

Bachelorarbeit

Evolutionäre Organisationsformen und deren Auswirkungen auf die intrinsische Motivation der Generation Y

Autor

Denis Leutenegger

Gartenstrasse 23

8132 Egg b. Zürich

leuteden@students.zhaw.ch

Matrikelnummer: 12-469-672

Betreuender Dozent

Elias Jehle

Zentrum für Strategie & Operations

Wahrheitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.“

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Name des Studierenden (Druckbuchstaben)

Denis Leutenegger

Unterschrift des Studierenden

.....

Herausgabeerklärung des Dozierenden

Herausgabe¹⁾ der Bachelor-Arbeit „Evolutionäre Organisationsformen und deren Auswirkungen auf die intrinsische Motivation der Generation Y“

Die vorliegende Bachelor-Arbeit wird

- nicht herausgegeben.
- nicht herausgegeben bis ins Jahr .
- für eine uneingeschränkte Herausgabe freigegeben.

.....

(Ort, Datum)

.....

(Unterschrift des Dozierenden)

¹⁾ Unter "Herausgabe" wird sowohl die Einsichtnahme im Hause wie auch die Ausleihe bzw. die Abgabe zu Selbstkostenpreisen verstanden.

Management Summary

Die Lebensdauer von Organisationen hat sich in den letzten Jahren stark reduziert. Mögliche Gründe liegen in der Digitalisierung sowie der fortschreitenden Globalisierung. Weiter haben sich das Tempo, in welchem Entscheidungen zu treffen sind, sowie die Komplexität der Abläufe stark erhöht. All dies erschwert Prognosen über die zukünftige Entwicklung. Mit der steigenden Komplexität verändert sich auch der Einfluss von Führungskräften. In komplexen Situationen verliert ihre Stellung an Bedeutung und sie sind vermehrt auf das exklusive Wissen der Mitarbeiter angewiesen. Ausserdem ist mit der sogenannten Generation Y eine neue Generation auf den Arbeitsmarkt gedrungen, deren Bedürfnisse sich grundlegend von vorhergegangenen Mitarbeitergruppen unterscheiden. Ihre Vertreter sind mit der aktuellen Form von Organisationen unzufrieden und 66 Prozent von ihnen planen in den nächsten drei Jahren, die Stelle zu wechseln.

Die vorliegende Arbeit wurde im Auftrag des Zentrumsdepartements Strategie & Operations der ZHAW erstellt. Diese Bachelorarbeit untersucht evolutionäre Organisationsstrukturen und erforscht dabei, ob die Bedürfnisse der Generation Y dort besser befriedigt werden können als in klassischen Strukturen. Zudem wird untersucht, ob die intrinsische Motivation der Generation Y durch solche Strukturen gesteigert werden kann.

Methodisch wurde so vorgegangen, dass zunächst eine ausführliche Literaturrecherche erfolgte, aus der drei Hypothesen abgeleitet wurden. Im Anschluss wurden die Hypothesen anhand einer qualitativen Untersuchung überprüft. Dazu wurden insgesamt fünf Experteninterviews mit explorativem Charakter durchgeführt, wobei ausschliesslich Experten befragt wurden, welche über exklusives Wissen in den Bereichen evolutionäre Organisationen sowie Generation Y verfügen. Für die Beurteilung der intrinsischen Motivation wurde das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham herangezogen.

Die Beantwortung der Hypothesen und der Forschungsfrage basiert somit auf Erkenntnissen der Theorie sowie auf Tiefeninterviews. Dabei zeigt sich, dass die Bedürfnisse von Mitgliedern der Generation Y in evolutionären Organisationsstrukturen besser befriedigt werden als in klassischen Strukturen. Weiter erleben Mitarbeiter in einer solchen Struktur eine erhöhte Sinnhaftigkeit, können autonom handeln und besitzen die Möglichkeit, ihr Potenzial besser zu entfalten. Ein weiteres Ergebnis besteht darin, dass nicht die komplette Generation Y solche Strukturen begrüsst. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass in der Generation Y durchaus Personen existieren, die klassische Strukturen bevorzugen.

Die Erforschung evolutionärer Organisationen steckt noch in den Anfängen. Wissenschaftlich fundierte Studien sind in diesem Bereich noch nicht vorhanden. Hier leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur systematischen Erforschung evolutionärer Strukturen. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse empfiehlt es sich für Mitglieder der Generation Y, Stellen in evolutionären Organisationen für sich auszuprobieren. Speziell für experimentierfreudige Menschen ist eine solche Arbeitsstelle aktuell attraktiv.

Inhaltsverzeichnis

Wahrheitserklärung	I
Herausgabeerklärung des Dozierenden	II
Management Summary	III
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung inklusive Definition der Forschungsfrage	2
1.3 Hypothesen	2
1.4 Methodisches Vorgehen	2
1.5 Aufbau der Arbeit	3
1.6 Abgrenzung	4
2 Generation Y	4
2.1 Definition	4
2.2 Zufriedenheit in der Arbeitswelt	5
2.3 Charakteristik und Verhalten	6
2.4 Anforderungen an den Arbeitsplatz	7
2.5 Intrinsische Motivatoren	9
3 Reinventing Organizations	10
3.1 Frederic Laloux	10
3.2 Organisationsentwicklung in Stufen	11
3.3 Selbstführung	15
3.3.1 Organisationsstruktur	15
3.3.2 Prozessstruktur	17
3.4 Die Suche nach Ganzheit	19
3.5 Auf den Sinn hören	22
3.6 Praktische Einführung	23
4 Holakratie	24

4.1	Brian J. Robertson.....	24
4.2	Einführung in die Holakratie	25
4.3	Neue Machtstruktur	26
4.4	Rollen anstelle von exakten Jobprofilen.....	27
4.5	Struktur in Form von Kreisen mit Doppelverbindungen	28
4.5.1	Lead-Link	29
4.5.2	Rep-Link.....	30
4.6	Meetingstruktur.....	30
4.6.1	Governance.....	31
4.6.2	Governance-Meeting	32
4.6.3	Das Operative Geschäft.....	32
4.6.4	Operative Meetings.....	33
4.7	Priorisierungen im Tagesgeschäft.....	34
4.8	Strategie- und Prozesskontrolle	34
4.9	Praktische Einführung der Holakratie.....	35
5	Gegenüberstellung der beiden Organisationstheorien.....	36
5.1	Gemeinsamkeiten.....	36
5.2	Unterschiede	37
6	Forschungsdesign.....	39
6.1	Hypothesen	39
6.2	Erhebungsinstrument	40
6.3	Interviewleitfaden	41
6.4	Auswahl der Experten.....	42
6.5	Datenerhebung und Auswertung	43
6.6	Aussagekraft der Daten.....	43
7	Ergebnisse der Interviews	44
7.1	Generation Y.....	44

7.1.1	Charakterisierung der Generation Y	44
7.1.2	Motivationstreiber	45
7.2	Vorteile evolutionärer Strukturen	45
7.3	Motivation der Mitarbeiter in evolutionären Strukturen.....	47
7.4	Transformation zu flexiblen Rollen.....	49
7.5	Potenzialentfaltung in evolutionären Strukturen	50
7.6	Sinnhaftigkeit.....	52
7.6.1	Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit.....	52
7.6.2	Sinnhaftigkeit im Daseinszweck von Organisationen.....	53
7.7	Bedeutsamkeit evolutionärer Organisationen in der Zukunft.....	54
8	Schlussfolgerungen	55
8.1	Beantwortung der Hypothesen.....	55
8.2	Beantwortung der Forschungsfrage	56
8.3	Ausblick	58
8.4	Weiterer Forschungsbedarf.....	58
8.5	Kritische Selbstreflexion.....	59
8.6	Handlungsempfehlung	59
9	Quellen	60
9.1	Ablauf Governance Meeting.....	66
9.2	Ablauf Tactical Meeting	68
9.3	Interview Leitfaden Gen Y Expertin	70
9.4	Interview Leitfaden Change-Management Experten	73
9.5	Interview mit Frau Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig.....	76
9.6	Interview mit Herr Beat Fraefel.....	84
9.7	Interview mit Patrick Scheuerer	91
9.8	Interview mit Urs Baumgartner	100
9.9	Interview mit Matthew Caine	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der Generationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Novak, 2012).....	5
Abbildung 2: Arbeitsmarktzufriedenheit im Generationenvergleich (eigene Darstellung in Anlehnung an HayGroup, 2015, S. 2)	5
Abbildung 3: Job-Characteristics-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Semmer & Udirs, 1995, S. 138).....	9
Abbildung 4: Organisationsentwicklung in Stufen (Laloux, 2015b, S. 36)	11
Abbildung 5: Die Drei Durchbrüche evolutionärer Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Andersson et al., 2012, S. 26)	14
Abbildung 6: Netzwerkorganisation (Laloux, 2015b, S. 117)	19
Abbildung 7: Grundlegende Kreisstruktur (Robertson, 2016, S. 63))	29
Abbildung 8: Mitarbeitermotivation in evolutionären Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews).....	48
Abbildung 9: Potenzialentfaltung: evolutionäre Organisationen vs klassische Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews)	52

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
Gen Y	Generation Y
Gen Yer	Mitglied der Generation Y
Gen Z	Generation Z
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Lebensdauer amerikanischer Grosskonzerne hat über die Jahre stark abgenommen. Dies zeigt eine Studie von Richard Foster und Sarah Kaplan aus dem Jahre 2011 über die 500 grössten börsennotierten Gesellschaften in den USA. Hatte 1958 ein Unternehmen noch eine Lebenserwartung von 61 Jahren, verringerte sich diese bis ins Jahr 1980 auf 25 Jahre. Bis 2011 fiel dieser Wert auf 18 Jahre und in den nächsten zehn Jahren wird ein weiterer Rückgang erwartet (Foster 2012, S. 2). Mögliche Gründe liegen im Veränderungstempo, in der Robustheit und Flexibilität von Unternehmen gegenüber komplexen Situationen sowie in der herrschenden Ungewissheit (Freitag & Freitag, 2016, S. 69). Die fortschreitende Digitalisierung sowie die Globalisierung verändern die Arbeitswelt ebenfalls stark, zumal beide Entwicklungen zu erhöhter Transparenz führen (Beratergruppe Neuwaldegg, 2014, S. 5). Auch im Tagesgeschäft sind die Rahmenbedingungen einem ständigen Wandel unterworfen, sodass auch dort laufend schnelle Entscheidungen gefragt sind, deren jeweilige Auswirkungen nicht immer restlos vorhersehbar sind. Konventionelle Strukturen, welche dieser Volatilität mit Planung und Kontrolle entgegenzuwirken versuchen, stossen hier oftmals an ihre Grenzen. Um den Herausforderungen der steigenden Komplexität und der Unvorhersehbarkeit entgegenzuwirken, sind alternative Formen nötig, wie mit dieser Komplexität umgegangen werden soll (Freitag et al., 2016, S. 69).

Zusätzlich drängt mit der sogenannten Generation Y (Gen Y) eine neue Generation auf den Arbeitsmarkt. Nach Informationen der Employer-Branding-Unternehmung Universum stellt die Gen Y bereits 25 Prozent sämtlicher Arbeitskräfte, in zehn Jahren werden es 75 Prozent sein (Mair, 2015). Betrachtet man den Gallup Engagement Index, sind nur 29 Prozent der Gen Yers bei der Arbeit voll engagiert. Der Rest ist entweder nur teilweise engagiert oder sogar dem Unternehmen gegenüber feindselig eingestellt (Gallup, 2016, S. 6). Vergleicht man die einzelnen Generationen betreffend ihrer Arbeitszufriedenheit, so zeigt eine Studie von HayGroup, dass die Gen Y den niedrigsten Wert aufweist (HayGroup, 2015, S. 2). Zudem hat ein Grossteil von ihnen bereits innerlich gekündigt oder leistet nur noch Dienst nach Vorschrift. Eine neue Studie der Beratungsfirma Deloitte aus dem Jahr 2016 zeigt, dass zwei Drittel der Gen Y vorhaben, bis 2020 den Arbeitgeber zu wechseln. Von ihnen wird eine Revolutionierung der Berufswelt gefordert (Deloitte, 2016, S. 4).

1.2 Zielsetzung inklusive Definition der Forschungsfrage

In dieser Bachelorarbeit soll der Frage nachgegangen werden, ob evolutionäre Organisationsformen die Bedürfnisse der Gen Y besser befriedigen können als traditionelle Organisationsformen. Offensichtlich wächst eine Generation heran, welche eine differenzierte Werthaltung besitzt und andere Bedürfnisse wie das Streben nach Selbstverwirklichung in den Vordergrund stellt. Dies stellt die Unternehmen vor grosse Herausforderungen und macht Anpassungen erforderlich. Als evolutionäre Organisationsformen gelten in diesem Zusammenhang Strukturen, die sich von der klassischen, von Macht und Hierarchie geprägten Pyramidenstruktur verabschieden und auf Selbstführung und Vertrauen setzen.

Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage: „Können neue, evolutionäre Organisationsformen die Bedürfnisse der Gen Y befriedigen und deren intrinsische Motivation fördern“?

1.3 Hypothesen

Im Zentrum dieser Arbeit steht eine empirische Untersuchung, welche sich auf leitfadengestützte Experteninterviews stützt. Auf Basis der Theorie sind drei Hypothesen aufgestellt worden, die im Anschluss an die Auswertung der Interviews überprüft werden:

1. Hypothese: Die Motivation der Generation Y steigt in evolutionären Organisationsstrukturen.
2. Hypothese: In evolutionären Organisationen können Gen Yers flexibler agieren und ihr Potenzial besser zur Entfaltung bringen.
3. Hypothese: Die Gen Y ist sinngetrieben und evolutionäre Strukturen können dies besser zum Ausdruck bringen.

Eine exakte Herleitung und Beschreibung der Hypothesen erfolgt in Kapitel 6.1.

1.4 Methodisches Vorgehen

Um die Zielsetzung zu erreichen und die Forschungsfrage zu beantworten, werden zunächst anhand einer umfassenden Literaturrecherche die Charakteristika der Gen Y sowie die Organisationstheorien von Frederic Laloux und Brian Robertson vorgestellt.

Im Anschluss werden die beiden Organisationstheorien einander gegenübergestellt und miteinander verglichen. Aus den gewonnen Erkenntnissen werden schliesslich die bereits vorgestellten Hypothesen abgeleitet.

Um empirische Daten zu erheben, wendet diese Arbeit die qualitative Forschungsmethode an. Dazu wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit explorativem Charakter durchgeführt. Die Interviews fanden mit Exponenten der für das Thema relevanten Bereiche statt, wobei das Ziel darin bestand, einerseits Experten evolutionärer Strukturen und andererseits Experten der Gen Y zu befragen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Das **erste Kapitel** führt die Leser ins Thema ein. Zudem wird hier die Zielsetzung inklusive Forschungsfrage dargestellt sowie die Methode erläutert, wie diese Forschungsfrage beantwortet werden soll. Im **zweiten Kapitel** erfolgt dann eine literaturbasierte Analyse der Gen Y. Dies beinhaltet eine Definition der Gen Y und eine Untersuchung der Zufriedenheit mit der heutigen Arbeitswelt. Zudem werden wichtige Charaktereigenschaften der Gen Y und deren Anforderungen an den Arbeitsplatz vorgestellt.

Im **dritten Kapitel** wird die evolutionäre Organisationstheorie von Frederic Laloux diskutiert. Nach einer kurzen Beschreibung der Person Frederic Laloux wird seine Entwicklungstheorie in Stufen erläutert. Weiter zeigt dieses Kapitel die drei Durchbrüche evolutionärer Organisationen auf. Das **vierte Kapitel** stellt einen Literaturreview über das Organisationsmodell der Holakratie dar. Dabei wird zunächst auf die Person Brian Robertson und seine Motivatoren für die Suche nach neuen Organisationsformen eingegangen, bevor eine Auseinandersetzung mit der Theorie der Holakratie stattfindet. Im **fünften Kapitel** werden die beiden Organisationstheorien von Frederic Laloux sowie Brian Robertson einander schliesslich gegenübergestellt. Dabei werden Übereinstimmungen sowie Unterschiede aufgezeigt.

Im Anschluss an diese theoretischen Grundlagen illustriert das **sechste Kapitel** die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit. Es wurden drei Hypothesen ausgearbeitet, die mittels der qualitativen Forschungsmethode auf Korrektheit überprüft werden. Weiter umfasst dieses Kapitel den Interviewleitfaden, das Auswahlverfahren der Experten sowie Informationen zur Aussagekraft der Daten.

Im **siebten Kapitel** werden die Ergebnisse der Experteninterviews erläutert. Dieser Abschnitt enthält die qualitativen Ergebnisse über die Gen Y und die Auswirkungen evolutionärer Organisationsstrukturen auf die Gen Y. Das **achte Kapitel** liefert schliesslich Antworten zu den aufgestellten Hypothesen sowie zur definierten Forschungsfrage. Weiter beinhaltet dieser Abschnitt einen Ausblick auf die Zukunft, Handlungsempfehlungen sowie eine kritische Selbstreflexion.

1.6 Abgrenzung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden ausschliesslich die beiden Organisationstheorien von Frederic Laloux sowie Brian Robertson thematisiert. Sämtliche anderen Theorien in diesem Bereich sind nicht Bestandteil dieser Arbeit. Diese Auswahl erfolgte aufgrund der persönlichen Präferenzen des Autors dieser Arbeit. Weitere Generationen sind ebenfalls nicht Bestandteil dieser Arbeit, da dies den vorgegebenen Rahmen sprengen würde.

2 Generation Y

2.1 Definition

Um das Konzept der Gen Y zu verstehen, ist es notwendig, einige soziologische Theorien miteinzubeziehen. Der Begriff der soziologischen Generation wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts vom deutschen Soziologen Karl Mannheim entwickelt und 1923 erstmals in Form eines Aufsatzes publiziert. In seinem Paper definiert er eine Generation als Gruppe von individuellen Menschen ähnlichen Alters, welche Zeugen wichtiger Ereignisse in einem bestimmten Zeitrahmen waren (Mannheim, 1952, S. 290-292).

Jill Novak, Professor an der University of Phoenix, unterscheidet in seiner Arbeit sechs verschiedene Generationen, die aktuell noch am Leben sind (Novak, 2012).

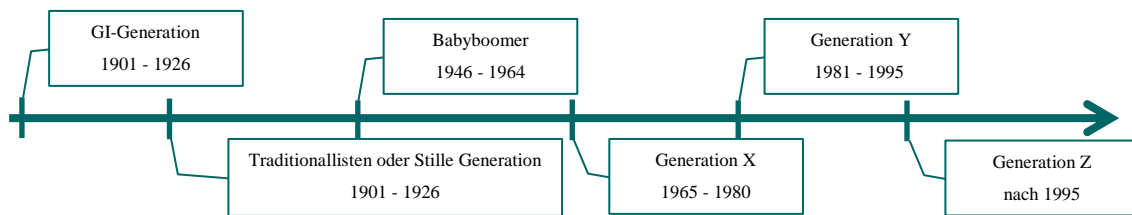


Abbildung 1: Übersicht der Generationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Novak, 2012)

Die Gen Y definiert Novak somit als Gruppe der Menschen, die zwischen 1981 und 1995 geboren wurden und um die Jahrtausendwende herum Teenager waren (Novak, 2012). Aus diesem Grund wird die Gen Y teilweise auch als Millennials bezeichnet (Signium International, 2013, S. 14).

2.2 Zufriedenheit in der Arbeitswelt

Die Anzahl der Generationen, die aktuell in der Arbeitswelt tätig sind, ist so gross wie nie zuvor. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, deren verschiedene Bedürfnisse zu ergründen. Die global tätige Unternehmensberatungsfirma HayGroup hat 2015 eine Umfrage zur Zufriedenheit der verschiedenen Generationen in der heutigen Arbeitswelt durchgeführt. Zur Analyse wurden diverse Datenbanken der HayGroup herangezogen, die Daten zu weit mehr als 5 Millionen Mitarbeitern auf der ganzen Welt enthalten (HayGroup, 2015, S. 2).

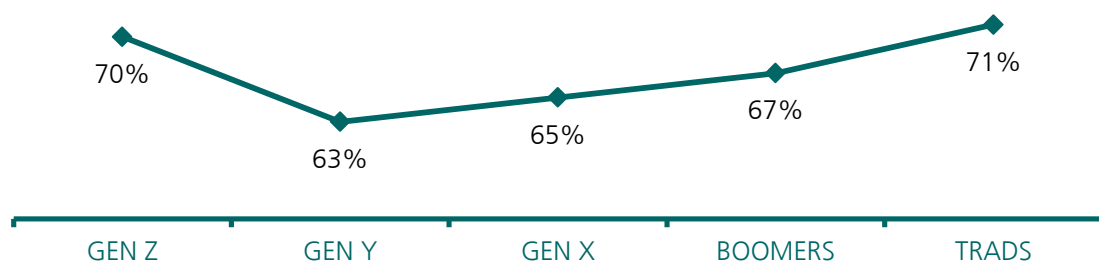


Abbildung 2: Arbeitsmarktzufriedenheit im Generationenvergleich (eigene Darstellung in Anlehnung an HayGroup, 2015, S. 2)

Das Ergebnis zeigt, dass die Gen Y im Quervergleich mit 63 Prozent den niedrigsten Wert bei der Arbeitszufriedenheit aufweist. Sogar die nachfolgende Gen Z, welche allmählich in die Arbeitswelt einsteigt, schnitt im Generationenvergleich besser ab (HayGroup, 2015, S. 2).

Mögliche Begründungen liefert die Beratungsfirma anhand dreier, sich teilweise widersprechender Hypothesen (HayGroup, 2015, S. 3):

1. Die Gen Y ist selbst daran schuld – sie hat zu hohe Ansprüche
2. Der Arbeitsplatz ist schuld – die Struktur ist nicht auf das 21. Jahrhundert ausgerichtet
3. Das Resultat ist auf die Altersstufe zurückzuführen – Menschen wollen zu verschiedenen Zeiten verschiedene Dinge

Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommt die Unternehmensberatungsfirma Deloitte. Ihrer neusten Studie zufolge werden 44 Prozent der Gen Yers ihren Job in den nächsten zwei Jahren wechseln, bis 2020 sogar zwei Drittel. Gerade einmal 27 Prozent gehen davon aus, länger bei ihrem jetzigen Arbeitgeber zu bleiben. Die schwindende Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber wird zu einer grösseren Herausforderung für die Unternehmen. Zudem fühlt sich jeder zweite Gen Yer nicht genug unterstützt bei der persönlichen Entwicklung. Die Umfrage illustriert weiter, dass ethische Faktoren immer mehr an Bedeutung gewinnen. So sind 87 Prozent der Gen Yers der Ansicht, dass Unternehmensziele noch mehr beinhalten sollen, als nur Profit zu erzielen (Deloitte, 2016, S. 3-7).

2.3 Charakteristik und Verhalten

Allgemeine Charakteristiken für die Gen Y herzuleiten, wird in der Literatur als sehr komplexe Thematik angesehen. In einem Punkt sind sich die Experten jedoch einig, nämlich bei den grossen Ereignissen, in welche diese Generation hineingeboren und unter deren Eindruck sie grossgezogen wurde: Die technologische Revolution mit dem Aufstieg des Internets sowie den mobilen Kommunikationsmitteln (Gurau, 2012, S. 103-107). Es handelt sich um die erste Generation, welche mit diesen neuen Technologien aufgewachsen ist, weshalb Mitglieder dieser Altersgruppe teilweise auch als „Digital Natives“ bezeichnet werden. Dieser technologisch geprägte Lebensstil fördert neue Verhaltensweisen und neue Formen der zwischenmenschlichen Interaktion (Signium International, 2013, S. 15).

Ein typischer Begriff, wenn man von dieser Gen Y spricht, ist Konnektivität. Durch den Gebrauch moderner Nachrichtensysteme oder Suchmaschinen wie Google erwarten Digital Natives stets schnelle und sofortige Rückmeldungen auf ihre Fragen.

Das wirkt sich auf diversen Ebenen ihrer Persönlichkeit aus, etwa durch eine begrenzte Aufmerksamkeitsspanne sowie beim Verschwinden von Grenzen zwischen privaten und öffentlichen Informationen (Howe & Strauss, 2000, S. 7-14). Im Vergleich zu den vorhergehenden Generationen entwickeln Gen Yers stärkere Beziehungen zu Gruppen, welchen sie sich zugehörig fühlen. Diese Zuneigung zeigt sich nicht nur in physischen Beziehungen, sondern auch in Form von virtuellen Gemeinschaften, welche durch einen hohen Grad der Globalisierung geprägt sind (Huntley, 2006, S. 10-12.).

Der grösste Unterschied zwischen der Gen Y und ihren Vorgängern zeigt sich in einer radikalen Veränderung von Wertevorstellungen. Digital Natives sind sozial engagiert, reisen viel und sind viel toleranter (Powers & Valentine, 2013, S. 598). Seit sie klein sind, haben sie andere Prioritäten als ihre älteren Mitmenschen. Sie haben eine klare Vorstellung davon, „was sie wollen“, sind mit grossem Selbstvertrauen ausgestattet und verspüren einen grossen Drang, ihre Unabhängigkeit auszuleben (Talbot, 2012, S. 12).

Neben dem technologischen Wandel gibt es auch soziale Einflüsse, welche diese Generation geprägt haben. Die Millennials wurden von Geburt an von ihren Eltern intensiv geschützt. Diese beschützende Haltung sowie der Drang, jeden Wunsch des Kindes zu erfüllen, führten bei diesen zum Empfinden, alles zu bekommen, was sie wollen. Dies hat zur Folge, dass diese Generation über ein beträchtliches Selbstbewusstsein und grossen Optimismus verfügt. Dies kann so weit gehen, dass sie Ratschläge von Autoritätspersonen nicht annehmen und nicht akzeptieren, dass bestimmte Dinge in einer gewissen Weise getan werden (Nimon, 2007, S. 34-35).

2.4 Anforderungen an den Arbeitsplatz

Das Kienbaum-Institut in Dortmund führte 2015 eine empirische Studie mit dem Ziel durch, Anforderungen an einen zukünftigen Arbeitsplatz zu eruieren. Die befragte Gruppe umfasste ausschliesslich Master- und Bachelorstudenten, welche kurz vor dem Arbeitsmarkteintritt standen. Das Ergebnis zeigt, dass eine kollegiale Arbeitsatmosphäre (64.4 %) sowie eine gesunde Work-Life-Balance (59.7 %) bei den Millennials von grösster Bedeutung sind, wenn es um die Wahl des Arbeitgebers geht. Auch Karriere- (57.9 %) und Weiterbildungsmöglichkeiten (49.3 %) werden als wichtig angesehen. Erst danach folgt das Kriterium einer guten Bezahlung (40.1 %). Daraus lässt sich schliessen, dass monetäre Werte an Bedeutung verlieren (Kienbaum Institut, 2015, S. 10-11).

Das Ergebnis der Studie unterstreicht ausserdem, dass bei der Gen Y Entwicklungsmotivation, Motivation zu Veränderungen sowie Hilfsmotivation stark ausgeprägt sind. Demgegenüber fallen Motivatoren wie Konkurrieren oder die Ausübung von Einfluss deutlich ab. Aus seiner Untersuchung schliesst das Kienbaum Institut, dass die Gen Y eher von intrinsischen Motivatoren angetrieben wird. Sie sucht Harmonie, möchte etwas aufbauen und mitgestalten und verhält sich kameradschaftlich (Kienbaum Institut, 2015, S. 10-11).

In Bezug auf die Wahl des Arbeitgebers sind Gen Yers anspruchsvoller als die Vorgängergenerationen. Sie schauen sich den Arbeitgeber bewusst an und wägen Vor- und Nachteile ab. Dabei zeigt sich, dass der Aspekt, sich mit einem Unternehmen identifizieren zu können, stark an Bedeutung gewonnen hat. Gleichzeitig setzen sich Gen Yers öfters mit Sinnfragen auseinander. Sie analysieren den Sinn der zu verrichtenden Tätigkeiten ebenso wie den Zweck der Organisation. Weiter prüfen sie, ob die Resultate mit der eigenen Werthaltung übereinstimmen (Beratergruppe Neuwaldegg, 2014, S. 6-8). Ausserdem bevorzugt diese Generation dezentrale Strukturen, welche weniger auf Hierarchie basieren und dadurch zum Beispiel eine erhöhte Entscheidungsfreiheit bieten (Schudy & Wolff, 2014, S. 97-98).

Das klassische Führungsmodell, welches auf Macht und Hierarchie beruht, wird von Gen Yers nicht mehr vollständig akzeptiert. Für 51 Prozent von ihnen zeichnet sich eine ideale Führungskraft durch Coaching- und Mentoring-Skills aus (Hays, 2013, S. 2). Sie möchten von Führungskräften unterstützt werden, und achten darauf, ob sie vom aktuellen Vorgesetzten etwas lernen können. Auch die persönliche Wertschätzung sowie häufige Rückmeldungen zur eigenen Arbeit sind für die Gen Y bedeutsam. Bekommen sie nicht regelmässig Feedback vom Vorgesetzten, werden Gen Yers schnell frustriert (Von Ascheraden, 2012, S. 24). Weiter wird ein respektvoller Umgang, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit sowie Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung erwartet (Beratergruppe Neuwaldegg, 2014, S. 6-8). Letztere ist ein wesentlicher Treiber dieser Generation. Für Gen Yers ist die eigene Arbeitsmarktfähigkeit zu einem wesentlichen Faktor der eigenen Zufriedenheit in der Arbeitswelt geworden. Vom Arbeitgeber wird erwartet, dass er die Mitarbeiter fordert und in ihre Arbeitsmarktfähigkeit investiert (Scheiwiller, 2010, S. 25).

Der Drang nach Freiheit und Flexibilität ist bei der Gen Y besonders ausgeprägt. Gen Yers fordern zwar Klarheiten in Bezug auf den vorgegebenen Rahmen, innerhalb dieses Rahmens möchten sie sich jedoch frei bewegen können und selbst bestimmen, in welcher Form sie bestimmte Tätigkeiten erledigen. Flexibilität wird auch in Bezug darauf erwartet, wann und wo gearbeitet wird. Gen Yers sind ständig mobil und haben zum Beispiel den Anspruch, von zu Hause aus arbeiten zu können. Auch klassische Arbeitszeiten von 08.00 Uhr bis 17.00 Uhr werden nicht mehr von allen geschätzt. Um Freizeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, fordern Gen Yers die Möglichkeit, auch am Abend von zu Hause aus arbeiten zu können (Beratergruppe Neuwaldegg, 2014, S. 6-8).

2.5 Intrinsische Motivatoren

Deci definierte 1985 intrinsische Motivation als Antrieb zu Handlungen, welche durch eine tief verbundene, innere Befriedigung ausgelöst werden. Solche von innen getriebene Taten werden durchgeführt, weil sie als Herausforderung oder Freude angesehen werden und nicht wegen möglicher monetärer Werte oder wegen Anerkennung (Deci & Ryan, 1985, S. 5-6). Einer der bekanntesten Ansätze, intrinsische Motivation zu untersuchen, geht auf das Jahr 1980 zurück. Hackman und Oldham verfolgten in ihrer Untersuchung die Ziele, die Produktivität sowie die Motivation von Mitarbeitern zu erklären und in einem zweiten Schritt durch Veränderungen des Arbeitsumfeldes diese Werte zu steigern. Dabei entwickelten sie das Job-Characteristics-Modell (Weckmüller, 2015, S. 48).

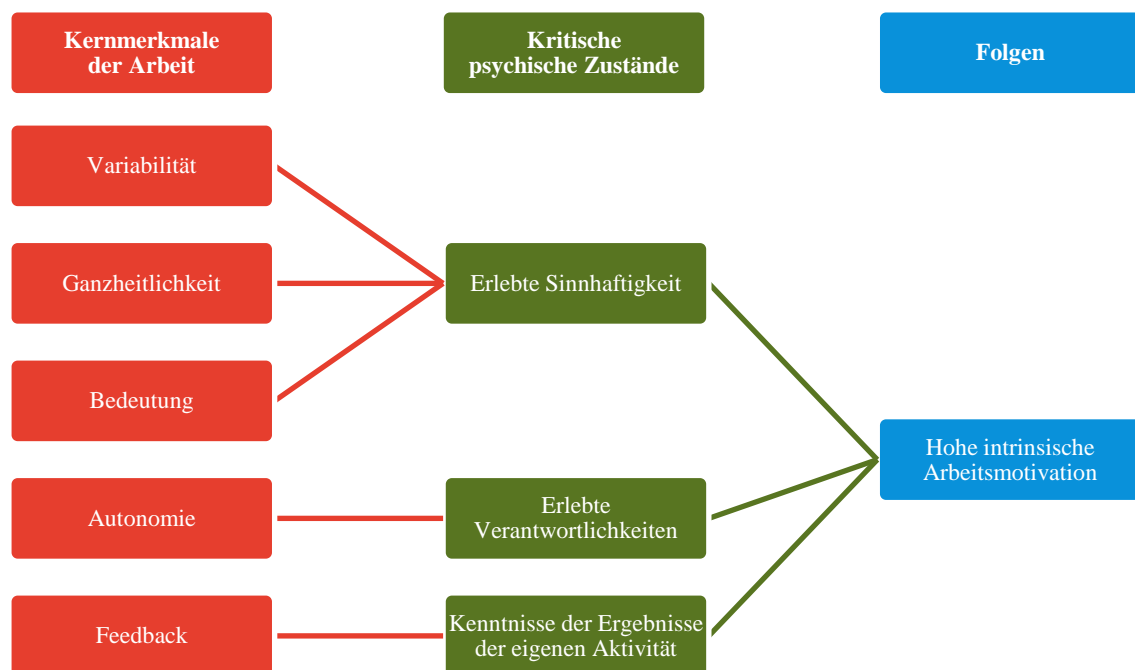


Abbildung 3: Job-Characteristics-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Semmer & Udiers, 1995, S. 138)

In diesem Modell unterscheiden Hackman und Oldham fünf bedeutungsvolle Treiber am Arbeitsplatz. Um eine hohe intrinsische Motivation zu erreichen, muss die Arbeit eine Vielfalt von Aufgaben und Anforderungen mit sich bringen (Variabilität), Prozesse sollten von Anfang bis Ende durchgeführt werden (Ganzheitlichkeit) und der eigene Beitrag der Arbeit sollte erkennbar sein. Diese drei Eigenschaften führen bei der Arbeit zu einer erlebten Sinnhaftigkeit. Des Weiteren sollte dem Mitarbeiter in der Aufgabenerfüllung Freiheit eingeräumt werden, um selbstständig handeln zu können (Autonomie). Auch Rückmeldungen zu den Tätigkeiten (Feedback) unterstützen den Erkenntnisgewinn und fördern eine hohe intrinsische Motivation (Weckmüller, 2015, S. 48).

