch systemseitige Erinnerungen unterstützt werden, jedoch weiterhin auf freiwilliger Basis stattfinden. Ziel dieser Gespräche ist es, die individuelle Rolle im Kreis zu überprüfen und weiterzuentwickeln sowie das Engagement der Mitarbeitenden zu reflektieren und neu auszurichten. Auch das Thema Karriereentwicklung wird im Handbuch kurz angeschnitten. Folgende Aussage zum Thema Karriere bei Liip wird getroffen:

At Liip, you have a portfolio of roles and project involvements that evolves through time. Liip does not have pre-defined career paths, but that does not mean that no career evolution happens at Liip. On the contrary, there are as many careers as there is *[sic]* and has *[sic]* been Liipers. Your career started before Liip, progresses in hops/moves with and within Liip, and will probably continue after it [...] Career development at Liip can seem more confusing than in other companies, because made in smaller gradual steps. We don't have a strict and ritualized performance management process either. It is thus very important to keep track of your progress yourself.

Es wird darauf hingewiesen, dass Karrierepfade verschiedene Formen annehmen können, etwa durch einen Wechsel der Rolle, des Projektes oder des Standortes. Unzufriedenheit mit der aktuellen Rolle kann mit dem Peer Coach besprochen werden, für Projektwechsel sind Scrum Master und Product Owner die ersten Ansprechpersonen. Auch interne Stellenausschreibungen stehen allen Mitarbeitenden offen. Der Peer Coach unterstützt bei der Entscheidungsfindung, während der People Specialist den formalen Prozess begleitet.

Die jährlich durchgeführte Job Satisfaction Survey liefert ergänzende quantitative Hinweise. Im Jahr 2024 haben insgesamt 153 Mitarbeitende an der Umfrage teilgenommen. Die Themen Karriere und Lohn wurden auf einer 5-er Skala jeweils mit einem Wert von 3.6 bewertet, Kommunikation mit 3.9. Lernmöglichkeiten erhielten mit 4.2 eine gute Bewertung. Diese Werte sind allesamt über dem Benchmark. Ein tieferer Blick zeigt jedoch differenzierte Unzufriedenheiten: Im Bereich der Lernmöglichkeiten bemängelten 56% der unzufriedenen Mitarbeitenden (n=25, Bewertung 3-5) fehlende Lernmöglichkeiten durch erfahrene Kolleg\*innen, 28% kritisierten mangelndes Lernen im Team, 20% sahen Defizite bei der Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt und 16% fühlten sich unzureichend unterstützt bei der Identifikation zukünftiger Lernziele. Weitere Kritikpunkte betrafen unter anderem eine unklare Karrierepfadstruktur, Einschränkungen beim Weiterbildungsbudget für Mitarbeitende im Ausland sowie eine als wettbewerbsorientiert empfundene Lernkultur. Im Bereich Karriereentwicklung gaben 54% der unzufriedenen Mitarbeitenden (n=61, Bewertung 3-5) an, nicht zu wissen, welche Kompetenzen sie entwickeln sollen, 34% waren unsicher, wie sie diese Kompetenzen erwerben könnten, 34% waren unzufrieden mit den Möglichkeiten einer vertikalen Karriere. Weitere Kritikpunkte betrafen die einschränkende Wirksamkeit von Holacracy in strategischen Rollen, Widerstände gegenüber der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sowie fehlende Anreize im Vergütungssystem zur persönlichen Weiterentwicklung.

Die beiden **Expert\*inneninterviews** mit langjährigen Mitarbeitenden der Liip AG geben vertiefte Einblicke in das organisationale Verständnis von Karriere sowie in die gelebte Praxis der beruflichen Entwicklung. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass es im Unternehmen keine einheitliche Definition von *Karriere* gibt. Vielmehr wird der Begriff individuell interpretiert, ist stark kontextabhängig und wird beeinflusst von der Rolle sowie von den persönlichen Werten und Zielen der Mitarbeitenden.

Konsens scheint darüber zu existieren, dass Karriere bei Liip nicht als klassisch-hierarchischer Aufstieg verstanden wird, sondern als individuelle Weiterentwicklung entlang eines Rollenportfolios. Dabei existieren zwei primäre Entwicklungsrichtungen: die Vertiefung innerhalb einer Rolle (Expertiseaufbau) und die Verbreiterung über mehrere Rollen hinweg (Portfolioentwicklung). Auch strategische Rollen, wie die Lead Link-Funktion (= Fachliche Leitung eines (Sub-)Kreises), gelten als mögliche Entwicklungsschritte, sind jedoch nicht explizit an Status oder Macht gekoppelt.

Die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden wird als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Entwicklung betont. Bereits im Rekrutierungsprozess wird darauf geachtet, ob Kandidat\*innen mit dieser Kultur kompatibel sind. Die Entwicklung erfolgt nicht durch externe Steuerung, sondern durch Eigeninitiative, Reflexion und aktives Gestalten. Formate wie Role-Fit-Gespräche, Peer Coaching, Mentoring und das individuelle Weiterbildungsbudget unterstützen diesen Prozess. Aus Sicht der Expert\*innen schätzen es die Mitarbeitenden besonders, sich durch Projekte, Konferenzen oder

neue Technologien weiterzuentwickeln, dies häufig verbunden mit dem Wunsch nach fachlicher Exzellenz und sinnstiftender Arbeit.

Erfolg wird bei Liip stark rollenabhängig definiert. Für Entwickler\*innen etwa bedeutet Erfolg, gemeinsam mit dem Team ein funktionierendes, nutzendenzentriertes Produkt zu liefern. Neben fachlichen Meilensteinen, wie komplexen Projektabschlüssen oder technologischen Herausforderungen, spielen auch soziale Anerkennung und interne Reputation eine Rolle. Der Lohn wird als Form der Wertschätzung verstanden und basiert transparent auf den Faktoren *Expertise* und *Impact*.

Gleichzeitig zeigen die Interviews auch Spannungsfelder auf: So kann die fehlende klassische Karriereleiter für manche Mitarbeitende zur Begrenzung werden, insbesondere wenn strategische Rollen nicht klar definiert oder anerkannt sind. Informelle Hierarchien entstehen teils durch Selbstmarketing und Präsenz. Dies ist ein Umstand, der zwar nicht per se negativ bewertet wird, aber kritisch wird, wenn er nicht dem Unternehmenszweck dient.

Die Ergebnisse der Vorstudie verdeutlichen, dass berufliche Entwicklung bei Liip stark individualisiert und selbstverantwortlich gestaltet wird. Es existiert keine einheitliche Definition von Karriere, vielmehr wird sie als kontinuierliche Rollen- und Kompetenzentwicklung verstanden. Die Dokumentenanalyse und Expert\*inneninterviews zeigen, dass vielfältige Entwicklungsformate und strukturelle Freiräume vorhanden sind. Gleichzeitig zeigen sie aber auch Herausforderungen wie fehlende Orientierung, unklare Karrierepfade und Spannungen im Umgang mit Verantwortung und Anerkennung. Insgesamt bietet die Liip AG ein breites Spektrum an Möglichkeiten, das jedoch ein hohes Mass an Eigeninitiative und Reflexionsfähigkeit voraussetzt.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen richtet sich der Fokus in Kapitel 4.2 auf die Perspektive der Mitarbeitenden. Ihre subjektiven Vorstellungen von Karriere, der Verlauf ihrer bisherigen Laufbahn sowie ihre individuellen Zukunftsvisionen geben Aufschluss darüber, welches Karriereverständnis sie haben, was für sie relevante Entwicklungsschritte sind und wo ggf. Spannungsfelder im Zusammenhang mit den organisationalen Rahmenbedingungen liegen.

## **4.2. Karriereverständnisse und relevante Entwicklungsschritte**

Im ersten Themenblock wurden die Mitarbeitenden zu ihren mentalen Modellen rund um den Karrierebegriff befragt. Hierzu wurden folgende drei Forschungsgegenstände betrachtet:

- (a) Subjektives Konzept Karriere
- (b) Verlauf der eigenen Laufbahn
- (c) Zukunftsvision

In den folgenden Unterkapiteln wird näher auf die einzelnen Forschungsgegenstände eingegangen.

### **4.2.1. Subjektives Konzept Karriere**

Die Mitarbeitenden wurden gefragt, was sie unter dem Begriff Karriere verstehen und welche Bedeutung sie Karriere zuschreiben. Mit dem Ziel herauszufinden, welchen Stellenwert Karriere für sie hat, wie sie beruflichen Erfolg definieren und welche Aspekte sowie Werte den Mitarbeitenden im Arbeitskontext wichtig sind.

Einigkeit herrscht unter den Mitarbeitenden betreffend der Wichtigkeit des Themas Entwicklung. Karriere bedeutet sich zu entwickeln, mit Offenheit für Neues zu Lernen, Expertise im eigenen Fachbereich aufzubauen und sich an veränderte Umstände anzupassen: *„Für mich geht es darum, zu sehen, wie weit ich mich innerhalb meines Fachgebiets weiterentwickeln kann. Und auch darum, welche Entwicklungsmöglichkeiten es innerhalb eines Unternehmens gibt“* (I11, Pos. 6). Die einen betrachten Karriere als einen aufeinander aufbauenden Pfad: *„Karriere finde ich für mich irgendwie die Evolution im Berufsleben“* (I6, Pos. 14). Andere betrachten es eher als Mosaik, welches aus einzelnen nicht zwingend linearen Abschnitten besteht: *„Ich sehe mein Studium und meine derzeitige Arbeit nicht als etwas, das wie eine lange Kette, wie eine lange Schnur ist, die man als Karriere bezeichnen würde. Es ist eher wie Kapitel, aber unzusammenhängende“* (I12, Pos. 16). Dass der Arbeitgebende ein entwicklungsförderndes Umfeld bietet, ist für die Mitarbeitenden essenziell.

Ein grosser Teil der Interviewten verbindet Karriere mit einer angemessenen Entlohnung. Dies wird vor allem als Zeichen der Anerkennung der geleisteten Arbeit betrachtet, für die Mitarbeitenden gehört es allerdings auch dazu mit wachsender Erfahrung eine Verbesserung des Lohnes zu erzielen: *„und natürlich auch finanzielle Anerkennung. Also dass man schon mehr Geld verdient mit der Zeit, weil man natürlich auch mehr Leistung bringt, und das möchte man natürlich auch dadurch irgendwie gewertet sehen“* (I2, Pos. 15). Eine angemessene Entlohnung sehen einige als erfüllt, wenn sie ihr Leben und ihre Hobbies finanzieren können: *„Ein Bestandteil davon ist sicher auch der Lohn. Also wenn man jetzt genügend Lohn hat, um sich dann die vielen, vielen Hobbies nebenbei noch zu ermöglichen, ist das natürlich super, aber ist jetzt für mich nicht unbedingt das Primäre“* (I3, Pos. 18).

Neben der Entlohnung ist es für die Mitarbeitenden von äusserster Wichtigkeit Freude bei der Arbeit zu erfahren. Hierbei spielen die Aufgaben und Projekte eine ebenso grosse Rolle, wie die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen: *„Ja, es sollte mir Spass machen. Also ich möchte nicht, dass ich morgens aufstehe, und das Gefühl habe Oh shit, jetzt muss ich wieder arbeiten gehen. Ich möchte etwas machen, das mir Spass macht. Einigermassen zumindest“* (I4, Pos. 22).

Das Thema Anerkennung ist bei der Entlohnung bereits aufgetaucht, ist jedoch ein Aspekt, welcher separat betrachtet werden kann. Anerkennung steht für die Interviewten im direkten Zusammenhang mit Karriere. Anerkennung bedeutet für sie, dass Leistung sichtbar gemacht wird durch Kommunikation und Feedback. Wertschätzung des Arbeitgebers für geleistete Arbeit geht für die Mitarbeitenden eng einher mit Anerkennung: *„Irgendwie meine Talente gesehen werden, meine Fähigkeiten ernst genommen werden, inputgerechtes Feedback“* (I1, Pos. 10). Einige Male ist auch gefallen, dass die Reputation des Unternehmens und der Rollentitel nach Aussen im Freundeskreis und erweitertem Umfeld für die Anerkennung der eigenen Karriere wichtig sei.

Die Mitarbeitenden schreiben Karriere und Beruf ausgeglichen eine hohe bzw. niedrige Wichtigkeit zu. Die Mitarbeitenden legen einen grossen Wert auf eine Work-Life-Balance, für einige auch mit klarem Fokus auf den Aspekt *Life*: *„Erst mal ist es ein Beruf, der mir mein Leben finanziert“* (I1, Pos. 10).

