

Gesünder arbeiten dank Holokratie?

Qualitative Interviews mit Mitarbeitenden
über Partizipation und Gesundheit

Gruber Daniela



Departement Gesundheit

Institut für Public Health

Studienjahr: 2020 (VZ)

Abgabedatum: 28.04.2023

Begleitende Lehrperson: Alice Inauen

**Bachelorarbeit
Gesundheits-
förderung und
Prävention**

Abstract

Hintergrund und Ziele

Die Arbeitswelt ist in stetigem Wandel. Es wird daher immer wichtiger, dass Unternehmen die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden sicherstellen. Infolgedessen versuchen sie neue Wege einzuschlagen, dazu gehören unter anderem auch neue Organisationsmodelle wie Holokratie. Inwiefern Holokratie Potenzial für die Gesundheitsförderung bietet und ob die Partizipationsmöglichkeiten einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben, zeigt die vorliegende Arbeit auf.

Methode

Die Datenerhebung erfolgte durch leitfadengestützte, qualitative Interviews mit fünf Mitarbeitenden aus holokratisch organisierten Unternehmen. Die Auswertung erfolgte durch eine inhaltlich strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass Holokratie einen hohen Partizipationsgrad aufweist und dieser zu einer starken Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden führt. Die Organisationsform fördert das Sinnerleben in der Arbeitstätigkeit und unterstützt Angestellte in ihrer Selbstverwirklichung. Die Arbeitsgestaltung ist flexibel und kann nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gestaltet werden.

Schlussfolgerungen

Holokratie bietet für Unternehmen hohe Flexibilität und die Möglichkeit, sich laufend den sich verändernden Bedingungen anzupassen. Die starke Autonomie kann sich gesundheitsfördernd auf die Mitarbeitenden auswirken. Die Selbstmanagementfähigkeiten sind besonders gefordert, weshalb es sinnvoll ist, Mitarbeitende in ihren Kompetenzen zu stärken und auf mögliche Risiken bei hohen Arbeitsbelastungen zu sensibilisieren.

Keywords/Schlüsselwörter

Arbeitswelt, Gesundheitsförderung, Holokratie, neue Organisationsformen, New Work, Partizipation, Selbstorganisation

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Einführung in die Thematik	1
1.2.	Relevanz aus Public-Health-Sicht	2
1.3.	Themeneingrenzung	3
1.4.	Zielsetzung und Fragestellung	3
1.5.	Aufbau der Arbeit	4
2.	Theoretischer Hintergrund	5
2.1.	Arbeiten 4.0 und New Work	5
2.1.1.	Wertewandel	6
2.1.2.	Beteiligung der Mitarbeitenden	8
2.1.3.	Leitfadenimplementierung	9
2.2.	Neue Organisationsformen	9
2.2.1.	Holokratie – eine hierarchiefreie Organisationsform	10
2.2.2.	Chancen und Herausforderungen neuer Organisationsmodelle	12
2.2.3.	Leitfadenimplementierung	13
2.3.	Partizipation in der Arbeitswelt	13
2.3.1.	Stufenmodell der Partizipation	14
2.3.2.	Umsetzung der Partizipation	15
2.3.3.	Partizipation und Gesundheit	16
2.3.4.	Leitfadenimplementierung	18
2.4.	Arbeitsmodell für den Leitfaden	19
3.	Methode	20
3.1.	Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen	20
3.2.	Untersuchungsgruppe	20
3.3.	Datenerhebung	21
3.3.1.	Teilstrukturierte Leitfadeninterviews	21
3.3.2.	Entwicklung des Interviewleitfadens und Pretest	22
3.4.	Datenauswertung	23

3.4.1. Transkription	23
3.4.2. Inhaltsanalyse.....	24
3.5. Gütekriterien	25
4. Ergebnisse	26
4.1. Organisationsform	26
4.1.1. Strukturelle Arbeitsbedingungen.....	26
4.1.2. Individuelle Arbeitsgestaltung	27
4.1.3. Zusammenarbeit.....	28
4.2. Partizipation.....	29
4.3. Gesundheit	30
4.3.1. Risikofaktoren	30
4.3.2. Ressourcen	32
4.3.3. Zufriedenheit.....	33
4.4. Werte	33
5. Diskussion	35
5.1. Potenzial der Organisationsform aus gesundheitsförderlicher Sicht.....	35
5.2. Partizipation und Gesundheit.....	37
5.3. Limitationen	40
6. Fazit und Schlussfolgerungen	41
6.1. Schlussfolgerungen für Unternehmen	41
6.2. Schlussfolgerungen für die Gesundheitsförderung.....	42
7. Literaturverzeichnis.....	43
8. Weitere Verzeichnisse.....	52
8.1. Abbildungsverzeichnis	52
8.2. Tabellenverzeichnis.....	52
9. Eigenständigkeitserklärung und Wortzahl	53
Anhang	54

1. Einleitung

1.1. Einführung in die Thematik

Die Arbeitswelt ist in stetigem Wandel und muss sich laufend neuen Herausforderungen stellen. Fachkräftemangel, technologischer Fortschritt, Wettbewerbsdruck und Wertewandel sind nur einige Stichworte, mit denen sich Betriebe auseinandersetzen (Halbe-Haenschke, 2017). Durch veränderte Arbeits- und Lebensbedingungen werden auch Mitarbeitende mit neuen Anforderungen und Belastungen konfrontiert. Dabei zeigt sich, dass das Krankheitsrisiko steigt, wenn Menschen nur geringe Möglichkeiten haben, ihre Fähigkeiten auszuschöpfen, selbstbestimmt zu arbeiten und geringe Entscheidungsspielräume in ihren Tätigkeiten haben (Wilkinson & Marmot, 2004). Aus gesundheitsförderlicher Sicht ist es daher wesentlich, die Mitarbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen zu beteiligen und entsprechende Partizipationsmöglichkeiten zu schaffen (vgl. Kapitel 1.2), weil damit die Hoffnung verknüpft ist, dass sie motivierter, gesünder und zufriedener sind (Huber, 2010; Thiemann et al., 2020).

Im aktuellen Fachdiskurs wird in Unternehmen über neue Formen der Zusammenarbeit diskutiert, die dem Selbstverständnis einer kollegialen Zusammenarbeit entsprechen. Seit einigen Jahren werden neue Organisationsformen eingeführt, um die Strukturen so zu gestalten, dass Mitarbeitende sich einbringen können und der Mensch mit seinen Fähigkeiten in den Mittelpunkt rückt (Kozica et al., 2021; Wolff, 2021). Sie versprechen mehr Autonomie und Gleichberechtigung in der Arbeitswelt.

Als bekanntes und auch in der Schweiz verbreitetes Organisationsmodell ist die Hologokratie zu nennen (Rohrbach, 2020). In hologkratisch organisierten Unternehmen werden Mitarbeitenden Möglichkeiten geboten, ihre Aufgaben selbstorganisiert zu planen und dabei einen hohen Grad an Partizipation zu verwirklichen (vgl. Kapitel 2.2.1). Inwiefern die hologkratische Arbeitsweise und Partizipationsmöglichkeiten einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben, wurde bisher wenig erforscht. Deshalb soll in der vorliegenden Arbeit diesen Aspekten genauer nachgegangen werden.

1.2. Relevanz aus Public-Health-Sicht

In der Ottawa Charta von 1986 wurde das Schaffen von gesundheitsförderlichen Lebenswelten als eines von fünf Handlungsfeldern definiert (WHO, 1986). Da Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit haben, ist es relevant, Arbeitsbedingungen so zu organisieren, dass daraus eine Quelle der Gesundheit entstehen kann. Die Gesundheitsförderung der Arbeitswelt soll «sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen schaffen» (WHO, 1986, S.3). Eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist somit ein zentrales Thema aus Public-Health-Sicht.