Im Grunde zeigt dieses Modell vor allem, dass sich zentrale Merkmale der Arbeitsstelle („job characteristics“) auf den psychologischen Zustand der Mitarbeiter („psychological states“) auswirken, was wiederum die Arbeitsergebnisse („outcomes“) beeinflusst. Etwas allgemeiner formuliert, können allgemeine Personalpraktiken die MitarbeiterEinstellung beeinflussen und somit schlussendlich das Mitarbeiterverhalten verändern (Biemann & Weckmüller, 2015, S. 52).

3 Reinventing Organizations

3.1 Frederic Laloux

Frederic Laloux kam 1978 in Brüssel zur Welt und absolvierte in Belgien die Schule. Im Jahre 1997 startete er seine berufliche Laufbahn bei der Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey. An einer renommierten Universität in Frankreich erlangte er 2002 einen Master in Betriebsökonomie und besitzt zudem ein Diplom in Coaching der Newfield Network Colorado, USA, einer führenden Schule für Unternehmenstransformation. Er spricht fünf Sprachen fließend. In zehn Jahren bei McKinsey beschäftigte er sich hauptsächlich mit der Verschlinkung von Fabrikbetrieben und Backoffices und coachte Führungskräfte. Im September 2007 machte er sich selbstständig und ist seither als Unternehmenscoach tätig (Laloux, 2015a, S. 12). 2014 veröffentlichte Frederic Laloux das Buch „Reinventing Organizations“, in dem er die nächste Stufe von Arbeitsorganisationen identifiziert (Wade, 2014, S. 255).

Zu seiner langjährigen Erfahrung mit Organisationsstrukturen sagte Frederic Laloux 2015 in einem Interview: „Ich glaube einfach, dass unglaublich viele Leute ein

Verlangen haben, die wollen einfach mehr von der Arbeit. Ich glaube, wir können einfach als Spezies nicht mehr länger weiterleben, mit der Art der Unternehmen, die wir heute haben, wo viele Leute einfach die Hälfte von wem sie sind, einfach auschecken, wenn sie zur Arbeit gehen. Ich habe zehn Jahre als Unternehmensberater gearbeitet und danach nochmals fünf Jahre selbstständig und habe da von innen sehen können, wie überfordert die Leute in der Führungsetage und wie unterfordert die Leute teilweise unten sind. Gleichzeitig habe ich auch gemerkt, dass immer mehr Leute Unternehmen verlassen. Da kam bei mir die Idee auf, viele Leute verlassen die Unternehmen, weil sie die Welt in der Zwischenzeit irgendwie anders sehen. Sie sind irgendwie in eine andere Bewusstseinsstufe reingewachsen, wo die Arbeit, wie wir sie heute erledigen, keinen Sinn mehr macht. Und viele machen sich dann irgendwie selbstständig und möchten dann mit Organisationen nichts mehr zu tun haben. Aber ich habe mir überlegt, einige von denen bleiben wahrscheinlich nicht länger selbstständig und gründen wieder Unternehmen und wollen diese irgendwie anders gründen“ (ManagerSeminare Verlags GmbH, 2015).

3.2 Organisationsentwicklung in Stufen

Um verschiedene Entwicklungsstufen von Organisationen zu erklären, zieht Laloux einerseits die integrale Theorie von Ken Wilber, einem amerikanischen Psychologen und Philosophen, sowie andererseits das Konzept der Spiralendynamik von Don Beck und Christopher Cowan als Grundlage heran (Collins, 2016). Ein zentrales Konzept besteht darin, dass die menschliche Gesellschaft nicht auf lineare Weise wächst, sondern in Form von Stufen der Reife, des Bewusstseins und der Komplexität. Beck und Cowan stellen dies in Form von verschiedenfarbigen Kreisen dar. Laloux greift diese Farbenlehre auf, um die verschiedenen Entwicklungsstufen von Organisationen zu beschreiben (Fink, 2015, S. 53).

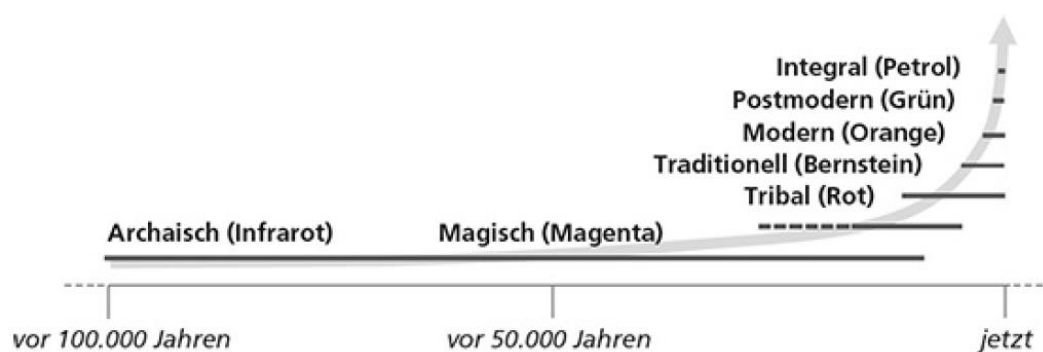


Abbildung 4: Organisationsentwicklung in Stufen (Laloux, 2015b, S. 36)

Vor ca. 10'000 Jahren begann die Menschheit sich in Form von Stammesfürstentümern zu organisieren. Mit der Abkehr von kleinen Stämmen kam eine sinnvolle Arbeitsteilung zustande; eine zu diesem Zeitpunkt bahnbrechende Entwicklung. Es entstanden die ersten realen Organisationen, welche in der integralen Theorie als „Rot“ gekennzeichnet werden. Für diese Stufe wird als Metapher oftmals die Begrifflichkeit des Wolfsrudels verwendet (Wouters, 2016). Dabei verbreitete der Stammesfürst ständige Angst, um seine Untergebenen auf Linie zu halten. Dies war der Ursprung der Kommandogewalt (Laloux, 2015c, S. 3-4).

Zirka 4'000 Jahre vor Christus trat die Menschheit in das Zeitalter der Landwirtschaft, der staatlichen Bürokratie sowie der organisierten Religion ein. Psychologisch war dies ein enormer Sprung. Menschen lernten den Umgang mit Selbstdisziplin und Selbstkontrolle und verinnerlichten die Grundnormen der landwirtschaftlichen Gesellschaft (Rüther, 2016, S. 127). Dieses Zeitalter beruhte auf Ordnung, Kontrolle und formalen Hierarchien, was Laloux als Stufe „Bernstein“ (Amber) bezeichnet. Das rote, von Macht und Angstverbreitung getriebene Paradigma wich der statischen Organisationsform der Pyramide. Die katholische Kirche ist ein passendes Beispiel einer Bernstein-Organisation. Es existieren formelle Rollen, welche auf allen Ebenen miteinander verbunden sind. In Bernstein-Organisationen werden Denken und Ausführen strikt voneinander getrennt, denn Mitarbeiter müssen kommandiert und kontrolliert werden. In der heutigen, sich schnell verändernden und entwickelten Wirtschaft hat sich dieses Top-Down-Konzept als ineffizient erwiesen, da es Talent, Kreativität und Energien der meisten Mitarbeiter in den Unternehmungen verschwendet (Laloux, 2015c, S. 4-5). Zu finden ist dieses hierarchische und prozessgetriebene Modell heute oftmals noch in Regierungsbehörden oder militärischen Organisationen (Höfliger, Steger & Wyrsh, 2016, S. 8).

Mit der Aufklärung sowie der Industriellen Revolution entstand eine neue Stufe der Organisationsentwicklung. Auf Stufe „Orange“ zieht Laloux die Maschine als Metapher heran (Collins, 2016). Dabei wird die Moral als Massstab für die Entscheidungsfindung durch Kontrolle und effizientes Arbeiten ersetzt. Die beste Entscheidung ist jene, welche den höchsten Profit und das grösste Wachstum verzeichnet (Höfliger et al., 2016, S. 9). Dies ist bis heute die vorherrschende Perspektive der meisten Führungskräfte in Wirtschaft und Politik (Collins, 2016).

Der Wechsel zur orangen Stufe deckt sich mit drei wichtigen Management-Durchbrüchen, welche mit der modernen Gesellschaft verbunden sind. Erstens kam der Begriff der Innovation auf, welcher neue Abteilungen wie Forschung & Entwicklung, Produktmanagement und Marketing schuf. Zweitens entstanden Verantwortlichkeiten, welche es Führungskräften ermöglichten, auf eine neue Weise zu führen, nämlich das sogenannte „Management by Objectives“. Der dritte Durchbruch zeigt sich in der Schaffung einer Leistungsgesellschaft. Sie basiert darauf, dass jede Person auf Grundlage seiner Fähigkeiten und Qualifikationen jede beliebige Position einnehmen kann. In nur zweieinhalb Jahrhunderten führten diese Durchbrüche zu einem hohen Grad an Wohlstand und einer erhöhten Lebenserwartung. Doch dieses Orange-Paradigma ermutigte gleichzeitig zu kurzfristigem Denken, zu Gier, zu Überkonsum sowie zur rücksichtslosen Ausbeutung von Ressourcen und Ökosystemen des Planeten. Infolgedessen begannen die Menschheit langsam ein Bewusstsein zu entwickeln, dass dieses Paradigma nicht nachhaltig ist (Laloux, 2015c, S. 5-6).

Die postmoderne Welt ist durch ein anderes Weltbild geprägt. Die Stufe „Grün“ betont, dass Zusammenarbeit wichtiger als Wettbewerb ist, und strebt nach Solidarität, Toleranz und Gleichheit. Historisch gesehen inspirierte diese Perspektive die Abschaffung der Sklaverei und die Gleichstellung der Geschlechter. Heute wird gegen Rassismus und andere Formen von Diskriminierungen angekämpft (Laloux, 2015c, S. 6). Grüne Organisationen, darunter viele Non-Profit-Organisationen, betrachten soziale Verantwortung als Kern ihrer Aufgabe. Sie dienen nicht nur Aktionären, sondern allen Stakeholdern. Sie wissen, dass dies kurzfristig oft zu höheren Kosten, aber langfristig gesehen zu höheren Renditen führt. Grüne Führungskräfte agieren eher konsensorientiert und setzen auf Empowerment (Gerndt, 2014, S. 14), sie waren federführend bei der Einführung weicher Aspekte im Business wie Organisationskultur, Werte, Coaching und Teamzusammenhalt. Als Metapher verwendet Laloux hier die Familie, wobei die Stimme jedes Einzelnen gehört und respektiert werden soll, um den Mitarbeitern mehr Raum zur Selbstbestimmung zu lassen (Laloux, 2015c, S. 6).

All vier Stufen sind in der heutigen Wirtschaft noch existent. Wenn man Unternehmen detaillierter betrachtet, kann man schnell erkennen, nach welchem Paradigma (Farbe) sie jeweils arbeiten. Mittlerweile erreicht eine kleine, aber wachsende Anzahl an Führungskräften eine neue Stufe des Bewusstseins jenseits von Grün. Sie zähmen ihr Ego, nehmen Rücksicht auf die Umwelt und entwickeln eine Ethik des gegenseitigen

Vertrauens. Sie sind bereit für die nächste evolutionäre Stufe, welche Laloux mit der Farbe „Petrol“ (Teal) bezeichnet (Laloux, 2015c, S. 7).

2012 suchte Frederic Laloux nach Beispielen für Organisationen, welche nach dem Teal-Paradigma arbeiten. Dabei musste eine Organisation mindestens einen Mitarbeiterbestand von 100 aufweisen und seit mindestens fünf Jahren nach einer Organisationstruktur operieren, die mit den Charakteristiken der Stufe Teal im Einklang steht (Rüther, 2016, S. 128). Nach der Begutachtung zahlreicher Organisationen konzentrierte sich Laloux auf zwölf Unternehmen, welche seiner Meinung nach die Teal-Organisation bei Managementstrukturen und Praktiken am besten zum Ausdruck brachten. Laloux' Untersuchungen arbeiteten dabei die drei bedeutungsvollen Durchbrüche Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn heraus (Gerndt, 2014, S. 21):

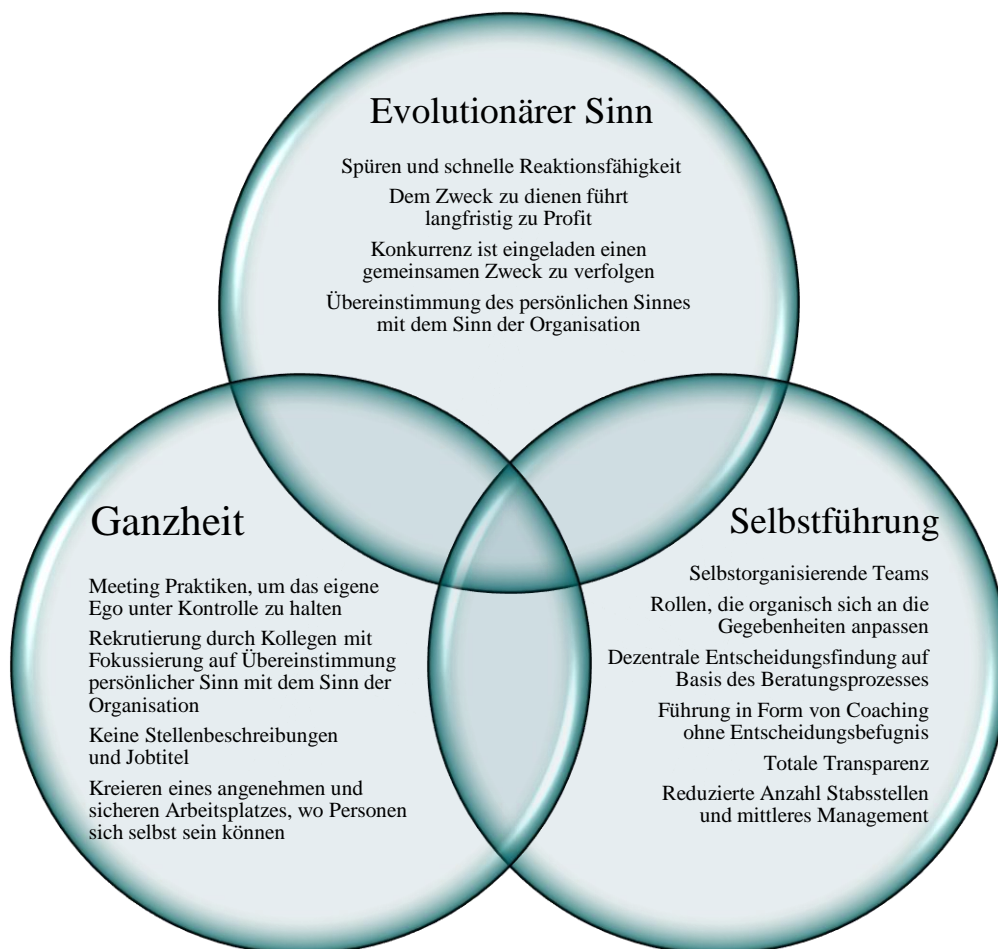


Abbildung 5: Die Drei Durchbrüche evolutionärer Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Andersson et al., 2012, S. 26)

3.3 Selbstführung

Macht ist in heute bestehenden Organisationen meist ungleich verteilt und wird fast ausschliesslich durch Führungskräfte ausgeübt. Das Streben nach Macht bringt zwangsläufig negative Aspekte des menschlichen Charakters zum Vorschein wie Misstrauen, persönlicher Ehrgeiz, Gier und Angst. Gleichzeitig erleben Menschen am unteren Ende der Pyramide oft die Begleiterscheinungen der Machtlosigkeit, die zu Resignation und Wut führen können. Die ungleiche Machtverteilung in vielen Organisationen hat den negativen Nebeneffekt, dass sie zu einem verbreiteten Mangel an Motivation führt. Doch wie kann der ungleichen Machtverteilung entgegengewirkt werden? Frederic Laloux' Ansatz schafft Strukturen, in welchen keine Person Macht über eine andere besitzt (Laloux, 2015b, S. 59-60).

3.3.1 Organisationsstruktur

Als Paradebeispiel für eine Teal-Organisation gilt das niederländische Krankenpflegeunternehmen Buurtzorg. Die Pflegekräfte arbeiten dort in selbstorganisierten Teams von acht bis zwölf Krankenpflegern (KPMG, 2012, S. 22). Jedes Team trägt die volle Verantwortung für sein Handeln und ist für die gesamte Bandbreite der Aufgaben zuständig, also die Planung der Arbeitseinsätze, die Rekrutierung neuer Mitarbeiter sowie sämtliche Verwaltungsaufgaben (Laloux, 2015b, S. 63-64.). Auf diese Weise kann jeder Mitarbeiter seinen individuellen Stärken und Interessen entsprechend eine Vielzahl von Tätigkeiten und Verantwortungen übernehmen. Diese Denkweise führt zu einer höheren Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmensstruktur (Andersson & Nordenson, 2015, S. 31).

In den Teams existiert keine Funktion als Teamleiter. Entscheidungen werden ausschliesslich von einzelnen Teammitglieder oder kollektiv im Team getroffen (Rüther, 2016, S. 130). Als Metapher für Teal-Organisationen verwendet Laloux die Begrifflichkeiten „lebendige Organismen“ oder „lebendige Systeme“ (Laloux, 2015b, S. 55). Dabei ist die Struktur solcher Organisationen weniger hierarchisch geprägt und basiert auf Peer-to-Peer-Beziehungen (Collins, 2016).

Da es bei der Firma Buurtzorg keine direkten Vorgesetzten gibt, könnte man vermuten, dass die Teams von einer höheren Hierarchiestufe aus geführt und kontrolliert werden. Dies ist jedoch nicht der Fall, da auf einer höheren Stufe kein mittleres Management, sondern lediglich ein regionaler Berater agiert.

Dieser Berater hat einzig die Aufgabe, den Teams bei Fragen beratend zur Seite zu stehen. Er agiert dabei nicht als Führungsperson, welche Entscheidungen für das Team trifft, sondern als Coach, der Fragen stellt. Das soll dem Team ermöglichen, eigene Lösungsansätze zu kreieren und eigenständige Entscheidungen zu treffen. Auch Unterstützungsfunktionen, welche in grossen Unternehmungen immer mehr an Bedeutung gewinnen, werden in evolutionären Organisationsformen auf ein Mindestmass reduziert. Das wird dadurch begründet, dass die Nachteile geringerer Arbeitsmotivation grösser sind als die Vorteile von Knowhow. Als Grundlage dient hier die Theorie Y von McGregor (Laloux, 2015b, S. 80-81). Dieses Modell sieht den Menschen in einem grundsätzlich positiven Licht. Sie haben keine negative Grundhaltung gegenüber der Arbeit, die vielmehr eine Quelle der Zufriedenheit ist. Wenn sich Menschen mit den Organisationszielen identifizieren können, dann werden auch externe Kontrollen hinfällig (Bailer, 2015, S. 22). Unterstützungsfunktionen werden deshalb einfach in die bestehenden Teams integriert und von Mitarbeitern übernommen. Dies führt zu mehr Transparenz und zu einem schnelleren Informationsfluss (Laloux, 2015b, S. 68-70).

In evolutionären Organisationsformen existieren weder Organigramme, Stellenbezeichnungen noch Stellenbeschreibungen. Dabei wird davon ausgegangen, dass bisherige Organisationsmodelle zu statisch sind, um in der digitalen und globalen Welt bestehen zu können. Stellenbezeichnungen wie Teamleiter, Mitarbeiter oder Geschäftsführer werden als reine Statussymbole wahrgenommen (Andersson et al., 2015, S. 31). In Laloux' Ansatz werden sie abgeschafft und durch die Formulierung Kollege ersetzt, um auf diese Weise dem Machtgedanken entgegenzuwirken. Da sich Organisationen in der heutigen Welt im ständigen Wandel befinden, verlieren auch Stellenbeschreibungen an Bedeutung. In evolutionären Organisationsstrukturen organisiert sich die Arbeit in Form von Rollen. Jede Rolle hat eine Aufgabe bzw. einen Zweck, wobei Mitarbeiter mehrere Rollen übernehmen können (Laloux, 2015b, S. 82-95).

Da es faktisch keinen Vorgesetzten gibt, könnte man fälschlicherweise zur Annahme kommen, dass die Mitarbeiter niemandem über ihre Arbeit Rechenschaft ablegen müssen. Da sämtliche Mitarbeiter auf derselben Stufe agieren, ist in der selbstführenden Struktur vielmehr jeder Kollege ein Vorgesetzter (Laloux, 2015b, S. 82-95). Auch die Vermutung, dass in einer Teal-Organisation keine Führungskraft bzw. kein CEO existiert, trifft nicht zu. Auch der CEO ist eine Rolle; er repräsentiert das Unternehmen

nach aussen und lebt den Mitarbeitern die Verhaltensweisen evolutionärer Organisationen vor. Zudem beschützt er das ganze System und achtet darauf, dass der eingeschlagene Weg innerhalb der ganzen Organisation gelebt wird (Rüther, 2016, S. 135).

Oft beklagen sich Führungskräfte über einen vollen Terminkalender und zu viele Besprechungen. Evolutionäre Unternehmen kennen dieses Problem nicht, da kein Besprechungsplan mit wöchentlichen Sitzungen oder Sales-Meetings existiert. Sitzungen werden nicht regelmässig abgehalten, sondern dann einberufen, wenn es die Situation erfordert. Treffen werden also spontan geplant, falls das Unternehmen sich neu ausrichten oder die Struktur verändern muss. Kommt es dazu, dass ein Team unterbesetzt ist oder plötzlich mehr Arbeit hat, wird gefragt, ob jemand das Team temporär wechseln möchte. Es wird niemand durch eine höhere Macht gezwungen, das Team zu wechseln. Solche Entscheidungen werden auf freiwilliger Basis getroffen (Laloux, 2015b, S. 76-79).

3.3.2 Prozessstruktur

Die Veränderung der Unternehmensstruktur ist zwar ein Anfang, dieser Wandel allein reicht jedoch nicht aus, um die Vision einer verteilten Machtstruktur umzusetzen. Wer entscheidet denn, wenn es keinen Vorgesetzten mehr gibt? Es müssen grundlegende Prozesse etabliert werden, um hier zu sinnvollen Lösungen zu kommen. In den meisten Unternehmen, welche Laloux näher untersucht hat, werden Entscheidungen in einem Beratungsprozess getroffen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass im Grunde jeder Mitarbeiter der Organisation jede Entscheidung treffen kann. Bevor ein Mitarbeiter eine Entscheidung trifft, ist er jedoch verpflichtet, für das jeweilige Thema den Rat sämtlicher betroffenen Kollegen und Experten einzuholen. Falls die Entscheidung von zentraler Bedeutung ist, müssen weitere Personen in den Prozess einbezogen werden – allenfalls auch der Geschäftsführer oder Vorstand. Die Entscheidung wird oftmals von der Person getroffen, welche ein Problem bemerkt oder überwiegend davon betroffen ist. Auch der Geschäftsführer selbst kann nicht einfach Entscheidungen treffen, sondern ist verpflichtet, um Rat zu fragen und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einzubeziehen (Laloux, 2015b, S. 95-98).

Dennis Bakke, Geschäftsführer von AES, einem global tätigen Unternehmen im Energiesektor mit 40'000 Mitarbeitern, sieht im Beratungsprozess diverse Vorteile (Bakke, 2013, S. 208-212):

- Menschen beschäftigen sich mit den entsprechenden Fragestellungen und lernen etwas dazu. Das Gemeinschaftsgefühl wird durch den Austausch von Informationen gestärkt und jeder gefragte Mitarbeiter fühlt sich gebraucht und anerkannt.
- Ein Mitarbeiter, der eine Entscheidung treffen will, sowie die Person, die um Rat gefragt wird, begegnen sich in einer intensiveren Beziehung. Dadurch wird es praktisch unmöglich, Ratschläge von Kollegen einfach zu ignorieren.
- Die Entscheidungsfindung verkörpert einen Lernprozess am Arbeitsplatz. Ratschläge kommen von Personen, die eine gewisse Fachkompetenz aufweisen und denen ein gutes Resultat wichtig ist.
- Die Aussicht, ein positives Resultat zu erzielen, ist grösser als unter einer traditionellen Führung.

Darf ein Mitarbeiter einer solchen Organisation eine Maschine im Wert von CHF 100'000.-- anschaffen? Ja, er darf. Es existieren keine finanziellen Grenzen für die Auftragsausführung. Jeder Mitarbeiter kann soviel Geld ausgeben, wie er möchte, solange er vorgängig Rat eingeholt hat (Laloux, 2015b, S. 107).

Um Entscheidungen treffen zu können, ist es von grosser Bedeutung, dass Mitarbeiter Zugang zu allen Informationen erhalten. Geheimnisse oder das Zurückhalten von Informationen existieren in solchen Strukturen nicht, da sie sich negativ auf das Vertrauen auswirken würden. Zudem könnte das Fehlen von Informationen zu falschen Entscheidungen führen. Um Transparenz zu gewährleisten, werden Informationen im firmeninternen Intranet veröffentlicht. Wenn es die Situation erfordert, können auch Mitarbeiterversammlungen abgehalten werden. Auch Konflikte werden durch einen Beratungsprozess gelöst, wobei die beiden Parteien zunächst versuchen, den Konflikt bilateral zu lösen, und erst in zweiter Instanz eine Vertrauensperson und auf einer dritten Ebene ein Gremium von Kollegen hinzuziehen. Nach dem gleichen Muster läuft auch der Kündigungsprozess ab (Laloux, 2015b, S. 115).

Wie bereits erwähnt, erhalten Mitarbeiter in evolutionären Organisationen keine offiziellen Stellenbeschreibungen. Es existieren Rollen, welche sich ständig verändern. Wenn ein Mitarbeiter eine neue Rolle annehmen oder schaffen möchte, dann kann er

dies jederzeit tun, solange er den Beratungsprozess einhält. Seine Idee wird mit den betroffenen Kollegen besprochen, die im Anschluss eine Entscheidung fällen. Anstatt einer Pyramide entwickelt sich auf diese Weise eine Netzwerkorganisation mit einer differenzierten Dynamik. Mitarbeiter, welche ausreichend Erfahrung gesammelt haben, nehmen Rollen mit hohem Verantwortungsgrad an und geben einfache Rollen an neue Mitarbeiter weiter (Laloux, 2015b, S. 116-118).

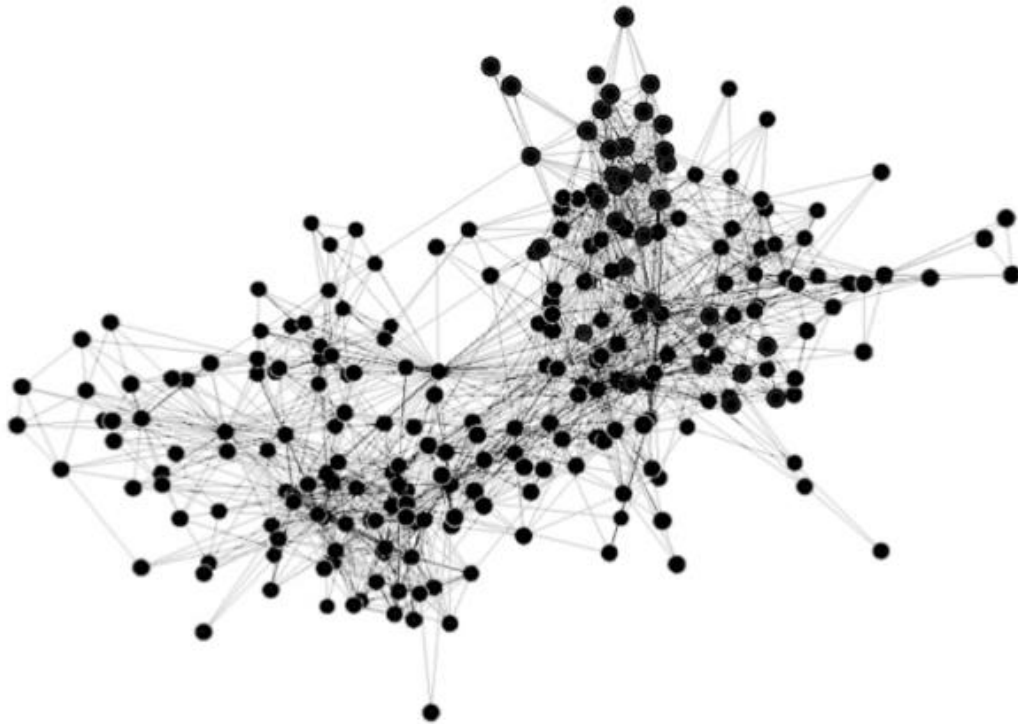


Abbildung 6: Netzwerkorganisation (Laloux, 2015b, S. 117)

Auch evolutionäre Organisationen messen Indikatoren wie Gewinn und Produktivität. Im Unterschied zu herkömmlichen Organisationsformen erfolgt die Messung jedoch ausschliesslich auf der Prozess- oder Teamebene und nicht auf Stufe der Mitarbeiter. Alle Daten sind für sämtliche Mitarbeiter einsehbar, was zu einem positiven Konkurrenzgedanken führt, da auf Teamebene diskutiert wird, wie die Effizienz gesteigert werden kann. Formelle Beurteilungsgespräche existieren nicht, vielmehr werden Rückmeldungen laufend vom ganzen Team direkt gegeben (Laloux, 2015b, S. 126-128).

3.4 Die Suche nach Ganzheit

Ein wichtiger Aspekt evolutionärer Organisationen ist die Suche nach Ganzheit, zu der Laloux das Folgende zu Protokoll gibt: „Vielfach tragen Menschen in Organisationen Masken. Sie verstecken ihre Empfindungen, um den Erwartungen der Organisation zu

entsprechen. Dadurch verstecken sie einen Teil ihrer Seele und haben Angst, dass ihre tiefsten Sehnsüchte als deplatziert wahrgenommen werden.

Die Organisationen hingegen haben Angst, dass die Dinge ausser Kontrolle geraten können, wenn die Mitarbeiter ihr ganzes Selbst in die Arbeit einbringen – ihre Stimmungen, Eigenarten, Alltagskleidung“ (Laloux, 2015b, S. 144).

Teal-Organisationen versuchen einen Raum zu schaffen, in dem jeder Mitarbeiter sich selbst sein kann. Dies ist ein Ort ohne Konkurrenzkampf, ohne ständige Kontrolle, an dem der Fokus auf die Arbeit gelegt werden kann und sich niemand hinter einer Fassade verstecken muss (Laloux, 2015c, S. 11). In der Firma Sounds True nehmen Mitarbeiter ihre Hunde zur Arbeit mit, in einer anderen Organisation stillt eine Mutter während einer Sitzung ihr Baby und ein drittes Unternehmen besitzt seinen eigenen Kinderhort. Dies sind alles Beispiele, wie Organisationen dazu beitragen, dass Mitarbeiter ihre ganze Persönlichkeit mit all ihren Facetten zur Arbeit bringen können (Rüther, 2016, S. 136).

Teal-Strukturen wenden viel Energie darauf auf, zusammen mit den Mitarbeitern eine sichere Umgebung zu schaffen und eine gesunde Weise des Zusammenseins zu fördern. Sie nutzen Besprechungs-Praktiken, welche das eigene Ego unter Kontrolle zu halten helfen und jedem Mitarbeiter die Chance geben, aktiv an Meetings teilzunehmen. Dies kann z. B. in Form einer sogenannten Check-in-Runde geschehen, in der jeder Mitarbeiter seinen Kollegen sein persönliches Empfinden mitteilen kann (Andersson et al., 2015, S. 28).

Oftmals werden Seminare abgehalten, um Grundregeln festzulegen, welche den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit verschaffen sollen. Diese werden wiederholt, um eine laufende Diskussion über Grundregeln und Werte zu ermöglichen. Selbstreflexionen an Orten der Stille oder Gruppenmeditationen schaffen die Möglichkeit, die eigene Psyche zu beruhigen. Zudem wird in solchen Strukturen bewusst auf Statussymbole wie Einzelbüros verzichtet, wobei Räume durch die Mitarbeiter frei gestaltet werden können (Laloux, 2015b, S. 192).

Um eine Arbeitsumgebung zu entwickeln, in der Mitarbeiter ihre Ganzheit zeigen und den Mitmenschen vertrauen können, müssen alle mehr von ihren Kollegen erfahren. In Laloux' Modell erfolgt dies in Form des Geschichtenerzählens (Story-Telling). In den Arbeitsalltag sollen Möglichkeiten integriert werden, mehr über die eigenen Kollegen

zu erfahren. Solche Informationen können aus dem Berufs- oder Privatleben stammen und sollen gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen schaffen (Rüther, 2016, S. 136).

Die Suche nach Ganzheit kann zu Situationen führen, in denen man sich übermässig anpasst und es anderen Recht machen möchte. Dann ist die Interaktion nicht mehr im Einvernehmen mit der eigenen Seele. Klar definierte Prozessen ermöglichen es, Konflikte anzusprechen und zu lösen, ohne dass jemand Schaden davonträgt (Laloux, 2015b, S. 166-168).

Auch in sämtlichen Personalprozessen zeigen sich die Unterschiede zwischen evolutionären Organisationen und anderen Organisationsformen. Da es faktisch keinen Vorgesetzten gibt, werden Bewerbungsgespräche durch die zukünftigen Teamkollegen geführt. Dies führt dazu, dass offener und ehrlicher über den Arbeitsplatz gesprochen wird. Diese Offenheit erlaubt dem Bewerber eine klarere Einsicht in den neuen Betrieb und lädt ihn dazu ein, seine wahre Persönlichkeit zu präsentieren (Laloux, 2015b, S.175-176). Dabei geraten Skills oder Berufserfahrung oft in den Hintergrund und es ist von grösserer Bedeutung zu wissen, ob die Person zum Team und der dahinterstehenden Organisationsform passt (Gerndt, 2014, S. 23). Ohnehin wird die Person nicht für eine genau definierte Stelle eingestellt, vielmehr wird ihr eine Rolle zugewiesen, welche sich laufend verändert. Oftmals dauert ein Bewerbungsprozess länger als in herkömmlichen Unternehmungen, da sich so für beide Seiten die Gelegenheit ergibt, sich gegenseitig kennenzulernen. Denn zum Schluss muss das Team mit den Konsequenzen des Entscheids leben können (Laloux, 2015b, S. 176-177).