Eine hohe Wichtigkeit legen die Mitarbeitenden auch auf die Arbeit, welche sie ausführen, so besteht ein hohes Interesse an Abwechslung und anspruchsvollen Projekten, dies geht für die

Mitarbeitenden eng einher mit ihrem Verständnis von Karriere als Entwicklung und das diese durch viele verschiedene Anforderungen und unterschiedliche Stakeholder in Projekten vorangetrieben werden kann: *„Eine Tätigkeit, die fordert, aber nicht überfordert . . . und auch so ein bisschen abwechslungsreiches Betätigungsfeld“ (I6, Pos. 18).*

Weitere Aspekte, die in den Interviews genannt wurden, sind Verantwortung tragen, Kundenzufriedenheit erzielen, sich selbst verwirklichen, gutes Teamwork und mit der geleisteten Arbeit Wert schaffen. Für eine interviewte Person ist der Begriff Karriere sehr negativ konnotiert und steht in Verbindung mit Aufopferung: *„Karriere ist . . . für mich ist sie . . . nennen wir es ein modernes Konstrukt der Versklavung“ (I12, Pos. 8).*

### **Werte**

Bei Abfrage der wichtigen Werte für die Mitarbeitenden herrschte Einigkeit beim Wert Arbeitsatmosphäre. Für die Mitarbeitenden ist es wichtig in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Teamspirit vorherrscht, in dem Beziehungen gepflegt werden, alle motiviert an einem gemeinsamen Ziel arbeiten und respektvoll miteinander umgegangen und kommuniziert wird: *„genau gute Zusammenarbeit finde ich wichtig. Also dass man eben in einem guten Team ist oder eine gute Teamdynamik hat, dass man irgendwie das Gefühl hat, dass man Dinge zusammen schafft und nicht irgendwie allein stemmen muss“ (I2, Pos. 23).*

Die Werte Flexibilität und Autonomie sowie Vertrauen wurden ebenfalls von mehreren Personen genannt: *„Eigentlich vieles, dass ich jetzt bei Liip habe. Und zwar, dass ich sehr viel selbst entscheiden kann . . . also so klassisch ein Chef zu haben, der mir jeden Tag sagt, was ich machen müsste, könnte ich nicht mehr so gut damit umgehen“ (I4, Pos. 20).* Alle weiteren genannten Werte sind Einzelnennungen: psychologische Sicherheit, Authentizität, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Respekt, Offenheit, Diversität und Gleichstellung.

### **4.2.2. Verlauf der eigenen Laufbahn**

Bei diesem Forschungsgegenstand wird die bisherige Laufbahn betrachtet. Fokussiert werden hierbei wichtige Meilensteine aus Sicht der Mitarbeitenden. Ziel ist es aus ihren Aussagen abzuleiten, welchen Schritten sie eine hohe Wichtigkeit zuordnen, um ihr Verständnis von Karriere besser zu verstehen.

Der ersten Tätigkeit schreiben viele Mitarbeitende eine hohe Wichtigkeit zu. Einigen sind auch die vorausgehenden Abschlüsse wichtig. Auffallend ist, dass viele der Interviewten Quereinsteiger\*innen in ihrem Bereich sind und diesen Berufswechsel als wichtigen Meilenstein in ihrem Leben betrachten. Landeswechsel und damit ein erheblicher Einschnitt in das bisherige Leben werden ebenso als wichtige Schritte angesehen. Auch in diesem Interviewabschnitt wird die Verbindung zu Karriere als Entwicklung sichtbar, die Interviewten betiteln Lernen, Projekte und Verantwortungsübernahme als wichtige Meilensteine: *„Es geht mir eher darum, Fachwissen und Selbstvertrauen in meiner Arbeit zu gewinnen“ (I7, Pos. 26).* Als grosser Meilenstein wird der Wechsel vom Lernenden zum Lehrenden betitelt, wenn die Glaubwürdigkeit erlangt wird, sodass Kolleg\*innen die eigene Expertise in Anspruch nehmen: *„Es gab eine Phase, in der ich von den anderen gelernt habe, und dann habe ich gewechselt und den anderen etwas beigebracht“ (I7, Pos. 30).* Tätigkeitswechsel oder Rollenwechsel werden nicht so sehr als Meilensteine angesehen wie

bspw. Erfolge in Projekten: *„So alle zwei, drei Jahre Jobwechsel . . . ist normal. Also nichts wahnsinnig Bewegendes“ (14, Pos. 28).*

#### **4.2.3. Zukunftsvision**

Für diesen Forschungsgegenstand wurden die beruflichen Ziele der Interviewten erfragt. Es lassen sich drei Gruppen bilden, diese sind: (a) Anstreben einer beruflichen Veränderung, (b) Kompetenzaufbau/-vertiefung sowie (c) befinden sich aktuell in der Findungsphase. Eine Einzelperson strebt klar eine Lohnerhöhung an und sieht sich gezwungen bei Misserfolg das Unternehmen zu verlassen.

Bei der beruflichen Veränderung steht für einige Mitarbeitende das Thema Selbstständigkeit im Fokus: *„Ja, und das ist definitiv nicht für ein Unternehmen zu arbeiten“ (19, Pos. 30).* Wiederum andere sehen sich in einem neuen Bereich, losgelöst von der Softwareentwicklung: *„Ja, ich würde gerne was anderes machen. Also ich würde gerne wieder. Irgendwie. Keine Ahnung. Etwas Handwerkliches machen, glaube ich“ (13, Pos. 28).* Eine Person möchte sich gerne innerhalb der Softwareentwicklung in eine neue Rolle entwickeln.

Im Bereich des Kompetenzaufbaus stehen die Themen Technologien, Programmiersprachen und künstliche Intelligenz im Fokus, aber auch Aspekte wie Datenmanagement, Softwarearchitektur sowie -design und Führungskompetenz möchten die Mitarbeitenden vertiefen: *„Ich möchte auch gerne, nun ja, einfach besser in den Dingen werden, die ich tue“ (111, Pos. 26).*

Ein Drittel der Interviewten ist sich über die berufliche Zukunft im Unklaren, sieht jedoch einen Veränderungsbedarf: *„Also ich kann das Ziel noch gar nicht konkret formulieren, aber ich glaube, es braucht eine gewisse Veränderung und wie die dann im Detail aussieht, bin ich im Moment etwas ziellos“ (110, Pos. 36).* Unter Betrachtung der Anzahl Personen in der Findungsphase und Veränderungsphase, lässt sich feststellen, dass zehn von zwölf Personen in Bewegung sind.

#### **4.2.4. Zwischenfazit**

Die dargelegten Interviewergebnisse zeigen, dass die Befragten Karriere primär als individuelle Entwicklung begreifen, sei es entlang eines kontinuierlichen Pfads oder als mosaikartige Aneinanderreihung von Erfahrungen. Zentral sind dabei Aspekte wie Entlohnung, Freude an der Arbeit, Anerkennung, Work-Life-Balance, abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeiten, Flexibilität, Autonomie und Vertrauen sowie eine gute Arbeitsatmosphäre. Die Laufbahngestaltung ist geprägt von Quereinstiegen, Veränderungen und Lernprozessen, wobei der Wechsel vom Lernenden zur anerkannten Expert\*in als bedeutender Meilenstein gewertet wird. In Betrachtung der eigenen Zukunft sind die meisten Befragten in Bewegung: Sie streben entweder Veränderung, Kompetenzaufbau oder (noch unklare) Entwicklungsschritte an, was auf ein dynamisches und selbstbestimmtes Karriereverständnis hinweist.

### **4.3. Strategien und Praktiken zur aktiven Gestaltung der eigenen Karriere**

Im zweiten Themenblock wurden die Mitarbeitenden befragt, welche Strategien und Praktiken sie nutzen, um ihre Karriere aktiv zu gestalten. Hierfür wurden zwei Forschungsgegenstände genauer betrachtet, welche in den folgenden Unterkapiteln analysiert werden:

- (a) Prozess der Zielerreichung
- (b) Deutung der Relevanz von Beziehungen

### 4.3.1. Prozess der Zielerreichung

In diesem Interviewteil wurden die Mitarbeitenden zu ihrer eigenen Zielplanung und -setzung, sowie zu Strategien und Planungen zur Zielerreichung, befragt. Die Antworten lassen sich in drei Kategorien klassifizieren: (a) Netzwerk nutzen und Sichtbarkeit erhöhen, (b) Kompetenzaufbau und (c) keine aktiven Handlungen.

Die Hälfte der Interviewten nutzt aktiv ihre Netzwerke, um ihre berufliche Entwicklung voranzutreiben: *„Ich habe auch einigermassen Netzwerk. Ich kann verschiedene Sachen auch ausschöpfen und versuchen“* (I10, Pos. 38). Sie holen sich Informationen von Expert\*innen, um ihre eigene Entscheidungsfindung zu erleichtern, tauschen sich fachlich aus und bauen Kundenbeziehungen auf. Um ihre eigene Sichtbarkeit bzw. Sichtbarkeit für Themen zu erhöhen, nehmen sie an Meet-ups teil, gehen auf Konferenzen oder halten Talks und schreiben Blog-Artikel: *„Also eben neben dem normalen Arbeiten ja so auf Meet-ups gehen auch schon den einen oder anderen Talk“* (I1, Pos. 28). Für das Vorantreiben von Themen, welche ihnen persönlich wichtig sind, suchen sie sich Mitstreitende, sprechen unermüdlich über das Thema und versuchen andere zu überzeugen: *„was ich tatsächlich versuche, ist, das Wissen auch an andere Kollegen weiterzugeben und mit ihnen zu teilen“* (I8, Pos. 40).

Eine weitere Strategie ist der Kompetenzaufbau. Auch hier findet sich eine Parallele zu dem Verständnis von Karriere als Entwicklung. Für den Kompetenzaufbau nutzen die Interviewten die Devise *learning by doing* und bauen ihre Expertise bei der Arbeit und gezielten Projekte aus: *„Ich versuche, Dinge umzusetzen, die ich noch nie zuvor umgesetzt habe, denn jedes Projekt, bei dem wir etwas Neues ausprobieren, ist im Grunde eine weitere Fähigkeit, die ich für zukünftige Projekte nutzen kann“* (I11, Pos. 29). Auch Kurse und Seminare zu Fachthemen und zur Entwicklung der eigenen Soft Skills werden besucht: *„Ich habe viele Kurse in diesem Bereich absolviert“* (I5, Pos. 32). Einige haben sich ihr Hobby zum Beruf gemacht und beschäftigen sich auch gerne in der Freizeit mit Themen rund um Softwareentwicklung und erweitern so ihre Kompetenzen.

Einige Mitarbeitende haben bislang, sowohl gegenwärtig als auch in der Vergangenheit, keine aktiven Schritte unternommen, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. Dies hat diverse Hintergründe: Es wurde in der Vergangenheit und wird auch in Zukunft auf den Zufall vertraut: *„Ich habe mich ja grösstenteils treiben lassen und viel ist mir einfach so in den Schoss geflogen“* (I6, Pos. 32). Andere sind sich unklar oder auch unsicher, was ihre Ziele sind und wie sie diese verfolgen können: *„Ich glaube, die meiste Zeit hatte ich Angst davor, neue Dinge auszuprobieren“* (I7, Pos. 108). Wiederum andere haben momentan einen anderen Fokus, sei es bspw. die Familie oder Gesundheit.

Ein paar Einzelnennungen beinhalten das Lesen von Büchern zur Selbstfindung, Gespräche mit dem Peer Coach bei Liip und das Erreichen der eigenen Ziele durch Disziplin und strenge Tagesabläufe.

### 4.3.2. Deutung der Relevanz von Beziehungen

Mit diesem Forschungsgegenstand galt es herauszufinden, welche Rolle die Arbeitskolleg\*innen in der beruflichen Entwicklung spielen. Auch hier konnten drei Kategorien identifiziert werden: (a) Lernen von Anderen, (b) Motivation und (c) Kolleg\*innen spielen keine Rolle. Eine Einzelnennung betitelte einige Kolleg\*innen als Bremsklötze und Innovationskiller.

Ein Grossteil der Befragten lernt von Kolleg\*innen, sei es durch fachlichen Austausch, Mentoring, Support oder durch Feedback in den Review-Prozessen: *„Meine Mitentwickler führen Code-Reviews durch, die mir helfen, besseren Code zu schreiben. Ich führe ebenfalls Code-Reviews für sie durch, wodurch ich ebenfalls mehr Einblicke gewinne. Ich denke, es ist eher der allgemeine Prozess der Zusammenarbeit mit anderen, der einem definitiv dabei hilft, Fachwissen zu erwerben“* (I11, Pos. 31). Auch das interne Role-Fit-Model wurde angesprochen, welches Mitarbeitende für ihre Kolleg\*innen ausfüllen müssen. Dieser Faktor rege die eigene Reflexion mit dem Rollenfit an. Die Kolleg\*innen tragen auch zur eigenen Arbeitsmotivation bei, wenn alle ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein Teamspirit herrscht: *„Ja gewiss eine grössere Rolle sei es jetzt . . . dass [sie] irgendwie zu einem coolen Vibe beitragen“* (I6, Pos. 38).