Dass Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt auch in der Schweiz als relevant angesehen wird, zeigt sich in der Strategie Gesundheit 2030 (Bundesamt für Gesundheit, 2019). Darin wurde das Ziel definiert, dass die Gesundheit in der Arbeitswelt gefördert werden soll, indem die Chancen, die sich durch neue Arbeitsformen ergeben, genutzt und die dadurch entstehenden Risiken berücksichtigt werden.

Die Bedeutung von Partizipation zeigt sich in verschiedener Hinsicht. Sie gilt in der Ottawa Charta als eines der grundlegenden Prinzipien für die Praxis der Gesundheitsförderung (WHO, 1986). Des Weiteren wird Partizipation als notwendige Dimension des salutogenetischen Prozesses verstanden, um nachhaltige Gesundheitsförderung zu implementieren (Faltermaier & Wihofszky, 2012). Ferner besitzt Partizipation Einfluss auf die Gesundheitschancen und -ressourcen der Mitarbeitenden (Hartung, 2011, 2012). Diesem theoretischen Einfluss liegt die Vermutung zugrunde, dass Partizipation über den Prozess der Entscheidungsteilhabe ihren gesundheitsförderlichen Effekt zeigt und der Partizipationseinfluss durch die gemeinsame Entscheidungsfindung erreicht werden kann (Hartung, 2011, 2012). Partizipation kann somit als eine Schlüsseldimension für Gesundheitsförderung angesehen werden und stellt daher einen zentralen theoretischen Bezugspunkt dieser Arbeit dar.

1.3. Themeneingrenzung

Von den verschiedenen neuen und partizipativen Organisationsformen wird der Fokus in dieser Arbeit auf die holokratische Organisationsform gelegt. Dies begründet sich auf dem Interesse der Autorin, da diese Form gemäss Recherche in der Schweiz verbreitet ist, was sich beispielsweise auch in der Einführung am aktuellen Praktikumsort der Autorin zeigt.

Neben den Aspekten Agilität oder Transparenz, die in der Holokratie zum Tragen kommen (Robertson, 2016), wird der Schwerpunkt dieser Arbeit auf Partizipation gelegt, weil dies, wie einfühend dargelegt, aus gesundheitsförderlicher Sicht zentral ist.

1.4. Zielsetzung und Fragestellung

Die Herleitung des Themas zeigt die Relevanz von Partizipation der Mitarbeitenden in Organisationen auf. Diese Arbeit soll das Thema aus der Perspektive der Angestellten untersuchen. Mittels qualitativer Einzelinterviews mit Mitarbeitenden aus holokratisch organisierten Unternehmen wird ermittelt, welche Chancen und Herausforderungen die Organisationsform für die Gesundheitsförderung bietet und ob Partizipation einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat. Das Ziel der Bachelorarbeit ist es, anhand der gewonnenen Erkenntnisse Empfehlungen für Gesundheitsförderung und Prävention in Unternehmen darzulegen und den gesundheitsförderlichen Nutzen der Organisationsform aufzuzeigen. Folgende Fragestellungen lassen sich daraus ableiten:

Fragestellung 1

Welches Potenzial bietet Holokratie aus gesundheitsförderlicher Sicht?

Fragestellung 2

Haben Partizipationsmöglichkeiten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?

1.5. Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel der Arbeit umfasst den **theoretischen Hintergrund**, in dem theoretische Ansätze unter Einbezug empirischer Befunde vorgestellt werden. Basierend auf diesen Befunden wird jeweils in separaten Unterkapiteln dargestellt, wie diese für die Entwicklung des Leitfadens genutzt werden. Aus den zentralen Erkenntnissen wurde ferner ein Arbeitsmodell mit den verschiedenen Untersuchungsdimensionen (Kapitel 2.4) entwickelt. Anschliessend wird die **Methode** der Datenerhebung und -auswertung beschrieben (Kapitel 3). Im Kapitel 4 **Ergebnisse** werden die Resultate der Datenerhebung zusammengefasst dargestellt. In der **Diskussion** (Kapitel 5) werden diese kritisch reflektiert und die Limitationen der Arbeit aufgezeigt. Abschliessend folgen ein **Fazit und Schlussfolgerungen**, welche Empfehlungen für Organisationen und die Gesundheitsförderung enthalten.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Arbeiten 4.0 und New Work

Die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt und wie wir zukünftig damit umgehen, können aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: *Arbeiten 4.0* und *New Work*.

Mit dem Begriff *Arbeiten 4.0* werden nach Hofmann und Günther (2019) Auswirkungen der digitalen Technologien auf die sich wandelnden Verhältnisse zwischen Mensch und Maschine zusammengefasst. Dies führt dazu, dass sich Führungskräfte in Unternehmen überlegen müssen, welche Anpassungen zur erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation notwendig sind.

Der Begriff *New Work* ist nach Hackl et al. (2017) die Bezeichnung für ein grundlegend neues Verständnis von Arbeit. Das Verhältnis zwischen Menschen und ihrer Arbeit soll neu geordnet werden. Mitarbeitende sollen möglichst autonom handeln und flexibel entscheiden können, wann, wo und wie lange sie arbeiten, um dabei ihr Potenzial umfassend entfalten zu können. Die Arbeitstätigkeit soll zudem sinnstiftend sein und zur Selbstverwirklichung beitragen (Hofmann & Günther, 2019; Lutze et al., 2019). Die Corona-Pandemie hat der Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle Aufschwung verliehen, da für die grossen Herausforderungen innert kürzester Zeit Lösungen gefunden werden mussten (Jensen & Ulshöfer, 2022).

Für Unternehmen bedeutet die *New Work*-Bewegung, dass sie ihr Geschäftsmodell mit allen Organisationsbeteiligten auf zukünftige Anforderungen vorbereiten sollten. Die zentralen gesellschaftlichen Umbrüche, welche die Entwicklung der Arbeitswelt vorantreiben, sind demografischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung und Wertewandel (Hackl et al., 2017). Für die vorliegende Arbeit wird der Fokus auf den Wertewandel gelegt, da Werte die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Arbeitstätigkeit und somit an die Unternehmen massgeblich beeinflussen. Zudem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Sinnerfüllung am Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit, beruflicher Leistung sowie organisationaler Bindung (Schnell, 2020).

2.1.1. Wertewandel

Werte werden von Gensicke und Neumaier (2014) wie folgt definiert: «Werte sind allgemeine und grundlegende Orientierungsstandards, die für das Denken, Reden und Handeln auf individueller und auf kollektiver Ebene Vorgaben machen» (S. 610). Mit Wertewandel sind diesbezügliche Veränderungen in der Gesellschaft gemeint. Im Zusammenhang mit *New Work* beinhaltet der Wertewandel Veränderungen in der Art, wie wir arbeiten und leben wollen (Hackl et al., 2017; Lutze et al., 2019).

Dazu entwickelten Hackl et al. (2017) das *4S-Modell* (siehe Abbildung 1) in dem relevante Werte der neuen Arbeitswelt zusammengefasst werden. Im Modell werden vier zentrale Funktionen für die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden genannt.

Abbildung 1

Das 4S-Modell der Arbeit



Anmerkung. Abbildung aus *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*, von Hackl et. al., 2017, S. 38.

© 2017 durch Springer

Die Funktionen im *4S-Modell* korrespondieren mit dem Modell der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) aus der Motivations- und Organisationsforschung mit den drei Dimensionen für intrinsische Motivation: Kontrolle und Selbstführung, evolutionärer Sinn und Zugehörigkeit sowie Ganzheit und Anerkennung (Lutze et al., 2019).