Anders als bei herkömmlichen Organisationsformen gibt es in evolutionären Organisationsformen keine Personalabteilung, welche definiert, welche Fortbildungskurse zu besuchen sind. Jeder Mitarbeiter besitzt die persönliche Freiheit, sich um seine eigene Entwicklung zu kümmern. Er hat die Möglichkeit jede Weiterbildung in- und ausserhalb der Unternehmung zu besuchen, solange er den Beratungsprozess einhält und bei Kollegen um Rat fragt. In vielen Firmen fallen die Fortbildungsmöglichkeiten in zwei Kategorien:

1. Weiterbildungen, die Mitarbeitern helfen, die Karriereleiter hochzusteigen
2. Weiterbildungen und Kurse, um bestimmte Skills zu verbessern (z. B. Finanzanalyse, Verkaufstraining)

In Teal-Organisationen fällt die erste Kategorie weg, da es keine Weiterbildungsprogramme geben kann, die Mitarbeitern zu einem Aufstieg verhelfen.

Stattdessen werden in selbstführenden Strukturen zwei neue Arten von Weiterbildungen relevant. Es gibt einerseits Kurse, die eine gemeinsame Unternehmenskultur fördern. Beispiele dafür sind Themen wie „Lerne mit Konflikten umzugehen“ oder „Arbeiten in einer Struktur ohne Rangordnung“. Solche Seminare sind für die gesamte Belegschaft zugänglich und werden mit Folgetrainings fortgesetzt. Andererseits gibt es Kurse, die die Weiterentwicklung von Fähigkeiten fördern (Laloux, 2015b, S. 181-182). Diese Seminare werden in den meisten Fällen von internen Mitarbeitern geleitet. Da keine externen Referenten hinzugezogen werden, können Kosten gespart und die Lerninhalte in einer Sprache vermittelt werden, welche zur Unternehmenskultur passt (Rüther, 2016, S. 139).

3.5 Auf den Sinn hören

Beinahe jede Organisation verfügt über ein Leitbild. Doch die wenigstens Mitarbeiter und Führungskräfte können es erklären, geschweige denn leben sie es im Berufsalltag (Laloux, 2015c, S. 11). Laloux ist der Ansicht, dass jede Organisation einen Zweck verfolgt, der ihre Existenz rechtfertigt (Gerndt, 2014, S. 24). Mit dem Wechsel in eine evolutionäre Struktur lernen die Mitarbeiter, sich tiefgründigeren Fragen wie der Bedeutung und dem Sinn des Unternehmensdaseins zu widmen. Dabei soll ein Leitbild nicht bloss ein Gedanke auf einem Stück Papier sein, sondern organisch über das kollektive Verständnis der Mitarbeiter wachsen. Nur so kann der Sinn auch verinnerlicht werden (Laloux, 2015b, S. 194-195).

Frederic Laloux hat recherchiert, dass keines der von ihm untersuchten Unternehmen in ihrem Jahresbericht die Konkurrenz erwähnt. Er begründet dies damit, dass es für ein Unternehmen, das für den Sinn lebt, keine Konkurrenz gibt. Ein Unternehmen, das den gleichen Zweck verfolgt, wird als Verbündeter und Freund angesehen (Gerndt, 2014, S. 24). Dabei wird von der klassischen Struktur Abstand genommen, bei welcher der Sinn einzig darin besteht, zu wachsen und den Profit zu maximieren. Profit ist vielmehr ein Nebenprodukt erfolgreicher Arbeit (Rüther, 2016, S. 141). Das Planen und Vorhersagen verliert in einer komplexen Welt an Bedeutung (Andersson et al., S. 26), stattdessen beruht die Strategie von Teal-Organisationen auf dem Spüren und Reagieren auf das, was sie im ständigen Kontakt mit den Kunden und der Umwelt laufend wahrnehmen. Veränderungen kommen nicht als langwierige Projekte der Chefetage daher, vielmehr wird alle Energie auf das schnelle Umsetzen praktikabler Lösungen gelegt (Laloux, 2015c, S. 13). Entscheidungen, die auf neuen Informationen oder Praxiserfahrungen

basieren, können jederzeit wieder revidiert oder angepasst werden (Andersson et al., 2015, S. 26). Eine solche Organisationsform wird als dynamisches System verstanden, welches eine eigene Identität besitzt und voller Energie und kreativem Potenzial steckt. Daraus entwickelt sich ein Gefühl und Gespür, das Unternehmen in die richtige Richtung zu steuern (Laloux, 2015b, S. 211). Die unternehmerische Strategie wird somit durch die kollektive Intelligenz der selbstführenden Teams bestimmt (Gerndt, 2014, S. 24).

Um den Sinn einer Organisation zur Entfaltung zu bringen, ist eine Übereinstimmung zwischen dem individuellen Sinn der einzelnen Mitarbeiter und dem Zweck der Organisation von hoher Bedeutung (Rüther, 2016, S. 145). Je verständlicher der Sinn des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial und ihre Kreativität zur Entfaltung bringen (Fink, 2015, S. 53). Teal-Organisationen sind auf die Frage fokussiert, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll und welchem Zweck es dienen will (Wade, 2014, S. 256).

3.6 Praktische Einführung

Frederic Laloux geht in seiner Theorie davon aus, dass zwei Bedingungen erfüllt sein müssen, um eine Teal-Organisation einzurichten:

1. Das Management muss über eine Weltsicht verfügen, welche sich mit der evolutionären Bewusstseinsstufe deckt.
2. Die Eigentümer müssen die Grundideen von Teal-Organisationen verstehen und bereit sein, auf Kontrolle zu verzichten.

Auch in evolutionären Organisationen ist der Geschäftsführer der Kopf der Unternehmung, allerdings fallen viele Verantwortlichkeiten weg, die eine leitende Person normalerweise hat. Die entscheidende Rolle eines Geschäftsführers besteht darin, Räume zu schaffen, in welchen evolutionäre Abläufe implementiert werden können, und diese in einer Vorbildfunktion vorzuleben. Besonders in Krisensituationen werden oft bereits erprobte Lösungen gefordert, doch speziell unter solchen Umständen braucht es einen Geschäftsführer, welcher nach kreativen Lösungen sucht, die drei evolutionären Durchbrüche aufrechterhält sowie den Beratungsprozess anleitet. Die Mitarbeiter sollen spüren, dass zu jeder Zeit vollkommene Transparenz von Informationen herrscht, die Führungskräfte sich gegen den Drang nach Macht und Kontrolle sträuben und auch nicht im Alleingang Entscheidungen treffen (Laloux, 2015b, S. 235-250).

Wie bereits erwähnt, ist es essentiell, dass auch die Eigentümer eine Weltsicht besitzen, welche evolutionären Strukturen ähnelt. Sie müssen verstehen, dass eine Teal-Organisation weit vom Shareholderansatz, von Profitmaximierung und von gängigen Kontrollmechanismen entfernt ist. Aus diesem Grund ist die Zusammensetzung des Vorstands von besonders grosser Bedeutung. Dessen Mitglieder müssen gewillt sein, dem Beratungsprozess zu folgen und ihm zu vertrauen – selbst in Krisensituationen. Laloux vertritt die Ansicht, dass selbst bestehende Organisationen in Teal-Organisationen umgeformt werden können, wenn diese zwei Kriterien erfüllt sind. Bei Start-Ups empfiehlt er, Investoren sorgfältig auszuwählen oder, wenn möglich, ganz ohne externe Investoren auszukommen (Laloux, 2015b, S. 251-257).

4 Holakratie

4.1 Brian J. Robertson

Bereits im Alter von sechs Jahren brachte sich Brian J. Robertson das Programmieren bei. Als Dreizehnjähriger startete er sein erstes, kleines Unternehmen und unterrichtete Programmiersprachen in einem Internet-Netzwerk. Die Highschool absolvierte er mit einer Vertiefung in Wissenschaft und Technik. Im Anschluss wechselte er an das Stevens Institute of Technology in New Jersey, brach das Studium aber nach kurzer Zeit ab. Im Alter von 18 Jahren trat er ins Luft- und Raumfahrtunternehmen Analytical Graphics ein, wo er sich schnell zum Kernarchitektenteam hinaufarbeitete. Obwohl er in einem angesehenen Unternehmen arbeitete, fühlte er sich vom System erstickt. Wenn er glaubte, dass etwas verbessert werden könnte, begegnete er grossen Widerständen, wenn es darum ging, die Änderungen auch umzusetzen. Daraufhin wurde er Technischer Leiter eines Startup-Unternehmens, das er nach zwei Jahren wieder verliess, um 2001 das Softwareunternehmen Ternary Software zu gründen (Groth, 2014).

Als seine wichtigste Lektion im Wirtschaftsleben bezeichnet Brian Robertson den Tag, als er als Flugschüler einen Flugzeugabsturz verursachte. „Ich lernte fliegen und kurz, nachdem ich zu einem Alleinflug gestartet war, leuchtete die Anzeige „Wenig Stromspannung“ auf. Alle anderen Instrumente sagten mir, dass „alles in Ordnung“ ist, deshalb ignorierte ich den Warnhinweis – so wie wir es oft in unseren Organisationen tun, wenn ein einziges Instrument (ein Mensch) etwas spürt, dass kein anderer wahrnimmt. Diesen wichtigen Warnhinweis zu ignorieren, stellte sich als falsche Entscheidung heraus, wenn man ein Flugzeug fliegt.

Dieses Erlebnis verstärkte meine eigene Suche nach Organisationsmodellen, die nicht an der gleichen Blindheit litten: Wie kann eine Organisation jeden von uns als menschliches Instrument voll nutzen, ohne „den Warnhinweis ‚Wenig Stromspannung‘ zu überstimmen?“ (Laloux, 2015b, S. 317).

Nach diesem prägenden Erlebnis suchte Robertson nach Wegen, Organisationen dynamischer zu steuern. Des Weiteren beschäftigte er sich mit Lösungen, um das Potenzial von Mitarbeitern besser zur Entfaltung bringen zu können. Er suchte nach einem agilen System, welches auf Rückmeldungen von Kunden und Stakeholdern möglichst schnell reagieren kann, und nach Konzepten, bei welchen Teams ohne direkte Führung agieren. Robertson experimentierte mit dem Konzept der Soziokratie, von dem er sich jedoch wieder abwandte.

Erst das Werk des amerikanischen Philosophen Ken Wilber über Holarchie begeisterte ihn (Groth, 2014). Den Begriff prägte Arthur Koestler mit seinem Buch „Das Gespenst in der Maschine“. Koestler definierte ein „Holon“ als „ein Ganzes, das Teil eines größeren Ganzen ist“, und eine „Holarchie“ als „die Verbindung zwischen Holons“ (Robertson, 2016, S. 36). 2006 lernte Robertson bei einem Seminar über integrale Theorien den Unternehmer Tom Thomison kennen. Gemeinsam setzten sie die Ideen der Holakratie in die Praxis um und gründeten im März 2007 das Unternehmen HolacracyOne. Mittlerweile unterstützt HolacracyOne die Einführung von Holakratie in Start-Ups sowie in bestehenden Organisationen (Groth, 2014). 2015 schrieb Robertson seine Theorie nieder und veröffentlichte das Buch „Holakratie – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt“ (Groth, 2014).

4.2 Einführung in die Holakratie

„Holakratie, wörtlich „Herrschaft der Holons“, ist eine Entscheidungspraxis und Organisationskultur, die es einem Komplex von miteinander verwobenen Funktionseinheiten (Holons) erlaubt, sich selbst zu „regieren“, indem sie den Willen oder Zweck (Telos) der Organisation als Ganzer in den Blick nimmt bzw. diesen erst zum Vorschein bringt“ (Ifis, 2011, S. 1). In seiner Theorie geht Brian J. Robertson davon aus, dass jedes Unternehmen über Sensoren verfügt, um bestimmte Informationen wahrzunehmen. In Organisationen sind dies Menschen, welche bestimmte Rollen ausfüllen. Durch die tägliche Arbeit sowie Rückmeldungen von Kunden spüren Mitarbeiter, was funktioniert und welche Prozesse effektiver gestaltet werden können. Robertson bezeichnet dies als Spannung (Tension).

Dabei wird eine spezifische Lücke zwischen der augenblicklichen Realität sowie dem wahrgenommenen Potenzial festgestellt (Hunschock & Weller, 2012, S. 91).

Die Wahrnehmungskraft jedes Einzelnen kann dazu genutzt werden, dass sich Unternehmen dynamisch an die sich ständig verändernden Marktgegebenheiten anpassen. Doch um diese Energie auch in Resultate umsetzen zu können, bedarf es einer neuen Form der Organisationsstruktur, welche den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts wie wachsender Komplexität, verkürzter Zeithorizonte oder zunehmender Transparenz gewachsen ist. Nach vielen Jahren des Experimentierens entwickelte Robertson schliesslich ein umfassendes Modell, welches er als Holakratie bezeichnet (Robertson, 2016, S. 1-9). Sein System beinhaltet vier verschiedene Elemente, welche sich grundlegend von bisherigen Organisationsmodellen unterscheiden:

- Eine Verfassung, die Spielregeln bestimmt und Autoritäten neu verteilt
- Eine neue Form der Organisationsstruktur, in der Autoritätsbereiche und Rollen von Mitarbeiter definiert werden
- Ein neuer Prozess der Entscheidungsfindung, durch den Autoritäten und Rollen modernisiert werden
- Ein strukturierter und effizienter Meeting-Prozess

Robertson vergleicht die Holakratie in seinem Buch mit dem Betriebssystem eines Computers (Van de Kamp, 2014, S. 16). Dieses Betriebssystem verändert die bisherige Machtstruktur, legt aber nicht fest, wie Prozesse und Funktionen in einer Organisation strukturiert werden sollen. Mit der Holakratie-Verfassung wird eine grundlegende Plattform geschaffen, welche einige Grundregeln definiert. Oftmals sind in Unternehmen jedoch weitere Prozesse wie Vergütung, Budgetierung oder Mitarbeiterrekrutierung notwendig. Sie werden als „Apps“ bezeichnet und sind kein Bestandteil des Betriebssystems selbst. Da holokratische Organisationen stark zweckgetrieben sind, muss in der Holakratie jedes Unternehmen seine eigene, perfekte Lösung für die Apps entwickeln (Mitterer, 2015, S. 426). Auf der Homepage von HolacracyOne befindet sich ein „App-Store“, in dem holokratische Lösungen zu finden sind (Robertson, 2016, S. 149-154).

4.3 Neue Machtstruktur

Robertson betont in seinem Buch, dass in der heutigen Unternehmenskultur eine Eltern-Kind-Dynamik herrscht, bei der die gesamte Macht auf wenige Führungspersonen verteilt ist.

Diese Begrenztheit führt dazu, dass das von Kindern (Mitarbeitern) erkannte Potenzial nicht vollständig genutzt werden kann. Um dem entgegenzuwirken, muss die Macht so umverteilt werden, dass Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, auf Spannungen zu reagieren. Das System gibt den Mitarbeitern somit Einfluss, ohne dass Führungskräfte diese Macht vereinnahmen können (Robertson, 2016, S. 16-24).

In der Holakratie wird Autorität nicht mehr länger von einer einzelnen Person vereinnahmt, sondern auf die gesamte Struktur verteilt (Hunschock et al., 2012, S. 91). Alle Macht wird an einen Prozess übergeben, welcher im Grundregelwerk (Holacracy Constitution) im Detail beschrieben wird. Sämtliche darin niedergeschriebenen Prozesse und Regeln erhalten höchste Priorität, sodass sämtliche Personen inklusive Geschäftsführer dazu verpflichtet sind, sich an dieses Regelwerk zu halten. Als erster Schritt bei der Einführung der Holakratie unterzeichnet der Geschäftsführer die Holakratie-Verfassung und übergibt somit die Macht an das Regelsystem (Robertson, 2016, S. 16-24).

Die Verteilung der Herrschaft ist ein zentraler Bestandteil der Holakratie. Sie vermittelt den Managern, dass diese nicht länger die Verantwortung für die Lösung sämtlicher Probleme zu übernehmen haben. Die Mitarbeiter hingegen gewinnen neuen Einfluss und bekommen Verantwortung übertragen, um den ihnen begegnenden Spannungen sinnvoll entgegenzuwirken. Die neugewonnene Macht soll die Mitarbeiter darin unterstützen, laufend eigene, dem Sinn und Zweck ihrer Aufgabe entsprechende Entscheidungen zu treffen. Das Ergebnis ist eine schnelle Reaktionsfähigkeit und eine dynamische Entwicklung der Organisationsstruktur. Ein wichtiger Effekt dieser Entwicklung zeigt sich darin, dass die Eltern-Kind-Dynamik überwunden wird und eine neue, wirkungsvolle Beziehung zwischen selbstführenden Erwachsenen entsteht. Dementsprechend existieren in einer holokratischen Unternehmensstruktur keine klassischen Manager mehr (Robertson, 2016, S. 16-24).

4.4 Rollen anstelle von exakten Jobprofilen

Da sich holokratische Organisationen im ständigen Wandel befinden, entwickeln sich auch die Aufgabengebiete und Zuständigkeiten der Mitarbeiter laufend weiter (Mitterer, 2015, S. 428). In der Holakratie wird Arbeit nicht in Form von Stellenbezeichnungen, sondern durch sich ständig verändernde Rollen organisiert (Feloni, 2015). Jede einzelne Rolle verfolgt dabei ein klares Ziel, das wiederum einen Beitrag zur Erfüllung des Ziel des gesamten Kreises leistet (Van de Kamp, 2013, S. 17).

Da Klarheit über die Zuteilung der Verantwortlichkeiten von hoher Bedeutung ist, werden diese durch den Governance-Prozess explizit dokumentiert und einzelnen Rollen zugeteilt. Entsprechend der Holokratie-Verfassung wird jede Rolle mit drei spezifischen Komponenten ausgestattet (Van de Kamp, 2013, S. 17):

- Aufgabe (Purpose)
- Bereich (Domains)
- Verantwortlichkeiten (Accountabilities)

Eine Aufgabe sagt aus, weshalb eine Rolle überhaupt existiert und welches Ziel erreicht werden soll. Beim Bereich wird spezifiziert, über welches Gebiet eine Rolle die alleinige Autorität besitzt. Dabei hat keine andere Rolle das Recht, in dessen Verantwortungsbereich einzugreifen. Als Verantwortlichkeiten werden die laufenden Aktivitäten beschrieben, welche innerhalb der Rolle auszuführen sind. Anders als in traditionellen Stellenbeschreibungen kann man in der Holokratie von anderen Mitarbeitern nur etwas erwarten, wenn dies auch explizit in der Verantwortlichkeit der Rollen festgehalten ist. Falls eine solche Beschreibung fehlt, kann die entstehende Spannung als Traktandum auf dem nächsten Governance-Meeting behandelt werden (Robertson, 2016, S. 33-46).

Einer der fundamentalsten Unterschiede zwischen traditionellen und holokratischen Organisationen ist die Tatsache, dass keine exakten Jobbezeichnungen oder Managementtitel mehr existieren (Hodge, 2015, S. 32). Aus Sicht der Holokratie sind solche Titel auf Macht ausgerichtet und statusbezogen. Von diesem traditionellen Ansatz wendet sich die Holokratie bewusst ab und vollzieht den Wandel von exakten Stellenbezeichnungen zu flexiblen Rollen (Van de Kamp, 2013, S. 17). Dabei können Mitarbeiter verschiedene Rollen übernehmen und in verschiedenen Kreisen agieren (Hodge, 2015, S. 32).

4.5 Struktur in Form von Kreisen mit Doppelverbindungen

Ein traditionelles Organigramm gleicht häufig einem umgekehrten Baum, wobei die Macht grösstenteils auf den obersten Führungsetagen verteilt ist (Robertson, 2016, S. 42-46). Das Prinzip der Holokratie basiert dagegen auf einer Kreisstruktur, in der Kreise und Rollen gebildet werden (Birkinshaw, 2014, S. 6).

Es werden nicht mehr Machtbeziehungen zwischen Menschen strukturiert, sondern deren Funktionen und Rollen und somit der Ort, an dem die Arbeit im Gesamtsystem

erledigt wird. Ein Kreis ist in der Holakratie keine Ansammlung von Menschen, sondern eine Ansammlung von Rollen (Robertson, 2016, S. 42-46).

Grundlegende Kreisstruktur

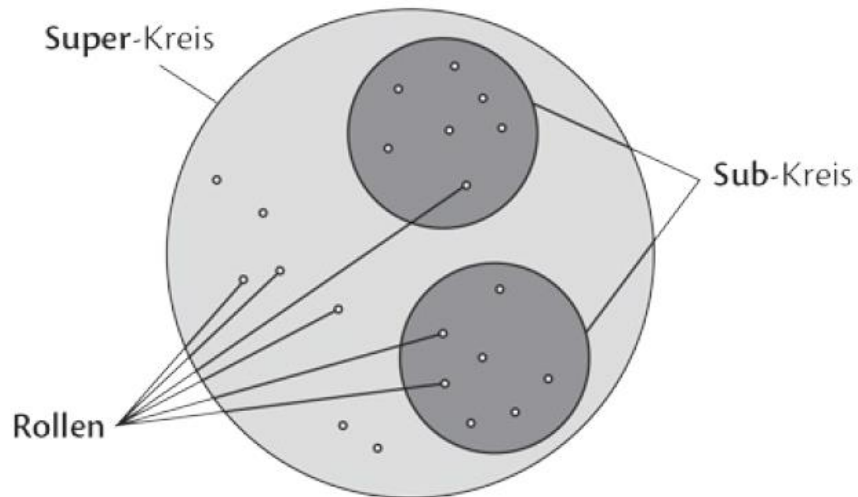


Abbildung 7: Grundlegende Kreisstruktur (Robertson, 2016, S. 63)

Jeder Kreis verkörpert dabei einen Zweck sowie eine explizite, zusammenhängende Aufgabe, er kontrolliert möglicherweise einige Bereiche und setzt Verantwortlichkeiten um (Robertson, 2016, S. 42-46). Sämtliche Rollen innerhalb eines Kreises ergeben sich aus der Aufteilung dessen, was ein Kreis zum Ausdruck bringen soll, um seine Aufgabe erfüllen zu können (Boos, Fink & Mitterer, 2015, S. 57). Jeder Kreis ist in der Holakratie autonom und kann Entscheidungen für den eigenen Kreis treffen (Robertson, 2016, S. 42-46).

Allerdings sind auch in einem Prozess der Selbstführung die Bedürfnisse anderer Kreise zu berücksichtigen. Wenn einzelne Kreise miteinander verknüpft sind, braucht es Verbindungen, welche den Informationsfluss sicherstellen. Dafür wurden mit dem Lead-Link sowie dem Rep-Link zwei Rollen geschaffen, welche als Verbindungsglied zwischen den einzelnen Kreisen eingesetzt werden (Ifis, 2011, S. 4).

4.5.1 Lead-Link

Der Lead-Link besitzt in der Holakratie eine Schlüsselfunktion, denn seine Aufgabe besteht darin, die Rollen den einzelnen Mitarbeiter innerhalb des Kreises zuzuweisen. Die Rollen sollten dabei den Fähigkeiten entsprechend zugeteilt werden.

Weiter achtet der Lead-Link auf Klarheit in Bezug auf die Rollenzuteilung und bringt die Anliegen des grossen Super-Kreises in den kleineren Sub-Kreis ein. Diese Rolle ist noch am ehesten mit einem klassischen Manager vergleichbar. Die Aufgabe besteht jedoch nicht darin, Teammitglieder zu führen. Der Lead-Link fungiert als Vertreter des Kreises und repräsentiert den Sinn der Organisation in einem grösseren Kontext. Er formuliert Strategien und Prioritäten für den Kreis und sorgt für Klarheit innerhalb des gesamten Kreises. Weiterhin sorgt der Lead-Link dafür, dass sich niemand an Ressourcen des Subkreises bedient (Mitterer, 2014, S. 428). Dabei ist die Macht des Lead-Links durch die Holakratie-Verfassung eingeschränkt. Er verfügt zwar über die Autorität, einem Mitarbeiter eine Rolle zu entziehen, besitzt jedoch nicht die Macht, einem Mitarbeiter zu kündigen oder dessen Gehalt zu bestimmen. Wenn der Lead-Link von einem Mitarbeiter verlangt ein Projekt anzugehen, liegt es in der Verantwortlichkeit des Mitarbeiters, das Projekt anzunehmen oder abzulehnen, und der Lead-Link muss dessen Entscheidung akzeptieren (Robertson, 2016, S. 48-52).

4.5.2 Rep-Link

Auch die Funktion des Rep-Links ist für die Holakratie von besonderer Relevanz. Er wird durch die Mitglieder des Sub-Kreises gewählt und vertritt die Interessen des Sub-Kreises gegenüber dem grösseren Super-Kreis (Boos et al., 2015, S. 57). Dabei trägt der Rep-Link die Bedürfnisse der einzelnen Rollen zusammen, analysiert Spannungen und bringt diese in den grösseren Super-Kreis ein. Er fungiert als eine Art Schutzschild und versucht sämtliche Hindernisse zu beseitigen, welche den Sub-Kreis einengen (Mitterer, 2015, S. 428). Zudem ist er über sämtliche Aktivitäten innerhalb des Sub-Kreises informiert und kann dementsprechend Auskünfte über Zahlen und aktuelle Projekte liefern (Robertson, 2016, S. 52-53).

Diese Doppelverbindung setzt sich im ganzen Unternehmen fort. Sie entsteht auf sämtlichen Ebenen, sodass jeweils in beide Richtungen Rückmeldungen gegeben werden können (Mitterer, 2015, S. 428).

4.6 Meetingstruktur

Um Besprechungen durchzuführen, werden mit dem Facilitator sowie dem Secretary zwei spezifische Rollen benötigt. Die Funktion eines Facilitator besteht darin, die Sitzungen zu moderieren. Dabei nimmt er wie ein Schiedsrichter im Fussball eine neutrale Rolle ein. Die grösste Herausforderung besteht darin, sich an den Prozess und somit an die Holakratie-Verfassung zu halten.

Wenn Mitarbeiter sich nicht an die Spielregeln halten, ist es Aufgabe des Facilitators den Prozess zu schützen. Dadurch sollen Emotionen von sachlichen Themen getrennt und ein geschützter Raum geschaffen werden. Somit gibt es in der Holakratie eine strikte Trennung zwischen Rollen und Personen (Robertson, 2016, S. 62-63).

Die Aufgabe des Schriftführers (Secretary) beschränkt sich darauf, formelle Protokolle zu führen sowie sämtliche Prozesse zu dokumentieren. Des Weiteren ist er für die Planung aller Besprechungen zuständig und besitzt eine Zusammenfassung der aktuellen Governance (Robertson, 2016, S. 62-63).

4.6.1 Governance

Die Holakratie unterscheidet zwischen Governance und operativem Geschäft. Der Fokus beim operativen Geschäft liegt auf dem Erledigen von Arbeiten. Es werden Ziele gesetzt, Ressourcen verteilt, bestimmte Entscheidungen getroffen und Handlungen mit anderen Bereichen koordiniert. Im Gegensatz dazu wird innerhalb der Governance der Frage nachgegangen, wie gearbeitet wird. Somit beschäftigt sich die Governance mit der Organisationsstruktur und den damit einhergehenden Erwartungen und Autoritäten. Hier wird also nicht in, sondern an der Unternehmung gearbeitet. Dafür muss ein expliziter Prozess bereitstehen. Wie die obige Abbildung aufzeigt, helfen Governance-Meetings eine Struktur der Organisation und der diversen Rollen zu entwickeln, welche den Sinn des Unternehmen am besten zum Ausdruck bringt. Die Ergebnisse eines solchen Governance-Prozesses sollen schlussendlich dazu führen, dass die Mitarbeiter ihrer Arbeit im operativen Geschäft autonomer und schneller nachgehen können (Robertson, 2016, S. 26-30).

Wie bereits erwähnt, erhält mit der Einführung der Holakratie jeder einzelne Kreis die Souveränität, die Arbeitsabläufe innerhalb des Aufgabenbereichs selbst zu steuern. Dies geschieht in Form von Governance-Meetings, denen explizit folgende Aktivitäten vorbehalten sind (Robertson, 2016, S. 26-30):

- Im Kreis Rollen einsetzen, verbessern oder abschaffen
- Regeln, die in den Bereichen des Kreises angewendet werden, schaffen, verbessern oder streichen
- Kreismitglieder wählen, die Rollen (Facilitator, Schriftführer, Rep-Link) ausfüllen
- Sub-Kreise schaffen, verbessern oder auflösen

4.6.2 Governance-Meeting

Besprechungen in der Holakratie folgen einem strikten Drehbuch (Hodge, 2015, S. 32). Zur Teilnahme ist jede Person berechtigt, welche eine Rolle innerhalb des Kreises inne hat, sowie der Rep-Link aus dem untergeordneten Kreis und der Lead-Link aus dem übergeordneten Kreis (Van de Kamp, 2014, S. 18). Anders als bei Besprechungen in traditionellen Organisationsstrukturen wird die Agenda nicht bereits im Voraus festgelegt, sondern im Meeting selbst. Jeder Teilnehmer hat das Recht und sogar die Pflicht, Spannungen zu traktandieren. Sobald die Traktanden-Liste vollständig ist, wird im Folgeschritt mit der schrittweisen Abarbeitung der Themen begonnen (Robertson, 2016, S. 59-78). Dabei wird für jedes Traktandum der vorgegebene, integrative Entscheidungsprozess angewendet, um sicherzustellen, dass sämtliche relevanten Perspektiven in die Entscheidungsfindung einbezogen und die Organisationsziele berücksichtigt werden (Wittrock, 2012, S. 168).

Ein zentraler Aspekt dieses Prozesses besteht darin, dass Entscheidungen nicht durch Konsens, sondern durch Konsent getroffen werden (Ifis, 2011, S. 3). Das heisst, es werden nur Argumente zugelassen, welche konstruktive Lösungsvorschläge oder konkrete Einwände beinhalten. Ein Einwand ist „ein konkreter Grund dafür, dass die Annahme des Vorschlags dem Unternehmen Schaden zufügen oder die Entwicklung des Kreises hemmen würde“ (Robertson, 2016, S. 90). Diesen Prozess zu schützen, ist eine der grössten Herausforderungen des Facilitators. Er ist dafür verantwortlich, Einwände auf ihre Berechtigung zu überprüfen und gegebenenfalls zurückzuweisen. Falls keine Einwände vorliegen, wird ein Vorschlag angenommen (Ifis, 2011, S. 3). Insgesamt ist es die Aufgabe dieser Meetings, Verantwortlichkeiten zu klären, Rollen zu schaffen sowie die Organisationsstruktur so weiterzuentwickeln, dass sie neue Klarheit gewinnt (Robertson, 2016, S. 68).

4.6.3 Das Operative Geschäft

Alles, was nicht innerhalb der Governance erfolgt, gehört in der Holakratie zum operativen Geschäft. Dabei werden die durch die Governance vorgegebenen Strukturen genutzt, um die täglichen Arbeiten zu erledigen und Arbeitsabläufe bewusst weiterzuentwickeln.

Innerhalb eines Kreises geht jedes Mitglied drei wesentliche Verpflichtungen ein:

- Transparenz
- Bearbeiten
- Priorisieren

Beim Punkt Transparenz wird erwartet, dass jedes Mitglied auf Anfrage offen über seine Arbeit Auskunft gibt. Dazu gehören Informationen über aktuelle Projekte und deren nächsten Schritte, die Planung und das Setzen von Prioritäten sowie die Berichterstattung über aktuelle Zahlen und Fakten. Die Verpflichtung Bearbeiten beinhaltet vor allem, sämtliche Verantwortlichkeiten in konkrete nächste Schritte zu überführen. Zudem verpflichtet sich der Mitarbeiter alle Anfragen zu bearbeiten, die zu den eigenen Verantwortlichkeiten passen. Unter Priorisieren versteht Robertson schliesslich, dass das Erledigen von Anfragen einen höheren Stellenwert besitzt als die sofortige Ausführung nächster Schritte. Zudem haben Meeting-Teilnahmen grössere Priorität als das Erledigen des Tagesgeschäfts (Robertson, 2016, S. 84-88).

Die Besprechungen des operativen Geschäfts nennen sich Tactical (Operating) Meeting. Sie sollen einmal in der Woche stattfinden, um den Mitarbeitern zu ermöglichen, Themen anzusprechen, welche einen Fortschritt in der täglichen Arbeit behindern, sich gegenseitig über die aktuellen Projekte zu informieren sowie um Hilfe zu bitten, falls Unterstützung gebraucht wird. Wie ein Governance-Meeting folgen auch die operativen Besprechungen einer vorgegebenen Struktur (Robertson, 2016, S. 89-92).

4.6.4 Operative Meetings

Ebenso wie bei einem Governance-Meeting beginnt der Facilitator den Meeting-Prozess mit einer Check-in-Runde. Im Anschluss folgen einige Traktanden, die konzipiert wurden, um Informationen an die Runde weiterzugeben. Zuerst werden sämtliche wiederkehrenden Arbeiten überprüft, welche zum Aufgabengebiet jedes einzelnen Mitarbeiters gehören. Dadurch sollen Informationen gesammelt sowie Transparenz über die erledigten bzw. nicht erledigten Arbeiten geschaffen werden. Im Folgeschritt sind von den Teammitgliedern Zahlen zu nennen, welche vom Lead-Link bestimmt werden. Im Anschluss folgt das Traktandum Projekt-Updates. Hier werden alle Projekte durchgegangen, an denen ein Kreismitglied beteiligt ist. Der Fokus liegt darauf, über Veränderungen im Projekt zu berichten. Wie bei den vorhergehenden Schritten steht auch hier die Informationsgewinnung im Mittelpunkt (Robertson, 2016, S. 89-92).

Als nächstes wird eine Agenda erstellt, wobei explizit nur Spannungen traktandiert werden, die gelöst werden müssen. Im Anschluss werden die Traktanden einzeln behandelt. Dabei geht es um eine fokussierte Themenabarbeitung mit dem Ziel, Spannungen zu lösen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen (Robertson, 2016, S. 93-98).

Spannungen, die auf Themen der Governance beruhen, werden vom Facilitator abgelehnt. Diese Trennung soll dynamische und effektive Besprechungen ermöglichen. Am Ende eines Tactical Meetings steht eine Schlussrunde, in der jeder Teilnehmer eine Reflexion über den Besprechungsverlauf ausdrücken kann (Robertson, 2016, S. 93-98).