Auf der konträren Seite gibt es einige Befragte, die den Arbeitskolleg\*innen keine Rolle oder eine minime Rolle in ihrer Entwicklung zuschreiben: *„Eigentlich keine grosse. Also ich glaube so . . . weil mein Profil war immer relativ klar was mache ich, wo will ich hin, was kann ich . . . Aber dass mich das irgendwie beeinflusst hätte auf meiner weiteren beruflichen Laufbahn würde ich eher als gering einstufen“* (I10, Pos. 44). Dieser Teil der Befragten betrachtet sich eher als Einzelkämpfende, welche für sich selbst lernen und Laufbahnentscheidungen treffen: *„Ich musste mich immer selbst anpassen. Ich bin also nicht der Typ, der wirklich Erfahrung durch Kollegen gesammelt hat, sondern ich bin der Typ, der Erfahrung durch Handeln gesammelt hat“* (I9, Pos. 54). Interessanterweise hat im I3 die Person den Kolleg\*innen bei dieser Frage keine Rolle zugeschrieben, im vorherigen Themenblock jedoch das Zusammenarbeiten mit anderen Entwickler\*innen als wertvollen Lernprozess betitelt. Der Zusammenhang zwischen Lernen durch Kolleg\*innen und der eigenen beruflichen Entwicklung wurde hier nicht erkannt.

#### **4.3.3. Zwischenfazit**

Die Mitarbeitenden nutzen unterschiedliche Strategien zur aktiven Karrieregestaltung. Viele setzen auf Netzwerke und Sichtbarkeit (z. B. Meet-ups, Konferenzen, Blogartikel), andere auf Kompetenzaufbau durch *learning by doing*, Projekte oder Seminare. Einige unternehmen keine gezielten Schritte, vertrauen auf Zufälle oder setzen andere Prioritäten. Beziehungen zu Kolleg\*innen werden teils als zentrale Quelle für Lernen, Feedback und Motivation gesehen, teils als unwichtig für die eigene Entwicklung. Einzelne berichten auch von hemmendem Verhalten durch Kolleg\*innen.

#### **4.4. Karriere bei Liip**

In diesem Themenblock wurden die Mitarbeitenden nach ihrem Karriereverständnis bei Liip befragt. Hierzu wurden vier Forschungsgegenstände betrachtet:

- (a) Subjektiver Vergleich von Karrierewegen
- (b) Subjektive Bewertung Karriere bei Liip
- (c) Subjektives Erleben von Chancen in der Karriere
- (d) Subjektives Erleben von Herausforderungen in der Karriere

Die Ergebnisse werden nachfolgend dargelegt.

##### **4.4.1. Vergleich von Karrierewegen**

In diesem Forschungsgegenstand galt es herauszufinden, wo aus Sicht der Mitarbeitenden die Unterschiede im Karriereweg bei Liip zu traditionellen Karrierewegen bestehen.

Die Interviewten waren sich darüber einig, dass bei Liip keine Hierarchie im klassischen Sinne besteht. Von einem Karriereweg würden die wenigsten sprechen, da es keine vorgegebenen Pfade gibt oder klare Wege, welche verfolgt werden können: *„aber es ist keine Karriere im Sinne einer Karriereleiter. Es ist etwas anderes. Ich meine, man hat diese horizontale Organisation und kann die Rolle wechseln . . . aber es gibt keinen wirklichen Karriereweg. Soweit ich das verstehe, gibt es bei Liip keinen Karriereweg“* (18, Pos. 47). Die Entwicklung findet horizontal statt, unter anderem durch Erweiterung der Expertise: *„Ich würde also nicht sagen, dass es ein Weg ist . . . man kann also gewissermassen erfahrener sein“* (15, Pos. 44).

Liip ist in Kreisen organisiert, Entscheidungen werden durch das Prinzip der geteilten Verantwortung getroffen, hierin sehen die Befragten einen grossen Unterschied zu traditionellen Karrierewegen: *„weil es keine Hierarchie gibt . . . und man muss. Also ich glaube, bei den traditionellen, bei den traditionellen Karrierewegen musst du immer deinen Chef überzeugen und bei der Liip musst du alle überzeugen“* (12, Pos. 42). Einige Befragte sind der Meinung, dass diese Art der Mitbestimmung zu verlangsamten Prozessen führen kann, da alle zustimmen müssen, Entscheidungen ausdiskutiert werden und es manchmal einfacher wäre, wenn eine Person die Entscheidung trifft. Auf der anderen Seite wird dies jedoch auch als Chance gesehen, da ein Wechsel in eine andere Rolle oder in ein neues Projekt durch Rückhalt aus den eigenen Reihen entsteht und nicht von einer einzelnen Vorgesetztenmeinung abhängt. Im Allgemeinen besteht die Wahrnehmung, dass Leistung belohnt wird und die Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme und Rollenwechsel durchlässiger sind als in hierarchiegetriebenen Unternehmen: *„Aber man darf auch seine eigenen Themen reinbringen. Ich glaube, das ist viel freier als jetzt irgendwie bei einer klassisch hierarchischen Firma . . . und man kann Aufgaben übernehmen ohne jetzt irgendwie 30 Verträge zu unterschreiben . . . [Es ist] flüssiger. Einfacher. Genau“* (11, Pos. 38). Die Mitarbeitenden betonen, dass durch Eigeninitiative sehr viel möglich ist, was sie in traditionell hierarchiegetriebenen Unternehmen nicht ohne Weiteres erreichen könnten: *„Es ist eher so, dass, wenn die Person selbst das tun möchte, sie es tun kann. Das ist eine sehr proaktive Herangehensweise“* (111, Pos. 35). Dies begründet in dem Wert von Liip *trust over control*, der Hierarchielosigkeit und Mitbestimmung antizipiert.

Eine weitere Unterscheidung der Karriere bei Liip und klassisch hierarchischen Organisationen besteht im Lohnsystem. Dieses unterscheidet sich von den Systemen anderer Unternehmen, indem es die Aspekte *Impact* und *Expertise* in den Vordergrund rückt. Es ist möglich sich durch den Aufbau der eigenen Expertise und Erhöhung der Sichtbarkeit und des eigenen Einflusses (finanziell) zu entwickeln. Aus Sicht der Mitarbeitenden ist das Lohnsystem eine Möglichkeit die eigene Entwicklung aufzuzeigen: *„und es könnte eine Möglichkeit sein, zu sehen, wie ich in meiner Karriere Fortschritte gemacht habe, je nachdem, ob meine Punkte höher werden“* (17, Pos. 55). Hier sind Parallelen zum dargelegten Verständnis von Karriere in Kapitel 4.2 erkennbar, die dort genannten Punkte: Aufbau Expertise, Sichtbarkeit und Entlohnung als Anerkennung finden sich hier in der Argumentation der Mitarbeitenden wieder.

#### 4.4.2. Bewertung

Für diesen Forschungsgegenstand wurden die Mitarbeitenden befragt, ob sie die Abwesenheit von festen Karrierewegen bei Liip als Chance oder Herausforderung wahrnehmen, und wie zufrieden sie aktuell mit dem Thema Karriere bei Liip sind. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Verteilung der Einordnung der Interviewten als Chance oder Herausforderung.

Tabelle 5

*Einordnung der Abwesenheit von festen Karrierewegen als Chance oder Herausforderung*

Chance	Herausforderung	Beides
7	2	3

Die Mehrheit der Befragten ordnet die Abwesenheit fester Karrierewege bei Liip als Chance ein. Dies argumentieren viele mit den Freiheiten, die dadurch entstehen, dass keine Vorgesetzten um Erlaubnis gebeten werden müssen: *„Aber du hast halt so Freiheiten, die du, die du bis zu einem gewissen Grad auch gut gestalten kannst. Und das ist, finde ich, ein grosser Vorteil, dass du nicht irgendwie ständig irgendwo anrennst oder halt irgendwie irgendein unbegründetes Nein von irgendwo kommt“* (110, Pos. 52). Ergänzend haben sie das Gefühl sich bei Liip schneller entwickeln zu können, als es in stark hierarchischen Unternehmen möglich wäre. Es besteht die Möglichkeit durch mehrere Rollen auch mehrere Interessen zu verbinden, bei Stagnation oder Langeweile bieten sich immer wieder neue Möglichkeiten bei Liip. Viele äussern, dass sie gar kein Interesse an Karriere haben und sich daher im Umfeld bei Liip sehr wohlfühlen. Es wird jedoch auch angesprochen, dass es eine hohe Selbstverantwortung benötigt, welche gerade einigen Personen im Berufsfeld Softwareentwicklung schwerfällt. Mit Blick auf den Lebenslauf wird es auch eher als Nachteil betrachtet, da sich die eigene Entwicklung nicht so gut darstellen lässt wie ein klassischer Stellenwechsel in anderen Unternehmen.

Für die Betrachtung als Herausforderung nennen die Interviewten die hohe Selbstverantwortung, auch das Konzept Holacracy an sich mit ihrer Hierarchielosigkeit sehen die Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Entwicklung als Herausforderung: *„Ja, auch das ganze selbstorganisierte ist nicht immer ganz einfach. Sprich man muss immer mit sehr vielen unterschiedlichen Leuten, kann vieles ausdiskutieren oder so und dann kann ich nur zum Chef gehen und das Besprechen und der sagt ja okay, gut oder nicht und muss da und dort und überall ein bisschen rumsticheln, damit das irgendwie klappen könnte“* (14, Pos. 52). Ein weiterer Aspekt ist, dass das System dafür Sorge, dass schnell ein Limit erreicht ist und es zu einer Stagnation führt, Rollenwechsel seien sehr schwierig, da sie mit einem Lohnabstieg einhergehen und daher keine erstrebenswerte Entwicklung darstellen.

Die drei Interviewten, welche es sowohl als Chance und Herausforderung ansehen begründen ihre Entscheidung als Chance ebenfalls mit der Freiheit und Möglichkeit des Rollenwechsels, nennen bei der Herausforderung auch den Aspekt des Lohneinbruchs bei Rollenwechsel und der damit einhergehenden Unattraktivität: *„also unsere Entlohnung hängt auch stark davon ab, wie viel Expertise du hast in einem Bereich. Und wenn ich zum Beispiel gerne Projektleitung machen würde oder Product Owner oder so etwas, dann würde, wie meine Expertise würde zurückfallen auf Null,*

weil ich das noch nie gemacht habe, und das hätte dann direkten Einfluss auf meinen Lohn. Und darum ist es nicht wirklich attraktiv für mich“ (I3, Pos. 42). Ebenso thematisieren die Befragten die hohe Selbstverantwortung und berichten, dass das Fehlen formalisierter Orientierungs- und Rückmeldeinstanzen als herausfordernd erlebt wird, insbesondere vor dem Hintergrund, dass keine klassischen Potenzial- oder Feedbackgespräche existieren, an denen sie sich orientieren können: „Aber irgendwie so konkret, dass man ja wie bei anderen Firmen so ein Feedbackgespräch hat, wo es dann heisst Hey, also wir sehen da Potenzial bei dir und wenn du da irgendwie weiterkommen möchtest, mach doch dies und jenes und so, das gibt es bei uns nicht“ (I6, Pos. 46). Des Weiteren merken sie an, dass die Erwartungen an die Entwicklerrolle zum Teil unklar sind und es daher schwierig sei sich weiterzuentwickeln.

Ergänzend zu dieser Einordnung als Chance oder Herausforderung wurden die Mitarbeitenden gebeten ihre aktuelle Zufriedenheit mit dem Thema Karriere, auf einer Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 5 (sehr zufrieden), einzuordnen. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Zufriedenheitsverteilung.

Tabelle 6  
Zufriedenheit mit dem Thema Karriere bei der Liip AG

Zufriedenheit	1	2	3	4	5
Nennungen	0	3	3	6	0

Die Begründungen der Teilnehmenden werden zusammenfassend für die drei Gruppen Bewertung kleiner drei, gleich drei und grösser drei dargelegt.