Nachfolgend werden die vier Dimensionen im Modell genauer erläutert und wenn passend, mit der Selbstbestimmungstheorie in Verbindung gebracht:

Selbstverwirklichung:

Viele Arbeitnehmende wünschen sich heute, dass sie ihre Persönlichkeit, Fähigkeiten und Kompetenzen in die Arbeit einbringen können, und definieren sich zu einem grossen Teil über ihre Arbeit (Hackl et al., 2017). Die Dimension der Kontrolle und

Selbstführung der Selbstbestimmungstheorie beinhaltet das Bedürfnis nach Kontrolle über das eigene Leben mit angemessenem Entscheidungsspielraum, um selbstwirksam zu handeln (Lutze et al., 2019). Um Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt zu ermöglichen, sollen Unternehmen den Mitarbeitenden mehr Verantwortung für die Planung der Weiterentwicklung gewähren, während Arbeitnehmende diesbezüglich eine aktive Verantwortung übernehmen (Hackl et al., 2017).

Sicherheit:

Das Sicherheitsbedürfnis gehört zu den Grundbedürfnissen der Menschen. Veränderungen der Arbeitswelt können dazu führen, dass unvorhersehbare Unsicherheiten entstehen. Um diesen entgegenzuwirken, ist es wichtig, dass Unternehmen klar und transparent über anstehende Veränderungen kommunizieren und Mitarbeitende bei Entscheidungen partizipieren können (Hackl et al., 2017).

Sinnhaftigkeit:

Der Anspruch nach Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit wird von Arbeitnehmenden immer stärker gefordert. Insbesondere die Generationen Y und Z streben nach Arbeit, die etwas bewegt und Sinn stiftet (Hackl et al., 2017; Hofmann & Günther, 2019; Lutze et al., 2019). Statussymbole und Geld verlieren an Bedeutsamkeit und Sinn und Glück werden immer wichtiger (Bund, 2014; Hackl et al., 2017). Nach Kürschner (2015) zeigen mehrere Studien, dass sich Mitarbeitende, wenn sie ihre Arbeit gerne machen und Sinn darin sehen, sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren. Weitere positive Zusammenhänge können zwischen Sinnerfüllung am Arbeitsplatz und der Arbeitszufriedenheit, der Leistung und der Beschäftigungsdauer hergestellt werden. «Je höher die berufliche Sinnerfüllung, desto geringer Fluktuation, innere Kündigung ... Erschöpfung und Stresserleben» (Schnell, 2020, S.249). Die Sinnvermittlung hat somit eine wichtige Bedeutung in Unternehmen.

Sozialleben:

Nach Bauer (2013) verstärkt Wertschätzung durch Mitmenschen die Leistung und ist ein wichtiger Bestandteil des Motivationssystems. Dies zeigen auch die beiden Dimensionen Sinn und Zugehörigkeit sowie Ganzheit und Anerkennung der Selbstbestimmungstheorie. Anerkennung der eigenen Kompetenzen und das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe sind Grundbedürfnisse, die wichtig für die intrinsische Motivation sind (Lutze et al., 2019). Es ist daher relevant, dass Unternehmen sich nicht nur

auf eine selbstständige, intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden verlassen, sondern sich auch aktiv für eine positive Atmosphäre am Arbeitsplatz einsetzen und den sozialen Austausch im Unternehmen fördern (Hackl et al., 2017).

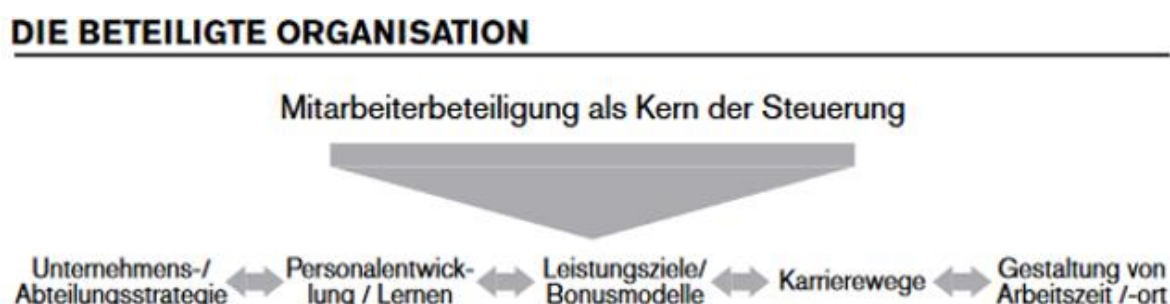
Diese Erkenntnisse zeigen, dass in Unternehmen mehrere Bedürfnisse von Mitarbeitenden berücksichtigt werden können: sinnvolle Aufgaben, ausreichende Entscheidungsfreiheit und Anerkennung als soziale und emotionale Wesen. Da Menschen unterschiedliche Idealvorstellungen in Bezug auf die Arbeitswelt haben, sollen für die genannten Bedürfnisse Möglichkeiten zu ihrer Verwirklichung geschaffen werden. Denn mit der Erfüllung dieser Rahmenbedingungen können Mitarbeitende ihre Potenziale und Fähigkeiten besser für ihre Aufgaben einbringen (Hackl et al., 2017; Lutze et al., 2019).

2.1.2. Beteiligung der Mitarbeitenden

Wie Hackl et al. (2017) aus mehreren Studien zusammengetragen haben, lässt sich Partizipation als zentraler Faktor in der *New-Work*-Bewegung definieren. Dabei gilt es zu beachten, dass die Beteiligung als ganzheitlicher Ansatz verstanden wird und in Unternehmen auf allen Ebenen koordiniert werden muss. Diesen Ansatz veranschaulicht das Modell der Mitarbeitendenbeteiligung (siehe Abbildung 2), in welchem Hierarchien von Unternehmen flach gestaltet werden und Mitarbeitende sich auf allen Ebenen einbringen können.

Abbildung 2

Mitarbeitendenbeteiligung als Kern der Steuerung



Anmerkung. Ausschnitt aus Bild in *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*, von Hackl et. al., 2017, S. 96.
© 2017 durch Springer

2.1.3. Leitfadenimplementierung

Die theoretischen Ausführungen zeigen, wie Werte in der *New-Work*-Bewegung die Arbeitsgestaltung beeinflussen und eine hohe Relevanz haben. Von einer direkten Abfrage individueller Wertvorstellungen wird im Leitfaden abgesehen, da davon ausgegangen wird, dass Wertorientierungen zu allen Fragen im Antwortverhalten enthalten sind. Die Bedeutung der Werte kommt indes bei der Auswertung der Ergebnisse zum Tragen und wird auf Basis der theoretischen Grundlagen aus den Interviewtranskriptionen herausgearbeitet.

2.2. Neue Organisationsformen

Um Veränderungen der Arbeitswelt zu begegnen, werden neue Organisationsformen eingeführt. Dabei werden Strukturen so gestaltet, damit Menschen sich besser einbringen können und lernen ganzheitlich zu denken, ohne dass hierarchische Hürden vorhanden sind (Kozica et al., 2021; Wolff, 2021). Denn hierarchische Systeme bergen nach Angerer (2021) das Risiko, dass einer Organisation Verbesserungspotenziale und Anpassungen an neue Gegebenheiten zur Zukunftsgestaltung verloren gehen. Hierarchische Strukturmodelle haben Unternehmen in der Vergangenheit in ihrem Erfolg unterstützt. Doch wenn sich Umgebungsbedingungen schneller denn je verändern, ist die Hierarchie der Geschwindigkeit und Komplexität der Marktrealität oftmals nicht mehr gewachsen (Laloux, 2015; Wolff, 2021). Aus diesen Gründen entwickelten sich neue Organisationsformen, welche sich durch Neugestaltung der Entscheidungsprozesse und durch Rollen auszeichnen. Bekannte Ansätze sind die Konzepte der Agilität, Soziokratie und Holokratie.