4.7 Priorisierungen im Tagesgeschäft

Ein weiterer Unterschied zwischen traditionellen Organisationen und der Holakratie besteht darin, dass grundsätzlich keine Terminabsprachen existieren. Robertson geht davon aus, dass Terminvereinbarungen immense Risiken und Nachteile mit sich bringen, da mit einer einzigen Terminfixierung über die Priorisierung sämtlicher Arbeiten entschieden wird. Somit wird durch einen fixen Termin automatisch allen anderen Tätigkeiten eine geringere Bedeutung zugemessen. Dies kann dazu führen, dass unbewusst falschen Verpflichtungen nachgegangen wird und Unbeweglichkeit im System entsteht. Genau an diesem Punkt setzt die Holakratie an, denn durch die herrschende Transparenz lässt sie Kollegen aktiv am Prozess teilhaben. Selbstverständlich gibt es auch in der Holakratie externe Termine wie z. B. Lieferfristen, die es einzuhalten gilt. Dabei setzen sich Kollegen gegenseitig aber keine fixen Termine. Durch eine plausible Erklärung der Wichtigkeit kann die Priorisierung von Kollegen so beeinflusst werden, dass die Termine eingehalten werden (Robertson, 2016, S. 98-102).

4.8 Strategie- und Prozesskontrolle

In seinem Buch beschreibt Robertson, wie viele Führungskräfte traditioneller Organisationsformen ihre Strategie an Vorhersagen der Zukunft ausrichten. Demgegenüber ist Robertson der Ansicht, dass der heutige Zustand der Weltwirtschaft Voraussagen sehr schwer macht und diesen deshalb nur ein kleinerer Stellenwert eingeräumt werden sollte. Stattdessen liegt der Fokus der Holakratie auf der Gegenwart und einer dynamischen Steuerung. Dabei besagt eine Grundregel der Governance, dass Entscheidungen jederzeit neu beurteilt werden können.

Für Robertson ist es notwendig, die Strategie aufgrund realer Rückmeldungen laufend anzupassen, anstatt viel Energie mit allfälligen Vorhersagen zu vergeuden. Es ist entscheidend, dass die Mitarbeiter in der Gegenwart präsent sind und sich mit Fragen des „Hier und Jetzt“ auseinandersetzen. Das Ziel der Holakratie besteht darin, möglichst schnell realisierbare Entscheidungen zu treffen und diese praktisch umzusetzen (Robertson, 2016, S. 121-134).

4.9 Praktische Einführung der Holakratie

Um die Theorie in die Praxis umzusetzen, formuliert Robertson fünf Schritte:

- Einführung der Holakratie-Verfassung
- Einrichtung Informationssystem für die Protokolle
- Definieren einer anfänglichen Struktur
- Durchführung eines ersten Governance-Meetings und Wahl der Rollen
- Planung von regelmässigen Governance- und Tactical-Meetings

Um die Einführung zu ermöglichen, muss der Geschäftsführer als erstes bereit sein, auf seine Macht zu verzichten und sie an das System zu übergeben. Dieser Schritt sollte in schriftlicher Form festgehalten werden und dadurch für alle Mitarbeitern einsehbar sein. Des Weiteren sollte eine erste Holakratie-Verfassung erstellt werden, in der unter anderem der Sinn der Organisation festgehalten wird. Als zweiter Schritt ist ein Ort zu schaffen, an welchem sämtliche Verordnungen, Protokolle und Informationen gesammelt werden. In diesen Protokollen werden unter anderem die Verantwortlichkeiten sämtlicher Rollen festgelegt. Mögliche Systeme für die Aufbewahrung solcher Informationen sind Apps, Wikis oder Glassfrog, die webbasierte Lösung von HolacracyOne. Als dritter Punkt muss eine anfängliche Struktur definiert werden. Dabei bestimmt der Lead-Link die erste Struktur der verschiedenen Kreise und Rollen. Dabei ist sicherzustellen, dass jedem Mitarbeiter mindestens eine Rolle zugeteilt wird. Ausserdem sollte beachtet werden, dass die Holakratie ein lebendiges System ist und die Struktur mittels Governance-Meetings verändert werden kann. Als vierter Schritt führt das Unternehmen ein erstes Governance-Meeting durch, bei dem die nötigen Rollen wie der Rep-Link, Facilitator und Schriftführer gewählt werden, sodass sämtliche Rollen besetzt sind, um die Holakratie in die Praxis umzusetzen. In einem letzten Schritt gilt es, regelmässige Governance- sowie Tactical Meetings zu planen (Robertson, 2016, S. 142-148).

5 Gegenüberstellung der beiden Organisationstheorien

5.1 Gemeinsamkeiten

Sowohl die Theorie von Brian Robertson als auch jene von Frederic Laloux bieten alternative Organisationsstrukturen, um mit der steigenden Komplexität sowie der Geschwindigkeit, in welcher Entscheidungen zu treffen sind, sinnvoll umzugehen (Robertson, 2016, S. 8 in Verbindung mit Laloux, 2015b, S. 290). Dabei existieren in beiden Managementtheorien flache Hierarchien. Die Organisation erfolgt in der Holakratie in Form von Kreisen (Boos et al., 2015, S. 57) und in Teal-Organisationen in selbstführenden Einheiten. Diese fluiden Systeme besitzen die Möglichkeit, schneller auf Veränderungen zu reagieren (Andersson et al., 2015, S. 31). Weiter wird die Macht der Führungskräfte reduziert und auf die selbstführenden Teams (Teal-Organisationen) bzw. die Kreisstruktur (Holakratie) verteilt.

Beide Modelle basieren auf einer dynamischen Steuerung. Im Vergleich zu traditionellen Strukturen beschäftigen sich evolutionäre Organisationen weniger mit Zukunftsplanungen. Es herrscht die Annahme, dass sich die Umwelt im ständigen Wandel befindet, was eine Vorausplanung erschwert. Aus diesem Grund passen evolutionäre Organisationen ihre Prozesse und Strukturen sukzessive an die Realität an. Rückmeldungen von Kunden und Mitarbeitern sollen darüber Auskunft geben, ob Entscheidungen richtig waren. Zudem besteht in beiden Managementtheorien die Möglichkeit, die getroffenen Entscheidungen jederzeit zu revidieren und die Situation neu zu beurteilen (Rüther, 2016, S. 17 in Verbindung mit Robertson, 2016, S. 121-134).

In beiden Theorien existieren keine exakten Stellenbeschreibungen mehr. Diese werden vielmehr in Rollen überführt, wobei es möglich ist, mehrere Rollen auszufüllen. Dabei sollen die Rollen von den Personen ausgeführt werden, welche über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen (Andersson et al., 2015, S. 31 in Verbindung mit Hunschock et al., 2012, S. 91). Weiter besitzen die Mitarbeiter eine grössere Freiheit, die sich darin ausdrückt, dass sie innerhalb ihrer Rolle als selbstverantwortlich Handelnde agieren können (Robertson, 2016, S. 55). Um richtige Entscheidungen fällen zu können, ist der Zugang zu sämtlichen Informationen notwendig. Sowohl in Teal-Organisationen (Laloux, 2015b, S. 303) als auch in der Holakratie (Robertson, 2016, S. 109) sind Mitarbeiter zur Transparenz verpflichtet. Um die Informationen abrufen zu können, existieren in beiden Organisationstheorien Wikis und weitere soziale Netzwerke (Laloux, 2015b, S. 78).

Beide Theorien betonen, dass in evolutionären Organisationen die Arbeit strukturiert wird und nicht die Menschen, die Arbeiten ausführen (Robertson, 2016, S. 55 in Verbindung mit Laloux, 2015b, S. 66). In Teal-Organisationen wird die Strategie deshalb nicht durch eine einzige Person bestimmt, sondern durch die kollektive Intelligenz selbstführender Teams (Gerndt, 2014, S. 24). Governance-Prozesse bieten in der Holakratie die Gelegenheit, strategische Entscheidungen zu treffen. Dabei besitzt jeder Kreis die Autonomie, die Strategie für den Kreis selbst zu bestimmen und in sinnvolle Innovationen zu überführen (Robertson, 2016, S. 35).

Eine weitere Übereinstimmung ist der Sinnaspekt. Sowohl Holakratie als auch Teal-Organisationen verfolgen keinen wertorientierten Ansatz zur Maximierung des Shareholder-Values (Laloux, 2015b, S. 251-257). Sie haben das Ziel, den Sinn einer Organisation besser zum Ausdruck zu bringen und das Unternehmen diesem Sinn entsprechend zu steuern (Robertson, 2016, S. 185). Den Fokus legen sie darauf, welchen Zweck die Organisation als Ganzes verfolgt und wie sie diesen in der Welt zum Ausdruck bringt (Wade, 2014, S. 256).

5.2 Unterschiede

Die Holakratie bietet mit den Governance-Meetings und Operating Meetings zwei Besprechungsformen an, bei denen zwischen Arbeiten in und Arbeiten an der Organisation unterschieden wird. Es existiert ein strukturierter Prozess, welcher den Ablauf von Holakratie-Meetings vorgibt. Sie werden von einem Facilitator moderiert, dessen Aufgabe darin besteht, den Prozess zu schützen (Robertson, 2016, S. 104). In Teal-Organisationen erfolgt die Entscheidungsfindung hingegen im Rahmen eines Beratungsprozesses. Ein klar definierter und strukturierter Prozess wie bei der Holakratie existiert in Teal-Organisationen nicht (Laloux, 2015b, S. 100). Die Entscheidungsfindung der Holakratie unterscheidet sich in einem weiteren Punkt von Teal-Organisationen. Hier werden Rollen mit Verantwortlichkeiten gebildet, die in der Folge in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen. In Teal-Organisationen hingegen ist jede Person berechtigt, jegliche Entscheidung zu treffen, selbst wenn dies hohe finanzielle Investitionen betrifft. Dort ist einzig der Beratungsprozess einzuhalten, welcher die Mitarbeiter dazu verpflichtet, sämtliche Personen in die Entscheidungsfindung zu integrieren, welche von der Entscheidung betroffen sind (Eckel, 2015). Insgesamt existieren in der Holakratie mit Lead-Link, Rep-Link, Schriftführer und Facilitator explizite Rollen, die den Prozess unterstützen (Mitterer,

2014, S. 428). Dagegen organisiert sich eine Teal-Organisation selbst und bestimmt frei, welche Rollen durch welche Personen ausgeführt werden (Laloux, 2015b, S. 63-64). In der Holakratie erfolgt die Zuteilung der Rollen dagegen durch den Lead-Link (Mitterer, 2014, S. 428).

Frederic Laloux definiert Selbstführung, Ganzheitlichkeit und evolutionärer Sinn als die drei evolutionären Durchbrüche. Sowohl Teal- als auch holakratische Organisationen sind Formen der Selbstführung und versuchen den Sinn der Organisation in einem grösseren Kontext zum Ausdruck zu bringen. Die Theorie von Brian Robertson befasst sich mit dem Konzept des Holons. Aus der Theorie ist jedoch nicht detailliert ersichtlich, wie diese Ganzheitlichkeit in der Praxis zum Ausdruck kommen soll (Laloux, 2015b, S. 54).

Laloux' Theorie zeigt zudem Möglichkeiten auf, wie in evolutionären Organisationen mit Personalprozessen wie Mitarbeiterrekrutierung, Kündigung oder Vergütung umzugehen ist (Laloux, 2015b, S. 131). Im Gegensatz dazu beschränkt sich die Holakratie auf den Vergleich mit einem Betriebssystem. Robertson bezeichnet Prozesse wie die Rekrutierung oder Vergütung als Applikation, welche auf diesem installiert werden muss. Da jedes Unternehmen einzigartig ist, geht man in der Holakratie davon aus, dass jede Organisation für diese Prozesse eigenständige Lösungen entwickelt (Mitterer, 2015, S. 426).

6 Forschungsdesign

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen bei den Expertenbefragungen erörtert. Auf der Grundlage des Theoriestudiums sowie der Gegenüberstellung der beiden Organisationstheorien werden nun drei Hypothesen formuliert, deren Korrektheit mithilfe von Experteninterviews überprüft wird. Im Anschluss wird auf das Erhebungselement eingegangen und der Interviewleitfaden detailliert beschrieben. Weiter wird auf das Verfahren der Expertenauswahl und die Vorgehensweise bei der Datenauswertung eingegangen.

6.1 Hypothesen

Zum jetzigen Zeitpunkt liegen bereits viele theoretische Kenntnisse über die Gen Y und evolutionäre Organisationen vor. Darauf aufbauend werden in diesem Abschnitt drei Hypothesen über die Gen Y in evolutionären Organisationsstrukturen gebildet, welche im Anschluss mithilfe der qualitativen Forschungsmethode untersucht werden.

1. Hypothese: Die Motivation der Generation Y steigt in evolutionären Organisationsstrukturen.

Die Erkenntnisse aus der Theorie zeigen auf, dass die Gen Y flache und dezentrale Strukturen präferiert (Schudy et al., 2014, S. 97). Teal-Organisationen sind weniger hierarchisch geprägt und basieren auf Peer-to-Peer-Beziehungen (Collins, 2016). Die Struktur der Holakratie beruht auf einer Ansammlung von Kreisen und Rollen und nicht auf einer Hierarchie, in der Menschen von Menschen geführt werden (Birkinshaw, 2014, S. 6).

2. Hypothese: In evolutionären Organisationen können Gen Yers flexibler agieren und ihr Potenzial besser zur Entfaltung bringen.

Gen Yers fordern mehr Freiheit und Flexibilität. Dabei wünschen sie zwar einen klar vorgegebenen Rahmen, in dem sie sich aber frei bewegen wollen. Auch die Form, wie bestimmte Tätigkeiten zu erledigen sind, möchte diese Generation selbst bestimmen (Beratergruppe Neuwaldegg, 2014, S. 6-8). Weiter ist die persönliche Entwicklung ein wesentlicher Faktor, um die Gen Y zufriedenzustellen (Scheiwiller, 2010, S. 25). In Teal-Organisationen kann ein Mitarbeiter eine Vielzahl von Tätigkeiten und Verantwortungen übernehmen, die auf individuellen Stärken und Interessen beruhen (Andersson et al., 2015, S. 31).

In der Holakratie besitzt eine Rolle die Autonomie, Projekte nach eigenem Ermessen zu priorisieren (Robertson, 2016, S. 50).

3. Hypothese: Die Gen Y ist sinngetrieben und evolutionäre Strukturen können dies besser zum Ausdruck bringen.

Die erarbeiteten theoretischen Grundlagen zeigen, dass die Gen Y anspruchsvoller bei der Auswahl des Arbeitgebers ist und der Aspekt der Unternehmensidentifikation stark an Bedeutung gewinnt. Die Mitglieder der Altersgruppe prüfen, ob die zu verrichtenden Tätigkeiten sowie der Unternehmenszweck mit der eigenen Wertehaltung übereinstimmt (Beratergruppe Neuwaldegg, 2014, S. 6-8). Die Auseinandersetzung mit dem Sinn ist einer der drei Durchbrüche evolutionärer Organisationen (Laloux, 2015b, S. 194-195). Mit der Governance existiert in der Holakratie eine Plattform, um sich als Team zu orientieren und mit der Sinnfrage auseinanderzusetzen (Robertson, 2016, S. 27).

6.2 Erhebungsinstrument

In dieser Arbeit wird das Experteninterview als Erhebungsinstrument der qualitativen Forschungsmethode verwendet. Es stammt aus der empirischen Sozialforschung (Liebold & Trinczek, 2009, S. 35). Dabei wird eine systematische und theoriegeleitete Methode für die Gewinnung von qualitativen Daten angewendet, bei der Personen befragt werden, welche über ein exklusives Wissen innerhalb des Forschungsgebietes verfügen (Kaiser, 2014, S. 6). Diese Interviews wurden als leitfadengestützte Interviews durchgeführt (Schnell, Hill & Esser, 1995, S. 352). Dabei handelt es sich um eine teilstandardisierte Befragungsform mit offenen Fragen, wobei „offen“ sich auf die Möglichkeit der interviewten Person bezieht, sich frei zum jeweiligen Thema zu äußern und alles wiederzugeben, was ihr wesentlich erscheint (Mayring, 2002, S. 66). Ziel ist es dabei Fakten zu erlangen, welche sich durch andere Quellen nur eingeschränkt erforschen lassen. Mithilfe eines Leitfadens soll das exklusive Wissen der Befragten genutzt werden, um Hypothesen und Forschungsfrage zu beantworten (Kaiser, 2014, S. 35).

6.3 Interviewleitfaden

Für den Interviewleitfaden wurden weitgehend offene Fragen verwendet, um den interviewten Personen einen grösseren Antwortspielraum zu geben. Weiter wurde der Leitfaden mit zwei Skalierungsfragen ergänzt, um bestimmten Aussagen eine höhere Deutungskraft zu verleihen (Balzert, Schäfer & Schröder, 2011, S. 273-275). Der Leitfaden wurde dabei nach dem folgenden Muster erstellt. Zunächst wurde die Theorie erarbeitet, aus der sich einige Fragestellungen ergaben. Im Folgeschritt wurden die Bedürfnisse und Motivatoren der Gen Y über die Theorie der evolutionären Organisationsstrukturen gelegt. Daraus wurden schliesslich drei Hypothesen erarbeitet, welche die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage bilden. Für jede der Hypothesen wurden weitere Fragen kreiert, welche für ihre Beurteilung von Relevanz sind. Sämtliche Fragen wurden anschliessend in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht, um einen für die Befragten nachvollziehbaren Interviewverlauf zu gewährleisten. Weiter ergänzen eine Einstiegsfrage zur Ursache für das zunehmende Interesse an evolutionären Organisationen und zwei Abschlussfragen mit Blick auf die Zukunft den Leitfaden.

Es wurden zwei unterschiedliche Interviewleitfaden für die Experten im Bereich evolutionärer Organisationen und für die Gen Y-Expertin kreiert, da sich auch das vorhandene exklusive Wissen unterscheidet. Die detaillierten Interviewleitfaden sind in den Anhängen 3 und 4 zu finden. Die Grobstruktur des für diese Arbeit verwendeten Interviewleitfadens ist wie folgt gekennzeichnet:

A: Allgemeine Angaben

Angaben zum Zeitpunkt der Interview-Durchführung und Informationen zur Expertin bzw. zum Experten.

B1: Charakteristik der Generation Y (Gen Y-Expertin)

Charakterisierung der Gen Y sowie deren Motivatoren und Anforderungen an den Arbeitsplatz

B2: Evolutionäre Organisationen (Change-Management-Experten)

Gründe für das gestiegene Interesse an evolutionären Organisationsformen, persönliche Erfahrungen mit solchen Strukturen sowie deren Vor- und Nachteile.

C: Generation Y in evolutionären Organisationsformen

Das Verhalten der Gen Y in evolutionären Organisationsformen, ihr Engagement sowie das Verspüren eines Sinnelementes.

D: Die Zukunft von evolutionäre Organisationen

Verbesserungspotenzial von selbstführenden Organisationsstrukturen sowie deren zukünftiger Stellenwert.

E: Abschluss

Abschluss des Leitfadens. Hier besteht die Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen.

6.4 Auswahl der Experten

Via E-Mail wurden insgesamt sechs Experten angeschrieben, um sie für ein Experteninterview zu gewinnen. Die Auswahl der Experten erfolgte aufgrund ihrer Erfahrung sowie ihres bereichsspezifischen exklusiven Wissens. Sie erfolgte primär aufgrund einer umfassenden Internetrecherche. Weiter wurde ein Experte vom Dozierenden empfohlen.

Sämtliche angeschriebenen Experten erklärten sich bereit, den Verfasser bei dieser Arbeit zu unterstützen, wobei ein Interview aufgrund terminlicher Überschneidungen am Ende nicht stattfinden konnte. Drei Interviews wurden in Zürich bzw. Winterthur persönlich durchgeführt. Zwei weitere Interviews erfolgten telefonisch, wobei einer der Experte bereits vorgängig durch ein Meetup in Luzern persönlich bekannt war.

Bei den insgesamt fünf Experteninterviews handelte es sich um Gespräche mit einer Gen Y-Expertin, einem Dozent und Berater für Change-Management sowie drei Holakratie-Praktizierenden. Der Fokus wurde bewusst auf den Themenschwerpunkt evolutionärer Organisationsformen gelegt, da sich die Forschung in diesem Teilbereich bisher auf einem niedrigeren Stand befindet als jene zur Gen Y.

Die Interviewpartner waren Frau Elena Hubschmid-Vierheilig sowie die Herren Beat Fraefel, Patrick Scheuerer, Urs Baumgartner und Matthew Caine. Nähere Informationen zu den einzelnen Experten sind im Anhang sowie auf deren Internetseiten zu finden.

6.5 Datenerhebung und Auswertung

Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen dem 19. und 29. April 2016 durchgeführt. Dabei dauerten die Interviews zwischen 48 und 108 Minuten, durchschnittlich 72 Minuten. Im Vorfeld wurden die Experten nur über das Forschungsgebiet informiert. Ein detaillierter Interviewleitfaden wurde mit Ausnahme der Gen Y-Expertin vorab nicht abgegeben. Je nach Verlauf des Interviews wurde die Reihenfolge der Fragen leicht angepasst. Weiter verfügten die Experten über die Möglichkeit weitere, für sie relevante Aspekte zu ergänzen.

Vier Interviews wurden in Schweizerdeutsch, eines auf Englisch geführt. Die Redensart der in Schweizerdeutsch geführten Interviews wurde möglichst wortgetreu in die deutsche Schriftsprache transkribiert. Dabei stimmten sämtliche Interviewpartner einem Tonbandmitschnitt zu.

Es besteht die Möglichkeit, dass bei der Datenauswertung nicht bei jeder Teilfrage sämtliche Experten genannt werden. Das Auslassen einzelner Expertenaussagen zu spezifischen Themen ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer anderen Auffassung zur gegebenen Fragestellung.

6.6 Aussagekraft der Daten

Wie bereits zu Beginn des Kapitels beschrieben, stammt die qualitative Forschungsmethode aus den Sozialwissenschaften. Es werden Daten verwendet, welche keine numerische Aussagekraft zulassen, und deren Interpretation nicht die Objektivität von quantitativen Daten erreichen kann (Balzert et al., 2011, S. 270). Zudem wurden nur vergleichsweise wenige Interviews durchgeführt, sodass eine quantitative Beurteilung unpassend wäre.

Interviews bieten den Befragten die Möglichkeit, persönliche Beiträge und auch subjektives Empfinden einzubringen, was gleichzeitig zu einer Verzerrung der Aussagen führen kann. Dafür weisen Interviews eine erhöhte Verständlichkeit auf, da Verständnisfragen umgehend beantwortet werden können (Balzert et al., 2011, S. 277-278). Ein explorative Ansatz erscheint im Rahmen dieser Arbeit jedoch ausreichend. Zwar wird vermutet, dass die Experten ihre persönlichen Empfindungen einbringen. Durch das Einbeziehen von mehreren Experten kann dies jedoch bei der Auswertung berücksichtigt werden.

7 Ergebnisse der Interviews

Im folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung erläutert. Dabei werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews im Detail vorgestellt.

7.1 Generation Y

In diesem Abschnitt sind Erkenntnisse aus dem Experteninterview mit Frau Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig über die Charakteristik und Motivatoren der Gen Y zusammengefasst.

7.1.1 Charakterisierung der Generation Y

Frau Hubschmid-Vierheilig ist der Ansicht, dass man die Gen Y nicht pauschalisieren darf. Wenn man eine Generation betrachtet, sind sowohl kulturelle Gegebenheiten als auch geographische Unterschiede und zudem der Entwicklungsstand einer Gruppe zu berücksichtigen. Frau Hubschmid-Vierheilig verweist auf die Maslow-Pyramide, in der zuerst die Grundbedürfnisse befriedigt sein müssen, bevor die Stufe der Selbstverwirklichung und Wertschätzung erreicht wird.

Betrachtet man generelle Aspekte, dann kann man sagen, dass sich diese Generation durch eine technologische Affinität auszeichnet. Weiter ist für diese Generation wichtig, auch am Arbeitsplatz online präsent zu sein sowie berufliche und soziale Netzwerke pflegen zu können. Weiter ist Flexibilität ein wichtiger Punkt, denn die Gen Y wünscht sich flexible Arbeitszeiten, weniger Kontrolle sowie mehr Freiheit bei der Zielerreichung. Eine gesunde Work-Life-Balance ist für die Gen Yers ebenfalls bedeutsam, was Frau Hubschmid-Vierheilig dem Attribut Flexibilität zuschreibt. Zusätzlich erwähnt sie, dass der Job eine gewisse Herausforderung darstellen und den Mitarbeiter weiterbringen muss. Innerhalb der Tätigkeiten wünscht sich die Gen Y eine hohe Variabilität der Arbeitsinhalte und möglichst wenig Monotonie.

Sich mit den Teamkollegen gut zu verstehen und Spass bei der Arbeit zu haben, ist für die Gen Yers ebenso bedeutungsvoll. Zudem gilt die Gen Y als kreative Generation, welche experimentierfreudig und offen für neue Erfahrungen ist. Frau Hubschmid-Vierheilig bezeichnet die Gen Y als eher skeptische Generation, welche nicht mehr jede Entscheidung abnickt, sondern Normen hinterfragt und sich überlegt, was effizienter gestaltet werden kann. Die Gen Y gilt als demokratische Generation, welche sich von klassischen Führungskräften abwendet, welche sich auf ihren Status berufen.

Gen Yer bevorzugen Führungskräfte, welche eher Coaching- und Mentoring-Aufgaben wahrnehmen. Zudem erwarten Gen Yers von Führungskräften und auch allen übrigen Stakeholdern möglichst oft Rückmeldungen zu ihrer täglichen Arbeit. Schliesslich wird dieser Generation das Attribut Fairness zugeschrieben. Sie wünscht sich Fairness in Bezug auf Leistungsbeurteilung, Salär und Beförderungen sowie Transparenz bei der Vergabe von Leistungen. Betreffend Transparenz ergänzt Frau Hubschmid-Vierheilig, dass die Gen Y nach einem Sinn bei der Arbeit sucht. Es handelt sich aus ihrer Sicht um eine Generation, welche in irgendeiner Form Sinnhaftigkeit erleben muss. Dies sieht sie auch als Grund, weshalb sich Leute mit 30 Jahren noch mit einem Branchenwechsel beschäftigen.

7.1.2 Motivationstreiber

Frau Hubschmid-Vierheilig bezeichnet den Arbeitsinhalt als wichtigsten Motivationstreiber. Dabei erwähnt sie das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham, das besagt, dass Variabilität, Ganzheitlichkeit, Autonomie, Feedback und Bedeutung der Arbeit zu einer Steigerung der intrinsischen Motivation führt. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu, 10 trifft voll und ganz zu) bewertet die Expertin die Bedeutsamkeit eines vielfältigen Arbeitsinhalts für die Gen Y mit einer 10. Weiter muss ein Mitarbeiter ihrer Ansicht nach über gute Kollegen im Unternehmen verfügen und sich im Team wohlfühlen. Zudem muss mit dem Chef zusammengearbeitet werden können. Sie hat den Eindruck, dass Gen Yers oftmals das Unternehmen verlassen, weil das Zusammenspiel mit der Führungskraft nicht funktioniert.

7.2 Vorteile evolutionärer Strukturen

Für Beat Fraefel sind evolutionäre Organisationen immer dann besser als traditionelle Strukturen, wenn es um komplexe Sachverhalte geht. Die klassische Führung ist dagegen sinnvoller, wenn es um einfache Situationen geht, in denen keine Entscheidungsfindungsprozesse notwendig sind. Sobald ein komplexer Zustand herrscht, können in selbstführenden Strukturen bessere Entscheidungen getroffen werden. Dies begründet er damit, dass in komplexen Situationen zahlreiche Aspekte beachtet werden müssen, um richtige Entscheidungen treffen zu können. Solche komplexen Entscheidungen kann eine Führungsperson alleine gar nicht treffen.

Für Urs Baumgartner ist die Ressourcenausnutzung der zentrale Vorteil evolutionärer Strukturen.

Seiner Meinung nach verfügt eine Firma über viel Wissen und Erfahrung durch die Mitarbeiter an der Basis, welche täglich im Austausch mit Kunden, der Umwelt und anderen Stakeholdern stehen. Dieses Wissen nutzen selbstführende Organisationsformen besser als traditionelle Strukturen.

Matthew Caine sieht als zentralen Vorteil, dass Mitarbeiter selbst entscheiden können, wie etwas erledigt wird. Bei der Ausführung der täglichen Arbeit können sie überlegen, wie Arbeiten noch besser erledigt werden können. Jeder Mitarbeiter denkt mit und arbeitet in sowie an der Organisation.

Für Patrick Scheuerer herrscht in evolutionären Organisationen eine differenzierte Grundposition. Ihr Normalzustand ist nicht Stabilität, sondern Veränderung. Bei der Holakratie geht man von einem fluiden System aus und baut die Organisationsstruktur darauf auf. Dabei überlegt man sich, wie man sich organisieren muss und welcher Spielregeln es bedarf, um in einer fluiden Umgebung produktiv arbeiten zu können. Im Gegensatz dazu geht man in einer traditionellen Organisationsstruktur davon aus, dass eine Organisation stabil ist und in unregelmässigen Abständen erneuert werden muss. Für Patrick Scheuerer können evolutionäre Strukturen besser mit Veränderungen umgehen. Dabei verweist er auf die Holakratie, bei der Spannungen als Treibstoff für die Entwicklung der Organisation gelten.

Frau Hubschmid ist der Ansicht, dass solche Unternehmen schneller auf Veränderungen und Rahmenbedingungen reagieren können. Es sind bewegliche Organisationsformen, in denen auch eher demokratische Führungsstile zu finden sind. Einen weiteren Nutzen sieht sie in der Möglichkeit, Mitarbeiter nach ihren Stärken einzusetzen, und generell in den Delegationskomponenten sowie dem Vertrauen, welches den Mitarbeitern durch diese Struktur entgegengebracht wird.

Die Vorteile evolutionärer Strukturen sind somit vielseitig. Drei Experten (Scheuerer, Fraefel, Hubschmid-Vierheilig) sind der Meinung, dass evolutionäre Strukturen besser mit Komplexität und Veränderung umgehen können. Caine und Baumgartner sehen die Ressourcenausnutzung der Mitarbeiter als zentralen Nutzen. Die Mitarbeiter stehen in direktem Kontakt mit der Umwelt und verfügen über Wissen und können dieses in die Entscheidungsfindung einbringen.

Sämtliche Experten sind zudem der Ansicht, dass für die Implementierung einer solchen Struktur in erster Linie ein Leiter in der obersten Chefetage nötig ist, welcher komplett hinter dem Konzept einer evolutionären Organisationsstruktur steht.

7.3 Motivation der Mitarbeiter in evolutionären Strukturen

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie sich die Motivation von Mitarbeitern in evolutionären Organisationen verändert hat. Dabei wurde eine Skalierungsfrage eingefügt, um den Aussagen eine höhere Bedeutung zuzuschreiben.

Für Matthew Caine steigt in evolutionären Organisationen tendenziell die Motivation. Es gibt aber auch Personen, bei welchen sich die Motivation in einem negativen Sinn verändert und die gegen solche Strukturen ankämpfen. Auf den Rest haben sie einen positiven Effekt. Er verweist auf Aussagen von Mitarbeitern, welche jetzt entspannter ins Wochenende gehen. Weiter ist er davon überzeugt, dass selbstführende Strukturen für Gen Yers besser geeignet sind.

Auch Urs Baumgartner ist der Ansicht, dass sich die Motivation grundsätzlich sehr positiv verändert hat. Er erzählt die Geschichte von einem Besuch in Amsterdam, bei dem er einen Mitarbeiter eines Holakratie-Unternehmens kennenlernte. Diese Person ist von der Holakratie begeistert, auch wenn diese Organisationsform ein Nachteil mit sich bringt. Er kann in Amsterdam den Arbeitgeber nicht wechseln, da kein anderes Unternehmen auf Basis der Holakratie geführt wird. Baumgartner ist zwar der Ansicht, dass nicht alle Holakratie-Mitarbeiter im gleichen Ausmass begeistert sind, seine Erfahrungen mit Scrum-Teams zeigen jedoch, dass sich viele Mitarbeiter nicht mehr vorstellen können, in einer klassischen Struktur zu arbeiten. Zudem besuchte er die Firma Zappos in Las Vegas, bei der sich die Mitarbeiter allesamt sehr positiv zur Holakratie äusserten. Weiter fügt er an, dass speziell die Gen Y solche Strukturen begrüsst, da in einer solchen Struktur eine gewisse Dynamik gefragt ist. Diese strukturelle Dynamik entspricht seiner Meinung nach stark dem Bedürfnis der Gen Y. Zudem ist er der Auffassung, dass die Gen Y eher intrinsisch motiviert werden kann und es dafür einen nötigen Rahmen braucht.

Der Dozent Beat Fraefel berichtet von einer Webagentur, welche eine Form von Selbstführung eingeführt hatte. Dabei waren die Rückmeldungen der Mitarbeiter durchwegs positiv, da sie plötzlich in der Lage waren, innerhalb der definierten Regeln eigenverantwortlich zu handeln. Sie konnten Tasks übernehmen, für die sie besonders geeignet waren, und Kundenaufträge nach eigenem Ermessen organisieren. Beat Fraefel ist der Ansicht, dass überall dort, wo sich Leute ohne unnötige Vorschriften selbst organisieren, dies zu einer höheren Motivation führt.

Einschränkend fügt er hinzu, dass es auch Leute gibt, welche froh sind, wenn ihnen vorgegeben wird, was sie zu tun haben. Allerdings ist er davon überzeugt, dass speziell die Gen Y evolutionäre Strukturen begrüsst. Er sieht die Gen Y als neue Workforce mit anderen Bedürfnissen. Er fügt schliesslich noch an, dass Holakratie überall dort funktioniert, wo eine Organisation einen „Purpose“ hat. Wenn die Gen Y diesen Sinn anerkennt, dann steigt die Motivation.

Patrick Scheuerer denkt, dass die Gen Y evolutionäre Strukturen zunächst begrüsst. Die Attraktivität und Freiheit, welche ein solches System biete, ist für die Gen Y sehr gross. Zudem fügt er an, dass die Anreize bei einem Arbeitsplatz in einem selbstführenden Unternehmen für die Gen Y sicher grösser sind als in einer traditioneller Struktur. Allerdings fügt Scheuerer an, dass es immer zwei Seiten der Medaille gibt. Auf der einen Seite haben Mitarbeiter auf einmal mehr Freiheiten, was sie sehr geniessen. Auf der anderen Seite erkennen sie schnell, dass die anderen nun klare Erwartungen an sie haben. Wenn diese nicht erfüllt werden, wird dies umgehend mitgeteilt. Patrick Scheuerer ist der Ansicht, dass sich Mitarbeiter mit solchen Verbindlichkeiten und Verantwortungen schwer tun können, wie sie evolutionäre Strukturen mit sich bringen.