Für die Bewertung kleiner drei wurde von den Interviewten die Begründung genannt, dass es kaum Chancen gibt sich zu entwickeln und mehr Verantwortung zu übernehmen: „Es gibt nicht viele Chancen hier, was es gibt. Also man kann sich fachlich weiterentwickeln, aber das kann ich in jedem anderen Job eigentlich auch. Aber ich finde . . . so viel mehr Verantwortung übernehmen geht oftmals nicht. Also es gibt kein Mittelmanagement: Teamleiter, Abteilungsleiter, solche, die generell mehr Verantwortung übernehmen als andere Rollen und . . . am Ende des Tages macht das glaube ich relativ viel aus . . . mehr Verantwortung zu haben als andere und es geht halt irgendwie nicht“ (I4, Pos. 56). Als weiterer Aspekt wird die hohe Anforderung an Selbstverantwortung und Eigeninitiative im hierarchielosen System genannt: „Man hat immer diese Angst im Hinterkopf: Tue ich genug? . . . Die schlimmsten Richter sind wir selbst. Und so treibt man sich selbst so weit, dass man irgendwann zusammenbricht, wenn man nicht genau weiss, wie man das verhindern kann. Das passiert, wenn man keinen Vorgesetzten oder jemanden hat, der die Erwartungen schriftlich festhält. Das ist also die Schattenseite . . . einer horizontalen Struktur“ (I12, Pos. 60). Des Weiteren wurde genannt, dass auf Hinweise zu Defiziten, welche den Projektverlauf beeinträchtigen zu spät reagiert wird. Auf Nachfrage, ob dieses ein allgemeines Problem bei Liip sei, wurde darauf hingewiesen, dass es nur um einen Product Owner gehe, der aus Sicht des Mitarbeitenden seine Aufgabe nicht erfüllt.

Für die Bewertung gleich drei wurde ebenfalls der Aspekt der hohen Eigeninitiative und mangelnder Unterstützung genannt. Ergänzt wurde dies noch durch den Aspekt, dass Erwartungen

unklar seien, um sich weiterentwickeln zu können: *„nicht genau wissen. Also nicht genau skizzierte Steps haben, was von einem erwartet wird, um da irgendwie weiterzukommen“ (16, Pos. 50)*. Ein neuer Aspekt ist das Thema Lohn. Es wird als schwierig wahrgenommen, im Punktesystem aufzusteigen, es besteht die Gefahr, nicht sichtbar zu sein: *„da fallen viele vielleicht auch durchs Raster. Also weil ich glaube, viele gehen in der Masse einfach unter“ (12, Pos. 56)*. Gerade in Bezug auf den Bereich Softwareentwicklung, in dem es schwierig sei den *Impact* zu erhöhen. Und man somit wider der eigenen Persönlichkeit zu Öffentlichkeitsarbeit gezwungen wird.

Für die Bewertung grösser drei herrscht grundsätzlich eine Zufriedenheit, das Lohnsystem wird als Limitation wahrgenommen. Zum einen, ist bei Erreichung der Höchststufe im Lohnsystem die Entwicklung beeinträchtigt: *„so gewisse Punkte, die du erreichen kannst und wenn die erreicht sind, dann ist eigentlich fertig. Also dann hast du keine Möglichkeit mehr, dich monetär oder so zu entwickeln“ (110, Pos. 56)*. Zum anderen zieht ein Rollenwechsel einen Einbruch im Lohn nach sich. Des Weiteren werden Abschlüsse nicht genügend im Lohnsystem berücksichtigt: *„wenn sie zum Beispiel für ein Geschäft jemanden mit einem guten Abschluss brauchen, kommen sie zu mir . . . An einem bestimmten Punkt spielt es also eine Rolle. Aber im Allgemeinen spielt es keine Rolle“ (15, Pos. 48)*. Ergänzend wird sich auch in dieser Teilgruppe mehr Unterstützung im Bereich Weiterentwicklung gewünscht: *„und auch wenn ich der Meinung bin, dass vieles der Selbstentwicklung, also die Selbstorganisation und die Entwicklung von einem selbst, darf auch gerne in die Hände gelegt werden der Mitarbeiter, aber ich habe das Gefühl, ein bisschen mehr pushen dürfte man die Leute schon“ (11, Pos. 46)*.

#### 4.4.3. Chancen

Nach der Einordnung der Abwesenheit von Karrierepfaden als Chance oder Herausforderung und der Abfrage der Zufriedenheit sollte mit diesem Forschungsgegenstand ermittelt werden, welche Faktoren bei Liip die Interviewten in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen. Aufgrund der Ergebnisse aus den beiden Expert\*inneninterviews wurde hier auch bewusst nach dem Weiterbildungsbudget gefragt, falls dieses nicht von allein angesprochen wurde.

Es ist auffällig, dass es den Mitarbeitenden zum Teil sehr schwer fiel Aspekte zu nennen, vieles wird als Selbstverständlichkeit angesehen und wird erst auf Nachfrage als Chance für die Entwicklung eingestuft. Die Rahmenbedingungen, welche sich erst durch Holacracy eröffnen, werden nicht direkt als Chance wahrgenommen: *„Das [EDU budget] habe ich jetzt nicht gesehen, weil es gibt eigentlich auch in jeder Firma im Bereich IT . . . Ich finde es auch mega wichtig. Ich finde es eigentlich auch fast ein Muss, dass man sowas hat“ (12, Pos. 62)*.

Auf Nachfrage nennen die Interviewten folgende Aspekte: Das Thema Freiheit und Flexibilität taucht am häufigsten auf. Sei es in der Arbeitszeitgestaltung, der Freiheit, welche Technologien angewendet werden oder auch die Teilhabe an Projekten ausserhalb des eigenen Kreises. Auch die Möglichkeit Dinge auszuprobieren, wird als Chance wahrgenommen: *„also wir können ja selber entscheiden, welche Technologien wir einsetzen wollen bei Projekten. Und ich finde, da ist man sehr offen in der Auswahl, was man jetzt machen möchte. Und dadurch kann man sich sehr gut weiterentwickeln, wenn man neue Sachen ausprobiert“ (13, Pos. 50)*.

Die Möglichkeit der stetigen Weiterentwicklung und auch die Möglichkeit sich in andere Rollen zu entwickeln wird positiv wahrgenommen. Auch die Peer Coaches werden in der Theorie als vorteilhaft angesehen, für deren Gebrauch jedoch Verbesserungspotenzial aufgezeigt, welches in Kapitel 4.4.4 und 4.4.5 nochmal betrachtet wird. Gespräche mit People Specialists und die Möglichkeit externe Coachings zu buchen werden ebenso als Chance betrachtet. Der allgegenwärtige Teamspirit bei Liip wird als Chance gesehen. Weitere Punkte, welche durch Einzelpersonen genannt wurden, sind: Liip Konferenz, Lohnsystem als Ansporn, Work-Life-Balance, der Work Marketplace auf Slack und das Massageangebot.

Betreffend des Weiterbildungsbudgets ist die Befragung etwas tiefer gegangen, um dessen Nutzung genauer zu beleuchten. Das Budget wird von vielen als etwas Positives betrachtet: *„und was schon auch eine gute Sache ist, ist da unser Weiterbildungssystem, das ja Teil des Deals ist, also von diesen Benefits . . . also das ist schon eine feine Sache, dass man da sich in irgendeinem Bereich, der irgendwie berufs- oder tätigkeitsverwandt zumindest ist, dass man sich da einfach irgendwie was rauspicken kann, was einem taugt oder einen interessiert“* (16, Pos. 52). Das Weiterbildungsbudget wird genutzt, um die eigenen Fachkenntnisse zu erweitern, primär im Bereich Technologie, sehr gerne werden auch Konferenzen besucht. Einige wenige nutzen es auch um ihre Soft Skills zu erweitern oder um Bücher zu kaufen. Betreffend der Nutzung des Budgets sind zwei Lager zu verzeichnen, diejenigen, welche es fast jährlich komplett aufbrauchen und diejenigen die es nur selten nutzen. Die Gründe für die geringe Nutzung sind divers: Nur die Zeitkomponente des Budgets wird in Anspruch genommen, Zeitmangel, Faulheit und fehlendes Interesse oder mangelnde Priorität.

#### 4.4.4. Herausforderungen

In diesem Forschungsgegenstand wurden die Herausforderungen beleuchtet, welche den Interviewten in ihrer beruflichen Entwicklung bei Liip begegnen. Am häufigsten wurde die hohe Eigeninitiative genannt, jedoch selten negativ konnotiert, vielmehr als Feststellung und Anregung eines Denkprozesses bei den Teilnehmenden: *„die Sache ist die: Wenn du bei Liip die Initiative ergreifst, wird es für dich einfacher und machbarer sein, Fortschritte zu erzielen als in einem traditionellen Unternehmen . . . bei Liip gibt es weniger Hindernisse. Wenn du jedoch nicht über die entsprechende Einstellung oder das nötige Selbstvertrauen verfügst, wird es für dich schwieriger sein, Fortschritte zu erzielen“* (17, Pos. 96).

Als weiterer Punkt wird das Lohnsystem genannt. Die Mitarbeitenden beschreiben es als limitierend, intransparent und unzureichend: *„jetzt ist es so ein super kryptisches, merkwürdiges System, das niemand richtig versteht“* (110, Pos. 70) und *„du kannst hier quasi gefühlt acht Stunden einfach das Minimum machen oder acht Stunden Gas geben und am Ende des Tages bist du am selben Punkt. Und das ist natürlich etwas demotivierend“* (14, Pos. 76). Mit diesem Aspekt geht eng einher, dass die Mitarbeitenden es als schwierig erachten in ihrer Entwicklerrolle *Impact* zu genießen, da dies fern von der eigenen Rollenidentifikation liegt. Zudem berichten einige Befragte von unklaren Rollenerwartungen sowie als unzureichend wahrgenommenen Rollenbeschreibungen: *„[Auflistung von Kriterien anderer Unternehmen] Das gibt es bei uns alles nicht. Alles Einheitsbrei“* (16, Pos. 42).

Einige Mitarbeitende berichten auch von einer Schattenhierarchie: *„was die Umsetzung [der Holacracy] angeht, ist dies auch nach vielen Jahren noch nicht der Fall. Es gibt immer noch jemanden, der versucht, die Rolle des Kontrollfreaks oder des Kontrollierenden oder des Polizisten zu spielen“* (18, Pos. 69).

In Bezug auf die Peer Coaches wird deren mangelnde Qualifikation: *„das sind aber, ich sage jetzt mal, ebenso unqualifizierte Leute wie jetzt die Lead Links. Die sind auch nicht ausgebildet“* (16, Pos. 68) und auch die hohe Fluktuation kritisiert, weshalb der Kontakt mit ihnen für einige uninteressant ist. Hier ist auch eine Wortirritation aufgetaucht, den wenigsten ist der Begriff *Peer Coach* geläufig, die meisten haben von *People Developer* gesprochen, im Intranet mussten sie dann feststellen, dass es diese Rolle nicht mehr gibt, hierzu sagte eine interviewte Person: *„Aber es ist halt auch so ein Ding irgendwie bei Holacracy . . . natürlich kriegt man ganz viele Mails, was sich verändert hat. Aber irgendwie liest man ja auch nicht alles aktiv und dann hat man mal was so im Kopf und dann bleibt es auch so drin“* (16, Pos. 78).

Zwei weitere genannte Herausforderungen sind verzögerte Entscheidungsfindungen durch die Gegebenheiten in Holacracy und, dass ein Rollenwechsel mit einem Lohneinbruch einhergeht. Es besteht in Teilen Interesse an einem Rollenwechsel, ein Lohneinbruch lässt sich jedoch nicht mit dem geführten Lebensstil vereinbaren.

Als Einzelnennungen werden die fehlenden Senioritätslevel genannt. Gleichzeitig wird berichtet, dass in Kundenprojekten teilweise dennoch Senioritätslevel angegeben werden müssen. Zudem wird thematisiert, dass der Zugang zu als spannend wahrgenommenen Projekten vom Französischlevel abhängt. Darüber hinaus berichtet eine Person, dass in Projekten zu wenig Fokus auf Design gelegt wird, jedoch der individuelle Wunsch nach einer stärkeren Vertiefung in diesem Bereich besteht.