Als bekanntestes Konzept des agilen Arbeitens gilt der Produktentwicklungsprozess Scrum, der mit vorgegebenen Rollen und Regeln versucht, die agile Arbeitsweise zu entfalten (Brückner & von Ameln, 2016). Kernidee agilen Arbeitens ist es, in interdisziplinären Teams selbstorganisiert zusammenzuarbeiten und das verteilte Wissen der Mitarbeitenden besser zu nutzen (Kozica et al., 2021). Scrum kam lange Zeit vorwiegend in der Softwareentwicklung zur Anwendung, heute ist die Methode auch im Projektmanagement oder in ganzen Unternehmen verbreitet (Hofert, 2021).

Das ganzheitliche Organisationsmodell Soziokratie entstand in den 1960er Jahren und zeichnet sich durch Gleichwertigkeit aller Mitarbeitenden bei Beschlussfassungen aus. Das Modell besteht aus klaren Basisprinzipien. Dazu gehören das Kon-

senT-Prinzip (Beschlüsse werden gefasst, wenn kein anwesendes Kreismitglied einen begründeten Einwand gegen den Beschluss hat) und das Kreisprinzip (Organisation besteht aus Kreisen) (Strauch & Reijmer, 2018).

Ähnlichkeiten mit den Prinzipien der Soziokratie hat die Organisationsform Holokratie. Dabei wird stärker auf Rollen sowie deren Sinn und Zweck fokussiert, während in der Soziokratie vermehrt Ganzheitlichkeit und Gleichwertigkeit der Menschen betont werden. Rütter (2018) schätzt beide Konzepte als gute Ansätze erfolgreicher Selbstorganisation ein.

Bezogen auf die Schweiz lassen sich rund 12 % der Unternehmen der Soziokratie oder Holokratie zuordnen (Rohrbach, 2020). Nach Bättig (2022) ist Letztere in unterschiedlichen Branchen zu finden wie IT, NGOs, Marketing, Eventorganisationen sowie Organisationsberatungen.

2.2.1. Holokratie – eine hierarchiefreie Organisationsform

Holokratie wurde in den USA durch Brian Robertson (2016) entwickelt und beinhaltet, wie bereits erwähnt, Prinzipien der Soziokratie. Es handelt sich um ein hierarchiefreies Strukturmodell, das sich durch selbstorganisierte Kreise als organisationale Kerneinheiten auszeichnet. Robertson definiert Holokratie als «ein stark organisiertes System, das die Macht, Entscheidungen zu treffen, nach der Arbeit der Menschen (ihren Rollen) statt ihren Titeln (ihren Jobs) verteilt» (2016, S.2). Zudem ist diese Struktur nicht mehr statisch, sondern wird von allen Mitarbeitenden im Unternehmen laufend weiterentwickelt.

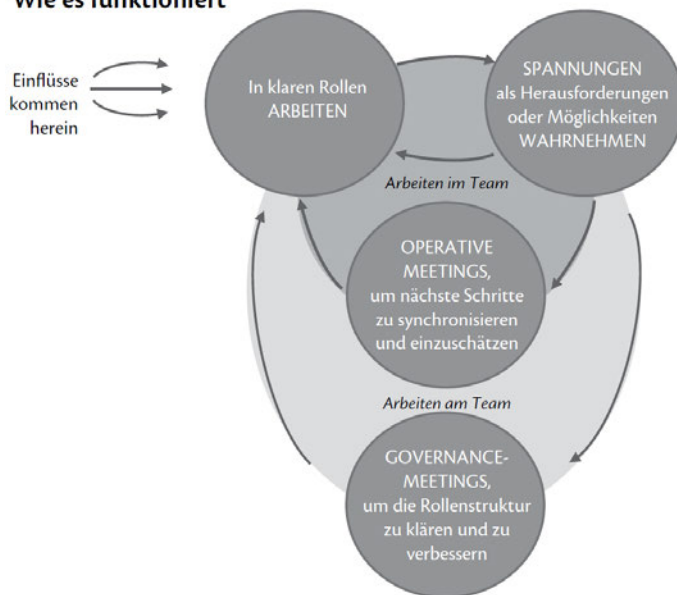
Die drei Grundprinzipien sind das Kreisprinzip (das Modell besteht aus einer Kreisstruktur), Rollen (keine statischen Stellenprofile, sondern dynamische Rollen) und die klare Trennung zwischen Steuerungsprozessen und operativen Geschäftsvorgängen (klar definierte Meetingstruktur) (Robertson, 2016; Wolff, 2021). Die Rollen und Kreise sind in sich handlungsfähig, aber auch Teil des Ganzen. Jeder Kreis und jede Rolle haben einen Zweck und Verantwortlichkeiten. Zudem besteht eine Verfassung, die die Spielregeln bestimmt und die Autorität neu verteilt. Die Trennung von Grundsatz- und Ausführungsentscheidungen ist ein zentraler Bestandteil der Holokratie. Dies wird mit zwei strukturierten Meetingformen umgesetzt: dem Governance Meeting und dem Tactical Meeting, auch Operatives Meeting genannt. Im Governance Meeting

werden Veränderungen an der Organisation besprochen, wie Veränderungen von Rollen, Verantwortlichkeiten oder Kreisen. Im Tactical Meeting werden alle operativen Themen transparent und umfassend besprochen. Wie dieses Zusammenspiel der Meetingstruktur im Modell funktioniert, zeigt Abbildung 3.

Abbildung 3

Darstellung Arbeitsmodell Holokratie

Wie es funktioniert



Anmerkung. Abbildung aus *Holacracy: ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, von Robertson, 2016, S. 26. © 2016 durch Franz Vahlen Verlag.

Bei der integrativen Entscheidungsfindung können Vorschläge und Themen durch alle Kreismitglieder zu Beginn einer Besprechung eingebracht werden. Dabei stellt die vorschlagende Person ihre sogenannte *Spannung* vor und macht einen Vorschlag, wie diese gelöst werden kann. Die Anwesenden können Klärungsfragen stellen und Einwände einbringen. Im Fokus steht dabei stets der Sachbezug der Entscheidung. Die Sitzungsleitung nimmt nur Einwände auf, wenn diese einen Grund darstellen, dessen Umsetzung dem Unternehmen Schaden zufügen oder deren Entwicklung hemmen könnte. Wenn sich keine gültigen Einwände zeigen, wird der Vorschlag angenommen und umgesetzt (Ansatz des *Safe enough to try*). Sollte sich ein Vorschlag in der Praxis als nicht optimal herausstellen, kann er korrigiert werden. Bei gültigen Einwänden wird gemeinsam überlegt, wie sie für eine gelingende Umsetzung in den Vorschlag integriert werden können (Robertson, 2016). Durch diese Vorgehensweise kann die Organisationsstruktur laufend neuen Gegebenheiten angepasst und optimiert werden (Robertson, 2016).

In einer Fallstudie von Andrey und Jung (2016) zur Einführung der Holokratie wird dieser laufenden Strukturanpassung grossen Nutzen beigemessen. Als weiterer Vorteil zeigt sich eine klare Regelung der Querschnittsfunktionen: Mitarbeitende wissen, was sie von welcher Rolle erwarten können, und falls Unklarheiten bestehen, werden diese im Governance Meeting geklärt. Des Weiteren können nicht nur operative, sondern auch strategische Entscheidungen zeitnah getroffen werden, da die Verantwortlichkeiten über die Rollen geregelt sind.

Neben positiven Aspekten der Holokratie kann kritisiert werden, dass ein Umdenken der Mitarbeitenden notwendig ist, was zu Ablehnung oder Überforderung führen kann (Rüther, 2018). Durch die strengen Regelungen und starren Abläufe in der ausgeprägt ergebnis- und sachorientierten Beschlussfassung besteht auch die Gefahr einer Überregulation, wobei soziale Aspekte wie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Hintergrund rücken. Dies gilt insbesondere, da der Fokus auf Rollen und Zwecken bei der Erfüllung der Unternehmensziele liegt, die von Mitarbeitenden erfüllt werden (Kozica et al., 2021).