Für Frau Hubschmid-Vierheilig ist die Entwicklung der Arbeitsmotivation vom Typ der Gen Y abhängig. In ihrer Dissertation hat sie die interkulturellen Präferenzen der Gen Y untersucht und dabei festgestellt, dass es innerhalb der Gen Y zwei unterschiedliche Gruppen gibt. Die Gruppe Gen Y 1 beinhaltet eher sicherheitsorientierte Personen, welche ein fixes Salär begrüssen. Im Gegensatz dazu ist die Gruppe Gen Y 2 eher der Ansicht, dass die eigene Leistung sich in einer variablen Vergütung widerspiegeln sollte. Aus diesem Grund ist für Frau Hubschmid-Vierheilig klar, dass sich die Arbeitsmoral der Gruppe Gen Y 1 eher negativ verändern würde. Bei der Gruppe Gen Y 2 können evolutionäre Strukturen einen sehr positiven Einfluss auf die Arbeitsmoral haben.

Die Motivation der Mitarbeiter steigt in einer evolutionären Organisationsstruktur

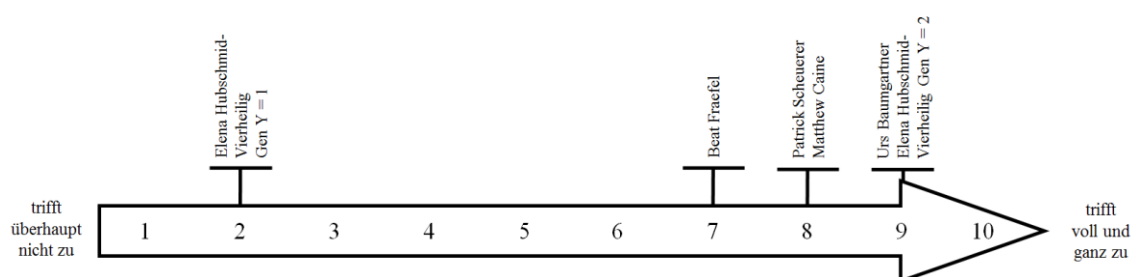


Abbildung 8: Mitarbeitermotivation in evolutionären Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews)

Die Erfahrungen der Experten zeigen, dass die Motivation der Mitarbeiter in evolutionären Strukturen tendenziell steigt. Dies bringt auch die obenstehende Abbildung zum Ausdruck, für die alle Experten ihrer Aussage mit einer numerischen Bewertung mehr Aussagekraft verleihen sollten. Ihre Aussagen decken sich in dem Punkt, dass eine steigende Arbeitsmoral nicht bei allen Mitarbeitern zu erwarten ist.

7.4 Transformation zu flexiblen Rollen

Der Umgang mit dem Wechsel von exakten Stellenbezeichnungen zu sich ständig verändernde Rollen ist für Patrick Scheurer sehr individuell und von den Präferenzen des jeweiligen Mitarbeiters abhängig. Einige erleben diesen Wandel als unproblematisch und sie nutzen sehr schnell den Freiraum, welcher ihnen die neue Struktur bietet. Insgesamt erfordert die Veränderung auf jeden Fall viel mehr Selbstmanagement. Mitarbeiter haben plötzlich zu entscheiden, welcher Rolle sie in einem bestimmten Moment die ganze Energie zuwenden müssen. Für Scheurer ist klar, dass Personen, welche bisher eher unstrukturiert gearbeitet haben, in der Holakratie dem strukturierten Arbeiten gar nicht mehr entgegen können.

Matthew Caine ist der Meinung, dass statische Stellenbezeichnungen die Leute vom Lernen abhalten. Ohne offizielle Funktionsbeschreibung besitzt der Mitarbeiter mehr Freiheit, sich um interessantere Dinge zu kümmern. Wenn man Mitarbeitern die Stellenbezeichnung wegnimmt, dann werden viele Mitarbeiter zunächst nervös. Diese Ängste gilt es zu entkräften, indem den Mitarbeitern vermittelt wird, dass ihr Job durch den Wechsel zu Rollen variabler und vielfältiger wird und sie stärker eingebunden werden. Für einen kleinen Teil der Arbeitnehmer wird diese Transformation zur Herausforderung. Sie arbeiten lieber von 08.00 Uhr bis 17.00 Uhr und bekommen dabei gesagt, was sie den ganzen Tag zu tun haben. Sie brauchen, so Caine, einen Plan.

Beat Fraefel verweist auf das Beispiel einer Webagentur, welche eine evolutionäre Struktur implementiert hat. Dabei wurde der Wechsel von starren Jobbeschreibungen zu beweglichen Rollen als sehr positiv empfunden. Für eine solche Transformation müssen aber klare Regeln definiert werden, die von sämtlichen Mitarbeitern verstanden und angewendet werden. Andernfalls könnte Orientierungslosigkeit entstehen. Des Weiteren ist Beat Fraefel der Meinung, dass Mitarbeiter der erhöhten Verantwortung gewachsen sind, welche evolutionäre Strukturen mit sich bringen.

Für Urs Baumgartner ist der Umgang mit Rollen eine Typenfrage, wobei er zwei Grundtypen unterscheidet. Typ 1 bekommt gerne Aufgaben von Führungskräften zugeteilt, um deren Erledigung sie sich dann kümmern. Diese Personen beschäftigen sich nicht mit dem grossen Ganzen und haben kein Interesse, sich um den gesamten Prozess zu kümmern. Der zweite Typ hat das Unternehmer-Gen in sich und nimmt den Transformationsprozess als sehr positiv wahr. Die Mitarbeiter besitzen nun die Möglichkeit, aktiv mitzugestalten, ohne gleich ein Unternehmen zu gründen und das ganze unternehmerische Risiko zu tragen. In Amsterdam konnte sich Urs Baumgartner mit einem Start-Up austauschen, bei dem sämtliche Mitarbeiter vom Rollensystem begeistert waren.

Frau Hubschmid-Vierheilig sieht die flache Hierarchie und die Freiheiten, welche in evolutionären Organisationen entstehen, sehr positiv. Die Veränderung von Stellenbezeichnungen zu flexiblen Rollen sowie das Wegfallen von Jobbezeichnungen hält sie für Aspekte, die sehr intrinsisch motivierend wirken.

Drei der Experten sind sich darin einig, dass die Wirkung der Transformation zu flexiblen Rollen eine Typenfrage ist. Für Mitarbeiter, welche gerne in einem klassischen Modell arbeiten und Angst vor Veränderungen haben, bringt der Transformationsprozess Schwierigkeiten mit sich. Der Rest der Mitarbeiter nimmt die Veränderung positiv war.

7.5 Potenzialentfaltung in evolutionären Strukturen

Patrick Scheuerer ist der Ansicht, dass es keine klare Antwort darauf gibt, ob in evolutionären Strukturen das Potenzial der Mitarbeiter besser zur Entfaltung kommt als in klassischen Strukturen. Er charakterisiert die Gen Y als eine stark sinngetriebene Generation, woraus er schliesst, dass Arbeitsinhalte, in denen Gen Yers keinen Sinn sehen, eher ungern erledigt werden. Weiter fügt er an, dass Selbstverwirklichung und Selbstrealisierung in evolutionären Strukturen zwar möglich ist, seine Erfahrungen jedoch zeigen, dass die erhöhte Verantwortung für einige Mitarbeiter nicht so einfach anzunehmen ist. Patrick Scheuerer ergänzt, dass die Holakratie kein System ist, in dem alles möglich ist. Die Holakratie hat vielmehr mit Commitments zu tun und stellt ein fluides System dar, in dem sich diese Commitments realen Gegebenheiten anpassen. Weiter bringt er an, dass man in einer solchen Struktur angehalten wird, neue Kompetenzen zu entwickeln.

Auch für den Meetingprozess sind neue Kompetenzen notwendig, so Scheuerer. In einem ersten Schritt ist die eigene Wahrnehmung zu schärfen, in einem zweiten Schritt zu überlegen, wie Spannungen kreativ kanalisiert werden können. Durch eine Selbstorganisation alleine wird das Mitarbeiterpotenzial nicht automatisch besser genutzt. Es braucht alle drei Durchbrüche, also Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und evolutionären Sinn, um die erwünschten Ergebnisse zu erreichen. Für Scheuerer ist wichtig zu verstehen, dass das Potenzial an Menschen gekoppelt ist, und damit ein Mensch sein Potenzial entfalten kann, müssen die Rahmenbedingungen stimmen.

Die Möglichkeit, sich in Meetings einzubringen und Prozesse mitzugestalten, hat für Frau Hubschmid-Vierheilig einen positiven Einfluss auf die Motivation der Gen Y. Sie erlauben es, Feedback zu geben, und geben auch ängstlichen Mitarbeitern die Chance sich einzubringen.

Beat Fraefel ist der Ansicht, dass das individuelle Potenzial in evolutionären Strukturen tendenziell besser entfaltet werden kann. Für die praktische Umsetzung ist es aber essentiell, dass die Mitarbeiter auch über die nötigen Informationen verfügen, um eigenverantwortlich handeln zu können. Die Möglichkeit, sich aktiv in Meetings einzubringen zu können, wirkt sich, so Fraefel, positiv auf die Arbeitsmoral aus. Jedoch fügt er an, dass jemand, der um seine Meinung gefragt, ohne dass danach etwas geschieht, sich nicht ernstgenommen fühlt. Dies kann demoralisierend wirken, so dass sich ein Mitarbeiter in Zukunft nicht mehr einbringt. Wenn der Mitarbeiter jedoch sieht, dass es zu Veränderungen kommt, dann hat dies einen selbststärkenden Effekt.

Matthew Caine ist davon überzeugt, dass Mitarbeiter ihr Potenzial in evolutionären Strukturen besser zur Entfaltung bringen können, wenn sie dies auch wollen. In selbstführenden Strukturen besitzen Mitarbeiter mehr Freiheiten im Entscheidungsprozess. Dabei muss man den Personen, ihrem Charakter und ihren Kompetenzen vertrauen, wenn sie Entscheidungen fällen. In einer Struktur wie der Holakratie wird laut Caine viel mehr experimentiert. Es werden Dinge ausprobiert und wenn Dinge falsch laufen, wird das Unternehmen oder der Prozess in eine andere Richtung gelenkt, sobald dies bemerkt wird. Die ganze Denkweise in selbstführenden Strukturen ist auf Erkundung und Lernen fokussiert.

Urs Baumgartner kommt zur eindeutigen Ansicht, dass das Potenzial von Mitarbeitern in evolutionären Strukturen besser entfaltet werden kann. Er verweist dabei auf den Gallup-Index, nach dem 85 Prozent des Mitarbeiterpotenzials nicht genutzt wird. Er ist

der Ansicht, dass es angesichts des demographischen Wandels sowie der aufstrebenden asiatischen Märkten unerlässlich ist, das Potenzial der Mitarbeiter besser zu nutzen. Baumgartner ist der Meinung, dass selbstführende Strukturen hierbei helfen können.

In evolutionären Strukturen können Mitarbeiter ihr Potenzial besser entfalten als in klassischen Organisationen

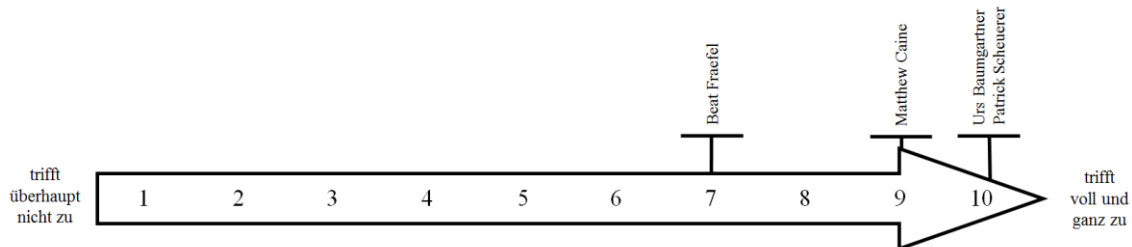


Abbildung 9: Potenzialentfaltung: evolutionäre Organisationen vs. klassische Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews)

Die Experten stimmen somit darin überein, dass das Mitarbeiterpotenzial in evolutionären Strukturen besser genutzt werden kann. Sie sind sich allerdings uneinig, welche Formen diese Entfaltung annehmen kann. Eine Rolle in einer evolutionären Struktur bringt auch Verantwortlichkeiten mit sich. Hier sind sich die Experten uneinig, ob die Gen Y mit dieser Verantwortlichkeit auch umgehen kann.

7.6 Sinnhaftigkeit

7.6.1 Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit

Urs Baumgartner teilt die These von Frederic Laloux, dass Mitarbeiter immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen. Er kann sich nicht vorstellen, dass Tätigkeiten motivieren, welche ein Mensch nicht als sinnvoll erachtet. Früher konnte man sinnlose Tätigkeiten mit monetären Leistungsanreizen entschädigen. Heute funktioniert dies nicht mehr. Er verweist auf Untersuchungen, wonach kleine, unerwartete Geschenke eine bedeutend höhere Wirkung erzielen. Weiter fügt er an, dass in vielen Fällen das Salär die Grundbedürfnisse mehr als abdeckt. Deshalb spielen einige mit dem Gedanken, eine Stelle mit niedrigerem Gehalt anzunehmen, wenn es sich um einen Job mit erhöhter Sinnhaftigkeit handelt. Dieses Bedürfnis ist für Baumgartner bei der Gen Y von zentraler Bedeutung.

Auch Beat Fraefel teilt die Ansicht, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen. Für ihn fungiert die Sinnfrage als Leitstern, was er mit einem Navigationssystem vergleicht, welches einem mitteilt, wann man rechts abzubiegen hat, um ein Destinationsziel zu erreichen.

In selbstführenden Organisationen wird zwar das Ziel vorgegeben, nicht jedoch der Weg, wie das Ziel erreicht werden soll. Wenn man es für nötig hält, kann man auch einen Umweg nehmen. Ohne einen Leitstern, welcher das Ziel vorgibt, fehlt jedoch die Orientierung.

Patrick Scheuerer ist zu 100 Prozent überzeugt, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen. Seiner Ansicht nach hat dies viel mit der Maslowschen Bedürfnispyramide zu tun, bei der sich die Menschheit auf einer immer höheren Ebene bewegt. Da die Grundbedürfnisse wie Nahrung und Schlaf erfüllt sind, prägt sich das Sinnelement bedeutend stärker aus. Wenn ein Gen Yer hinter dem, was er tut, keinen Sinn sieht, dann tut er es tendenziell eher ungern, so Scheuerer.

Matthew Caine geht ebenfalls davon aus, dass die Gen Y mehrheitlich eher nach sinnvollen Tätigkeiten sucht. Er fügt jedoch an, dass die meisten Menschen, nicht bloss die Gen Y, nicht wissen, was ihre eigene Bestimmung ist. Er ist davon überzeugt, dass ein Mensch, der seine eigene Bestimmung kennt und diese in Einklang mit seiner Arbeit bringt, sehr glücklich sein wird.

7.6.2 Sinnhaftigkeit im Daseinszweck von Organisationen

Für Patrick Scheuerer existiert gar keine andere Möglichkeit, als durch den Daseinszweck der Organisation Sinn zu generieren. Wenn Unternehmen betrachtet werden, welche seit 20 oder mehr Jahren am Markt bestehen, so haben die Gründer in diesen Organisationen ursprünglich einen Sinn gesehen. Durch Hierarchisierung und Strukturierung ist dieser Sinn jedoch über die Zeit verloren gegangen. Für Patrick Scheuerer lautet die zentrale Fragestellung deshalb: „Wie kann man Organisationsformen schaffen, in denen dieser Sinn zum zentralen Ordnungselement wird?“ Den Vorteil von evolutionären Organisationen sieht er hier darin, dass sich in einer solchen Struktur viele Menschen mit der Sinnfrage auseinandersetzen und nicht nur das Top-Management. Auch für Beat Fraefel ist die Sinnhaftigkeit eine Notwendigkeit, da seiner Ansicht nach eine Struktur andernfalls gar nicht funktionieren würde. Frau Hubschmid-Vierheilig bekräftigt schliesslich, dass das Sinnelement bei der Gen Y sehr stark ausgeprägt ist. Ihrer Ansicht nach muss eine Vision und Mission formuliert werden, die einfach und greifbar ist. Gleichzeitig erachtet sie die Gen Y als sehr praxisorientiert.

Matthew Caine ist der Ansicht, dass das Sinnelement in evolutionären Organisationen theoretisch besser zum Ausdruck kommen sollte. Er ist jedoch nicht sicher, ob dies

überall der Fall ist. Hierzu fügt er an, dass jedem Mitarbeiter zunächst durch Mitarbeiter und Manager vermittelt werden muss, was der Sinn eines Jobs bzw. seiner Rolle ist. Erst wenn dieser Zweck verständlich ist, kann die Motivation zunehmen.

Für Urs Baumgartner kommt der Unternehmenszweck in evolutionären Organisationen besser zur Geltung als in traditionellen Strukturen. Er verweist hier auf das Beispiel von Semco, einem brasilianischen Unternehmen. Der Geschäftsführer dieser Firma erzählt bei offiziellen Anlässen gerne, dass er im Grunde genommen gar nicht im Detail weiss, was sein Unternehmen überhaupt macht. Die Mitarbeiter würden sich in seinem Unternehmen so stark engagieren, dass sie das Unternehmen in eine Richtung steuerten, welche sie für angemessen hielten. Urs Baumgartner erklärt, dass bei dieser Firma der Wert und der Zweck der Organisation von zentraler Bedeutung sind. Die Mitarbeiter setzen sich mit der Sinnfrage auseinander und entwickeln das Unternehmen ständig – und sehr erfolgreich – weiter.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Gen Y stark sinngetrieben ist. Ihre Vertreter suchen nach Tätigkeiten, welche dieses Sinnelement deutlich zum Ausdruck bringen. Die Experten sind sich einig, dass das Sinnelement in evolutionären Organisationen im Grundsatz besser zum Ausdruck kommt. Jedoch sind nicht alle Experten überzeugt, dass dies in der Praxis auch in jeder evolutionären Organisation der Fall ist.

7.7 Bedeutsamkeit evolutionärer Organisationen in der Zukunft

Beat Fraefel ist davon überzeugt, dass die Anzahl evolutionärer Organisationen in Zukunft zunehmen wird. Unternehmen, welche sich in einem wenig komplexen Markt bewegen, haben aus seiner Sicht keine Notwendigkeit, evolutionäre Strukturen einzuführen. In diesem Fall ist eine zentrale Steuerung schneller, effizienter und präziser. Überall dort, wo Komplexität herrscht, wird es aber gar nicht mehr möglich sein, auf eine evolutionäre Struktur zu verzichten.

Patrick Scheuerer denkt, dass in Zukunft die Mehrheit der Organisationen eine evolutionäre Struktur annehmen wird. Angesichts der heutigen Entwicklung geht er davon aus, dass die Anzahl solcher Unternehmen exponentiell steigen wird. Für ihn ist ein Wandel hin zur evolutionären Struktur für Organisationen überlebensnotwendig, da sich die Welt sehr stark verändert hat.

Elena Hubschmid-Vierheilig rechnet in Zukunft mit einer Zunahme von evolutionären Strukturen. Dabei werden ihrer Ansicht nach KMUs eine Vorreiterrolle spielen, die

selbstführende Strukturen im ganzen Unternehmen oder gezielt in einzelnen Geschäftseinheiten implementieren. Bis Grossunternehmen solche Strukturen einführen, ist es ihrer Meinung nach noch ein langer Weg.

Für Urs Baumgartner ist von Relevanz, in welcher Branche ein Unternehmen tätig ist und wie komplex das jeweilige Umfeld ist. Organisationen, welche sich in einer weniger komplexen Umgebung bewegen, können aus seiner Sicht auch in Zukunft traditionell gesteuert werden. Zudem geht er davon aus, dass sich Grossfirmen in kleinere Unternehmensteile aufteilen werden, welche besser gelenkt werden können. Durch diesen Trend werden sich Unternehmen stark in Richtung einer Holakratie oder anderer agiler Methoden entwickeln.

Matthew Caine ist ebenso davon überzeugt, dass die Anzahl evolutionärer Strukturen in Zukunft zunehmen wird. Mit seinem Inkubator Ninealigned unterstützt er Start-Ups bei der Implementierung holakratischer Strukturen.

Alle Experten sind sich einig, dass evolutionäre Strukturen an Bedeutung gewinnen werden. Drei von ihnen sind der Auffassung, dass überall dort, wo komplexe Situationen zu finden sind, in Zukunft evolutionäre Strukturen eingeführt werden.

8 Schlussfolgerungen

Auf Grundlage der in den Kapiteln zwei bis fünf ausgearbeiteten Theorie wurden Hypothesen aufgestellt, die in einer empirischen Untersuchung mithilfe von Experteninterviews in den Kapiteln sechs und sieben evaluiert wurden. Das erste Unterkapitel dieses Schlusskapitels versucht nun, Antworten zu den aufgestellten Hypothesen zu liefern. Anschliessend gilt es, die Forschungsfrage zu beantworten und einen Ausblick auf die Zukunft zu geben. Die Arbeit wird schliesslich mit der Frage nach weiterem Forschungsbedarf sowie einer kritischen Analyse der eigenen Forschung abgerundet.

8.1 Beantwortung der Hypothesen

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Literatur wurden drei Hypothesen erstellt, welche nach Durchführung der Experteninterviews nun beantwortet werden können:

1. Hypothese: Die Motivation der Generation Y steigt in evolutionären Organisationsstrukturen.

Die Ergebnisse der Experteninterviews verdeutlichen, dass diese Hypothese bestätigt werden kann. Neben den geäusserten Meinungen brachten die Experten dies auch in

numerischer Form zum Ausdruck. Nichtsdestotrotz muss beachtet werden, dass auch Gen Yers existieren, die eine klassische Struktur bevorzugen. Auf solche Personen haben evolutionäre Strukturen eher einen negativen Effekt, wie auch die Gen Y-Expertin betonte.

2. Hypothese: In evolutionären Organisationen können Gen Yers flexibler agieren und ihr Potenzial besser zur Entfaltung bringen.

Die Experten haben auch diese Hypothese bestätigt. Allein der Wechsel von Stellenbezeichnungen zu Rollen ermöglicht den Mitarbeitern eine grössere Autonomie. Dabei wird ein Ziel vorgegeben, der Mitarbeiter kann jedoch den Weg selbst bestimmen, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Weiter besteht in solchen Strukturen die Möglichkeit, sich in Meetings einzubringen sowie Rollen anzunehmen, welche den eigenen Fähigkeiten am Besten entsprechen. Auch diese Aussage wurde durch eine Skalierungsfrage bekräftigt. Nichtsdestotrotz sind sich die Experten uneinig, ob die Gen Y der erhöhten Verantwortung gewachsen ist, welche evolutionäre Strukturen mit sich bringen.

3. Hypothese: Die Gen Y ist sinngetrieben und evolutionäre Strukturen können dies besser zum Ausdruck bringen.

Sämtliche Experten pflichten der These bei, dass der Sinn ein starker Treiber der Gen Y ist. Gen Yers suchen nach Tätigkeiten und Organisationen, welche mit ihrem eigenen „Purpose“ übereinstimmen. Weiter sind sich die Experten darin einig, dass der Sinn in evolutionären Organisationen besser zur Geltung kommen kann, da sich sämtliche Mitarbeiter und nicht nur das Top-Management mit Sinnfragen auseinandersetzen. Dementsprechend kann diese Hypothese bestätigt werden. Matthew Caine fügte jedoch an, dass er nicht sicher ist, ob dem Sinn aktuell wirklich in sämtlichen evolutionären Strukturen diese Bedeutung zukommt.

8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit war es, folgende Forschungsfrage zu beantworten: „Können neue, evolutionäre Organisationsformen die Bedürfnisse der Generation Y befriedigen und deren intrinsische Motivation fördern?“ Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Gen Y schwer zu generalisieren ist. Frau Hubschmid-Vierheilig erklärte im Interview, dass es innerhalb der Gen Y zwei Gruppen gibt, welche differenzierte Bedürfnisse haben. Diese Aussage steht im Einklang mit Erfahrungen aus der Praxis, die von den Experten zu evolutionären Strukturen angeführt wurden. Auch in der Gen Y

existiert eine Personengruppe, die gerne von 08.00 Uhr bis 17.00 Uhr arbeitet, monotone Arbeitsinhalte erledigt und von Führungskräften gesagt bekommt, was zu tun ist. Solche Personen bevorzugen weiterhin eine klassische Struktur.

Zieht man die Motivationstheorie von Hackman und Oldman heran, dann führen Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Feedback zu intrinsischer Motivation.

Der Wandel von statischen Stellenbeschreibungen zu flexiblen Rollen ermöglicht, dass ein Mitarbeiter eine Vielzahl von Rollen übernehmen kann. Das erhöht die Aufgabenvielfalt und verringert die Monotonie. Weiter kann sich ein Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend einbringen. Auch die Experten beurteilen es positiv, dass in evolutionären Organisationen das Potenzial der Mitarbeiter besser entfaltet werden kann. Ob diese Möglichkeit am Ende auch genutzt wird, ist jedoch eine sehr individuelle Angelegenheit.

Neue Meetingstrukturen wie z. B. bei der Holakratie erhöhen den Einfluss der Mitarbeiter. Diese können sich dadurch sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich Gehör verschaffen. Daraus ergeben sich in evolutionären Organisationen Chancen, sich um das grosse Ganze zu kümmern. Dort beschäftigt sich nicht nur das Top-Management, sondern die ganze Belegschaft mit Fragen nach dem Sinn und Zweck des Unternehmens. Sowohl aus der Theorie als auch aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Gen Y stark sinngetrieben ist. Wenn der Sinn der auszuführenden Tätigkeiten sowie der Sinn der Organisation der Gen Y vermittelt werden kann, erhöht sich deren Motivation vermutlich erkennbar. Die Praxiserfahrungen der Experten zeigen, dass dieser Sinn jedoch noch nicht bei jeder evolutionären Organisation entsprechend zum Ausdruck kommt.

Das Bedürfnis nach Flexibilität ist bei der Gen Y sehr stark ausgeprägt. Evolutionäre Strukturen ermöglichen Gen Yers ein flexibleres Arbeiten. Die zugeteilten Rollen besitzen ein Ziel, welches zu erfüllen ist, ohne den Weg, wie dieses Ziel erreicht werden soll, vorzugeben. Dies ist ein entscheidender Punkt, da die Gen Y als Generation charakterisiert wird, welche Entscheidungen und Arbeitsabläufe hinterfragt und nicht einfach abnickt. Weiter kann ein Mitarbeiter innerhalb seiner Rolle selbst Entscheidungen treffen, wobei es dann essenziell ist, dass ein Mitarbeiter über die notwendigen Informationen verfügt. In evolutionären Organisationen herrscht deshalb eine erhöhte Transparenz, was der Gen Y ebenfalls entgegenkommt. Diese

neugewonnene Freiheit sowie die gestiegene Transparenz sind Faktoren, welche sich positiv auf die Gen Y auswirken. Eine Rolle in einer evolutionären Struktur bringt jedoch auch Verantwortlichkeiten mit sich. Hier sind sich die Experten uneinig, ob die Gen Y mit dieser Verantwortlichkeit auch umgehen kann.

Sowohl aus der Theorie als auch aus den Experteninterviews lässt sich schliessen, dass die Bedürfnisse der Gen Y in evolutionären Strukturen besser befriedigt werden können als in klassischen Organisationen. Aus dem Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldman kann abgeleitet werden, dass die intrinsische Motivation in einer solchen Struktur mehrheitlich gesteigert wird. Nichtsdestotrotz sollte die Individualität der Gen Yers nicht unterschätzt werden, weshalb nicht jeder Gen Yer eine evolutionäre Struktur begrüßen dürfte. Aktuell ist die Attraktivität eines solchen Arbeitsplatzes für die Gen Y insgesamt aber sicherlich höher.

8.3 Ausblick

Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Organisationen, welche mit einer evolutionären Struktur arbeiten, weiter ansteigen wird. Gründe dafür liegen in der steigenden Komplexität sowie im Veränderungstempo der Wirtschaft, aufgrund derer Entscheidungen noch schneller getroffen werden müssen. Auch der Eintritt der Gen Y und der nachfolgenden Gen Z in den Arbeitsmarkt führt dazu, dass sich Unternehmen damit beschäftigen müssen, wie sie in Zukunft Mitarbeiter anwerben und halten können. Die Anzahl der Mitarbeiter, welche sich extrinsisch motivieren lassen, wird tendenziell eher abnehmen. Es ist in einem ersten Schritt zu erwarten, dass Firmen einzelne Teile in Selbstorganisationen umwandeln, ohne die beiden zentralen Elemente Ganzheitlichkeit und evolutionärer Sinn umzusetzen. Dies wird vermutlich erst in einem zweiten Schritt erfolgen. Die evolutionären Theorien von Laloux und Robertson sind sehr allgemein gehalten, deshalb geht der Verfasser dieser Arbeit davon aus, dass in Zukunft Modelle entstehen, welche stärker auf die Bedürfnisse einzelner Branchen zugeschnitten sind.

8.4 Weiterer Forschungsbedarf

Die Erforschung evolutionärer Organisationen steckt noch in den Anfängen. Wissenschaftlich fundierte Studien sind in diesem Bereich bisher nicht vorhanden. Es existieren somit auch keine eindeutigen Belege dafür, dass evolutionäre Organisationen klassischen Strukturen tatsächlich überlegen sind. Da evolutionäre Organisationen noch sehr jung sind und deren Dynamik aktuell noch eher gering ist, fehlt es insbesondere an

Langzeitdaten. Diese Arbeit leistet hier einen ersten Beitrag zur weiteren Erforschung evolutionärer Strukturen.

Während der Bearbeitung dieser Arbeit konnten mehrer Bereiche identifiziert werden, die weiterer wissenschaftlicher Forschung bedürfen. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit lässt sich ableiten, dass die erhöhte Freiheit sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Gen Y auswirkt. Die Rollen bringen jedoch auch Verantwortlichkeiten mit sich. Die Arbeit konnte jedoch keine Kenntnisse darüber liefern, ob die Mitglieder der Gen Y auch mit der erhöhten Verantwortlichkeit umgehen können.

Weiter besteht noch Forschungsbedarf bei der Differenzierung und Systematisierung sämtlicher neuartigen Organisationsformen. Zudem muss sich Forschung mit der Frage beschäftigen, wie solche Strukturen in einem Grosskonzern umgesetzt werden können.

8.5 Kritische Selbstreflexion

Diese Arbeit liefert erste Ergebnisse bezüglich der Wirkung evolutionärer Organisationen auf die Gen Y. Da die Zahl der Unternehmen, welche nach holokratischen oder anderen evolutionären Prinzipien geführt werden, bisher noch sehr klein ist, erschien eine qualitative Untersuchung als angebracht. Eine grössere Anzahl an Experteninterviews hätte die Aussagekraft der Ergebnissen dieser Arbeit weiter steigern können. Da davon auszugehen ist, dass die Anzahl evolutionärer Strukturen zunehmen wird, dürfte es in Zukunft die Möglichkeit geben, auch eine quantitative Untersuchung durchzuführen. Diese würde weitere Erkenntnisse liefern und allenfalls die bisherigen Ergebnisse revidieren.

8.6 Handlungsempfehlung

Die Forschung zu evolutionären Organisationen steckt noch in den Kinderschuhen. Die empirische Untersuchung, die im Mittelpunkt dieser Bachelorarbeit steht, zeigt allerdings bereits, dass die Bedürfnisse der Gen Y in evolutionären Strukturen vermutlich besser befriedigt werden können. Aufgrund der vorliegenden Daten bietet es sich für Gen Yers an, in Unternehmen mit solchen evolutionären Strukturen zu wechseln. Speziell für experimentierfreudige Mitglieder der Gen Y ist eine solche Arbeitsstelle aktuell besonders attraktiv.