#### **4.4.5. Zwischenfazit**

Das Kapitel 4.4 beleuchtet das Karriereverständnis der Mitarbeitenden bei Liip und zeigt, wie sich dieses von traditionellen Konzepten unterscheidet. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass klassische Karrierepfade bei Liip nicht existieren. Stattdessen erfolgt Entwicklung horizontal, durch Rollenwechsel, Expertisenaufbau und Mitbestimmung. Die Mitarbeitenden schätzen die hierarchielose Struktur und die damit verbundene Freiheit, betonen jedoch auch die damit einhergehende hohe Selbstverantwortung. Die Mehrheit sieht die Abwesenheit fester Karrierewege als Chance, insbesondere wegen der Möglichkeit, eigene Interessen zu verfolgen und sich flexibel weiterzuentwickeln. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Freiheit nicht für alle gleichermassen realisierbar ist: Einige empfinden das Lohnsystem als hinderlich, aus Sicht der Mitarbeitenden fehlt es an Struktur, Transparenz und klaren Erwartungen. Die Zufriedenheit mit dem Thema Karriere fällt gemischt aus. Während einige sich gut entfalten können, sehen andere begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten und eine mangelnde Unterstützung. Als Chancen werden insbesondere die Flexibilität, das Weiterbildungsbudget, externe Coachings und der Teamspirit genannt, wobei viele dieser Aspekte erst auf Nachfrage bewusst als förderlich erkannt werden. Herausforderungen ergeben sich vor allem durch die Notwendigkeit zur Eigeninitiative, die Komplexität der Rollenstruktur, das Lohnsystem sowie durch informelle Machtstrukturen und begrenzte Sichtbarkeit.

Insgesamt zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen Freiheit und Orientierung, das stark von der individuellen Haltung und Selbststeuerung der Mitarbeitenden geprägt ist.

#### **4.5. Bedarfe und Erwartungen an organisationale Unterstützung bei der Karriereentwicklung**

In diesem Forschungsgegenstand galt es herauszufinden, was Liip aus Sicht der Mitarbeitenden noch tun könnte, um ihre Karriere besser zu unterstützen. Die meisten Massnahmenvorschläge bezogen sich auf das Lohnsystem. Der Aspekt *Commitment* fehlt für einige Mitarbeitende im System. Aber auch die unterschiedlichen Anforderungen an die einzelnen Rollen und die damit einhergehenden Unterschiede in den Möglichkeiten zur Sichtbarkeit sollten in das System mit einfließen. Es wird sich ergänzend gewünscht, dass Vorerfahrung und Abschlüsse stärker berücksichtigt werden. Um der Stagnation am Ende des Lohnsystem entgegenzuwirken, sollte dieses ausgeweitet werden, um auch langjährigen Mitarbeitenden mit einem hohen Wert an *Expertise* und *Impact* eine Perspektive aufzuzeigen. Es wurde zudem berichtet, dass die Geschäftsleitung nicht Teil des Lohnsystems sei und dies als Widerspruch zum Holacracy-Ansatz wahrgenommen wird (zur Einordnung vgl. Kapitel 1.2). Der Tonus der meisten Befragten ist geprägt von Respekt gegenüber denjenigen die das System ausarbeiten: *„Also meine Hochachtung vor allen. Das ist wahnsinnig schwierig und das verstehe ich auch“* (I10, Pos. 74).

Einige Verbesserungsvorschläge beziehen sich auf das Thema Erwartungsmanagement. Es sollte transparent definiert werden, welche konkreten Schritte erforderlich sind, um beispielsweise die nächste Stufe im Lohnsystem zu erreichen oder welche Massnahmen notwendig sind, um einen Rollenwechsel, etwa in die Position des Product Owners, erfolgreich vollziehen zu können: *„Was kannst du tun, wenn du XY willst also wenn du mehr Verantwortung übernehmen willst, wenn du eben noch mal mehr Lohn willst, wenn du mehr Impact haben willst, dass es da genauer definiert ist, was gehört dazu? Was musst du machen?“* (I10, Pos. 72). Manche Mitarbeitende wünschen sich diese klareren Erwartungen, wiederum andere würden vordefinierte Karrierepfade bevorzugen, die bereits zum Start des Arbeitsverhältnisses bei Liip feststehen.

Bei Liip gibt es Jahresthemen, diese sind aus Sicht der Mitarbeitenden mit zu wenig Weitsicht konzipiert und nicht kohärent zueinander, sodass den Mitarbeitenden unklar ist, wie sie sich verhalten sollen. Ein Beispiel, das genannt wurde, war *risk over safety* in einem Jahr und *simplify* im darauffolgenden Jahr, was sich für die befragte Person, wie eine Art Bestrafung angefühlt hat.

Im Bereich Erwartungsmanagement haben die Teilnehmenden aber auch die eigene Perspektive beleuchtet, dass es in Holacracy nicht immer einfach ist, für sich selbst einzustehen, und die eigene Leistung als ausreichend einzuschätzen. Die Mitarbeitenden wünschen sich zum einen Kurse seitens Liip, um den Umgang mit den eigenen Erwartungen besser mediiieren zu können und zum anderen eine Ansprechperson im Unternehmen, die einen in diesem Prozess unterstützt. Eng damit einher gehen auch die Vorschläge Feedbackgespräche ausserhalb der Lohnbewertung einzuführen.

Ein Aspekt, der bereits im Laufe der Interviews mehrfach aufgetaucht ist, ist die Qualifizierung einzelner Rollen. Eine qualifizierte und professionelle Ausbildung für Lead Links, Product Owner und Peer Coaches wird gefordert.

Neben diesen drei Hauptaspekten belaufen sich die anderen genannten Massnahmen auf Einzelnennungen: Diversität und ihre Handlungsfelder wieder stärker in den Fokus nehmen, das interne Kursprogramm ausbauen und auch langjährigen Mitarbeitenden Zugang zu den Inhalten der Onboarding-Schulungen geben. Des Weiteren ein Mentoringprogramm für die fachliche Entwicklung einführen und wieder einen *Hackday* stattfinden lassen, bei dem alle zusammenkommen. Zwei Massnahmen, welche nicht die eigene berufliche Entwicklung betreffen aber auch von den Mitarbeitenden angesprochen wurden ist zum einen das Thema Lernendenausbildung, hier mehr Anreize für die Betreuung zu schaffen und das Angebot auszuweiten. Zum anderen in der Rekrutierung stärker auf die Persönlichkeit von Menschen eingehen und den P-E-Fit abklären.

Die Ergebnisse zeichnen ein vielschichtiges Bild des Konstruktes *Karriere ohne Hierarchie*. In Kapitel 5 werden diese Befunde im Hinblick auf die Forschungsfragen interpretiert, kritisch reflektiert und in einen theoretischen sowie praktischen Kontext eingeordnet.

## 5. Diskussion

Das Ziel vorliegender Masterarbeit ist es zu erforschen, wie Mitarbeitende in einer selbstorganisierten Digitalagentur ihre Karriere definieren und gestalten. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse auf die Beantwortung der Hauptfragestellung und Subfragestellungen interpretiert. Die Limitationen und Implikationen werden am Kapitelende dargelegt.

### 5.1. Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf den theoretischen Rahmen und die Forschungsfragen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die folgende Forschungsfrage untersucht: **Wie definieren und gestalten Mitarbeitende ihre Karriere in einer selbstorganisierten Digitalagentur?**

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende in selbstorganisierten Kontexten Karriere primär als individuelle Entwicklung definieren, die sich an Sinn, Selbstverwirklichung und fachlicher Entfaltung orientiert und weniger an klassischen Aufstiegspfaden. Gleichzeitig bleibt der Wunsch nach Anerkennung, insbesondere über den Lohn, zentral. Karriere wird nicht nur als persönlicher Fortschritt verstanden, sondern auch als Beitrag zur Organisation. In der Gestaltung ihrer Karriere zeigen sich unterschiedliche Strategien: Während einige aktiv Netzwerke nutzen, Verantwortung übernehmen und gezielt lernen, agieren andere zurückhaltender oder erleben Unsicherheit. Die Fähigkeit zur aktiven Karrieregestaltung hängt stark vom P-E-Fit sowie von individuellen Selbstmanagementkompetenzen und vorhandenen Ressourcen ab. Karriere entsteht somit im Spannungsfeld zwischen individueller Autonomie, organisationalen Rahmenbedingungen und kollektiver Sinnorientierung.

Die folgenden Unterkapitel vertiefen diese Erkenntnisse entlang der Subfragestellungen und analysieren, welche mentalen Modelle von Karriere vorherrschen, welche Strategien und Praktiken bei der Gestaltung von Karriere auftreten und welche organisationalen Rahmenbedingungen dabei eine Rolle spielen. Darauf aufbauend werden die Limitationen der Studie reflektiert sowie praxisrelevante und theoretische Implikationen abgeleitet. Ein abschliessendes Fazit mit Ausblick rundet die Diskussion ab und skizziert weiterführende Forschungsfragen.

#### 5.1.1. Welche mentalen Modelle von Karriere haben Mitarbeitende in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld, und welche formellen sowie informellen Karriereschritte sind für sie relevant?

Die zentrale Erkenntnis dieser Untersuchung ist, dass Mitarbeitende Karriere primär als individuelle Entwicklung begreifen. Dieses Verständnis deckt sich mit den Aussagen der Expert\*innen und spiegelt das grundlegende Karriereverständnis innerhalb des Unternehmens wider. Im Einklang mit aktuellen Karrieretheorien und Studien rücken subjektive Karrierefaktoren zunehmend in den Vordergrund (Kels et al., 2015). Die Mitarbeitenden streben nach Sinnhaftigkeit und Freude bei der Arbeit (aufgaben- & umfeldbezogen). Auch die Work-Life-Balance nimmt eine zentrale Rolle ein. Die Befragten vertreten die Haltung, dass der Beruf ihr Leben finanzieren soll, jedoch nicht dessen Mittelpunkt bildet. Werten, wie eine angenehme Arbeitsatmosphäre, Flexibilität und Autonomie wird eine hohe Wichtigkeit zuteil. Dies entspricht den Kerneigenschaften von

Holacracy. Entgegen den dargelegten Karrieretheorien nimmt der objektive Karrierefaktor *Lohn* bei den Mitarbeitenden eine wichtige Rolle ein. Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür liegt in der Struktur selbstorganisierter Organisationen: In einem Umfeld ohne klassische Führungskräfte, ohne institutionalisierte Entwicklungsgespräche und ohne klar definierte Zielvereinbarungen wird individuelle Leistung weniger sichtbar. Die Entlohnung wird dadurch zur zentralen Möglichkeit, Leistung zu markieren und Anerkennung sowie Wertschätzung zu erfahren. Diese Interpretation wird durch die Aussagen der Mitarbeitenden gestützt, die Lohn explizit als Ausdruck von Anerkennung verstehen. Eine befragte Person erwähnte, dass die eigene Karriereentwicklung nur im Lohnsystem sichtbar gemacht werden könne. Da hierzu bislang keine weiterführende Forschung identifiziert werden konnte, wäre es lohnenswert zu untersuchen, ob dieses Phänomen spezifisch für das betrachtete Unternehmen gilt oder wie seitens Autorin vermutet, auch in anderen selbstorganisierten Organisationen beobachtbar ist.

Im Hinblick auf die relevanten formellen sowie informellen Karriereschritte lässt sich eine Verbindung zur Boundaryless Career Perspective (Greenhaus et al., 2008) herstellen. Karrieren verlaufen demnach nicht zwingend linear, sondern setzen sich aus einzelnen Abschnitten zusammen. Zu den formellen Karriereschritten zählen Ausbildungen und Abschlüsse, der Berufseinstieg sowie Berufs- und Länderwechsel. Informelle Karriereschritte umfassen kontinuierliches Lernen, Projekte und Verantwortungsübernahme. Besonders bedeutsam ist für die Befragten der Übergang vom Lernenden zur anerkannten Expert\*in. Mit Blick in die Zukunft streben die Mitarbeitenden nach Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit und fachlicher sowie persönlicher Entwicklung. Ein Befund der erneut die Relevanz subjektiver Karrierefaktoren unterstreicht und die theoretischen Annahmen bestätigt.

Die Boundaryless Career Perspective (Greenhaus et al., 2008), insbesondere in Verbindung mit der Happenstance Learning Theory (Krumboltz, 2009), bietet einen hilfreichen theoretischen Rahmen zur Beschreibung moderner Karrieremuster. Bereits in Kapitel 2.3, und nun erneut im Abgleich mit den empirischen Ergebnissen, zeigt sich, dass diese Ansätze im Kontext selbstorganisierter Organisationen an ihre Grenzen stossen. Insbesondere die relationale Dimension von Karriere bleibt unterbeleuchtet. Für eine differenzierte Betrachtung im selbstorganisierten Umfeld erscheint eine Erweiterung um drei zentrale Ebenen notwendig: Erstens entsteht Karriere in Wechselwirkung mit anderen, etwa durch Peer-Feedback, gemeinsames Lernen und kollektive Reflexion. Zweitens entwickelt sie sich im organisationalen Kontext, geprägt durch Rollen, Strukturen und systemische Rahmenbedingungen. Drittens ist sie eingebettet in die kollektive Sinnorientierung der Organisation, welche individuelle Entwicklung mit einem übergeordneten Zweck verknüpft. Diese drei Ebenen verdeutlichen, dass Karriere in selbstorganisierten Systemen nicht nur individuell, sondern auch sozial und kulturell verankert ist und damit neue theoretische Perspektiven erfordert.