2.2.2. Chancen und Herausforderungen neuer Organisationsmodelle

In der Literatur zu neuen Organisationsmodellen und Selbstorganisation konnten weitere Chancen und Herausforderungen für die Umsetzung identifiziert werden, die in der nachfolgenden Tabelle 1 gegenübergestellt werden.

Tabelle 1

Chancen und Herausforderungen neuer Organisationsmodelle

Chancen	Herausforderungen
Effiziente Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (Andrey & Jung, 2016; Robertson, 2016; Zaugg, 2017)	Überforderung und hoher Verantwortungsdruck (Ahlers, 2016; Göbel, 1998; Robertson, 2016)
Bedeutungsvolle und sinnstiftende Arbeit (Göbel, 1998; Zaugg, 2017)	Konflikte (Göbel, 1998; Hucker, 2008; Robertson, 2016)
Agile Struktur und flexible Arbeitsformen (Andrey & Jung, 2016; Zaugg, 2017)	Termin- und Zeitdruck (Ahlers, 2016)
Eigenverantwortung (Robertson, 2016; Zaugg, 2017)	Hohes Arbeitsvolumen (Ahlers, 2016; Lutze et al., 2019)
Leistungsbereitschaft und Motivation (Lutze et al., 2019; Zaugg, 2017)	Fehlender Raum für persönliche Diskussionen in stark strukturierter Meetingkultur (Andrey & Jung, 2016)

Wie in Tabelle 1 ersichtlich, fördern Modelle der Selbstorganisation Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden (Lutze et al., 2019; Zaugg, 2017). Durch die umfassende Mitgestaltung von Arbeitsprozessen und -formen wird einerseits die Zufriedenheit und andererseits die Sinnhaftigkeit der Arbeit gefördert. Partizipation ist somit ein wichtiges Element der neuen Organisationsformen (Zaugg, 2017). Nach Lutze et al. (2019) gilt Holokratie als passendes Konzept, um zentralen Bedürfnissen der Arbeitnehmenden zu begegnen.

Neben positiven Effekten bergen neue Organisationsformen auch Herausforderungen. Nach Sulzberger (2020) stellt die Selbstorganisation höhere Anforderungen an Mitarbeitende bezüglich Arbeit und Leistung. Dazu gehören Termin- und Zeitdruck sowie hoher Verantwortungsdruck (Ahlers, 2016; Ahlers & Brussig, 2004; Göbel, 1998; Robertson, 2016). Als weitere potentielle Stressoren können Abgrenzungsschwierigkeiten und eine nicht optimale Work-Life-Balance genannt werden (Lutze et al., 2019).

2.2.3. Leitfadenimplementierung

Mit den Fragen 2.1 bis 2.3 werden die Chancen und Herausforderungen der Organisationsform aus Sicht der Mitarbeitenden erfragt. Mit der Frage 2.4 sollen die Unterschiede zu klassisch hierarchischen Unternehmen herausgearbeitet werden.

2.3. Partizipation in der Arbeitswelt

Partizipation ist im vorangehenden Kapitel als wichtiger Bestandteil neuer Organisationsformen eingeführt worden. Inwiefern sie einen positiven Einfluss auf die Gesundheit von Mitarbeitenden haben kann, wird nachfolgend beleuchtet.

Der Begriff Partizipation wurde vom lateinischen «particeps» abgeleitet und bedeutet «Anteil habend, beteiligt sein an». Particeps setzt sich aus den Begriffen «pars» (Teil) und «capere» (nehmen, ergreifen) zusammen (Kluge & Götze, 2021). Unter Partizipation wird somit die Beteiligung im Sinne von Teilnahme und Teilhabe verstanden.

Im Bereich Arbeit und Organisation können drei Arten von Partizipation unterschieden werden (Haas, 2012a; Poutsma et al., 2003): finanzielle, indirekte oder auch repräsentative und direkte Partizipation. Unter finanzieller Partizipation werden Gewinnbeteiligungen oder Unternehmensanteile verstanden. Die repräsentative beziehungsweise indirekte Partizipation bezieht sich auf Formen von Mitarbeitenden-

vertretungen wie Personalausschüsse oder Betriebsräte. Die direkte Partizipation erfasst die Teilhabe bei der Festlegung von Arbeitsbedingungen und Entscheidungen. Sie stellt somit die umfassendste Form der Partizipationsmöglichkeiten dar und wird in dieser Arbeit als massgebende Definition für den Begriff Partizipation verwendet.

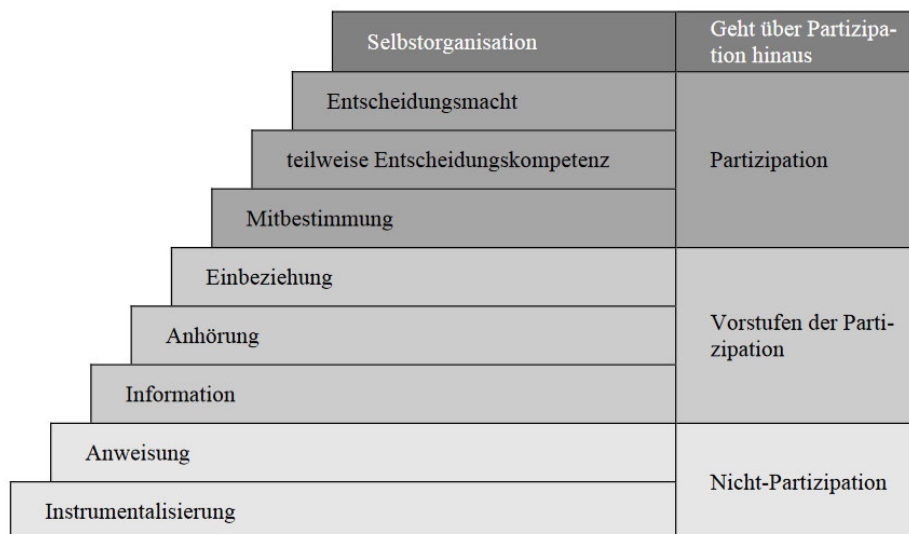
2.3.1. Stufenmodell der Partizipation

Das Stufenmodell der Partizipation nach Wright et al. (2010, siehe Abbildung 4) unterscheidet verschiedene Abstufungen. Partizipation wird dabei als Entwicklungsprozess angesehen. Der Grad der realisierten Partizipation wird daran gemessen, inwiefern jemand Einfluss auf einen Entscheidungsprozess nehmen kann. Die hierarchische Darstellung soll das Ziel zur Erreichung eines möglichst hohen Grades in der Praxis verdeutlichen. Da in neuen Organisationsformen höhere Grade der Partizipation umgesetzt werden, wird auf die unteren Stufen der *Nicht-Partizipation* und *Vorstufen der Partizipation* nicht eingegangen.

Im oberen Drittel der Abstufung *Partizipation* erfüllen Mitarbeitende verbindliche Rollen bei der Entscheidungsfindung. In der Stufe *Mitbestimmung* können Mitarbeitende mitreden, erhalten jedoch keine Entscheidungsbefugnis. In der Stufe *teilweise Entscheidungskompetenz* können sie bestimmte Aspekte selbst bestimmen, die Verantwortung liegt jedoch bei Führungspersonen. Die Stufe *Entscheidungsmacht* überträgt den Mitarbeitenden alle wesentlichen Aspekte, was oft im Rahmen gleichberechtigter Zusammenarbeit geregelt wird. Die Stufe *Selbstorganisation (über Partizipation hinaus)* umfasst alle Formen selbst organisierter Massnahmen, welche die Mitarbeitenden selbstständig initiieren und verantworten (Wright, 2012; Wright et al., 2010).