9 Quellen

- Andersson, M., & Nordenson, M. (2015). *Exploring the latest paradigm shift in organizational consciousness development, by using the framework from Reinventing Organizations* (Masterarbeit). Lund: Lund University.
- Bailer, M. (2015). *Vorlesungsskript Organizational Behaviour von Dr. Maja Bailer*. Frühlingssemester 2015. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Human Capital Management.
- Bakke, D. (2013). *The Decision Maker - Unlock the Potential of Everyone in Your Organisation, One Decision at a Time*. Seattle: Pear Press.
- Balzert, M., Schäfer, C., & Schröder, C. (2011). *Wissenschaftliches Arbeiten*. 2. Auflage. Herdecke Witten: W3L-Verlag.
- Beratergruppe Neuwaldegg (2014). *Studie: Was führt in (die) Zukunft?* Abgerufen von http://www.neuwaldegg.at/dateien/760_20141029_Studie_Was_fuehrt_in_Zukunft.pdf
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (2015). New Work: Was bringen Demokratisierung, Partizipation und Selbstbestimmung? *PERSONALquarterly*, 2015(4), S. 52 - 55.
- Birkinshaw, J. (2014). Do we still need managers? *Business Strategy Review*, 25(2), S. 6. DOI: 10.1111/j.1467-8616.2014.01042.
- Boos, R., Fink, F., & Mitterer, G. (2015). Von Wissenden zu Lernenden - Wenn Organisationsberater sich selbst verändern, *OrganisationsEntwicklung*, 2015(1), S. 54- 58.
- Collins, R. (2016). Reinventing Management, Part 1: What color is your organization? *Huffingtonpost*. 04.03.2016. Abgerufen von http://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/reinventing-management-pa_b_9387286.html
- Deci, L., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deloitte (2016). *The Deloitte Millennial Survey 2016*. Abgerufen von <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

- Eckel, B. (2015). *Holacracy vs. Teal*. Abgerufen von <http://www.reinventing-business.com/2015/04/holacracy-vs-teal.html>
- Erasim E., & Fink, F. (2014). Was führt in (die) Zukunft? *Personal manager*, 2014(6), S. 26-28.
- Feloni, R. (2015). *Inside Zappos CEO Tony Hsieh's radical management experiment that prompted 14% of employees to quit*. Abgerufen von <http://www.businessinsider.com/tony-hsieh-zappos-holacracy-management-experiment-2015-5?IR=T>
- Fink, F. (2015). Paradigmenwechsel in der Wirtschaft? *Ursache und Wirkung*, 2015(12), S. 53-56.
- Foster, R. (2012). Creative Destruction Whips through Corporate America. Abgerufen von <http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/creative-destruction-whips-through-corporate-america.cfm>
- Freitag, K., & Freitag, M. (2016). Was versteht man unter agiler Führung? *Organisationsentwicklung*, 2016(2), S. 69-73.
- Gallup (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Abgerufen von <http://www.gallup.com/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=tOWdwkMu6uI8haQ-fpDpoUMwu0QhJ36jbMwz8ttuNHY>
- Gerndt, U. (2014). *Frederic Laloux „Reinventing Organizations“*. Abgerufen von http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf
- Groth, A. (2014). The story of the man who's flattening the world of corporate hierarchies. *Quartz*. 16.01.2014. Abgerufen von <http://qz.com/167145/the-story-of-holacracys-founder-began-when-he-started-coding-at-age-6/>
- Gurau, C. (2012). A lifestage analysis of consumer loyalty profile: Comparing Generation X and Millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), S. 103-113.
- HayGroup (2015). *Managing a multi-generational workforce: the myths vs. the realities*. Abgerufen von http://haygroup-focus.com.au/wp-content/uploads/2015/02/HayGroup_Managing_multi-gen_workforce.pdf

- Hays (2013). *Gen Y and the world of work*. Abgerufen von http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/web_assets/hays_794024.pdf
- Hodge, R. (2015). First, let's get rid of all the bosses - A radical experiment at Zappos to end the office workplace as we know it. *New Republic*, 2015(11). S. 27 - 39.
- Höfliger, R., & Steger, C., & Wyrsh, M. (2016, April). *Next Generation Organization*. Vortrag anlässlich einer Veranstaltung eines Leadership Circles (2016, April). Zürich.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Hunschock, R., & Weller, D. (2012). Holakratie - ein systemisch integraler Entwicklungsansatz für Führung und Organisation. *Wirtschaftspsychologie*, 2012(3), S. 89-99.
- Huntley, R. (2006). *The world according to Y: Inside the new adult generation*. Crows Nest Australia: Allan and Unwin.
- Institut für Integrale Studien (2011). *Holakratie - integrale Organisation*. Abgerufen von http://www.integralefuehrung.at/html/img/pool/Holakratie_-_integrale_Organisation_-_2011.pdf
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kienbaum Institut (2015). *Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y*. Abgerufen von http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf
- KPMG (2012). *Value Walks: Successful habits for improving workforce motivation and productivity*. Abgerufen von <https://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Market%20Sector/Healthcare/preface-value-walks-june-2012.pdf>
- Laloux, F. (2015a). A future more powerful than hierarchy. *Workforce solutions review*, 2015(1), S. 12-14.
- Laloux, F. (2015b). *Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen Verlag.

- Laloux, F. (2015c). *The Future of Management Is Teal*. Abgerufen von http://www.strategy-usiness.com/article/00344?rssid=all_updates&gko=10921
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In: S. Kühl & P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. S. 32-56. Wiesbaden: VS Verlag.
- Mair, S. (2015). Zukunft der Arbeitswelt – So tickt die Generation Y. *Handelszeitung*. 11.03.2015. Abgerufen von <http://www.handelszeitung.ch/management/zukunft-der-arbeitswelt-so-tickt-die-generation-y-752548>
- ManagerSeminare Verlags GmbH (2015). *Frédéric Laloux über die Sehnsucht nach einer anderen Art von Arbeit*. Video-Datei. Abgerufen von <http://www.managerseminare.de/blog/autor-frederic-laloux-uber-die-sehnsucht-nach-einer-anderen-art-von-arbeit/2015/05>
- Mannheim, K. (1953). *Essays on sociology and social psychology*. Oxford. Oxford University Press
- Mayring, P. (2012). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mitterer, G. (2015). Holacracy - ein Fleischwolf für organisationale Entscheidungsprozesse. In: R. Eschenbach, & C. Horak, & M. Meyer (Hrsg.): *Management der Nonprofit-Organisation - Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*. S. 426-432. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nimon, S. (2007). Generation Y and Higher Education: the other Y2K. *Journal of institutional research*, 13(1), S. 24-41.
- Novak, J. (2012). The six living generations in America. Abgerufen von <http://www.marketingteacher.com/the-six-living-generations-in-america>
- Powers, T., & Valentine, D. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of consumer marketing*, 30(7), S. 597-606.
- Robertson, B. (2016). *Holacracy - Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen Verlag.
- Rüther, C. (2016). *Skript: Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux „Reinventing Organizations - Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur*

Selbstorganisation und Partizipation. Abgerufen von <http://www.christianruether.com/wp-content/uploads/2016/04/skript-soziokratie-holokratie-laloux-und-mehr-201603.pdf>

Scheiwiller, P. (2010). Selbstverantwortliche Employability - Und was muss der Arbeitgeber tun? *HR Today - Das Schweizer Human Resource Management-Journal*, 2010(6), S. 25.

Schnell, R., Hill, P., & Esser, E. (1995). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 5. Auflage. München: Oldenbourg.

Schudy, C., & Wolff, M. (2014). Herausforderung Generation Y: Erfolgreiche Nachwuchskräfte gewinnen. *Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO)*, 2014(2), S. 97-102.

Semmer, N., & Udirs, I. (1995). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: H. Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. S. 131-145. Bern: Hans Huber Verlag.

Signium International (2013). *Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Abgerufen von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf

Talbott, S. (2012). *Generation Y and sustainability* (Dissertation). Tennessee: University of Tennessee

Van de Kamp, P. (2014). *Holacracy - a radical approach to organizational design*. S. 13-26. DOI: 10.13140/2.1.3740.8645

Von Ascheraden, A. (2012). Die Generation Y ist weniger loyal zum Arbeitgeber - aber loyal zum Deal. *HR Today - Das Schweizer Human Resource Management-Journal*, 2012(4), S. 26-27.

Wade, J. (2014). No Bosses, No Meetings, No Problem! *The Journal of Transpersonal Psychology*, (46/2), S. 255-256.

Weckmüller, H. (2015). New Work: Sinnstiftung durch Arbeit. *PERSONALquarterly*, 2016(1), S. 46-49.

Wittrock, D. (2012). Holacracy: Jenseits von Autokratie und der „Tyrannei des Konsens“ - Ein Paradigmenwechsel für Organisationen im 21. Jahrhundert. In: K. Daniels, & J. Hollmann (Hrsg.): *Anders wirtschaften - was Erfolgreiche*

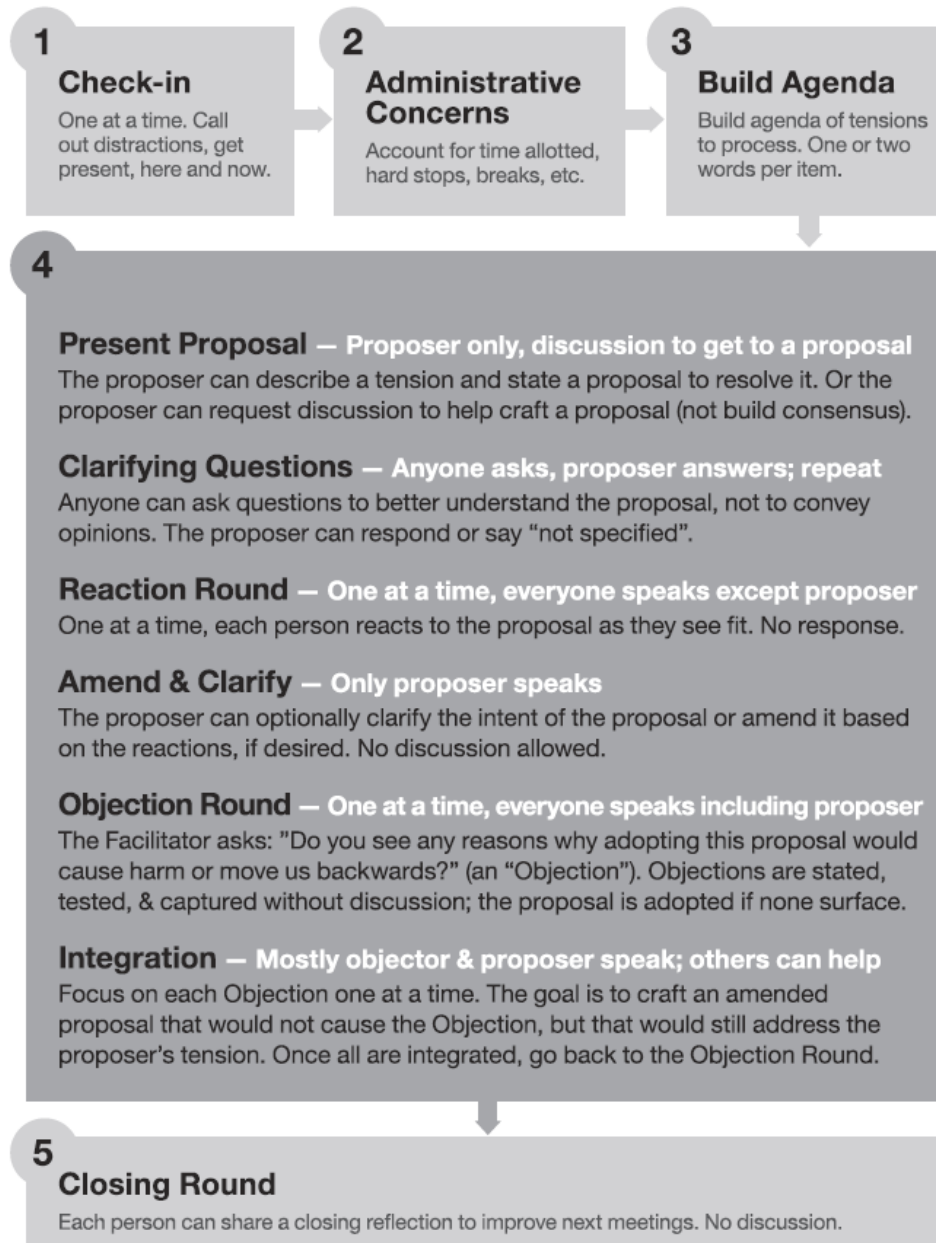
besser machen .Integrale Konzepte für ein neues Wachstum in dynamischen Märkten. S. 155-192. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wouters, J. (2016). *What Colour Is Your Organization? Amber, Orange, Green, or Teal?* Abgerufen von <http://actimpact.com/what-colour-is-your-organization-amber-orange-green-or-teal/>

9.1 Ablauf Governance Meeting

HOLACRACY®
v4.0

Governance Meetings



Testing Objections

An Objection is valid if...

1) The Proposal would degrade the Circle's capacity.

Is that a reason this causes harm or moves us backward? (and how?)	or	Is it a better idea or something else we should consider as well?	✗
--	----	---	---

2) The Proposal, if adopted, would introduce a new Tension

Would that issue be created by adopting this proposal? (and how?)	or	Is it already an issue, even if we don't adopt this proposal?	✗
---	----	---	---

3) The Objection is either based on presently-known data, or is necessarily predictive because we can't adapt later.

Is that based on presently known data?	or	Are you anticipating that it might happen?			
		If anticipated: is there a reason we can't adapt once we get more data?	or	Is it safe enough to try, knowing we can revisit it anytime?	✗

4) The Objection would be a valid Tension for your Role to process.

Does it limit one of your Roles? (which one?)	or	Are you trying to help another Role or the Circle?	✗
---	----	--	---

OR if... 5) the Proposal breaks the rules of the Holacracy Constitution:

e.g. "Not valid governance output"
"Outside the circle's authority"

 **Valid Objection**

9.2 Ablauf Tactical Meeting

HOLACRACY®
v4.0

Tactical Meetings

1 Check-in Round – Notice what’s got your attention, call it out.

Call out distractions, get present, here and now. No cross-talk.

2 Checklist Review – Bring transparency to recurring actions.

Facilitator reads checklist of recurring actions; participants respond “check” or “no-check” to each for the preceding period (e.g. prior week).

3 Metrics Review – Build a picture of current reality.

Each role assigned a metric reports on it briefly, highlighting the latest data.

4 Project Updates – Report updates on key projects of the circle.

The Facilitator reads each project and asks: “Any updates?” The project owner either responds “no updates” or shares what’s changed since the last meeting. Questions allowed, but no discussion.

5 Triage Issues – Triage all agenda items in the allotted time.

Build an agenda of tensions to process; one or two words per item, no discussion.

To Process Each Agenda Item:

1. Facilitator asks: “What do you need?”
2. Agenda item owner engages others as-needed
3. Capture any next-actions or projects requested & accepted
4. Facilitator asks: “Did you get what you need?”

6 Closing Round – Harvest learning from the meeting.

Each person can share a closing reflection about the meeting; no discussion.

Facilitator Tips

Here are some common pitfalls and what you can do:

The discussion feels overdone

- What next-actions are needed here?
- To Agenda Item Owner: So, what do you need?

People are seeking consensus or buy-in

- What role has authority to make a decision here?
- Do we need to clarify authorities in governance?

“Leaders” are referenced by name

- What role are you engaging here?

A broader or recurring pattern is at play

- Is this a pattern to address in governance?

Someone is trying to set a new expectation

- Is that something you'd like to expect on an ongoing basis?
- If so, Would you like an action to bring that to governance?

9.3 Interview Leitfaden Gen Y Expertin

Interview mit

A: Allgemeine Angaben:

Datum:

Beginn:

Ende:

Interviewpartner:

Funktion:

Name der Website:

B: Charakteristik Generation Y

1. Wie würden Sie die Generation Y charakterisieren?
2. Was motiviert die Generation Y?
3. Eine Studie von Deloitte aus dem Jahr 2016 zeigt, dass 44% aller Arbeitnehmer der Generation Y planen, bis 2018 den Job zu wechseln. Worin sehen Sie mögliche Ursachen?
4. Eine Umfrage der Beratungsfirma HayGroup zeigt, dass die Generation Y, die am wenigsten zufriedene Generation im Arbeitsmarkt ist. Worin sehen Sie Gründe für das schlechte Abschneiden im Generationenvergleich?
5. Sind Organisationen und Führungskräfte auf die Generation Y, mit ihren veränderten Bedürfnissen, vorbereitet?
6. Wie müssen sich Unternehmen in Zukunft aufstellen, um Arbeitnehmer der Generation Y anzuziehen und auch zu halten?

7. Die Vereinbarung von Familie und Beruf sowie eine gesunde Work-Life-Balance werden in diversen Studien als zentral angesehen. Wie können Unternehmen im 21. Jahrhundert diese Anforderungen erfüllen?

C: Fragen zur Generation Y in evolutionären Organisationen

1. Worin sehen Sie Vorteile solcher evolutionären Strukturen?
2. Wie könnte sich ihrer Meinung nach die Arbeitsmoral der Generation Y in weniger hierarchisch geprägten Strukturen verändern?
3. In selbstführenden Unternehmen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Denken Sie nicht, dass diese Verantwortung die Generation Y vielleicht überfordern könnte?
- 4.a Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen werden in selbstführenden Strukturen Stellenbeschreibungen faktisch abgeschafft und durch sich ständig verändernde Rollen ersetzt. Wie gehen Mitarbeiter mit der Transformation von exakten Jobprofilen zu flexiblen Rollen um?
- 4.b 4.b Ein vielfältiger Arbeitsinhalt ist für die Generation Y bedeutsam.
Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).
- 5.a Frederic Laloux schreibt in seinem Buch *Reinventing Organizations*, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen? Wie ist Ihre Einschätzung dazu?
- 5.b Sinnvollen Tätigkeiten haben für die Generation Y einen hohen Stellenwert.
Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).
- 6.a Weiter schreibt Frederic Laloux: „Je verständlicher der Zweck des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial entfalten.“ Wie würden Sie diese Aussage bewerten?

- 6.b Der Zweck des Unternehmensdaseins ist für die Generation Y von hoher Bedeutung.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

- 7.a In der Holakratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich aktiv in Meetings einzubringen und Prozesse mitzugestalten. Denken Sie, dass sich dies positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt?

- 7.b Aktive Mitgestaltung für die Generation Y besitzt für die Generation Y einen hohen Stellenwert.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

D: Zukunft von evolutionären Organisationen

1. Worin sehen Sie Schwierigkeiten solcher selbstführenden Organisationsstrukturen?
2. Denken Sie, dass sich selbstführende Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen werden?

E: Abschluss

1. Haben Sie noch Fragen oder Ergänzungen?

9.4 Interview Leitfaden Change-Management Experten

Interview mit

A: Allgemeine Angaben:

Datum:

Beginn:

Ende:

Interviewpartner:

Funktion:

Name der Website:

B: Fragen zu evolutionären Organisationen

1. Was sind Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen, dass sich immer mehr Unternehmen mit selbstführenden Organisationsstrukturen auseinandersetzen?
2. Welche Vorteile bieten solche neuen selbstführenden Organisationsstrukturen?
3. Welche Voraussetzungen müssen in einer Organisation geschaffen werden, um eine solche Organisationsstruktur zu implementieren?
4. Wie lange dauert im Durchschnitt der Transformationsprozess bis eine selbstführende Organisationsstrukturen vollständig eingeführt und gelebt wird?
5. Wie kommen Führungskräfte in solchen selbstführenden Organisationsstrukturen klar? Wie verändert sich deren Verhalten?
6. Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen werden in selbstführenden Organisationsstrukturen Stellenbeschreibungen faktisch abgeschafft und durch sich ständig verändernde Rollen ersetzt. Wie gehen Mitarbeiter mit der Transformation von exakten Jobprofilen zu flexiblen Rollen um?

7. In der Holakratie bestehen Rollen aus einer Aufgabe, mögliche Kontrollbereiche sowie Verantwortlichkeiten. Wird in der Holakratie der Weg, wie etwas zu erreichen ist, vorgegeben?
8. Haben Sie Erfahrungen mit Unternehmen, welche nach erfolgter Einführung wieder zu einer klassischen, hierarchischen Organisation zurückgekehrt sind? Was waren Gründe dafür?

C: Fragen zur Generation Y in evolutionären Organisationen

- 1.a Wie hat sich die Motivation der Mitarbeiter verändert?
- 1.b Die Motivation der Mitarbeiter steigt in einer selbstführenden Organisationsstrukturen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

- 2.a Können Mitarbeiter ihr Potenzial durch solche Modelle mit flacheren Hierarchiestufen besser zur Entfaltung bringen?
- 2.b In einer selbstführenden Organisationsstrukturen kann ein Mitarbeiter sein Potenzial besser zur Entfaltung bringen als in klassisch hierarchischen Organisationsformen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

3. In selbstführenden Organisationsstrukturen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Denken Sie nicht, dass diese Verantwortung die Mitarbeiter vielleicht überfordern könnte?
4. In der Holakratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich aktiv in Meetings (Tactical/Governance-Meetings) einzubringen und Prozesse mitzugestalten. Denken Sie, dass sich dies positiv auf deren Arbeitsmotivation auswirkt?

5. Glauben Sie, dass speziell die Generation Y solche Organisationsstrukturen begrüsst?
6. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen? Wie ist Ihre Einschätzung dazu?
7. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations: „Je verständlicher der Zweck des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial entfalten.“ Denken Sie, dass der Unternehmenszweck bei selbstführenden Organisationsstrukturen besser zur Geltung kommt als bei klassischen Organisationsformen?

D: Zukunft von evolutionären Organisationen

1. Wo sehen sie noch Verbesserungspotenzial solcher selbstführenden Organisationsstrukturen?
2. Denken Sie, dass sich selbstführende Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen werden?

E: Abschluss

1. Haben Sie noch Fragen oder Ergänzungen?

9.5 Interview mit Frau Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig

A: Allgemeine Angaben:

Datum: Samstag, 23. April 2016
Beginn: 12.30 Uhr Ende: 13.37 Uhr
Interviewpartner: Frau Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig
Funktion: Dozentin Human Capital Management & Personalentwicklung
Name der Website: <https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/hubh/>

B: Charakteristik Generation Y

1. Wie würden Sie die Generation Y charakterisieren?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Als erstes möchte ich sagen, dass man diese Generation nicht pauschalisieren kann. Wenn man zuerst diese Generationsquote anschaut, dann muss man auch kulturelle Unterschiede berücksichtigen und geographische Unterschiede wie zum Beispiel Industrieländer, welche nicht auf dem höchsten Entwicklungsstand sind. Wenn man die Maslow Pyramide betrachtet, dann muss man zuerst die Grundbedürfnisse erfüllen und erst dann kommt Selbstverwirklichung und Wertschätzung, was viele Studien zeigen. Man kann nur diese Ansprüche haben, wenn man in einem entwickelten Land lebt, wo es den Leuten gut geht.

Wenn man generelle Aspekte anschaut, was diese Generation auszeichnet, dann kann man die technologische Affinität nennen. Des Weiteren ist für die GenY wichtig, auch am Arbeitsplatz Anschluss zu haben zu beruflichen wie auch sozialen Netzwerken und allgemein online präsent zu sein. Einen weiteren Aspekt findet man in der Flexibilität. Die GenY möchte flexible Arbeitszeiten oder zumindest weniger Kontrolle und mehr Freiheit bei der Zielerreichung. Einen guten und interessanten Job ist auch bedeutsam. Das heisst eine Herausforderung, welche einem weiterbringt und auch Variabilität in der Aufgabe und möglichst wenig Monotonie im Job. Weiterhin ist es der GenY wichtig, sich im Job wohlfühlen, Spass zu haben und sich mit den Teamkollegen zu verstehen.

Auch das Attribut Kreativität wird der Generation Y zugeschrieben. Es ist eine kreative, experimentierfreudige Generation, welche offen für neue Erfahrungen ist. Weiterhin ist es eine sehr skeptische Generation, eine Generation, welche die Normen hinterfragt. Es ist keine Generation, welche alles ab nickt, sondern auch eine Generation die überlegt, was man effizienter gestalten kann. Die GenY ist auch demokratisch, da sie Führungskräfte möchte, welche sich nicht auf die hierarchische Überlegenheit beruft, sondern mehr als Coaches zur Seite stehen und einem gut beraten in Bezug auf fachliche Angelegenheiten sowie den eigenen Karriereweg. Ein weiteres Merkmal ist, dass es eine sehr unreife Generation ist, die nicht lange warten kann, bis sie Rückmeldungen zur eigenen Arbeit erhalten. Sie möchten so regelmässig wie möglich Feedbacks, sei es vom Chef als auch von den anderen Stakeholdern. Zudem ist es eher eine fairnessorientierte Generation - Fairness in Bezug auf Leistungsbeurteilung, Lohnerhöhung, Beförderung usw. Die GenY ist eine Generation, welche sich häufig mit ähnlichem vergleichen und Fairness verlangen. Fairness in Bezug auf die Entscheidungen bei der Leistungsbeurteilung, Transparenz in Bezug auf die Vergabe der verschiedenen Leistungen. Weiterhin sagt man, dass die GenY Worklife-Balance-orientiert ist. Dies gehört meiner Ansicht nach in die bereits genannte Flexibilität. In Bezug auf Transparenz sagt man, die GenY such nach einem Sinn in der Arbeit. Es ist eine Generation, die irgendwie Sinnhaftigkeit erleben muss. Dies kann auch ein Grund sein, weshalb viele Leute mit 30 Jahren noch über einen Branchenwechsel nachdenken. Dies alles sind Motive und Treiber des Handelns.

2. Was motiviert die Generation Y?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Als erstes einmal würde ich sagen die Aufgabe, sprich der Inhalt des Jobs. Hackman und Oldham haben sich nur mit der Steigerung der intrinsischen Motivation befasst. Sie haben gesagt, dass folgende Merkmale erfüllt sein müssen: Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung (Sinnhaftigkeit), Autonomie und Feedback auf die eigene Tätigkeit. Weiterhin müssen gute Kollegen vorhanden sein und man muss sich im Team wohlfühlen können. Ein weiterer Grund ist der Chef. Gen Yers gehen oftmals weg, weil die Chemie mit dem Chef nicht funktioniert. Wie ein Chef sein muss, habe ich bereits bei der vorigen Frage beantwortet. Kurz zusammengefasst, die Gen Y motiviert die Aufgabe, Kollegen und der Chef.

3. Eine Studie von Deloitte aus dem Jahr 2016 zeigt, dass 44% aller Arbeitnehmer der Generation Y planen, bis 2018 den Job zu wechseln. Worin sehen Sie mögliche Ursachen?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Die Ursachen sehe ich primär in der Änderung des psychologischen Vertrages. Bei früheren Generationen beruft man sich noch häufig auf die Loyalität des Arbeitgebers. Wenn ich länger bei einem Arbeitgeber arbeite, dann werde ich als loyal bezeichnet und dies garantiert mir auch eine gewisse Sicherheit. Wie sich die Änderung heutzutage manifestiert ist der Wechsel von Loyalität zur Arbeitsmarktfähigkeit. Die Gen Y schaut extrem darauf, ob ihre eigene Arbeitsmarktfähigkeit aufrechterhalten bleibt, wenn sie weiterhin bei diesem Arbeitgeber arbeiten. Beispiele dafür sind Kompetenzen weiter aufpolieren und fördern, Weiterbildungen vorantreiben und Aufgaben erhalten, welche einem herausfordern und dies ist der Switch von Loyalty zu Employability.

4. Eine Umfrage der Beratungsfirma HayGroup zeigt, dass die Generation Y, die am wenigsten zufriedene Generation im Arbeitsmarkt ist. Worin sehen Sie Gründe für das schlechte Abschneiden im Generationenvergleich?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Zuerst denke ich, wegen den eigenen Ansprüchen an sich selber, an die Gesellschaft und an die Organisationen. Wenn das Angebot grösser ist, dann steigen auch die Ansprüche. Es sind die eigenen Ansprüche an die Aufgabe, welche uns in einen solchen demoralisierenden Zustand bringen. Dazu kommt der Gesellschaftsdruck selbst. Man muss irgendwie alles können - erfolgreich ein Studium absolviert haben, erfolgreich im Job sein, einen guten Partner haben, ein paar Kids auf die Welt stellen und auch noch eine gesunde Worklife-Balance haben. Ich glaube, von diesem Druck muss man sich etwas abschirmen können, was nicht viele Menschen können. Zusätzlich kommen die ganzen Digitalisierungskomponenten, wie die Überflutung von Informationen oder der ständigen Erreichbarkeit. Diese Auswirkungen auf die Psyche sind enorm. Wir sind eine Leistungsgesellschaft, die uns alle massiv unterdrückt setzt und das spüren speziell diejenigen, welche zu Beginn der Karriere stehen.

5. Sind Organisationen und Führungskräfte auf die Generation Y, mit ihren veränderten Bedürfnissen, vorbereitet?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Ich denke eher weniger. Die Führungskräfte noch weniger als die Organisationen. Organisationen sind insoweit nicht vorbereitet, dass

sie nicht einmal die Rekrutierungsprozesse anpassen möchten. Da wird sehr viel Geld in Employer Branding investiert mit dem Ziel den Candidate-Experience-Index zu verbessern. Doch wie viele Leute erleben wirklich den Rekrutierungsprozess positiv?

Zu den Führungskräften: Viele Führungskräfte denken immer noch sehr hierarchisch, welche Status und Macht verwechseln. Man kann Status und Macht gegenüber dem Untergebenen auch so erleben, dass der Untergebene sich nicht benachteiligt oder minderwertig fühlt. Viele Persönlichkeitsmerkmale dieser Führungskräfte kommen noch aus einem anderen Jahrhundert und diese verheben bei der Generation Y nicht mehr. Deshalb sage ich weder Führungskräfte noch Organisationen sind darauf vorbereitet.

6. Wie müssen sich Unternehmen in Zukunft aufstellen, um Arbeitnehmer der Generation Y anzuziehen und auch zu halten?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Der positive Candidate Experience ist essenziell. Die Leute sprechen darüber und posten im Internet, wie sie behandelt worden sind. Aus meiner Sicht sollte man die Bewerbungswege verkürzen und ganz strenge KPIs einführen, um die Effizienz zu messen. Um die Mitarbeiter zu halten, muss man deren Motive besser kennen. Was die meisten Manager in der Praxis machen, ist das Verhalten der Mitarbeiter zu verändern, anstatt die Anreize und die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erforschen. Man muss sich individuell mit den Mitarbeitern auseinandersetzen, bevor man sich mit dessen Verhalten auseinandersetzt.

7. Die Vereinbarung von Familie und Beruf sowie eine gesunde Work-Life-Balance werden in diversen Studien als zentral angesehen. Wie können Unternehmen im 21. Jahrhundert diese Anforderungen erfüllen?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Ich habe bereits erwähnt, dass man den Mitarbeitern Flexibilität gewähren sollte. Für mich ist dies die Hauptaussage. Man muss, auch wenn man karriereorientiert und zielstrebig ist, nicht nach dem Verwaltungsmodell von Eight-to-Five arbeiten. Ein weiterer Punkt, welcher an meine erste Aussage anknüpft - Vertrauen anstatt Kontrolle. Es gibt immer die Mitarbeiter, welche das System missbrauchen. Wir hatten diese Woche gerade eine internationale Tagung. Dabei habe ich einen Londoner Kollegen getroffen. Dieser erzählte, dass diverse Führungskräfte ihre Mitarbeiter während den olympischen Sommerspielen von zu Hause aus arbeiten liessen. Dabei stieg die Produktivität massiv. Die Gen Y Führungskräfte werden dann meiner Ansicht nach fähig sein, zu vertrauen und weniger Kontrolle auszuüben.

Vielleicht allgemein kann man noch anfügen, dass Mitarbeiter als Kapital und nicht als Ressource angesehen werden sollten.

C: Generation Y in evolutionären Organisationen

1. Haben Sie selbst bereits Erfahrungen mit selbstführenden Unternehmen gesammelt? Worin sehen Sie Vorteile solcher Strukturen?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Vorteile sehe ich, dass solche Unternehmen schneller sind und schneller auf Veränderungen und Rahmenbedingungen reagieren können. Es sind bewegliche Organisationsformen. Auch demokratische Führungsstile sind dort eher zu finden. Flache Hierarchie und die Freiheiten, welche durch diese flache Hierarchie entstehen sowie Rollen anstatt spezifischen Stellenbeschreibungen, dies sind alles Dinge, die sehr intrinsisch motivierend sind für die Mitarbeiter. Zudem glaube ich, dass in diesen Organisationsformen die Mitarbeiter besser nach deren Stärken eingesetzt werden können. Ich glaube allgemein die ganze Delegationskomponente, den Mitarbeitern durch diese Rollen Verantwortung zu übertragen und ihnen zu vertrauen, erachte ich als positiv.

2. Wie könnte sich ihrer Meinung nach die Arbeitsmoral der Generation Y in weniger hierarchisch geprägten Strukturen verändern?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Das kommt auf den Typ Generation Y drauf an. In meiner Dissertation über die Generation Y habe ich auch die interkulturellen Präferenzen der Gen Y gemessen. Es gibt zwei Gruppen der Gen Y. Gruppe 1 sind eher sicherheitsorientierte Personen, welche eher ein Fixsalär begrüßen. Gruppe 2 hingegen sagt, dass sich die eigenen Leistungen im variablen Gehalt manifestieren sollen. Aus diesen Gründen sage ich, wenn Gen Y gleich Gruppe 1, dann verändert sich die Arbeitsmoral eher negativ. Wenn die Gruppe 2 angesprochen wird, dann kann dies einen sehr positiven Einfluss auf die Arbeitsmoral haben.

3. In selbstführenden Unternehmen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Denken Sie nicht, dass diese Verantwortung die Generation Y vielleicht überfordern könnte?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Es ist wiederum kulturell abhängig. Wenn man im asiatischen Raum die GenY anschaut, dann wird diese Verantwortung die Gen Y wahrscheinlich überfordern, weil die eine ganz andere Arbeitsphilosophie haben. Die Kultur spielt hier sicher eine Rolle auf die Überforderung. Des Weiteren ist es

personenabhängig, sprich Gruppe Gen Y gleich 1, Gen Y gleich 2 oder auch High Potentials. Typische karriereorientierte Gen Yers, wie die High Potentials, wird diese Verantwortung sicher nicht überfordern. Es gibt immer noch Leaders und Followers und Leaders werden mit dieser Verantwortung sicher nicht überfordert sein.

4.a Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen werden in selbstführenden Strukturen Stellenbeschreibungen faktisch abgeschafft und durch sich ständig verändernde Rollen ersetzt. Wie gehen Mitarbeiter mit der Transformation von exakten Jobprofilen zu flexiblen Rollen um?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Es gibt ja bereits heute Kompetenzmodelle und die sind die Grundlage für die Definition von Stellenbeschreibungen. Man sagt, dass diese Kompetenzmodelle nicht statisch sind, sondern immer auf die Aktualität zu überprüfen und dementsprechend die Stellenbezeichnungen anzupassen sind. Da holakratische Organisationen sehr fluid sind, kann man auch in der Holakratie die Rollen ständig anpassen. Die Anpassung einer Rolle erfolgt natürlich viel schneller als die Anpassung einer spezifischen Stellenbezeichnung.

4.b Ein vielfältiger Arbeitsinhalt ist für die Generation Y bedeutsam.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: 10

5.a Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen? Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Absolut. Das ist ein Anschluss an meine erste Ansage, Sinnhaftigkeit. „Ich kenne das Ergebnis meiner Arbeit und das ist mir wichtig“. Die ganzen Komponenten der intrinsischen Motivation, dies bedeutet eigentlich sinnvolle Tätigkeiten. Aus diesem Grund gibt es in der Gen Y auch viele Leute, die ehrenamtliche Tätigkeiten verrichten, wenn sie diesen Aspekt nicht bei der Arbeit finden.

5.b Sinnvollen Tätigkeiten haben für die Generation Y einen hohen Stellenwert. Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: 8. Man geht davon aus, dass man sich an den typischen Gen Y orientiert, doch man darf auch die extrinsisch motivierten Personen nicht ausser Acht lassen.

6.a Weiter schreibt Frederic Laloux: „Je verständlicher der Zweck des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial entfalten.“ Wie würden Sie diese Aussage bewerten?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Ich denke, man muss die Vision und Mission so formulieren, damit sie für die Gen Y auch einfach und greifbar bleibt. Es muss nicht viele akademische Ausdrücke beinhalten. Die Gen Y ist sehr praxisorientiert. Wenn man diesen Aspekt aus der Privatwirtschaft anschaut, dann wissen alle Gen Yers, dass der Unternehmensdaseinszweck Gewinnerzielung ist.