### **5.1.2. Welche Strategien und Praktiken nutzen Mitarbeitende, um ihre Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld aktiv zu gestalten?**

Im Rahmen der Untersuchung konnten zwei grundsätzliche Gruppen von Mitarbeitenden identifiziert werden: aktive und inaktive Karrieregestalter\*innen.

Die aktiven Mitarbeitenden nutzen gezielt Netzwerke, um Informationen zu erhalten und sich beruflich weiterzuentwickeln. Sie erhöhen ihre Sichtbarkeit, teilen ihr Wissen durch die Teilnahme an Meet-ups, Konferenzen und Talks oder durch das Verfassen von Blogartikeln. Ihre Kompetenzentwicklung erfolgt sowohl *on the job* etwa in Projekten oder im Austausch mit Kolleg\*innen als auch *off the job*, beispielsweise durch Kurse, Seminare, Fachliteratur oder sogar im Rahmen von Freizeitaktivitäten. Diese proaktiven Handlungen entsprechen der Boundaryless Career Perspective (Greenhaus et al., 2008) und spiegeln die kollektivistische Ausrichtung von Holacracy wider, da sie häufig in Interaktion mit anderen erfolgen. Gleichzeitig wurden auch Mitarbeitende identifiziert, die sich selbst als Einzelkämpfer\*innen bezeichnen und kein Interesse daran zeigen, ihr Wissen zu teilen oder von anderen zu lernen. Dieses Verhalten steht im Widerspruch zu den Grundprinzipien von Holacracy und deutet auf einen geringen P-E-Fit hin. Ob es sich hierbei um Einzelfälle handelt oder um ein breiteres Phänomen, bedarf weiterer Untersuchung. Sollte sich diese Haltung als verbreitet herausstellen, wäre eine kritische Analyse und gegebenenfalls Anpassung der Rekrutierungsprozesse notwendig.

Die inaktiven Mitarbeitenden vertrauen primär auf den Zufall, was in Teilen der Happenstance Learning Theory (Krumboltz, 2009) entspricht, allerdings fehlt bei ihnen der aktive Teil der Zufallsherausforderung. Diese Gruppe legt besonderen Wert auf den Lebensaspekt innerhalb ihrer Work-Life-Balance und zeigt ein geringes Interesse an beruflicher Weiterentwicklung. Dies kann langfristig negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Mitarbeitenden und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens haben. Entsprechend sollte diese Gruppe gezielt motiviert und möglichst klein gehalten werden. Eine weitere Untergruppe der inaktiven Mitarbeitenden legt aufgrund individueller Lebensanforderungen aktuell keinen Fokus auf Karriereentwicklung. Dies bestätigt Pfad 6 der Boundaryless Career Perspective (Greenhaus et al., 2008), wonach Lebensumstände direkten Einfluss auf Karriereinitiativen haben können. Die dritte Gruppe der inaktiven Mitarbeitenden erlebt eine Handlungs lähmung infolge von Unsicherheit. In solchen Fällen fehlen den Mitarbeitenden laut Arthur (1994) die nötigen Karrierekompetenzen. Die Vermutung liegt nahe, dass Unsicherheit in selbstorganisierten Kontexten besonders stark wirken kann, da klassische Orientierungspunkte fehlen. Die Förderung von Selbstmanagementkompetenzen sollte daher integraler Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung sein. Die Existenz von Einzelkämpfer\*innen und passiven Mitarbeitenden verdeutlicht, dass Selbstorganisation nicht automatisch zu Selbstverantwortung führt. Die Fähigkeit zur aktiven Karrieregestaltung ist offenbar ungleich verteilt und hängt von der Passung der individuellen Haltung und organisationalen Rahmenbedingungen ab.

### **5.1.3. Welche Chancen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld?**

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass die Liip AG ihren Mitarbeitenden vielfältige Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung bietet. Insbesondere die hohe Autonomie, Flexibilität und Freiheit im Umgang mit Zeit- und Geldressourcen eröffnen individuelle Gestaltungsräume. Die Mitarbeitenden können selbst entscheiden, wie sie das Weiterbildungsbudget nutzen, ob sie externe Coachings in Anspruch nehmen oder sich durch Projekte und interne Rollen weiterentwickeln. Umso

überraschender ist die Beobachtung, dass es den Mitarbeitenden im Rahmen der Interviews schwerfiel, konkrete Aspekte zu benennen, die sie in ihrer Karriereentwicklung unterstützen. Ein möglicher Erklärungsansatz liegt in einer gewissen Betriebsblindheit: Vorteile, die in den Anstellungsbedingungen verankert sind, werden als selbstverständlich wahrgenommen und nicht aktiv als Karriereförderung eingeordnet. Darüber hinaus zeigt sich eine begriffliche Diskrepanz: Während Karriere individuell eher mit subjektiven Faktoren wie Sinn, Entwicklung und Zufriedenheit verbunden wird, wird sie mit Blick auf das Unternehmen vermehrt mit objektiven Kriterien wie Lohn oder Rolle gleichgesetzt. Dieser fehlende Transfer zwischen individueller und organisationaler Perspektive erschwert die Wahrnehmung vorhandener Chancen. Wird hingegen gezielt nach *Entwicklung* gefragt, verändert sich das Bild: Mitarbeitende nennen das Weiterbildungsbudget, die Möglichkeit zur Teilnahme an externen Coachings, die Freiheit zur individuellen Gestaltung sowie die unterstützende Arbeitskultur. Dennoch bleibt festzuhalten, dass diese Angebote nur einen Bruchteil der in der Dokumentenanalyse identifizierten Entwicklungsmöglichkeiten darstellen. Viele Optionen scheinen den Mitarbeitenden nicht präsent zu sein. Karriereförderung wird nicht als solche erkannt, wenn sie nicht explizit benannt und kontextualisiert wird, ebenso wenig wie das Konstrukt *Karriere* selbst. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, dass die Liip AG eine unternehmensweite Definition von Karriere etabliert und kommuniziert, um Orientierung zu schaffen und vorhandene Chancen sichtbar zu machen.

#### **5.1.4. Welche Herausforderungen erleben Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer Karriere in einem selbstorganisierten Arbeitsumfeld?**

Die grösste Herausforderung für die Mitarbeitenden liegt in der hohen Eigeninitiative und dem hohen Mass an Selbstmanagement, welches in selbstorganisierten Strukturen erforderlich ist. Diese Beobachtung deckt sich mit bestehenden Forschungsergebnissen (Bischof, 2019; Majkovic et al., 2020). Obwohl Selbstmanagement als zentraler Wert von Holacracy gilt, zeigt sich in der Praxis, dass nicht alle Mitarbeitenden gleichermassen darauf vorbereitet sind, ihre berufliche Entwicklung eigenverantwortlich zu gestalten. Um dieser Herausforderung zu begegnen, sollte bereits im Rekrutierungsprozess verstärkt auf die Fähigkeit zur Selbststeuerung geachtet werden. Auch im Onboarding sowie in der kontinuierlichen Weiterentwicklung bestehender Mitarbeitenden, ist es essenziell, das Thema Selbstmanagement immer wieder gezielt zu adressieren. Dabei sollte ein Fokus auf die Frage gesetzt werden, was eigenständige Entwicklungssteuerung im konkreten organisationalen Kontext bedeutet.

Zwei weitere kritische Punkte betreffen das Lohnsystem. Obwohl die Gehälter bei der Liip AG für alle Mitarbeitenden einsehbar sind, wird dem System von mehreren Befragten Intransparenz vorgeworfen. Insbesondere der letzte Schritt im Lohnentscheidungsprozess, die Diskussion in der Lohnkonferenz, bleibt für viele undurchsichtig. Nach Aussage der Mitarbeitenden wird nicht kommuniziert, welche Argumente zur Genehmigung oder Ablehnung einer Stufenerhöhung geführt haben. Diese fehlende Nachvollziehbarkeit steht im Widerspruch zum Prinzip der vollständigen Transparenz, welches die Organisation offiziell vertritt, und führt zu Unmut sowie einem Gefühl mangelnder Wertschätzung. Ergänzend berichteten Mitarbeitende, dass eine horizontale Entwicklung in andere Rollen eine monetäre Benachteiligung nach sich zieht. Aus der

Dokumentenanalyse geht hervor, dass bei Rollenwechseln die Einstufung neu bewertet wird, möglicherweise nach unten. Laut Expert\*innen erfolgt jedoch selten eine Herabstufung. Die Liip AG sollte daher Beispiele von Rollenwechseln und die Auswirkungen auf den Lohn transparent aufzeigen, um diese wahrgenommene Hürde gezielt zu adressieren. Allgemein sollten Herabstufungen vermieden und Flexibilität belohnt werden, um von der Expertise der Mitarbeitenden auch in anderen Rollen zu profitieren, anstatt dies monetär abzustrafen.

Auch die Abwesenheit formalisierter Senioritätslevel stellt eine Herausforderung dar. Zwar sind alle Mitarbeitenden offiziell gleichgestellt, gegenüber Kund\*innen werden jedoch unterschiedliche Erfahrungsstufen kommuniziert. Diese Diskrepanz zwischen interner Gleichheit und externer Differenzierung wirft Fragen hinsichtlich Anerkennung, Sichtbarkeit und konsistenter Rollengestaltung auf und steht in Spannung zu den Grundsätzen von Holacracy.

Ein in der Literatur intensiv diskutiertes Thema ist die Entstehung einer Schattenhierarchie in selbstorganisierten Systemen (Kühl, 2023; Schell & Bischof, 2021), sowohl die Expert\*innen als auch die Mitarbeitenden berichten von solchen Strukturen, allerdings mit unterschiedlicher Bewertung.

Während die Expert\*innen informelle Hierarchien als funktional und menschlich nachvollziehbar betrachten, empfinden einige Mitarbeitende sie als problematisch und intransparent. Bis zu einem gewissen Grad können solche Hierarchien als Ausdruck natürlicher Unterschiede in Persönlichkeit und Engagement gelten. Kritisch wird es jedoch, wenn sie nicht mehr dem Zweck der Organisation dienen oder den Prinzipien geteilter Autonomie widersprechen. In solchen Fällen besteht Handlungsbedarf. Eine kontinuierliche Beobachtung durch die Organisation erscheint notwendig.

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass den Mitarbeitenden Peer Coaches als Unterstützungsangebot zur Verfügung stehen. Im internen Handbuch wird explizit darauf hingewiesen, dass es sich nicht um professionelles Coaching handelt und externe Angebote über das Weiterbildungsbudget genutzt werden können. Dennoch kritisieren die Mitarbeitenden in den Interviews die mangelnde Qualifikation der Peer Coaches sowie der Product Owner und Lead Links. Interessanterweise wurden die Agile Specialists seitens der Mitarbeitenden nicht genannt, obwohl auch diese Aspekte der individuellen Karriereentwicklung beeinflussen können. Die Kritik der Mitarbeitenden verweist auf eine Diskrepanz zwischen formaler Kommunikation und gelebter Erwartung und auf ein tieferliegendes Bedürfnis nach kompetenter Unterstützung im selbstorganisierten Arbeitsalltag. Die Frage stellt sich, ob strukturelle Veränderungen der Rollen notwendig sind oder ob vielmehr die Rahmenbedingungen für Selbstorganisation gestärkt werden sollten. Klarere Erwartungshaltungen, gezielte Förderung von Selbstmanagementkompetenzen und transparente Kommunikationsprozesse könnten dazu beitragen, die Abhängigkeit von informellen Coaching-Rollen zu reduzieren. In diesem Sinne wäre nicht die Professionalisierung der Peer Coaches der zentrale Hebel, sondern die Befähigung der Mitarbeitenden, mit Unsicherheit, Feedback und Rollenunklarheit souverän umzugehen. Diese Überforderung zeigt sich auch im Umgang mit Informationen. Zwar ist den Mitarbeitenden bewusst, dass alle relevanten Informationen dokumentiert sind, jedoch fehlt ihnen häufig der Zugang oder das Wissen, wie sie diese auffinden können. Dies deutet auf eine kognitive Belastung durch die Informationsmenge und auf unzureichende Orientierung im System hin.