Abbildung 4

Stufenmodell der Partizipation



Anmerkung. Abbildung aus *Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention*, von Wright et al., 2010, S. 42. © 2010 durch Huber.

2.3.2. Umsetzung der Partizipation

In der Literatur wird der partizipative Ansatz mit der Aktivierung des Lernpotenzials sowie der Nutzung des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeitenden als wichtige Ressource zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile gesehen (Argyris & Schön, 2018; Senge, 2021). Um Partizipation gelingend umzusetzen, müssen «zwei Bedingungen gegeben sein: die Gelegenheit dazu und die Nutzung dieser Gelegenheiten» (Rosenbrock & Hartung, 2012, S. 9). Damit Gelegenheiten genutzt werden können, erfordert Partizipation individuelle Kompetenzen und angemessene strukturelle Bedingungen. Des Weiteren gilt es zu beachten, bei wem die Definitionsmacht über die zu treffenden Entscheidungen liegt und wie gross Spielräume bei Entscheidungen sind (Rosenbrock & Hartung, 2012).

Haas (2012a) hat in einem Vergleich empirischer Studien aufgezeigt, dass direkte Partizipation einen positiven Effekt auf die Motivation und das Befinden von Beschäftigten haben kann. Nach Kratzer et al. (2012) fördert Partizipation die Motivation und Effizienz und wird von Mitarbeitenden gewünscht und geschätzt. Zu den positiven Aspekten eines hohen Partizipationsgrades gehören laut Matuschek (2010) mehr Freiheit, wachsende Gestaltungsspielräume und steigende Eigenverantwortung.

Auch wenn sich in der Empirie grundsätzlich positive Effekte für Partizipation finden lassen, zeigen einige Studien ebenso ambivalente Auswirkungen für die Arbeitswelt. Diese überschneiden sich mit den in Kapitel 2.2.2 genannten Herausforderungen der Selbstorganisation (Intensivierung der Arbeitsanforderungen durch Erhöhung der Arbeitsmenge und erhöhte Arbeitsintensivität sowie längere Arbeitszeiten) (Porschen et al., 2004; Haas, 2012b; Hucker, 2008).

Nach Strassburger und Rieger (2019) ist die Beteiligung von Mitarbeitenden deshalb mit hohen Anforderungen verbunden, da Beschäftigte eine Ausbildung zur Umsetzung, einen stabilen Gesundheitszustand und Mut zur Kritikäußerung benötigen. Im Zusammenhang mit Belastungen relativieren Kratzer et al. (2012), dass nicht die Partizipationsmöglichkeiten an sich Belastungen darstellen, sondern es sich dabei um nicht ausreichend ausgestaltete Rahmenbedingungen im Unternehmen handelt.

2.3.3. Partizipation und Gesundheit

Um den gesundheitsförderlichen Nutzen von Partizipation in neuen Organisationsmodellen genauer zu untersuchen, wird in diesem Abschnitt der Zusammenhang von Partizipation und Gesundheit erläutert.

Der Einfluss von Partizipation auf die Gesundheit ist bisher noch wenig erforscht und es sind wenig belastbare empirische Befunde auffindbar (Forster, 2015; Hartung, 2012; Tielking, 2022). In der Literatur zeigt sich der Einfluss von Partizipation auf die individuelle Gesundheit ambivalent. So sieht Forster (2015) eine Diskrepanz zwischen der Euphorie um Partizipation und der Realität, ob sie die Erwartungen hinsichtlich Gesundheit erfüllen kann.

Trotz dieser kritischen Einschätzung lassen sich auch Ansätze finden, welche einen positiven Zusammenhang von Partizipation und Gesundheit aufzeigen. Beispielsweise sieht Rosenbrock (2016) Partizipation als Voraussetzung für die Entwicklung von Gesundheitsressourcen und sieht ein komplexes und positives Wirken von Partizipation auf die Gesundheit. Auch Tielking (2022) geht von einem deutlichen Zusammenhang aus. Gesundheit wird als Teilhabefeld definiert und dieses steht wiederum in Wechselwirkung mit anderen Dimensionen verschiedener Lebenslagen wie Arbeit, Bildung oder Familie. Bereits die Teilhabe an Entscheidungsprozessen kann nach Hartung (2011) positiv auf die Gesundheit einwirken, indem Gesundheitsressourcen

wie Selbstvertrauen, Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein gestärkt werden und daraus ein grösseres Wohlbefinden resultiert.

Nach Rosenbrock und Hartung (2012a) erweitert Partizipation «den Raum für gesundheitsdienliche und gesundheitsförderliche Entscheidungen» (S.10). Wie partizipative Projekte vermuten lassen, kann Partizipation die Einschätzung persönlicher Aktivitäten bei der Gestaltung des eigenen Lebens und der Umwelt positiv verändern. Daraus resultiert eine gestärkte Selbstwirksamkeit. Aufgrund von Positiverfahrungen ergeben sich erhöhte Chancen bezüglich folgender Aspekte: (a) eigene Situation auf Chancen und Risiken wahrnehmen, (b) Kriterien für erwünschte und machbare Entscheidungen und Veränderungen entwickeln, (c) Chancen für Entscheidungen und Veränderungen ergreifen und (d) eigene Strategien entwickeln (Rosenbrock & Hartung, 2012). Es kann somit festgestellt werden, dass aus dem Erleben der Veränderbarkeit (Teilnahme am partizipativen Prozess) und den daraus resultierenden Veränderungen in der Umwelt, der Ertrag der Verwirklichungschancen, Lebensqualität und Gesundheit theoretisch erklärt werden kann (Rosenbrock & Hartung, 2012).

Hartung (2012) bezeichnet «Entscheidungsteilhabe als explizite und implizite Voraussetzung für Gesundheit» (S.73). Ihre literaturbasierte Analyse zur Rolle von Partizipation in Gesundheitsressourcen-Konzepten zeigt, dass Partizipation mit Bedeutung für Gesundheit im Konzept des Kohärenzgefühls und der Gesundheitskompetenz konkret benannt wird (Hartung, 2011, 2012; Rosenbrock & Hartung, 2012).

Im Kohärenzgefühl als Bestandteil des Konzepts der Salutogenese von Antonovsky (1997) finden sich explizite Hinweise auf die Bedeutung von Partizipation. Die Salutogenese beschäftigt sich mit der Frage, welche Ressourcen uns gesund erhalten und wie mit Belastungen umgegangen werden kann. Das Kohärenzgefühl ist dabei eine Ressource, die zu einer stabilen Gesundheit beiträgt. Die Ausprägung des Kohärenzgefühls wird durch drei Komponenten beeinflusst: (a) Verstehbarkeit der Erfahrungen, (b) Handhabbarkeit bezüglich Ressourcen und (c) Bedeutsamkeit der Erfahrungen, an wichtigen Entscheidungsprozessen beteiligt zu sein (Antonovsky, 1997).

Die dritte Komponente der Bedeutsamkeit zeigt die Relevanz von Partizipation für das Kohärenzgefühl. «So scheint die Stärke des Kohärenzgefühls massgeblich durch

Entscheidungsteilhabe und die dadurch empfundene eigene Bedeutsamkeit bestimmt zu werden. Hier ist Entscheidungsteilhabe als eine Voraussetzung für Gesundheit – d.h. für die Gesundheitsressource Kohärenzgefühl – anzusehen» (Hartung, 2012, S. 73). Die gesundheitliche Auswirkung eines ausgeprägten Kohärenzgefühls zeigen verschiedene Studien. Unter anderem wird mit einem zunehmenden Kohärenzgefühl eine stärkere Ausprägung von Optimismus, Widerstandfähigkeit, Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit und sozialer Kompetenz verknüpft (Rosenbrock & Hartung, 2012).