6.b Der Zweck des Unternehmensdaseins ist für die Generation Y von hoher Bedeutung.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: 8. Ein wichtiger Komponente ist, dass die Gen Y weiss, dass der Unternehmensdaseinszweck Gewinnerzielung ist. Diese Generation will aber wissen, dass der Gewinn nicht um jeden Preis erzielt wird.

7.a In der Holakratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich aktiv in Meetings einzubringen und Prozesse mitzugestalten. Denken Sie, dass sich dies positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Absolut ja. Ich denke, das ist ein positiver Aspekt, den Mitarbeitern die Möglichkeit geben Feedback zu liefern. Es ist auch eine Möglichkeit, Mitarbeiter, welche eher Angst haben sich zu äussern, deren Angst zu überwinden.

7.b Aktive Mitgestaltung für die Generation Y besitzt für die Generation Y einen hohen Stellenwert.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: 10

D: Zukunft von evolutionären Organisationen

1. Worin sehen Sie Schwierigkeiten solcher selbstführenden Organisationsstrukturen?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Wenn man das Optimum hinaussucht zwischen den Koordinationskosten und den Autonomie- und Dezentralisierungskosten, dann muss man schon bedenken, dass die Kosten der vergangenen Synergien sehr hoch ausfallen können.

2. Denken Sie, dass sich selbstführende Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen werden?

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig: Auf jeden Fall, ja. Eine Vorreiterrolle werden die KMUs einnehmen. Diese werden versuchen, die ganze Unternehmung oder gezielt einzelne Organisationseinheiten, wo es Sinn macht, holakratisch zu führen. Bei Grossunternehmen, bin ich der Ansicht, dass dies noch ein langer Weg ist. Hier muss man zuerst alles revolutionieren, damit alles in einer Organisationsstruktur wie zum Beispiel Holakratie geführt werden kann.

E: Abschluss

Denis Leutenegger bedankt sich bei Elena Hubschmid-Vierheilig für das angenehme Gespräch sowie die gewinnbringenden Informationen.

9.6 Interview mit Herr Beat Fraefel

A: Allgemeine Angaben:

Datum: Dienstag, 19. April 2016

Beginn: 09.45 Uhr Ende: 10.33 Uhr

Interviewpartner: Beat Fraefel

Funktion: Dozent an der FHNW sowie Berater in Change-Management

Name der Website: <http://www.fraefelpartner.ch/startseite.html>
<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/iwi/weiterbildung/dozierende>

B: Fragen zu evolutionären Organisationen

1. Was sind Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen, dass sich immer mehr Unternehmen mit selbstführenden Organisationsstrukturen auseinandersetzen?

Beat Fraefel: Meines Erachtens ist der Hauptgrund, dass man nach Möglichkeiten sucht, wie man mit der Komplexität umgehen kann. Jedes zentral gesteuerte System erfordert, dass man an der zentralen Steuerung über sämtliche Informationen verfügt, um gute Entscheidungen zu fällen. Und das war lange Zeit lange Zeit der Fall, aber heute funktioniert dies nicht mehr, sodass es eine einzelne Person überfordern tut. Wenn man ein wenig zurück blickt, dann spricht man von Management 1.0 - 2.0 - 3.0. Bei Management 1.0 war die Führungsperson physisch überlegen. Dort konnte man mit der „Peitsche“ Mitarbeiter zu höheren Arbeitsleistungen in Anführungszeichen motivieren. Management 2.0, wovon unsere Gesellschaft immer noch geprägt wird, stammt aus dem industriellen Zeitalter, wo man klar strukturierte Organisationen schaffen konnte. Führungskräfte hatten dabei mehr Informationen, als die ausführenden Stellen. Man sieht dies auch in der besseren Ausbildung oder in Sachen Computer, wo Führungskräfte mehr Zugriffsprivilegien besitzen. Dies alles war die Legitimation zum Führen, weil die Führungskräfte eine bessere Übersicht hatten, und aufgrund dieser Übersicht Entscheidungen fällen konnten.

Im Management 3.0 hat man häufig die Situation, dass Mitarbeiter besser ausgebildet sind, als deren Führungskräfte. Man merkt, dass alles was eine lange Zeit lang im

industriellen Zeitalter funktioniert hat , so komplex geworden ist, sodass es nicht mehr zentral gesteuert werden kann. Und deshalb kommen Netzwerkorganisationen. Doch dies verunsichert gleichzeitig, weil man Dinge nicht mehr wie früher macht - Es sind auch Ablöseprozesse und dies ist ganz klar ein Verlust von Privilegien der Führungskräfte. Was noch ganz wichtig ist, es braucht auch in selbstorganisierenden Systemen Führung. Ohne Führung funktioniert es nicht. Aber die Führung ist nicht nur einzig durch die Hierarchie gegeben, sondern es gibt noch andere Mechanismen, welche zu Führung führen.

2. Welche Vorteile bieten solche neuen selbstführenden Organisationsstrukturen?

Beat Fraefel: Selbstführende Organisationsstrukturen sind dann besser, wenn es um komplexe Situationen geht. Bei einfachen Situationen ist die klassische Führung sinnvoller, da es keine Entscheidungsfindungsprozesse braucht. Sobald es komplex ist, kann man bessere Entscheidungen fällen, weil man mehr Facetten hat, welche notwendig sind um Entscheidungen zu fällen. Vielleicht Facetten, welche in einer komplexen Umgebung notwendig sind, welche man als Entscheider nicht einmal gewusst hätte, dass dies relevant hätte sein können. Zusätzlich kommt man schneller zu Entscheidungen, weil weniger Abklärungsaufwand notwendig ist.

3. Welche Voraussetzungen müssen in einer Organisation geschaffen werden, um eine solche Organisationsstruktur zu implementieren?

Beat Fraefel: Was ganz sicher notwendig ist, das ein solches System nur Top-Down funktionieren kann. Es muss jemand in der obersten Leitung sein, der sagt: Ja ich will das.

4. Gemäss einem NZZ Artikel vom 5. April 2016 begleiten Sie aktuell zwei Unternehmen bei der Implementierung einer selbstführenden Struktur. Werden diese Unternehmen jetzt die Selbstorganisation fix einführen?

Beat Fraefel: Mit dem einen Unternehmen haben wir am 29. April 2016 einen Workshop, wo definitiv entschieden wird, ob eine solche Struktur nun eingeführt wird. Das andere Unternehmen, das Spital, wurde der Prozess auf „on hold“ gesetzt, da eine wichtige Person aus dem Unternehmen schwer krank wurde.

5. Wie lange dauert im Durchschnitt der Transformationsprozess bis eine selbstführende Organisationsstrukturen vollständig eingeführt und gelebt wird?

Beat Fraefel: Ich gehe davon aus, dass dies mindestens ein Jahr lang dauern wird, bis der Transformationsprozess vollständig eingeführt wird. Es wird bereits sehr viel früher Resultate geben, doch dann muss man noch da nachjustieren und da noch etwas anpassen. Und vor allem dann muss man sich nicht entmutigen lassen, dass es doch nicht funktioniert oder mühsam sei, denn jede Reorganisation ist mühsam.

6. Wie kommen Führungskräfte in solchen selbstführenden Organisationsstrukturen klar? Wie verändert sich deren Verhalten?

Beat Fraefel: Möglicherweise ist dies der Hauptgrund, warum es nicht mehr Selbstorganisationen gibt. Wie bereits erwähnt, muss der Entscheid von oben getroffen werden. Und oftmals steht dann das Eigeninteresse im Weg, vielleicht auch unbewusst. Dies ist durchaus ein Problem. Ich mag mich erinnern, als ich vor drei Jahren in einer Geschäftsleitung agile Projektmethoden vorgestellt habe. Dort hat mich allererst ein Geschäftsleitungsmitglied gefragt: „Was machen dann wir?“ Die Angst ist vorhanden. Es gibt eigengeführte Unternehmen, die sagen, dass sie jetzt mehr Freiheit haben, und mehr Zeit um neue Geschäftsmöglichkeiten auszudenken. Wiederum andere sagen, dass ihr Job in Gefahr ist.

7. Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen werden in selbstführenden Organisationsstrukturen Stellenbeschreibungen faktisch abgeschafft und durch sich ständig verändernde Rollen ersetzt. Wie gehen Mitarbeiter mit der Transformation von exakten Jobprofilen zu flexiblen Rollen um?

Beat Fraefel: Es braucht Regeln, die klar definiert werden müssen zu Themen wie: Wie tut man Aufträge priorisieren, wer macht am Ende doch noch eine Überwachung im Sinne einer Qualitätskontrolle. Es braucht Regeln und man muss sicherstellen, dass alle Beteiligten die Regeln verstanden haben und anwenden. Sonst kann es gefährlich werden.

8. Haben Sie Erfahrungen mit Unternehmen, welche nach erfolgter Einführung wieder zu einer klassischen, hierarchischen Organisation zurückgekehrt sind? Was waren Gründe dafür?

Zu diesem Punkt möchte Beat Fraefel nicht zitiert werden.

9. In selbstführenden Organisationsstrukturen wird der Kontrollaufwand enorm reduziert. Denken Sie nicht, dass dies zu Qualitätsverlusten führt?

Beat Fraefel: Da bin ich nicht sicher. Die treibende Kraft darf nicht sein, den Kontrollaufwand zu reduzieren. Für Qualitätssicherung braucht es Kontrolle. Es ist ein Unterschied, ob eine Führungskraft quasi als Mitarbeiterüberwachung die Kontrolle macht, oder dies dezentral gemacht wird. Es wird immer noch gemacht. In einem selbstführenden System hat man mehr Abstimmungsaufwand. In einer Selbstorganisation erfolgt dieser Auftrag mehr dezentral unter den Teammitgliedern. Diese Feedbacks finden statt und dieser Aufwand wird gebraucht, ob man das zentral oder dezentral organisiert.

C: Fragen zur Generation Y in evolutionären Organisationen

1.a Wie hat sich die Motivation der Mitarbeiter verändert?

Beat Fraefel: In diesem Fall der Webagentur ist dies sehr positiv angekommen. Sie waren jetzt in der Lage eigenverantwortlich, innerhalb der definierten Regeln, diese Task zu übernehmen, wo sie dazu besonders gut geeignet sind oder konnten Kundenaufträge im eigenen Ermessen priorisieren. Überall dort, wo sich Leute selbst organisieren können, ohne unnötigen Vorschriften, führt dies zu einer höheren Motivation.

1.b Die Motivation der Mitarbeiter steigt in einer selbstführenden Organisationsstrukturen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Beat Fraefel: Vielleicht eine sieben, alles andere wäre euphorisierend. Aber die Motivation nimmt tendenziell zu. Ich bin mir aber auch bewusst, es gibt auch Leute, die sind froh, wenn sie zur Arbeit erscheinen und ihnen gesagt wird was sie acht Stunden lang zu tun haben und gehen danach wieder nach Hause.

2.a Können Mitarbeiter ihr Potenzial durch solche Modelle mit flacheren Hierarchiestufen besser zur Entfaltung bringen?

Beat Fraefel: Das ist ein Teil, der so sein kann. Damit er funktionieren kann, braucht es aber auch die Notwendigkeit, dass die Mitarbeiter, welche eigenverantwortlich Sachen machen, auch über genügend Informationen verfügen. Es ist mehr in komplexen Situationen, wo man sagt, man braucht Leute aus verschiedenen, welche sich miteinander austauschen und die verschiedenen Facetten aufzeigen, um zu Entscheidungen zu kommen.

2.b In einer selbstführenden Organisationsstruktur kann ein Mitarbeiter sein Potenzial besser zur Entfaltung bringen als in klassisch hierarchischen Organisationsformen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Beat Fraefel: 7

3. In selbstführenden Organisationsstrukturen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Denken Sie nicht, dass diese Verantwortung die Mitarbeiter vielleicht überfordern könnte?

Beat Fraefel: Ich glaube ja. In vielen Fällen können sie damit umgehen. Wo ich mehr Probleme sehe, ist die Problematik mit dem Salär. Wie lässt sich rechtfertigen, dass ein Vorgesetzter viel viel mehr Lohn erhält, aber eigentlich ein Teil von uns ist.

4. In der Holakratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich aktiv in Meetings einzubringen und Prozesse mitzugestalten. Denken Sie, dass sich dies positiv auf deren Arbeitsmotivation auswirkt?

Beat Fraefel: Ja, unter einer Bedingung. Wenn man jemanden nach seiner Meinung fragt, und danach nichts passiert, fühlt man sich nicht ernst genommen. Man ist dann demotiviert und bringt die eigene Meinung nicht mehr ein. Wenn man sich aber einbringen kann, und man sieht, dass es auch wirklich zu Veränderungen führt, dann führt dies zu einem selbststärkenden Effekt. Man muss es leben und nicht einfach nur sagen, dass man es macht.

5. Glauben Sie, dass speziell die Generation Y solche Organisationsstrukturen begrüsst?

Beat Fraefel: Auf jeden Fall. Dass sage ich immer wieder, wenn ich sehe, dass dies einer der wesentlichen Treiber ist. Ein wesentlicher Treiber von selbstführenden Organisationsstrukturen ist, dass die Generation Y als neue Workforce andere Bedürfnisse hat. Eine Generation, wo das Materielle sicher auch vorhanden sein muss, aber es ist nicht die Nummer 1. Es ist mehr, dass ein Sinn vorhanden sein muss. Holacracy funktioniert überall dort, wo eine Organisation einen „Purpose“ hat, welcher man umschreiben kann. Und der Purpose kann nicht unbedingt sein, dass ich in einem Holacracy-Unternehmen arbeite, weil ich möglichst viel Geld verdienen will - auf Kosten meiner Kollegen. Das ist als Sinn wahrscheinlich nicht mehrheitsfähig. Aber für die Generation Y, wo sagt, ich will leisten, aber ich will den Sinn sehen, weshalb ich

hier bin, in diesen Fällen wird es funktionieren. Und diese Leute brauchen auch so etwas, um ihre Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

6. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch *Reinventing Organizations*, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen? Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Beat Fraefel: Auf jeden Fall. Die Sinnfrage ist auch wie ein Leitstern. Vielleicht kann man dies auch mit einer direktiven Führung vergleichen. Wenn ich wieder das Beispiel vom Verkehr bringe: Wie das Navigationssystem, welches einem sagt in 200 Meter links und danach in 1.2 Kilometer rechts abbiegen. In selbstführenden Organisationen ist es mehr, das man einen Leitstern hat, der sagt in welche Richtung es geht. Wo der Weg genau durchgeht, musst du halt selbst schauen. Vielleicht machst du halt einmal einen Umweg, wenn du es für nötig haltest. Deshalb braucht es einen Leitstern. Wenn dieser nicht existiert, dann fehlt auch die Orientierung.

7. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch *Reinventing Organizations*: „Je verständlicher der Zweck des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial entfalten.“ Denken Sie, dass der Unternehmenszweck bei selbstführenden Organisationsstrukturen besser zur Geltung kommt als bei klassischen Organisationsformen?

Beat Fraefel: Es ist eine Notwendigkeit, sonst funktioniert es gar nicht.

D: Zukunft von evolutionären Organisationen

1. Wo sehen sie noch Verbesserungspotenzial solcher selbstführenden Organisationsstrukturen?

Beat Fraefel: Ich glaube dass Veränderungen in einem System wie Holacracy immer stattfinden müssen. Es ist ja eine Denkweise, wo man sagt, man optimiert das System dauernd wieder und macht die Arbeit am System. Und diese Verbesserung ist nie fertig. Es ist ein dauerhafter Prozess und wenn man einmal da angelangt ist, wo man aus Sicht der DNA der Organisation weiss, dass es nie fertig ist, dass man sich immer wieder anpasst. Das stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit.

2. Denken Sie, dass sich selbstführende Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen werden?

Beat Fraefel: Dort wo es komplexe Situationen sind - JA. Aber in einfacheren Situationen, wo man mit einem zentral geführten System besser auskommt, gibt es keine

Notwendigkeit für eine Selbstorganisation, weil dann die zentrale Steuerung schneller, effizienter und präziser ist. Aber überall dort, wo komplexe Situationen herrschen - und wir kommen immer mehr in eine komplexe Wirtschaft hinein - geht es gar nicht mehr ohne Selbstorganisation. Es ist eine Illusion dies zentral führen zu können. Ich bin davon überzeugt, dass es in Zukunft sowohl klassische Organisationsformen, als auch Selbstorganisationen geben wird.

E: Abschluss

Denis Leutenegger bedankt sich bei Beat Fraefel für das angenehme Gespräch sowie die gewinnbringenden Informationen.

9.7 Interview mit Patrick Scheuerer

A: Allgemeine Angaben:

Datum: Donnerstag, 21. April 2016
Beginn: 16.00 Uhr Ende: 17.48 Uhr
Interviewpartner: Patrick Scheuerer
Funktion: Organisationsentwickler und Coach in den Bereichen
Agiles Projekt-, Prozess- und Change Management
Name der Website: <http://www.xpreneurs.co>

B: Fragen zu evolutionären Organisationen

1. Was sind Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen, dass sich immer mehr Unternehmen mit selbstführenden Organisationsstrukturen auseinandersetzen?

Patrick Scheuerer: Dazu gibt es einige. Ein zentrales Thema ist Veränderungsfähigkeit. Die meisten Unternehmen haben hohe Schwierigkeiten mit der Veränderungsdichte, Veränderungsgeschwindigkeit, dem Ausmass von Veränderungen und die ganzen disruptiven Entwicklungen, die es in den unterschiedlichen Märkten gibt und mit denen Schritt zu halten. Da merkt man, dass die klassische Form - Reorganisationen danach wieder zwei Jahre stabil und danach wieder Reorganisation - dass dies heute nicht mehr reicht. Dies ist sicher ein ganz starker Treiber. Ein zweiter starker Treiber ist, dass das „Employee Engagement“ massiv sinkt. Dies ist kein haltbarer Zustand mehr. Ein dritter starker Treiber ist, dass der Anteil an Wissensarbeiten extrem ansteigt und in Zukunft weiter zunehmen wird. Bei Wissensarbeiten hat man ganz andere Rahmenbedingungen, damit diese produktiv sind. Ein Beispiel: Bei einem Arbeiter am Band, ist es eigentlich egal was bei ihm durch den Kopf geht. Seine Muskeln müssen einfach irgendwie funktionieren und fertig. Wenn ein Wissensarbeiter hingegen nicht „engaged“ ist und auch keinen Sinn dafür sieht, für das was er macht, dann wird seine Produktivität massiv eingeschränkt sein. Und ich glaube, dies ist der Punkt. Man kann die Produktivität von Wissensarbeiter nicht mehr vom Mensch, vom Individuum, entkoppeln. Der Mensch an sich besitzt jetzt Produktionsgüter. Und dies ist eine ganz neue Ausgangslage. Es ist illusorisch zu denken, dass die heute existierenden Organisationsformen für alle Zeiten die beste Form von Organisationen sind. Sie sind

in soziokulturellem geschichtlichen Kontext entstanden, wo sie Sinn gemacht haben und auch nutze stiftend waren. Das ist auch ein wichtiger Punkt, es ist nicht so, dass diese schlecht sind, sie haben uns in den letzten 150 Jahren einen guten Dienst geleistet und uns dorthin gebracht wo wir heute sind. Doch jetzt sind wir an einem ganz anderen Punkt, einer anderen Welt und in dieser Welt braucht es neue Formen von Organisationen.

2. Welche Vorteile bieten solche neuen selbstführenden Organisationsstrukturen?

Patrick Scheuerer: Es gibt eine fundamental andere Grundannahme. Der Normalzustand ist nicht Stabilität, sondern Veränderung. Bei einer Organisationsform wie Holakratie geht man davon aus, dass immer alles im Fluss ist und man baut die Organisation auf dieser Prämisse auf. Man überlegt sich, wie muss man sich organisieren, welche Spielregeln brauchen wir, damit wir in einer solchen Umgebung produktiv arbeiten können. In einer klassischen Organisation geht man davon aus, dass eine Organisation prinzipiell stabil ist und in unregelmässigen Abständen muss man ein bisschen nachjustieren, umbauen, und dann ist es wieder stabil. Selbstorganisationen können besser mit Veränderungen umgehen. Bei Holakratie hat man diese Tensions. Spannungen, das ist eigentlich der Treibstoff für die Entwicklung der Organisation. Wenn es keine Spannungen mehr gibt, dann steht die Organisation still.

3. Welche Voraussetzungen müssen in einer Organisation geschaffen werden, um eine solche Organisationsstruktur zu implementieren?

Patrick Scheuerer: Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, alles wie man es bisher gemacht hat, grundsätzlich in Frage zu stellen. Es muss eine Bereitschaft vorhanden sein, auch Experimente zu machen, eine gewisse Risikobereitschaft und Mut da sein. Man muss eine Bereitschaft mitbringen einfach mal etwas auszuprobieren und das steht ganz stark im Gegensatz dazu, was Unternehmen bisher erfolgreich gemacht haben, nämlich effizient und wachstumsfähig sein und alles skalieren zu können. Und jetzt geht es auch nicht darum blind und naiv auszuprobieren, sondern wie können wir systematisch, strukturiert und absichtsvoll ausprobieren? Man muss auch ehrlich sein. Es existieren keine Langzeiterfahrungen. Es gibt einige Pioneer-Unternehmen, welche dies bereits ein paar Jahre oder Jahrzehnte machen, aber das sind Einzelfälle.

4. Wie lange dauert im Durchschnitt der Transformationsprozess bis eine selbstführende Organisationsstrukturen vollständig eingeführt und gelebt wird?

Patrick Scheuerer: Auch hier gibt es keine Langzeiterfahrungswerte. Wenn man grundsätzlich Change-Management Transformationsbegleitungen macht, geht man bei gross angelegten Change-Prozessen von 12 bis 36 oder noch mehr Monaten aus. Aus diesem Grund halte ich dies auch bei einer Transformation in Richtung Holacracy als den Zeithorizont, welchen man rechnen muss. 12 bis 18 Monate halte ich als realistische Grössenordnung, um einfach einmal die „Basics“ einzustudieren. Gleichzeitig hat man noch weitere Prozesse, welche wahrscheinlich noch viel länger dauern, wie die persönlichen Veränderungsprozesse, welche durch einen solchen Change angestossen werden. Dies ist eine Erfahrung, welche wir schon einige Male gemacht haben. Eigentlich muss man diese zwei Themen auf gleicher Ebene angehen. Einerseits hat man die Veränderungen auf Ebene Organisation, dies bringt aber automatisch auch eine Veränderung auf der persönlichen Ebene mit sich.

5. Wie kommen Führungskräfte in solchen selbstführenden Organisationsstrukturen klar? Wie verändert sich deren Verhalten?

Patrick Scheuerer: Es gibt mindestens zwei grobe Szenarien. Eines ist, dass wenn man viele Führungskräfte in einer stillen Kammer einmal fragt: Wie geht es dir in deiner Rolle? Was macht dir eigentlich Spass, was man nicht? Dann glaube ich, ist ein grosser Teil der Führungskräfte froh, nicht mehr alle Entscheidungen treffen zu müssen. Heute gehen Mitarbeiter zum Chef, wenn sie überfordert sind. Wenn dieser das Problem nicht lösen kann, geht dieser zu einem höheren Chef. Und zu Oberst hat man dann dutzende von Entscheidungen, welche völlig deplatziert sind, völlig weg von der eigentlichen Datenlage sind und die Leute gar nicht qualifiziert sind, diese Entscheidungen zu treffen und unten der Karren still steht. Ich denke mit dieser Situation sind viele Führungskräfte unzufrieden - Entscheidungen zu treffen, wo man gar nicht entscheiden will. Dies löst bei Führungskräften viel Frustration und Spannungen aus. Aus diesem Grund gibt es für viele Führungskräfte eine Chance neue Wege zu beschreiten und gleichzeitig ist es eine massive Veränderung. Es fordert ein grundsätzliches Neudenken der beruflichen Identität. Ganz konkret heisst dies, wo ich meine Energie drauf richten möchte und ich meine Talente und Stärken sinnvoll einbringen kann. Dies ist ein individuelles Thema, wo jede Person seinen eigenen Weg finden muss.

6. Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen werden in selbstführenden Organisationsstrukturen Stellenbeschreibungen faktisch abgeschafft und durch sich

ständig verändernde Rollen ersetzt. Wie gehen Mitarbeiter mit der Transformation von exakten Jobprofilen zu flexiblen Rollen um?

Patrick Scheuerer: Man kann dies schwierig verallgemeinern. Es ist oft von den eigenen Präferenzen abhängig. Für viele ist es sicher eine Challenge. Für einige ist es keine grosse Geschichte. Diese nutzen sehr schnell den Freiraum, welcher ihnen dieses System bietet. Im Grossen und Ganzen ist es eine grosse Veränderung. Es fordert auch viel mehr Selbstmanagement: Welche Rolle braucht jetzt meine Energie am meisten? Auf was fokussiere ich mich jetzt? Wie kriege ich meine sieben Sachen geregelt? Wenn man in strukturiertem Arbeiten noch keine Praxis entwickelt hat, kommt man bei Holacracy nicht mehr drum herum. Insgesamt lässt sich sagen, dass dies ein sehr individuelles Thema ist, wie Menschen damit umgehen.

7. Haben Sie Erfahrungen mit Unternehmen, welche nach erfolgter Einführung wieder zu einer klassischen, hierarchischen Organisation zurückgekehrt sind? Was waren Gründe dafür?

Patrick Scheuerer: Die amerikanische Firma Medium, eine Blogging- Informationsplattform. Diese Firma hat nach zweieinhalb Jahren sich von Holacracy abgewandt und sich dafür entschieden etwas Eigenes zu entwickeln. Ich denke, sie haben sich wieder verführen lassen, vom alten System. Sie hatten einige Personen im Unternehmen, welche nicht bereit waren dieses System mitzumachen, da ihnen das System nicht den gewünschten Freiraum bot. Dass eine Firma nach zwei, drei, vier Jahre komplett zu einer traditionellen Organisationsstruktur zurückkehrt, halte ich für sehr unwahrscheinlich und kenne auch kein entsprechendes Beispiel. Dass man ein eigenes System entwickelt oder eines, welches auf die gesamte Branche funktioniert, wird in Zukunft immer häufiger der Fall sein.

C: Fragen zur Generation Y in evolutionären Organisationen

1.a Wie hat sich die Motivation der Mitarbeiter in verändert?

Patrick Scheuerer: Ich glaube für die meisten Leute ist es ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite hat man plötzlich sehr viel mehr Freiheit und diesen Aspekt geniessen die meisten Leute sehr stark. Das ist der erste Impuls. Der zweite Impuls ist, man beginnt zu merken, dass die Leute jetzt auch klare Erwartungen an mich haben und wenn ich diese nicht erfülle, dann werde ich dies von anderen Mitarbeitern schnell gesagt bekommen. Denn innerhalb einer Rolle gibt es gewisse Verantwortlichkeiten,

welche zu erfüllen sind. Dies ist die Kehrseite und mit dieser tun sich die Leute meist schwerer, weil es auch Verbindlichkeiten und Verantwortungen mit sich bringt.

1.b Die Motivation der Mitarbeiter steigt in einer selbstführenden Organisationsstrukturen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Patrick Scheuerer: 8

2.a Können Mitarbeiter ihr Potenzial durch solche Modelle mit flacheren Hierarchiestufen besser zur Entfaltung bringen?

Patrick Scheuerer: Das ist ein ganz spannendes Thema. Auch hier gibt es keine klare Ja/Nein Antwort. Ich denke es korrespondiert sehr stark mit dem starken Sinnelement. Ich glaube viele Leute aus der Gen Y sind extrem stark sinngetrieben. Sprich, wenn sie keinen Sinn sehen hinter dem was sie machen, dann machen sie es tendenziell eher nicht oder ungern. Diese Themen die du vorhin angesprochen hast, wie Selbstverwirklichung oder Selbstrealisierung, dies ist natürlich möglich. Meine Erfahrungen zeigen, dass die vorhin bereits angesprochene Kehrseite der Medaille, sprich die erhöhte Selbstverantwortung, auch das Commitment, welches abgegeben werden muss, für einige nicht so einfach ist. Ein Grund dafür ist, dass es einem auch wieder ein Stück weit einschränkt. Dies ist ein wichtiger Punkt. Holacracy ist nicht „anything goes“, sondern Holacracy hat viel mehr mit klaren Commitments zu tun und einem fluiden System wie diese Commitments sich an reale Gegebenheiten anpassen können.

2.b In einer selbstführenden Organisationsstruktur kann ein Mitarbeiter sein Potenzial besser zur Entfaltung bringen als in klassisch hierarchischen Organisationsformen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Patrick Scheuerer: 10

3. In selbstführenden Organisationsstrukturen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Denken Sie nicht, dass diese Verantwortung die Mitarbeiter vielleicht überfordern könnte?

Patrick Scheuerer: Es ist auf jeden Fall eine grosse Challenge für viele Leute. Dies ist auch bei uns immer wieder ein Thema. Du wirst in einer solchen Struktur dazu

„gepusht“, neue Kompetenzen zu entwickeln. Du musst lernen mit deiner Energie zu haushalten. Dies ist ein ganz wichtiger und wertvoller Schritt. Wer ausser mir selbst soll am besten darüber Bescheid wissen, was mir Energie gibt und was Energie kostet. Wir unterscheiden immer zwischen gelernten Verhaltensweisen und Talent und Stärken. Ich kann gelernte Verhaltensweisen haben, wo sehr gute Performance abgeliefert wird, aber keine Energie gibt. Wenn ein Vorgesetzter dies nicht unterscheiden kann, dann kann es sein, dass ein Mitarbeiter ganz viele Sachen macht, was eigentlich gelernte Verhaltensweisen sind. Und wenn ich über eine längere Zeit zu viel von diesen Arbeiten erhalte, dann kippt es. Sprich, wenn die Anzahl Tätigkeiten in Summen über längere Zeit mehr Energie kosten als Energie geben, dann ist man das Paradebeispiel für einen Burnout-Kandidaten.

4. In der Holakratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich aktiv in Meetings (Tactical/Governance-Meetings) einzubringen und Prozesse mitzugestalten. Denken Sie, dass sich dies positiv auf deren Arbeitsmotivation auswirkt?

Patrick Scheuerer: Das ist ein Prozess, welcher für einige Mitarbeiter sehr schnell geht, andere jedoch sehr lange brauchen. Das Thema ist, dass man unterschiedliche Kompetenzen entwickeln muss. Erstens muss man die eigene Wahrnehmung für solche Spannungen schärfen. Was löst bei mir eine Spannung aus? Woher kommt das? Man muss lernen eine Spannung zu erfassen und zu benennen. In einem nächsten Schritt kommt dann der kreative Teil: Wie kann ich die Spannung kreativ kanalisieren? Was brauche ich, damit diese Spannung wieder verschwindet? All dies ist ein kreativer Akt und insgesamt auch ein Lernprozess. Deshalb ist es wichtig den Organisationen und den dahinterstehenden Menschen genug Zeit zu geben, um diese Kompetenzen aufzubauen. Insgesamt glaube ich, dass es ein Emanzipationsprozess ist und dieser ist sehr individuell.

5. Glauben Sie, dass speziell die Generation Y solche Organisationsstrukturen begrüsst?

Patrick Scheuerer: Ich habe das Gefühl in einem ersten Schritt sicher einmal ja. Die Attraktivität der Freiheit und die Attraktivität, sich in diesem System selbst zu verwirklichen, ist relativ gross. Ich glaube, es gibt aktuell noch wenige Unternehmen, welche nach einer Selbstorganisation ausgerichtet sind. Doch dies ist auch ein Grund, weshalb es sich lohnt, solche neuen Organisationsformen auszuprobieren, weil es im Sinn von „Employer Branding“ eine gute Wirkung erzielen kann. Ich kann wie nicht sagen, wie sich dies längerfristig entwickeln wird, da es keine Langzeitdaten gibt. Meine eigenen Erfahrungen mit der Generation Y zeigen, dass sie diese Strukturen zuerst sehr begrüssen, in einem zweiten Schritt sich jedoch schwer tun mit der Verantwortung umzugehen, die dem System zugrunde liegt. Aus meiner Sicht ist es zu früh, irgendwelche Aussagen darüber zu treffen, wie es sich längerfristig entwickelt. Im Moment glaube ich ist die Attraktivität eines solchen Arbeitsplatzes für die Gen Y sicher bedeutend höher als in einem traditionellen Unternehmen.

6. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen? Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Patrick Scheuerer: Diese Einschätzung würde ich zu 100 % unterschreiben. Dies hat massgeblich mit der Bedürfnispyramide von Maslow zu tun, wo wir uns immer auf einer höheren Ebene bewegen. Da Bedürfnisse wie Ernährung oder ein „Dach über dem Kopf“ bereits als gegeben betrachtet werden, ist dieses Sinnelement noch viel stärker ausgeprägt.

7. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations: „Je verständlicher der Zweck des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial entfalten.“ Denken Sie, dass der Unternehmenszweck bei selbstführenden Organisationsstrukturen besser zur Geltung kommt als bei klassischen Organisationsformen?

Patrick Scheuerer: Ich glaube, man kommt gar nicht anders mehr dazu, den Sinn für die Leute zu generieren. Dies ist das, was heutzutage oftmals der Fall ist. Wenn man Organisationen betrachtet, welche seit 20, 30 Jahren oder noch länger am Markt bestehen, dann haben die Gründer einmal einen Sinn gesehen. Das Problem ist, dass über die Jahre dieser Sinn verloren gegangen ist. Durch diese zunehmende Hierarchisierung und Strukturierung ist man auch immer weiter von diesem Sinn

entfremdet worden. Ich glaube dies ist ein weiterer zentraler Faktor: Wie kann man Organisationsformen schaffen, wo dieser Sinn zum zentralen Ordnungselement wird? Dies ist auch ein grosser Vorteil von Selbstorganisationen, weil man dort auf einmal sehr viele Leute hat, welche sich mit der Sinnesfrage auseinandersetzen und nicht nur das Top-Management.

8. Der Gallup-Index zeigt dass rund 85 % des Mitarbeiterpotenzials nicht genutzt wird. Sinkt dieser Anteil in selbstführenden Organisationen?