### **5.1.5. Welche Massnahmen kann die Liip AG ergreifen, um Mitarbeitende in der Karriereentwicklung bestmöglich zu unterstützen?**

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Mitarbeitende bei Liip vielfältige, teils miteinander verwobene Erwartungen an die Unterstützung ihrer Karriereentwicklung formulieren. Im Zentrum stehen drei übergeordnete Themen: ein gerechteres und nachvollziehbareres Lohnsystem, klarere Erwartungskriterien und Entwicklungspfade sowie eine stärkere Professionalisierung und Sichtbarkeit unterstützender Rollen. Ergänzend wurden weitere Aspekte genannt, die auf strukturelle Spannungen zwischen dem Ideal der Selbstorganisation und der praktischen Umsetzung verweisen. Die folgenden Massnahmenvorschläge basieren auf den Aussagen der Mitarbeitenden und werden durch die Perspektive der Autorin ergänzt und systematisch eingeordnet.

#### **Karrierebegriff definieren und Entwicklung sichtbar machen**

Die Interviews zeigen, dass der Begriff *Karriere* innerhalb der Organisation uneinheitlich verwendet und oft mit klassischen Aufstiegspfaden assoziiert wird. Gleichzeitig streben viele Mitarbeitende nach individueller Entwicklung, Sinn und Wirkung. Um diese Diskrepanz zu überwinden, sollte die Liip AG eine organisationspezifische Definition von Karriere etablieren, die fachliche Tiefe, Verantwortung und Einfluss gleichwertig berücksichtigt. Der entsprechende Abschnitt im internen Handbuch sollte erweitert und durch Visualisierungen ergänzt werden. Die Sichtbarmachung individueller Entwicklungspfade anhand realer Mitarbeitendenbeispiele kann Orientierung schaffen und die Anschlussfähigkeit vorhandener Angebote erhöhen.

#### **Erwartungsmanagement und Entwicklungsgespräche**

Die Befragten wünschen sich mehr Klarheit darüber, welche Schritte erforderlich sind, um Rollen zu wechseln, Lohnstufen zu erreichen oder mehr Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig besteht Skepsis gegenüber starren Karrierepfaden. Ein hybrides Modell erscheint sinnvoll, daher empfiehlt die Autorin eine Überarbeitung und Konkretisierung der Anforderungen für häufige Transitionen (z. B. in die Rolle des Product Owners). Ebenso sollten Entwicklungsgespräche forciert und ggf. auch über eine obligatorische Einführung nachgedacht werden sollte, die im Jahr 2025 eingeführte systemseitige Erinnerung keine Wirkung zeigen.

#### **Lohnsystem**

Das Lohnsystem wird von vielen Mitarbeitenden als zentrales Anerkennungsinstrument wahrgenommen, insbesondere weil Leistung in selbstorganisierten Kontexten nicht automatisch sichtbar wird. Die Kritik an fehlender Transparenz und begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten am oberen Ende des Systems legt nahe, dass eine rein additive Anpassung (mehr Stufen, höhere Maxima) nicht ausreicht. Stattdessen sollte das System konzeptionell überarbeitet werden. Etwa durch rollenbasierte Kriterien, die Unterschiede in Anforderungen und Sichtbarkeit systematisch abbilden, sowie durch die Berücksichtigung von Vorerfahrung und Abschlüssen. Ergänzend erscheint es notwendig, Beispiele für Rollenwechsel ohne Lohneinbrüche sowie die formale Einbindung der Geschäftsleitung in das Lohnsystem stärker sichtbar zu machen, da hier bei den Mitarbeitenden eine davon abweichende Wahrnehmung herrscht. Diese Diskrepanz deutet darauf hin, dass die Anerkennungswirkung des Lohnsystems nicht allein von seiner strukturellen Ausgestaltung, sondern auch von seiner Transparenz und kommunikativen Vermittlung abhängt.

### **Qualifizierung**

Die formale Rolle der Peer Coaches sowie anderer Rollen entspricht nicht den tatsächlichen Erwartungen der Mitarbeitenden. Viele wissen nicht, wer ihre Peer Coaches sind oder, dass es diese Rolle überhaupt gibt; teilweise wird noch von *People Developer* gesprochen. Dies weist auf ein Kommunikationsdefizit hin. Die Rolle der Peer Coaches sollte, durch klare Mandate, transparente Kommunikationskanäle, eine eindeutige Positionierung im Onboarding sowie regelmäßige Reflexionsformate, systemisch verankert werden. Ergänzend empfiehlt sich ein modular aufgebautes Entwicklungsprogramm für alle Mitarbeitenden, das zentrale Selbstorganisationskompetenzen wie Rollenklärung, Feedbackverhalten und Entscheidungsfähigkeit vermittelt. Ziel sollte sein, Peer Coaching als ergänzendes, nicht kompensierendes Unterstützungsangebot zu etablieren und die Selbstverantwortung zu stärken.

### **Arbeitsauslastung und Work Marketplace**

Mehrere Interviewaussagen deuten darauf hin, dass die Arbeitsauslastung unter den Mitarbeitenden sehr unterschiedlich verteilt ist. Die Autorin hatte keinen Einblick in den von einer befragten Person genannten Work Marketplace, die folgenden Empfehlungen beruhen daher auf Annahmen. Um Entwicklung zu ermöglichen, muss Zeit verfügbar sein. Der Work Marketplace sollte so gestaltet werden, dass Angebot und Nachfrage nach Kapazitäten, Lerngelegenheiten und Rollenübernahmen sichtbar sind. Dashboards, Kapazitätsübersichten und transparente Matching-Prozesse können helfen, Überlastungen zu vermeiden und Entwicklungschancen fairer zu verteilen. Zudem sollte es nicht zur Norm werden, Leerlaufphasen automatisch mit Weiterbildungsaktivitäten zu füllen, nur um freie Zeit zu kompensieren. Weiterbildung sollte zweckorientiert und anschlussfähig erfolgen, idealerweise eingebettet in individuelle Entwicklungsziele und abgestimmt mit Rollenanforderungen.

### **Rekrutierung**

Einige Interviewaussagen deuten auf einen geringen P-E-Fit hin. Um spätere Reibungsverluste zu vermeiden, empfiehlt es sich im Rekrutierungsprozess stärker auf Fähigkeiten wie Selbststeuerung, Lernbereitschaft und Kooperationsfähigkeit zu achten. Auswahlverfahren sollten strukturierte Assessments oder situative Übungen enthalten, die diese Eigenschaften gezielt prüfen. Auch Werte und Persönlichkeitsmerkmale müssen berücksichtigt werden. Zudem ist es von höchster Wichtigkeit das Thema Karriere bereits in der Rekrutierung offen und transparent zu kommunizieren und im Onboarding systematisch zu thematisieren.

### **Sichtbarkeit vorhandener Angebote erhöhen**

Die Diskrepanz zwischen vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten und ihrer Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden ist auffällig. Viele Angebote werden nicht als Karriereförderung erkannt. Dies kann auf Betriebsblindheit oder mangelnden Informationszugang zurückgeführt werden. Deshalb sollten vorhandene Angebote vermehrt kommuniziert und kontextualisiert werden. Zudem empfiehlt sich die Öffnung von Onboarding-Inhalten für langjährige Mitarbeitende, damit institutionelles Wissen breiter zugänglich wird.

### **Jahresthemen strategisch abstimmen**

Die Befunde zu Jahresthemen deuten darauf hin, dass unkoordinierte, kurzfristig gesetzte organisationalen Ziele Verwirrung und kognitive Dissonanz stiften können (Beispiel: wechselnde Fokusthemen wie *risk over safety* gefolgt von *simplify*). Es empfiehlt sich, Jahresthemen strategisch aufeinander abzustimmen und mit einer übergeordneten Entwicklungslogik zu verknüpfen, damit Mitarbeitende Prioritäten ableiten und ihre Karriereaktivitäten zielgerichtet ausrichten können. Eine klarere, langfristige Themenarchitektur erhöht die Kohärenz zwischen organisationalen Zielen und individuellen Entwicklungswegen.

Aus den analysierten Befunden lassen sich konkrete, priorisierte Massnahmen ableiten, die sowohl strukturelle als auch kulturelle Hebel adressieren. Kurzfristig sollte die Liip AG entkoppelte Entwicklungsgespräche verbindlich einführen, die Sichtbarkeit des Work Marketplace erhöhen und die Peer-Coach-Struktur klarer kommunizieren. Mittelfristig empfiehlt sich die systematische Erweiterung und Visualisierung der Liip-Karriere, die Förderung von Selbstorganisationskompetenzen durch modulare Entwicklungsangebote sowie eine Rekrutierungsstrategie, welche stärker auf den P-E-Fit achtet. Langfristig ist eine konzeptionelle Überarbeitung des Lohnsystems denkbar, welches rollenbasierte Kriterien verstärkt integriert. Alle Massnahmen sollten durch eine strategische Abstimmung der Jahresthemen ergänzt werden, um Orientierung zu schaffen und individuelle Entwicklung mit organisationaler Zielsetzung zu verbinden.

Die Untersuchung zeigt, dass Karriereentwicklung bei der Liip AG nicht an fehlenden Angeboten scheitert, sondern an ihrer Sichtbarkeit, Systematik und Anschlussfähigkeit. Die identifizierten Massnahmen zielen darauf ab, strukturelle Spannungen zwischen Selbstorganisation und Entwicklungsbedürfnissen zu reduzieren. Entscheidend ist, dass die Liip AG Entwicklung nicht nur ermöglicht, sondern aktiv sichtbar macht, Orientierung bietet und die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden systematisch stärkt. Nur so kann das Potenzial selbstorganisierter Karrieregestaltung nachhaltig entfaltet werden.

### **5.2. Limitationen**

Die vorliegende Arbeit basiert auf einer explorativen Untersuchung innerhalb eines einzelnen Unternehmens. Aus diesem Grund lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen über das Karriereverständnis in selbstorganisierten Organisationen ableiten. Die Interviews wurden teilweise nicht in der Muttersprache der Befragten geführt, was die Ausdruckstiefe und sprachliche Präzision der Antworten beeinflusst haben könnte. Insgesamt wurden zwölf Interviews geführt. Zwar zeigen sich einige wiederkehrende Muster, jedoch konnte keine theoretische Sättigung erreicht werden, da zahlreiche Aussagen nur vereinzelt vorkamen.

Die Forschungslage zum Thema Karriere in selbstorganisierten Unternehmen ist bislang begrenzt. Viele der herangezogenen Quellen stammen aus der Praxis und wurden von Autor\*innen mit unmittelbarem Bezug zur organisationalen Realität verfasst. Dies erhöht die Anschlussfähigkeit und Relevanz der Arbeit für aktuelle Fragestellungen, schränkt jedoch die theoretische Fundierung und konzeptionelle Tiefe einzelner Argumente ein. Die Aktualität der verwendeten Literatur ist jedoch klar als Vorteil hervorzuheben.

Die Auswahl der Interviewteilnehmenden erfolgte durch den Praxispartner anhand klar definierter Kriterien (s. Kapitel 3.3). Dennoch kann eine Verzerrung der Perspektiven nicht vollständig ausgeschlossen werden. Offen bleibt zudem die Frage, ob die enge Verknüpfung von Karriere und Lohnsystem ein unternehmensspezifisches Phänomen darstellt oder auch in anderen selbstorganisierten Kontexten beobachtbar ist.

Trotz dieser Einschränkungen entspricht das Forschungsdesign den methodischen Standards qualitativer Sozialforschung. Die Kombination aus Dokumentenanalyse und leitfadengestützten Interviews bietet eine belastbare empirische Grundlage für weiterführende Studien. Die Arbeit liefert einen ersten systematischen Überblick über Karriereentwicklung in selbstorganisierten Kontexten und eröffnet wichtige Anschlussfragen für zukünftige Forschung.

### **5.3. Implikationen für Praxis & Forschung**

Die Ergebnisse zeigen, dass Karriere auch in selbstorganisierten Organisationen stattfindet. Es gibt nicht nur eine Karriere im klassischen Sinn. Organisationen sollten den Begriff für sich definieren und transparent kommunizieren, idealerweise bereits im Rekrutierungsprozess. Karrieremanagement muss neu gedacht werden: weniger als Aufstieg, mehr als Entwicklung, Wirkung und Beitrag zur Organisation.

Selbstorganisation bedeutet nicht den Verzicht auf Führung. Soft Skills rund um Kommunikation, Rollenklärung und Führungsverhalten sind essenziell und sollten allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden. Auch der P-E-Fit ist zentral: Personen, deren Werte nicht zu den Prinzipien der Selbstorganisation passen, zeigten sich in der Studie häufiger unzufrieden und wechselbereit. Unternehmen sind gefordert, die strukturellen Voraussetzungen für gelingendes Selbstmanagement zu schaffen und das Spannungsfeld zwischen Autonomie und Orientierung aktiv zu gestalten.