Faltermaier und Wihofszky (2012) betonen, dass die Theorie der Salutogenese begründen kann, weshalb Partizipation in der Gesundheitsförderung eine wichtige Rolle spielen sollte. Darin werden Grundlagen für die Gesundheit hervorgehoben, welche die Relevanz von Partizipation als Wirkung auf die individuellen Lebensbedingungen aufzeigen. Demnach ist Partizipation eine wichtige Voraussetzung für die Gesundheit und steht im Zusammenhang mit Gesundheitspfaden (Faltermaier & Wihofszky, 2012).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass einige theoretische Erklärungsmodelle darauf hindeuten, dass Partizipation ein wesentliches Merkmal für die individuelle Gesundheit und Gesundheitsressourcen ist (Faltermaier & Wihofszky, 2012; Hartung, 2011, 2012; Rosenbrock & Hartung, 2012; Tielking, 2022). Hartung (2011, 2012) konnte die Annahme der gesundheitlichen Bedeutung von Partizipation bestätigen, jedoch sind weitere empirische Studien zu Verhältnissen und Wirkungen erforderlich.

2.3.4. Leitfadenimplementierung

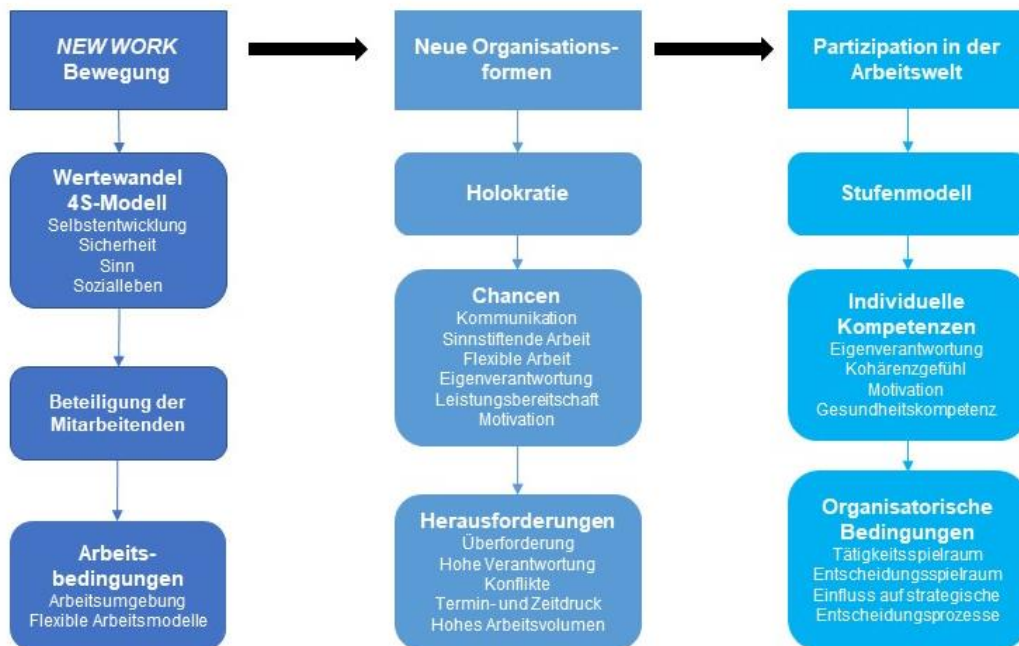
Die befragten Personen wurden zu den konkreten Partizipationsmöglichkeiten befragt (Frage 3.1) und aufgefordert, die Partizipationsmöglichkeiten in ihrem Betrieb auf dem Stufenmodell nach Wright et al. (2010) einzuordnen (Frage 3.2). Um den Aspekt differenzierter zu erforschen, wurde je eine Frage zu Grenzen und positiven Aspekten der Partizipationsmöglichkeiten gestellt (Fragen 3.3 und 3.4). Um Auswirkungen auf die Gesundheit zu untersuchen, wurde eine entsprechende Frage (4.1) formuliert.

2.4. Arbeitsmodell für den Leitfaden

Die zentralen Merkmale aus den vorangehenden Ausführungen der Theorie und Empirie sind nachfolgend als Übersicht dargestellt:

Abbildung 5

Arbeitsmodell der Untersuchungsdimensionen



Das Arbeitsmodell diente als Grundlage zur Entwicklung des Interviewleitfadens (vgl. Anhang C) und ist somit Bestandteil des in der Folge beschriebenen methodischen Vorgehens.

3. Methode

3.1. Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit liegt in persönlichen Erfahrungen und Meinungen der Beschäftigten, welche in holokratisch organisierten Unternehmen arbeiten. In Abgrenzung zu quantitativen Verfahren rekonstruiert qualitative Sozialforschung Sinn oder subjektive Sichtweisen, die im Einzelnen sehr unterschiedlich gefasst werden können (Helfferich, 2011). Die Methode der qualitativen Interviews eignet sich in besonderem Masse, wenn Meinungen, Werte, Einstellungen, Erlebnisse, subjektive Bedeutungszuschreibungen und Wissen erfragt werden sollen (Reinders, 2012). Mithilfe der Erhebungsmethode teilstrukturierter Leitfadenterviews wird dieser Arbeit daher eine qualitative Vorgehensweise zu Grunde gelegt.

3.2. Untersuchungsgruppe

Für die Belastbarkeit der Ergebnisse wurde für die Untersuchungsgruppe festgelegt, dass die Unternehmen seit mindestens zwei Jahren holokratisch organisiert sind und die zu befragenden Personen ebenso mindestens zwei Jahre im jeweiligen Unternehmen tätig sind. Als weiteres Kriterium wurden nur Mitarbeitende berücksichtigt, die auch Arbeitserfahrung aus hierarchisch organisierten Betrieben haben, um die Unterschiede der Organisationsformen einordnen zu können.

Für die Rekrutierung von Interviewpartner:innen wurde eine Google-Recherche durchgeführt. Dabei wurde die Suche auf Unternehmen beschränkt, die Holokratie eingeführt und ihren Sitz in der Deutschschweiz haben. Anschliessend wurden zwölf Unternehmen per E-Mail angefragt, ob sich Mitarbeitende für ein Interview zur Verfügung stellen (siehe Anhang A). Von den zwölf angefragten Unternehmen konnte mit fünf Mitarbeiterinnen aus fünf Unternehmen ein Gespräch vereinbart werden.

Da die Interviewpartnerinnen durch die Unternehmen selbst ausgewählt wurden, konnte kein Einfluss auf die Merkmale der Untersuchungsgruppe genommen werden. Folgende Darstellung bietet eine Übersicht der Stichprobe:

Tabelle 2*Angaben zu Interviewpersonen und Unternehmen*

	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5
Geschlecht	Weiblich	Weiblich	Weiblich	Weiblich	Weiblich
Tätigkeitsbereich	Personal	Sponsoring & Finanzen	Marketing, Kommunikation & Events	Kommunikation & Fundraising	Office Management
Höchster Bildungsabschluss	Fachhochschule (BA)	Fachausweis Finanzen und CAS	Eidg. Führungsfachfrau	Master Nachhaltige Entwicklung	Hotelfachschule
Branche Betrieb	Umweltberatung	Eventorganisation	Informatik	NGO	Informatik
Tätig in Firma seit	10 Jahren	11 Jahren	2 Jahren	3.5 Jahren	9 Jahren
Holokratie seit	3 Jahren	2 Jahren	3-4 Jahren	5 Jahren	5 Jahren
Anzahl MA im Betrieb	30	9	45	23	250

Im Vorfeld der Befragung wurde eine Einverständniserklärung per E-Mail zugeschickt. Die Interviews fanden online über das Microsoft-Programm Teams in einem Zeitraum von drei Wochen im November und Dezember 2022 statt. Sie dauerten zwischen 43 und 55 Minuten und wurden in der jeweiligen Muttersprache abgehalten (4x Schweizerdeutsch, 1x Hochdeutsch), um sprachliche Barrieren möglichst gering zu halten.