Patrick Scheuerer: Wenn man sagt, selbstgemanagte Situationen, bin ich mir nicht sicher. Laloux definierte ja die drei Durchbrüche, Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und evolutionärer Sinn. Aktuell passiert dies sehr stark, dass sich Unternehmen auf das Thema Selbstorganisation stürzen, weil man dort die grössten „Returns“ verspricht. Man wird dann aber relativ schnell zum Punkt kommen, dass dies alleine nicht ausreicht. Wenn man die anderen zwei Punkte nicht mit gleicher Aufmerksamkeit verfolgt, dann wird man nicht die erwünschten „Gains“ erzielen. Wenn man keine Prozesse und Strukturen schafft, welche Menschen in deren individueller Entwicklung unterstützen, dann wird das Potenzial nicht automatisch vervielfacht. Das Potenzial ist an Menschen gekoppelt. Deshalb ist es wichtig Menschen nicht mehr länger als Behälter von Skills und Know-how zu verstehen, sondern anzuerkennen, dass es sich dabei um ein komplexes Wesen handelt, wo die Rahmenbedingungen stimmen müssen, damit es sich entfalten kann. Ich erwarte dies wird der zweite Schritt sein.

D: Zukunft von evolutionären Organisationen

1. Wo sehen sie noch Verbesserungspotenzial solcher selbstführenden Organisationsstrukturen?

Patrick Scheuerer: Holacracy bietet einmal die Basisfunktionalitäten, damit eine Organisation „responsive“ sein kann. Die Holacracy-Constitution regelt die grundlegenden Interaktionen in Organisationen. Gleichzeitig gibt es ganz viele Sachen, welche Unternehmen betreffen wie zum Beispiel Rekrutierung, Entlassungen, Konfliktmanagement, Gehaltssystem. Zu all diesen Geschichten sagt Holacracy kein Wort.

2. Denken Sie, dass sich selbstführende Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen werden?

Patrick Scheuerer: Ich glaube mehrheitlich ja. Wenn man die heutige Entwicklung betrachtet, und davon ausgehen kann, dass sie exponentiell eher noch zunehmen wird, kann ich mir kein anderes Szenario vorstellen. Aus diesem Grund ist es für mich klar, dass sich Unternehmen in diese Richtung werden entwickeln müssen, um zu überleben. Des Weiteren können Qualitäten und Attribute, welche die Unternehmen über lange Zeit erfolgreich gemacht haben, auf einmal zum Nachteil werden, weil die Welt sich einfach sehr stark verändert hat. Diese Unternehmen, welche sich nicht anpassen können, werden sehr grosse Schwierigkeiten haben.

E: Abschluss

Denis Leutenegger bedankt sich bei Patrick Scheuerer für das angenehme Gespräch sowie die gewinnbringenden Informationen.

9.8 Interview mit Urs Baumgartner

A: Allgemeine Angaben:

Datum: Dienstag, 26. April 2016
Beginn: 11.10 Uhr Ende: 12.15 Uhr
Interviewpartner: Urs Baumgartner
Funktion: Agile Coach & Certified Holacracy Practitioner
Name der Website: <https://teal-systems.ch>
<http://www.ninealigned.com/>

B: Fragen zu evolutionären Organisationen

1. Was sind Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen, dass sich immer mehr Unternehmen mit selbstführenden Organisationsstrukturen auseinandersetzen?

Urs Baumgartner: Ganz vereinfacht ausgedrückt habe ich das Gefühl, dass die Ursache beim Internet liegt, Schuld im positiven Sinn. Die ganze Struktur der Arbeitnehmer hat sich so stark verändert. Früher wurden Arbeitnehmer nur angelehrt und es hatte eine starke Führungsperson, welche über ein sehr gutes Know-How verfügte und seine Leute mit seinem Wissen angeleitet hat. Mit dieser ganzen Veränderung, wo auch generell das Bildungsniveau der Bevölkerung gestiegen ist, ist der „Gap“ zwischen dem Wissen von Mitarbeitern und Führungskräfte kleiner geworden. Teilweise kehrt dies sogar, sodass das Wissen auf Stufe Mitarbeiter höher ist, als auf Stufe Führungskraft. Mittlerweile stellt sich als Führungskraft mehr die Frage, wie ich das Wissen der Mitarbeiter „abzapfen“ kann und wie ich das Ganze als Vorgesetzter unterstütze.

2. Welche Vorteile bieten solche neuen selbstführenden Organisationsstrukturen?

Urs Baumgartner: Sicher die Ressourcenausnutzung. Man hat in einer Firma sehr viel Erfahrung und Wissen, da Mitarbeiter an der Basis täglich im Kontakt mit Kunden stehen. Und dieses Wissen an der Basis wird in selbstführenden Strukturen viel besser genutzt als in traditionellen Organisationsformen. Die vorhandenen Ressourcen richtig zu nutzen, das ist der zentrale Vorteil von selbstführenden Strukturen.

3. Welche Voraussetzungen müssen in einer Organisation geschaffen werden, um eine solche Organisationsstruktur zu implementieren?

Urs Baumgartner: Ich habe das Gefühl, dass es primär zuoberst einen Leader braucht, der klar über diese Vision verfügt. Einen Leader, der eine solche Struktur ausdrücklich möchte und auch bereit ist, ein Stück Macht abzugeben und diese Idee der Selbstführung auch wirklich „durchboxt“ und schlussendlich umsetzt. Alle Organisationen, welche auch im Buch von Frederic Laloux beschrieben sind, haben als gemeinsamen Nenner einen starken Leader, welcher diese Vision hat, dahinter steht und den nötigen Rahmen schafft. Daneben braucht es natürlich auch die nötigen Leute, welche das Ganze mittragen. Ich denke es ist ein zweistufiger Prozess. Erstens: Klare Vision in welche Richtung es gehen soll. Zweitens: Sich dann dorthin begeben und zwar mit den Leuten, welche diesen Prozess auch unterstützen. Das Umgekehrte, sprich Bottom-Up, denke ich, ist schwierig umzusetzen. Man kann noch so über viele gute Ideen verfügen, irgendwann stehen sie an der Decke an und dann ist fertig.

4. Wie lange dauert im Durchschnitt der Transformationsprozess bis eine selbstführende Organisationsstrukturen vollständig eingeführt und gelebt wird?

Urs Baumgartner: Ich denke, das ist eine relativ erschreckend lange Zeitdauer in den heutigen Zeitdimensionen. Holacracy geht von einer Zeitspanne von gut fünf Jahren aus. Die Erfahrung ist wie noch nicht vorhanden, um dies abschliessend beurteilen zu können. Bei agilen Methoden ist die Regel zwei Jahre und diese Aussage würde ich voll unterschreiben. Dort sind sehr wenige Regeln mit einfachen Prinzipien, welche es zu verfolgen gibt, und trotzdem braucht es zwei Jahre. Das Zurückfallen in alte Dimensionen, Demand und Control, ist bei uns so stark verankert und da braucht es eine Führungsperson, welche dagegenhält. Wenn es bei der agilen Methodik gut läuft, dann dauert der Prozess zwei Jahre, somit halte ich die Dauer der Einführung einer Selbstorganisation von fünf Jahren durchaus für realistisch. Ich kann mir vorstellen, dass es schneller geht, wenn dies in einer Start-Up Struktur eingeführt wird, welche dann organisch wachsen kann.

5. Wie kommen Führungskräfte in solchen selbstführenden Organisationsstrukturen klar? Wie verändert sich deren Verhalten?

Urs Baumgartner: Ich habe das Gefühl, dass es da primär zwei Möglichkeiten gibt. Die eine ist, die Führungskräfte können oder wollen sich nicht verändern - dann verlassen sie die Firma. Dies ist auch das, was man zwischen den Zeilen bei der Firma Zappos

lesen konnte. Ich denke für gewisse Leute, passt eine solche Struktur einfach nicht. Für diese Leute gibt es genügend Firmen, die anders arbeiten. Die andere Möglichkeit ist, dass sich Führungskräfte auch wirklich verändern möchten. Dazu braucht es aber andere Skills. Mitarbeiter fördern und fordern wie man es in traditionellen Strukturen kennt - Ja, jedoch mit anderen Tools und Methoden. Direkte Führung drückt sich in Selbstorganisationen eher durch Coaching oder Begleiten der Mitarbeiter aus.

6. Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen werden in selbstführenden Organisationsstrukturen Stellenbeschreibungen faktisch abgeschafft und durch sich ständig verändernde Rollen ersetzt. Wie gehen Mitarbeiter mit der Transformation von exakten Jobprofilen zu flexiblen Rollen um?

Urs Baumgartner: Ich denke, dies ist eine Typenfrage, ähnlich wie bei den Vorgesetzten. Ich habe bei Scrum-Teams beides erlebt und zwar unabhängig vom Alter. Es gibt wie zwei Grundtypen. Der eine Grundtyp bekommt sehr gerne Aufgaben zugeteilt und macht sich nicht das grosse Bild vom Ganzen. Dies sind Personen, welche gerne in die Tiefe gehen, aber sich nicht um den gesamten Prozess kümmern möchten. Der andere Grundtyp hat das Unternehmer-Gen in sich und nimmt den Transformationsprozess als sehr positiv wahr. Sie können auf einmal mitgestalten und bewegen, ohne dass sie gleich eine eigene Firma gründen müssen, wo sie das unternehmerische Risiko zu tragen haben. In Amsterdam konnte ich mich mit einer Firma aus der Start-Up-Umgebung austauschen. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens waren durchs ganze Band hindurch von dieser Struktur begeistert. Begeistert, wie sie in einer solchen Struktur aktiv mitgestalten können. Zudem können sie sich nicht mehr vorstellen in eine traditionelle Struktur zurückzukehren.

7. In der Holakratie bestehen Rollen aus einer Aufgabe, mögliche Kontrollbereiche sowie Verantwortlichkeiten. Wird in der Holakratie der Weg, wie etwas zu erreichen ist, vorgegeben?

Urs Baumgartner: Nein es ist weder vorgegeben, wie das Ziel erreicht werden muss, noch wann das Ziel erreicht werden muss. In einem Tactical Meeting kann ich sagen, ich brauche von dir dies und das. Du nimmst dies dann auf, aber du musst mir keine Garantie geben, wann du dies erledigst. Es wird hier an die Eigeninitiative des Mitarbeiters appelliert. Bei Scrum Teams sieht man dies sehr gut. Der Productowner gibt das Ziel vor, jedoch sagt das Team, wie etwas gemacht wird. Diese Trennung ist dort sehr zentral und dies ist auch eine der grossen Grundlagen der Holakratie.

8. Haben Sie Erfahrungen mit Unternehmen, welche nach erfolgter Einführung wieder zu einer klassischen, hierarchischen Organisation zurückgekehrt sind? Was waren Gründe dafür?

Urs Baumgartner: Mit Holacracy nicht. Frederic Laloux erwähnt in seinem Buch die Firmen AES, welche in einer Krise wieder zu einer traditionellen Struktur umgestellt haben. Ich denke Krisen sind immer so ein Scheitelpunkt. Entweder man begeht eine Krise, in dem man noch mehr Freiheiten vergibt oder man setzt auf mehr Management und Kontrolle. Andere Firmen, welche Holacracy wieder abgesetzt haben, gibt es wahrscheinlich, sie kommen mir im Moment jedoch nicht in den Sinn. Ich kenne einfach Firmen, welche im agilen Bereich wieder zur klassischen Struktur zurückgekehrt sind, dies war jedoch immer ein Problem der Führung.

C: Fragen zur Generation Y in evolutionären Organisationen

1.a Wie hat sich die Motivation der Mitarbeiter verändert?

Urs Baumgartner: Im Grundsatz sehr positiv. Eine Anekdote von eines Mitarbeiters einer Firma in Amsterdam, welche Holacracy adoptiert hat: Er findet Holacracy toll, er kann sich jetzt in Meetings einbringen. Dies hat aber einen grossen Nachteil. Der Nachteil ist, dass er in Amsterdam nicht zu einer anderen Firma wechseln kann, denn er kennt keine andere Firma, welche nach Holacracy geführt wird. Klar sind nicht alle Meinungen so ausdrücklich, doch bei Scrum-Teams hört man dies sehr häufig, dass sie sich nicht mehr vorstellen können in einer klassischen Projektstruktur zu arbeiten. Bei Personen, welche bereits in solchen Strukturen arbeiten, hört man selten, dass sie in eine andere Richtung gehen möchten. Als ich die Firma Zappos in Las Vegas besuchte, äusserten sich die Mitarbeiter allesamt sehr positiv. Was sich negativ auswirken kann, ist wenn Teams agil unterwegs sind und Verantwortung übernehmen möchten und dann auf einen Vorgesetzten stossen, der dieses System nicht voll und ganz unterstützt (Bottum-Up Problematik). Dies kann sehr schnell zu Frustration der Mitarbeiter führen.

1.b Die Motivation der Mitarbeiter steigt in einer selbstführenden Organisationsstrukturen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Urs Baumgartner: 9

2.a Können Mitarbeiter ihr Potenzial durch solche Modelle mit flacheren Hierarchiestufen besser zur Entfaltung bringen?

Urs Baumgartner: Auf jeden Fall. Die 85 % der nicht genutzten Potenziale, welche im Gallup Index bemessen werden, können wir uns gar nicht mehr leisten. Mit der ganzen demografischen Verschiebung und dem aufstrebenden asiatischen Raum, ist es unerlässlich, dass wir diese Zahl des Gallup Indexes verbessern müssen. Sonst geht es uns langfristig wirtschaftlich nicht mehr so gut, wie es im Moment läuft. Dort muss etwas gehen und da helfen solche selbstführenden Organisationsstrukturen sicher.

2.b In einer selbstführenden Organisationsstruktur kann ein Mitarbeiter sein Potenzial besser zur Entfaltung bringen als in klassisch hierarchischen Organisationsformen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Urs Baumgartner: 10

3. In selbstführenden Organisationsstrukturen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Denken Sie nicht, dass diese Verantwortung die Mitarbeiter vielleicht überfordern könnte?

Urs Baumgartner: Ich bin fest davon überzeugt, dass dies die meisten Mitarbeiter überfordert, wenn nicht sogar alle. Ich glaube dies ist genau der Punkt, wo die Vorgesetzten ins Spiel kommen - mit dieser Überforderung zu arbeiten und die Leute zu begleiten und zu fördern. Fördern nicht im Sinne von, ich zeige dir wie du es machen sollst, sondern mehr in Form von Coaching. Die Leadership Skills ändern sich und die Leute sind garantiert überfordert. Grundsätzlich sind alle Mitarbeiter dazu fähig, denn im privaten Bereich können sie es auch. Bei der Arbeit ist dies über einen längeren Zeitraum anders trainiert worden und dies führt zur Überforderung und da braucht es eine gezielte Begleitung der Mitarbeiter.

4. In der Holakratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich aktiv in Meetings (Tactical/Governance-Meetings) einzubringen und Prozesse mitzugestalten. Denken Sie, dass sich dies positiv auf deren Arbeitsmotivation auswirkt?

Urs Baumgartner: Ja. Bei Holacracy ist es ja nicht nur, dass Mitarbeiter sich einbringen können, sondern sie müssen sich einbringen. Auch hier glaube ich, dass es eine Betreuung braucht. Die Intuition Spannungen wahrzunehmen ist bei den Menschen vorhanden, bisher wurde sie einfach oftmals im Gehirn unterdrückt oder auf die

Kaffeepause verschoben und bei Holacracy gibt es einen Prozess, diese Spannungen zu kanalisieren. Doch dieser Prozess ist in gewissen Bereichen sicher anspruchsvoller als das „Ablästern“ im Kaffeeraum und deshalb braucht es auch hier Betreuung. Leute, die eher schüchtern sind und sich nicht so gewohnt sind, sich einzubringen, brauchen Unterstützung.

5. Glauben Sie, dass speziell die Generation Y solche Organisationsstrukturen begrüsst?

Urs Baumgartner: Ja, dieses Gefühl habe ich, weil eine gewisse Dynamik gefragt ist. Das Stetige - ich habe einmal einen Job und wechsele diesen nie mehr - ist bei selbstführenden Organisationen kein Thema, da diese viel dynamischer sind. Wenn ich mich verändere, dann verändere ich mich nicht über 10,15 Jahre, sondern schneller und dann entsteht eine Struktur, welche dies auch entsprechend widerspiegelt. Ich glaube, dies entspricht sehr stark dem Bedürfnis der Generation Y. Des Weiteren werden Mitarbeiter heute eher intrinsisch als extrinsisch motiviert und dafür braucht es einen Rahmen. Der direkte materielle Leistungsanreiz funktioniert nicht mehr, es braucht einen indirekten Anreiz.

6. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen? Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Urs Baumgartner: Ich teile seine Einschätzung. Ich kann mir wie nicht vorstellen, dass intrinsische Motivation durch Tätigkeiten ausgelöst werden kann, welche ein Mensch als nicht sinnvoll erachtet. Eine sinnlose Tätigkeit konnte früher in Form von materiellen Leistungsanreizen entschädigt werden und dies funktioniert nicht mehr. Untersuchungen zeigen, dass kleine, unerwartete Geschenke eine viel grössere Wirkung zeigen können. Das Grundeinkommen ist in sehr vielen Fällen heutzutage gedeckt und deshalb spielen einige Leute mit dem Gedanken ein tieferes Gehalt in Kauf zu nehmen zu Gunsten einem Job mit mehr Sinnhaftigkeit und dieses Bedürfnis ist bei der Generation Y sehr zentral verankert.

7. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations: „Je verständlicher der Zweck des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial entfalten.“ Denken Sie, dass der Unternehmenszweck bei selbstführenden Organisationsstrukturen besser zur Geltung kommt als bei klassischen Organisationsformen?

Urs Baumgartner: Ja, hier finde ich das Beispiel von Semco sehr interessant. Dieses brasilianische Unternehmen wurde von Ricardo Semmler gegründet. Ricardo Semmler erzählt bei Anlässen jeweils, dass er eigentlich gar nicht so genau weiss, was seine Firma überhaupt macht. Seine Mitarbeiter bringen sich so stark ein, dass die Mitarbeiter das Unternehmen in eine Richtung steuern, welche für das Unternehmen eigentlich gar nicht vorgesehen war. Und dies ist genau die Antwort auf deine Frage. Der Wert und der „Purpose“ von einer Organisation ist dort sehr zentral. Die Mitarbeiter tragen den Sinneszweck und entwickeln das Unternehmen weiter und dies scheint dort zu funktionieren.

D: Zukunft von evolutionären Organisationen

1. Wo sehen sie noch Verbesserungspotenzial solcher selbstführenden Organisationsstrukturen?

Urs Baumgartner: Im Bereich der Ausbildungen und Weiterbildungen hat es noch sehr viel Potenzial, sodass zukünftige Führungskräfte auch auf diese Strukturen vorbereitet sind und nicht unendlich Kontrollinstrumente optimieren.

2. Denken Sie, dass sich selbstführende Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen werden?

Urs Baumgartner: Es ist schwierig zu sagen. Ich denke, es kommt immer darauf an in welchem Bereich eine Organisation tätig ist. Es kann sein, dass Unternehmen, welche in einem wenig komplexen Umfeld tätig sind, sich durchaus noch mit klassischen Organisationsstrukturen steuern lassen. Die Tendenz, dass Grossfirmen eher wieder in kleinere Unternehmensteile aufgeteilt werden, welche wieder als Einheiten manövrierbar sind, wird in den nächsten 20 Jahren stattfinden. Dadurch werden wieder Möglichkeiten geschaffen, die Strukturen anzupassen. Da habe ich doch das Gefühl, dass sich dies stark in eine Richtung wie Holacracy, agile Methoden oder Lean entwickeln wird, wo all diese Themen sehr zentral sind.

E: Abschluss

Denis Leutenegger bedankt sich bei Urs Baumgartner für das angenehme Gespräch sowie die gewinnbringenden Informationen.

9.9 Interview mit Matthew Caine

A: Allgemeine Angaben:

Datum: Freitag, 29. April 2016

Beginn: 14.00 Uhr Ende: 15.07 Uhr

Interviewpartner: Matthew Caine

Funktion: Coach, Entrepreneur & Holacracy Practitioner

Name der Website: <http://www.mcpa.biz/>
<http://www.ninealigned.com/>

B: Fragen zu evolutionären Organisationen

1. Was sind Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen, dass sich immer mehr Unternehmen mit selbstführenden Organisationsstrukturen auseinandersetzen?

Matthew Caine: Ich denke dafür gibt es verschiedene Gründe. Ich denke dass Führungskräfte zwei Dinge realisieren. Erstens sind Führungskräfte so stark unter Druck, dass sie sich diesen Zustand nicht mehr leisten können und suchen nach einer Lösung. Der zweite Grund liegt darin, dass ihre Produkte nicht schnell genug erstellt werden. Zum Beispiel eine grosse Versicherungsfirma in Zürich, die hat seit zwei Jahren kein neues Produkt mehr an den Markt gebracht. Und dann merken sie, dass sie ein Problem haben. Dies geschieht nicht nur bei grösseren Firmen, sondern auch bei KMUs. Ich kenne ein KMU mit nur 18 Leuten, welches realisiert hat, dass etwas falsch läuft. Die haben dann Holacracy eingeführt und der Chef ist nun zufrieden. Dritter Punkt: Es braucht eine Denkweise in der Geschäftsleitung, die realisiert, dass die Leute im Unternehmen auch einen Kopf haben und diese Leute können auch Entscheidungen treffen. Doch dies braucht Vertrauen und nicht alle haben diese Reife in der Denkweise. Zusammengefasst ist der Auslöser der eigene Druck sowie der Verlust von Marktanteilen der Unternehmen.

2. Welche Vorteile bieten solche neuen selbstführenden Organisationsstrukturen?

Matthew Caine: Die Mitarbeitenden entscheiden für sich selber, wie die Arbeit erledigt wird. Sie nehmen während der Arbeit auch Zeit zu überlegen, was noch besser erledigt werden könnte. Es gibt eine Redensart, dass man entweder in einem Unternehmen oder an einem Unternehmen arbeitet. In selbstführende Unternehmen arbeitet jeder einzelne Mitarbeiter sowohl in als auch an der Unternehmung. Jeder Mitarbeiter denkt mit, was noch besser erledigt werden könnte.

3. Welche Voraussetzungen müssen in einer Organisation geschaffen werden, um eine solche Organisationsstruktur zu implementieren?

Matthew Caine: Das ist die goldene Frage. It's a complete understanding with the management of that needs to happen. You need to give people security that they will not lose their jobs and alternatives will be found, because most people have been promoted, because of their competency to actually do work. So somebody is good in the team and therefore they get promoted as the team leader, because they're good at what they did. But what happens is, that they sudden have to manage people, which it's a new skill. However, in an organisation that's often the only way to earn more money, which it's to go over the management hierarchy. So an organization has to have an alternative way to people to be recognized for their skills. So leadership is functional responsibility, not management competence. So if you were to ask the middle management, if they would like to continue to be a middle manager or would they like to go and need a competency centre where they don't have management expectations, almost 90 % will take that opportunity.

4. Wie lange dauert im Durchschnitt der Transformationsprozess bis eine selbstführende Organisationsstrukturen vollständig eingeführt und gelebt wird?

Matthew Caine: There is one thing that needs to be in place and that is somebody, who is an expert, who is a psychologist. Often people come in as a change expert and change, but they are not psychologist, who's going to help deal with people who have issues to change and many consultants are not qualified to do that. So if you ask me, how long does it take, it's going to take longer than it takes. If you have those things emplaced before, if you have a healthy mindset, if your organisation is traditional and full of fear and it has things like bonus skills and very strict hierarchy - it's going to take a very long time. It may actually never be successful. So how long it takes, is a very open question. So what you have to do to make the time short is to engage the middle

management right from the beginning. You have to make them aware of what was happening, why there is a change, what the alternatives are and listen to them, get their opinions and work with them. You cannot just be as a top manager say: „right this is a change, do it“. This will not happen.

5. Wie kommen Führungskräfte in solchen selbstführenden Organisationsstrukturen klar? Wie verändert sich deren Verhalten?

Matthew Caine: There are so many people who're thankful and think that it's great and that what I want. However, on the other side, you have those people, who are very sceptical, because they lose the power. So you have two options. You can either work with to attract to change them or you can put all your effort into the other people and you get the people that accepting it so that they could see what's happening, because lots of people only believe things, when they see it. Self-organising teams are amazing and that doesn't mean there's no hierarchy, it just makes it that much more flexible hierarchy, so they will still be given opportunity to lead things, but they lead in a different way and they let people decide for themselves. And when once that happens, they can start to think about what's really important. Often managers are stuck in conversations firefighting or solving problems, rather than actually looking and saying, how we improve this place. What's in it for a manager is that they get more time to think about what's more important, because the people surrounding them are actually making the decisions for themselves.

6. Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen werden in selbstführenden Organisationsstrukturen Stellenbeschreibungen faktisch abgeschafft und durch sich ständig verändernde Rollen ersetzt. Wie gehen Mitarbeiter mit der Transformation von exakten Jobprofilen zu flexiblen Rollen um?

Matthew Caine: If you have a job description, the worst thing that you can hear is somebody saying that's not in my job description, go to somebody else. In the movie Matrix, there is a women superhero running away and they see a helicopter and one ask the other: Can you fly that? And her answer was: Not yet. And then she gets the instructions on how to fly the helicopter and then she fly. So the thing is when you have a job description, it's actually stopping you from learning. If you don't have a job description, you have more freedom to do what's more interesting. If somebody is taking away your job description, they might get nervous, they starting to think, I don't have any job descriptions, I'm out of the job. That needs to be managed. When you

make the change, you basically need do say: "We don't have job descriptions anymore. We're going to make your work much more variables and changeable, so that you learn more and you engage more". There is a small proportion of the population that likes to come in every day at 9 o'clock and do exactly what they're told and leave. They are the once, who have the challenge. Every organisation needs this people, but you have to have a plan for them, what you are going to do with these employees.

7. In der Holakratie bestehen Rollen aus einer Aufgabe, mögliche Kontrollbereiche sowie Verantwortlichkeiten. Weg, wie etwas zu erreichen ist, wird in Holacracy nicht vorgegeben?

Matthew Caine: Exactly, how do you do a task, how you do a project is completely to you to decide. Human beings need three things. They need mastery (29.21), purpose and autonomy. So those are the three things that every human being needs in terms of intrinsic motivation. So if your role has a purpose, it means that you understand what the impact that that role has on other people. The accountabilities are more continuous work, projects are bigger things one off. It's been up to you if your manager is telling you how to do something, than you have a traditional structure. But if your manager is saying: „this is the problem, please solve it for me., than you have autonomy. If he says: „this is the problem, this is the effect that it's having, please solve it for me., then you have autonomy and purpose. Mastery is basically learning to get better to what you're doing. One of the important things of holacracy is that they doesn't want consensus.

8. Haben Sie Erfahrungen mit Unternehmen, welche nach erfolgter Einführung wieder zu einer klassischen, hierarchischen Organisation zurückgekehrt sind? Was waren Gründe dafür?

Matthew Caine: Management, every time management. A new manager is coming in and he is traditional. He looks around and he's being measured on how his work affects the profits or losses of the company. The way that he knows to do that, is to control it, to have predictability. With self-organizing teams or agile teams you don't have that control over predictability. Because you don't have it, you will say, we can't predict therefore we got rid of it and go back how it was. It's not necessarily his fault, it's probably the fault of who he has to report to and the expectation they have on that. I've seen it in insurance companies, in telecom companies and software companies.

C: Fragen zur Generation Y in evolutionären Organisationen

1.a Wie hat sich die Motivation der Mitarbeiter verändert?

Matthew Caine: For some people it's negative and they fight the change and they really fight it. They do damage and they should be fired, because they are destroying things that cost time and money to put in place. That's the worst case scenario. When it goes well, I have people say things like that they go home on a Friday more relaxed. I've had another guy come to me and say: "I'm done with something; my team is on track, who else can I help"? I've had somebody say you: "when I used to work in the old way, I used to get so nervous about the project what we are doing", because he was the project manager and he had to force people to do things. That actually made him physically ill. And when we changed, he came say that he still has the pressure but he's no longer ill and it's more exciting. Employees did more and deliver more.

1.b Die Motivation der Mitarbeiter steigt in einer selbstführenden Organisationsstrukturen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Matthew Caine: 8

2.a Können Mitarbeiter ihr Potenzial durch solche Modelle mit flacheren Hierarchiestufen besser zur Entfaltung bringen?

Matthew Caine: Yes, but they need to want it. There is research that says that People, especially the Generation X, my generation, when we went to school and University we were told to do, what we're told to do and not to think for ourselves. Our Generation struggles to be able to be free. We have to unlearn that. Now if somebody is being in a big organisation for 10, 20 maybe 30 years it's going to be really hard for those people, to change that mentality. So the self-organising, there is a lot more freedom to decide for yourself an acceptance to decide for yourself and there is less fear of making a mistake. The big thing with holacracy for example is that we make a decision and we stick to the decision, until we know it makes damage. In traditional organizations people will spend a long time thinking about what they should do X or Y. And they will analyse until they find the one with the less risk and then they implement that. There is a lot more experimentation with self-organised teams. When you have experimentation, the whole mindset changes to let's try this and see, let's explore, we can learn, if everything goes wrong, we only lost a month, but we learned a lot and we know that we have to go the other direction. The mindset of self-organizing is all about learning and discovering rather than in a traditional structure. So you're much faster in getting new

things produced and tried and done in self-organising, especially when the people themselves to deciding for themselves.

2.b In einer selbstführenden Organisationsstruktur kann ein Mitarbeiter sein Potenzial besser zur Entfaltung bringen als in klassisch hierarchischen Organisationsformen.

Bewerten Sie diese Aussage auf einer Skala von 1 bis 10 (1 trifft gar nicht zu - 10 trifft voll und ganz zu).

Matthew Caine: 9

3. In selbstführenden Organisationsstrukturen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Denken Sie nicht, dass diese Verantwortung die Mitarbeiter vielleicht überfordern könnte?

Matthew Caine: That comes down to maturity and experience. If I was say to you for example: "Here is a 20 million project, please go and implement it". You would feel quite nervous about doing that I'm sure. At the end of the day it's trust. Trust in the persons characters that they say and do the right thing and trust in their competency. Are they able, with the background they have, able to do what you are asking them to do?

4. In der Holakratie haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich aktiv in Meetings (Tactical/Governance-Meetings) einzubringen und Prozesse mitzugestalten. Denken Sie, dass sich dies positiv auf deren Arbeitsmotivation auswirkt?

Matthew Caine: Yes, I think it takes a little bit to get used to that holacracy meetings. There's not straight forward, they're not so easy to understand first. But once you experience the power of the meetings and how effective and efficient it makes meeting, you see the advantage of these meetings. Almost every holacracy meeting, that I've attended, I was walking away thinking that was great. Because things got done and other people's opinions get heard.

Not everybody will attend those meetings so this is an important thing to recognize. What you'll probably find, if you have a room full of people that do telephone support, for Cablecom for example. 50 people sit and answer the phone for customer. Now that's just a role being fulfilled by 50 people. But not all of those 50 will attend those meetings. Maybe three or four of them represent everybody else and therefore you get an official leadership taking place. You have a place for the person that wants to come in at 9 and work till 5 and got up but maybe after that 50, you might have five or six

people thinking that we can do things better and these are tensions that then could be brought into the circles conversation.

5. Glauben Sie, dass speziell die Generation Y solche Organisationsstrukturen begrüsst?

Matthew Caine: Note everybody will be happy with these organization structures. I think it's more, but some Generation Y just wants to get experience. They leave College and University and go to an almost traditional organisation and get the experience. They need that for their career and then they figure something out for themselves. There's other ones they leave University and looking for something different. So I don't think it's so clear. It could. It's not a case of everybody generation Y is this way. But these self-organising companies are better for generation Y in my opinion, but not every generation Y wants it.

6. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations, dass junge Menschen immer mehr nach sinnvollen Tätigkeiten suchen? Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Matthew Caine: I agree that that they're probably more aware that they're looking for work with a higher sense of purpose. I agree with that, but I think that most people, not just Generation Y, they don't know what their own purpose is. Many people today are lost; they don't know what job to do, because they don't know what their personal purpose in life is. If you can match your own personal purpose with a job, you've got heaven. Why a job description is bad? Because a job description rarely says what the purpose of your work is. I was at a company yesterday. I asked them: What's the purpose of your company? What's the purpose of the project within that company? Why are we doing it? The question why is so badly answered, it's almost embarrassing. It's very easy to say what we're going to do. It's harder to say how but most people and organisations cannot say why something is important.

7. Frederic Laloux schreibt in seinem Buch Reinventing Organizations: „Je verständlicher der Zweck des Unternehmensdaseins ist, desto einfacher können sich Menschen mit ihm identifizieren und ihr Potenzial entfalten.“ Denken Sie, dass der Unternehmenszweck bei selbstführenden Organisationsstrukturen besser zur Geltung kommt als bei klassischen Organisationsformen?

Matthew Caine: They should. I'm not saying they do, I'm saying they should. If you're just an employee within an organisation, identifying yourself with the organization can be hard. It's for the people around you and your manager to help you understand what

the purpose of your job and role is. Sometimes it's very difficult for some Generation Y to understand what their role is in a larger organisation. Once that is clear then it's more motivation to do something. It's usually around the impact it has on somebody else's life. For example you could have a baker in a bakery. Is producing nice bread his purpose? No, his purpose is to see the smile on people's face when they taste and eat the bread.

D: Zukunft von evolutionären Organisationen

1. Wo sehen sie noch Verbesserungspotenzial solcher selbstführenden Organisationsstrukturen?

Matthew Caine: I wouldn't say it's in the methods themselves, Holacracy or Agile. Agile it's actually been around much longer than people think. I first heard that Agile works the first time in 1996. Where the potential is, is not in the method itself but the support of adopting the method. Remember it right at the beginning I mention things like having an alternative career path and making sure people feel safe but they don't fear that they lose their jobs and also having psychologist or psychiatrist. Somebody of a psychological background support the change. Soft aspects need to be better. How do we manage people's bonuses, there is still no good way to do that. The supporting infrastructure around the change is where things need to be improved. I'll give you an example of a discussion this morning with a software company, which works in an agile way. They sell their project or their skills to a client. This client is working in a traditional way. So you have a clash, how you agree the contract between the supplier and the contract and when they're operate in such different ways. These things that surround the change need to be supported better.

2. Denken Sie, dass sich selbstführende Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen werden?

Matthew Caine: Yes, absolutely. You mentioned that you heard about NINEALIGNED. NINEALIGNED has been created to create self-organized companies. I'm personally frustrated trying to change existing ones. Why change existing ones? Just create and then beginning.

E: Abschluss

Denis Leutenegger bedankt sich bei Matthew Caine für das angenehme Gespräch sowie die gewinnbringenden Informationen.