Für die Forschung ergibt sich ein klarer Bedarf, den Menschen stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Bisherige Studien fokussieren auf Strukturen und Übergänge, nicht auf individuelle Entwicklung. Die Bedeutung von Selbstmanagement wird zwar betont, doch empirische Befunde, etwa zur Gewissenhaftigkeit als entscheidendes Persönlichkeitsmerkmal, bleiben uneindeutig. Auch die Fragen, welche Eigenschaften und Werte besonders kompatibel mit selbstorganisierten Arbeitsformen sind und welche Rolle objektive Karrierefaktoren wie bspw. Lohn spielen, bleiben ungeklärt.

Moderne Karrieretheorien wie die Boundaryless Career Perspective (Greenhaus et al., 2008) und die Happenstance Learning Theory (Krumboltz, 2009) bieten hilfreiche Ansätze, stossen im Kontext selbstorganisierter Organisationen jedoch an Grenzen. Die empirischen Ergebnisse legen nahe, dass Karriere hier stärker relational, kontextgebunden und sinnorientiert verstanden werden muss. Für eine differenzierte Betrachtung braucht es theoretische Erweiterungen, die soziale Wechselwirkungen, organisationale Rahmenbedingungen und kollektive Sinnbezüge einbeziehen.

### **5.4. Fazit und Ausblick**

Karriere in selbstorganisierten Arbeitskontexten ist ein bislang wenig erforschtes Feld. Die vorliegende Arbeit leistet einen explorativen Beitrag zur Schliessung dieser Lücke, indem sie aufzeigt, wie Mitarbeitende Karriere in selbstorganisierten Strukturen erleben, welche Spannungsfelder dabei entstehen und welche Implikationen sich daraus für Organisationen ergeben.

Karriere erweist sich dabei als vielschichtiges, individuell geprägtes Konzept, das sich nicht mehr ausschliesslich an klassischen Aufstiegspfaden orientiert, sondern zunehmend mit persönlicher Entwicklung, Sinnstiftung und Selbstverwirklichung verknüpft ist. Gerade in selbstorganisierten Kontexten, die Autonomie und Flexibilität versprechen, wird deutlich, dass diese Freiheiten nicht zwangsläufig mit einem geringeren Bedürfnis nach Orientierung einhergehen. Im Gegenteil: Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Mitarbeitende trotz oder gerade wegen der hohen Eigenverantwortung und Flexibilität häufig nach Orientierung, Klarheit und kompetenter Begleitung suchen. Es braucht klare Rahmenbedingungen, transparente Entwicklungsmöglichkeiten und gezielte Förderung von Selbstmanagementkompetenzen.

Die Untersuchung legt nahe, dass Holacracy keine vollständige Abwesenheit von Führung bedeutet, sondern neue Formen geteilter Führung und impliziter Steuerung hervorbringt. Die Vorstellung einer vollständig hierarchiefreien Organisation erscheint als idealtypisches Konstrukt, welches in der Praxis stets mit institutionellen Rahmenbedingungen verwoben bleibt.

Für die Forschung ergeben sich daraus weiterführende Fragen: Wie kann Orientierung gestaltet werden, ohne Autonomie zu untergraben? Welche Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen fördern gelingende Entwicklung in selbstorganisierten Systemen? Welche subjektiven und objektiven Karrierefaktoren wirken in selbstorganisierten Systemen? Und wie lässt sich Karriere theoretisch fassen, wenn sie nicht nur individuell, sondern auch relational, kontextgebunden und sinnorientiert verstanden werden muss?

Die vorliegende Arbeit öffnet damit den Raum, sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der organisationalen Praxis, für eine differenzierte Auseinandersetzung mit Karriere jenseits klassischer Hierarchie.

### Literaturverzeichnis

- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306. Wiley.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy HYPE. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38–49. Harvard University.
- Bischof, N. (2019). Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 63–72). Berlin, Heidelberg: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_6)
- Buschle, C., Reiter, H. & Bethmann, A. (2022). The qualitative pretest interview for questionnaire development: outline of programme and practice. *Quality & Quantity*, 56(2), 823–842.  
<https://doi.org/10.1007/s11135-021-01156-0>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. Hogrefe Publishing. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. (C.P. Neck, Hrsg.) *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337. <https://doi.org/10.1108/02683940610663114>
- Dirk Weller, R. H. (2012). Holakratie – ein systemisch-integraler Entwicklungsansatz für Führung und Organisation. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 89–99.
- Doblinger, M. & Class, J. (2023). Does it fit? The relationships between personality, decision autonomy fit, work engagement, and emotional exhaustion in self-managing organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 420–442.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12440>
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. A. (2001). The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469–485. <https://doi.org/10.1080/00223980109603713>
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2019). *Stoppt die Kompetenzkatastrophe!: Wege in eine neue Bildungswelt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59677-7>

- Fink, F. (2022). *Playbook Purpose Driven Organizations: Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen* (1. Auflage 2022.). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Flick, U. (2025). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie) (11. Auflage, Originalausgabe.). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative „description of personality“: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken: Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung* (uniscopus. Publikationen der SGO Stiftung). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22866-8>
- Graf, A., Mücke, A. & Dornemann, S. (2024). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung: Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und lebenslanges Lernen stärken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45245-2>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & DiRenzo, M. (2008). A Boundaryless Perspective on Careers. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (S. 277–299). 1 Oliver’s Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n16>
- Gubler, M. (2019). Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung (Springer Reference Psychologie). In S. Kauffeld & D. Spurr (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 937–962). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1_36)
- Gunz, H. & Mayrhofer, W. (2015). The Social Chronology Framework: A Multiperspective Approach to Career Studies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2595568>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations* (Goodyear series in management and organizations). Pacific Palisades, Calif. : Goodyear Publ.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Hertel, A., Herzog, J. & Grolimund, D. (2024). *Selbstorganisation mit Holakratie: ...eine Frage der Kultur! (essentials)*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68777-2>
- Hirschi, A. (2017). Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 1–18). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6\\_22-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6_22-1)
- Hoffman, R., Casnocha, B. & Yeh, C. (2014). *The alliance: managing talent in the networked age*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Holacracy-Constitution-5.0-GERMAN. (2022). . Zugriff am 3.11.2025. Verfügbar unter: <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-5.0-GERMAN> (Original erschienen 2021)
- Holacracy.org. (2025, Juni 16). *Holacracy Directory | Verified Companies Using Holacracy*. Verfügbar unter: <https://www.holacracy.org/directory/>
- Huettermann, H., Berger, S., Reinwald, M. & Bruch, H. (2024). Power to the people—And then? A multilevel leadership perspective on organizational decentralization. *Human Resource Management, 63*(2), 333–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22203>
- Imperative (Hrsg.). (2022). Workforce-Purpose-Index. Zugriff am 14.9.2025. Verfügbar unter: <https://www.imperative.com/wp-content/uploads/2023/04/Imperative-Workforce-Purpose-Index-2022.pdf>
- Kaduthanam, S. & Heim, E. (2019). Holacracy bei Labster. In A. Uhl & S. Loretan (Hrsg.), *Digitalisierung in der Praxis* (S. 311–323). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26137-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26137-5_21)
- Kels, P., Clerc, I. & Artho, S. (2015). *Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen: Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01282-3>
- Koestler, A. (2016). *The Ghost in the machine*. One 70 Press.

- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135–154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>
- Kühl, S. (2023). *Schattenorganisation: Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung* (1. Auflage.). Weinheim: Campus Verlag.
- Kühl, S. & Sua-Ngam-lam, P. (Hrsg.). (2023). *Holacracy: Funktionen und Folgen eines Managementmodells*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40111-5>
- Laib, A., Lieberherr, N. & Schachinger, V. (2020). Selbstorganisation – Ein Managementmodell am Puls der Zeit? In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture* (S. 155–170). Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-30451-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30451-5_7)
- Latzke, M., Schneidhofer, T. M., Mayrhofer, W. & Pernkopf, K. (2019). Karriereforschung: Konzeptioneller Rahmen, zentrale Diskurse und neue Forschungsfelder (Springer Reference Psychologie). In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 3–35). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1_41)
- Liip.ch. (2025). *Liip AG - About*. Verfügbar unter: <https://www.liip.ch/de/culture>
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2023). Personalentwicklung. In D. Lindner-Lohmann, F. Lohmann & U. Schirmer (Hrsg.), *Personalmanagement* (S. 191–281). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4_7)
- Lippe-Heinrich, A. (2019). *Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt: Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25457-5>
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Weiss, S., Külling, C., Lutterbach, S. A. & Frigg, D. (2020). IAP Studie 2020 : Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten. (ZHAW Zürcher Hochschule für

- Angewandte Wissenschaften IAP Institut für Angewandte Psychologie, Hrsg.). ZHAW  
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21256/zhaw-20896>
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S. & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121352. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Marrold, L. (2018). Mit Holacracy auf dem Weg zur agilen Organisation. In H.R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 83–99). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_6)
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Muck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42)
- Mollet, L. S. & Kaudela-Baum, S. (2023). Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2055–2075.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00570-4>
- Panagopoulos, N. G. & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>
- Pfeifer, W., Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS) & Wiegand, F. (2024, Oktober 30). Etymologisches Wörterbuch des Deutschen: Stichwortliste. Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14013687>
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203–216. <https://doi.org/10.1108/01437730610657721>
- Robertson, B. J. (2007). *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™*.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy - Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800650880>
- Sauter, R., Sauter, W. & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57305-1>

- Sauter, W. & Scholz, C. (2015). *Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung: Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10798-7>
- Schell, S. & Bischof, N. (2021). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Schmitz, S. (2023). Holacracy: Schöne neue Arbeitswelt – das demokratische Unternehmen. In A. Ternès Von Hattburg & C.-D. De Grancy (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 267–281). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-39539-1\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-39539-1_21)
- Scholten, J. (2018). Personalentwicklungsmaßnahmen 4.0. In H.R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft* (S. 397–420). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_26)
- Sinek, S. (2011). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Portfolio.
- Von Hahn, N. (2018). Human Resources for our Digital Future: Die Funktion des HR-Managers in der Zukunft. In H.R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft* (S. 153–166). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_11)
- Weirauch, L., Galliker, S. & Elfering, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1021545. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1021545>
- Winkler, K. & Fink, J. (2022). Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt – Das individuelle, lebenslange Lernen im Mittelpunkt. In A. Cloots (Hrsg.), *Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderungen und Chancen* (S. 61–85). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9_4)
- Wittröck, D. (2024). *Holacracy verstehen: Kritik – Wissenschaft – Praxis* (Systemisches Management) (1. Auflage 2024.). Freiburg: Schäffer-Poeschel.

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	Vor- und Nachteile von Holacracy auf organisationaler Ebene .....	6
Tabelle 2	Mögliche Massnahmen zur Steigerung des Selbstmanagements nach Graf (2019).....	13
Tabelle 3	Übersicht Sub-Fragestellungen und Forschungsgegenstände .....	19
Tabelle 4	Exemplarischer Ausschnitt Leitfaden .....	21
Tabelle 5	Einordnung der Abwesenheit von festen Karrierewegen als Chance oder Herausforderung .....	32
Tabelle 6	Zufriedenheit mit dem Thema Karriere bei der Liip AG .....	33

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1. Kreisstruktur. Eigene Darstellung in Anlehnung an Robertson (2016) .....	5
Abbildung 2. A boundaryless perspective on careers (Greenhaus et al., 2008, S. 285) .....	9
Abbildung 3. Prozess des methodischen Vorgehens.....	17
Abbildung 4. Prozess der fokussierten Interviewanalyse, eigene Abbildung in Anlehnung an Kuckartz & Rädiker (2024) .....	21

### Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

<b>KI- Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
Copilot	Zusammenfassung	Kürzung Zusammenfassung
DeepL	Abstract	Vorschlag Übersetzung Zusammenfassung
ChatGPT	Theorieteil Tabelle 2	Erstellen der Tabelle aus vorgegebenem Inhalt
ChatGPT & Copilot	Theorieteil	Zusammenfassung von Literatur während der Literaturrecherche
MAXQDA Transcription	Transkripte	Automatische Transkription der Interviews
DeepL	Interviewleitfaden	Übersetzungsvorschlag des Interviewleitfadens
DeepL	Ergebnisteil	Übersetzung der englischen Zitate ins Deutsche
ChatGPT & Copilot	Diskussion Kapitel 5.1.5	Gliederungsvorschläge zur Reihenfolge der Massnahmen und didaktische Reduktion einzelner Sätze/Abschnitte