3.3. Datenerhebung

3.3.1. Teilstrukturierte Leitfadeninterviews

Um konkrete Aussagen zum Forschungsgegenstand zu sammeln und einen Vergleich zwischen den einzelnen Interviews zu ermöglichen, wurden Leitfadeninterviews durchgeführt. Der Leitfaden soll das Gespräch strukturieren und als Orientierungshilfe dienen (Stigler & Reicher, 2012). Leitfadeninterviews eignen sich nach Helfferich (2011), wenn subjektive Theorien und Alltagswissen zurückverfolgt werden und dabei Offenheit sichergestellt werden soll. Zudem können Themen von den interviewführenden Personen eingebracht werden, um das Interview bis zu einem gewissen Grad zu strukturieren.

3.3.2. Entwicklung des Interviewleitfadens und Pretest

Als Grundlage für den Leitfaden wurde die Literatur zum Untersuchungsgegenstand eingearbeitet. Das Arbeitsmodell (siehe Kapitel 2.4) stellt die theoretischen Dimensionen dazu übersichtlich dar. Der Interviewleitfaden wurde nach der Anleitung von Helfferich (2011) erstellt. Darin lassen sich praktische Anforderungen und Vorgehensweisen finden. Insbesondere das SPSS-Prinzip: *Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren* wurde für die praktische Erstellung des Leitfadens angewandt. Dieses Vorgehen hat sich gemäss Helfferich (2011) bewährt, um das Grundprinzip der Offenheit zu wahren und dennoch eine notwendige Strukturierung vorzunehmen. Zudem hat es einen wichtigen Nebeneffekt: Das eigene theoretische Wissen und die implizite Erwartung an die Erzählungen der Interviewperson werden vergegenwärtigt (Helfferich, 2011). Hinter dem SPSS-Prinzip stehen folgende Arbeitsschritte:

S – *Sammeln* von möglichst vielen Fragen

P – *Prüfen*: Verarbeiten der gesammelten Fragen unter Aspekten des Vorwissens und der Offenheit mit dem Ziel einer Reduzierung der Fragen und Strukturierung

S – *Sortieren* verbleibender Fragen nach zeitlicher Abfolge und inhaltlichen Aspekten

S – *Subsumieren* der verbleibenden Fragen unter einfachen Erzählaufforderungen

Bei der Erstellung des Leitfadens entstanden folgende Themenschwerpunkte: (a) Organisationsform: dazu gehören die strukturellen Arbeitsbedingungen, die individuelle Arbeitsgestaltung sowie die Zusammenarbeit, (b) Aspekte der Partizipation, (c) Auswirkungen auf die Gesundheit (Ressourcen / Risikofaktoren).

Basierend auf diesen Themenbereichen wurden offene Fragen zur allgemeinen Sondierung formuliert. In einem nächsten Schritt wurden Fragen zur spezifischen Sondierung entwickelt, damit im Gesprächsverlauf Konkretisierungen, aber auch Spiegelungen oder Konfrontationen des Gesagten möglich sind. In einem dritten Bereich wurden Fragen hohen Detaillierungsgrades sowie Fragen, um den Gesprächsfluss (falls nötig) aufrechtzuerhalten, notiert.

Nicht in jedem Interview wurden sämtliche vorbereiteten Fragen gestellt, da Gespräche ihre eigenen Schwerpunktthemen besaßen oder gewisse Fragen nicht auf die individuelle Situation der Befragten zutrafen. Der verwendete Interviewleitfaden ist im Anhang C ersichtlich.

Vor Beginn der Datenerhebung wurde der Leitfaden in einem Probeinterview mit einer Person aus dem Bekanntenkreis der Autorin, die neu in einem holokratisch organisierten Unternehmen arbeitet, getestet. Der Zweck dieses Pretests bestand darin, die Wirksamkeit und Relevanz zu überprüfen (Döring & Bortz, 2016). Dabei lag ein besonderes Augenmerk auf der Verständlichkeit der Fragen. Der Leitfaden wurde nach der Interviewdurchführung als geeignet erachtet und es wurden keine Anpassungen vorgenommen. Durch den Pretest konnte die Interviewerin zudem Erfahrungen für die Durchführung und die Fragetechnik sammeln.

3.4. Datenauswertung

3.4.1. Transkription

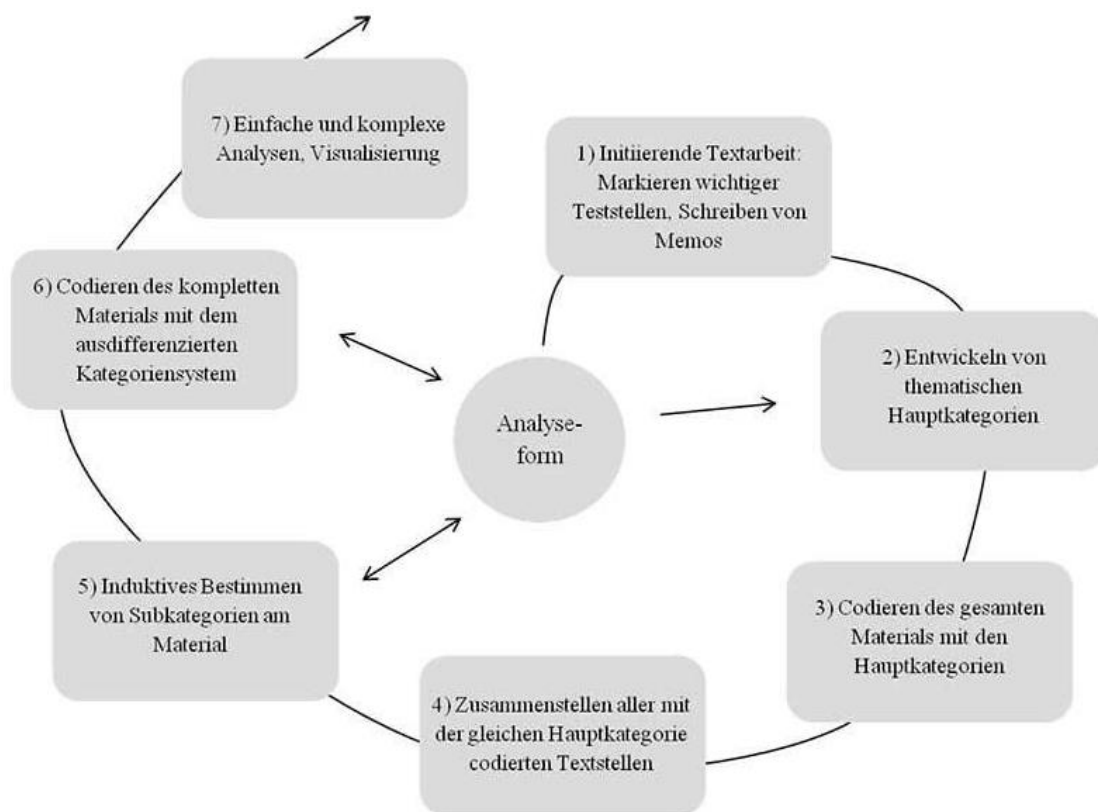
Alle fünf Interviews wurden nach der Einverständniserklärung aller Beteiligten aufgezeichnet und im Anschluss in ihrer vollen Länge wörtlich transkribiert. Alle Namen von Personen, Firmen oder Orten wurden dabei anonymisiert. Da in der vorliegenden Untersuchung nicht auf sprachliche Details Wert gelegt wird, wurden bei der Transkription Glättungen der Sprache vorgenommen. Mayring (2016) weist zugunsten einer besseren Nachvollziehbarkeit und Lesbarkeit auf die Übertragung von Dialektsprache in das Schriftdeutsche hin. Diese Glättung des Dialektes kommt zur Anwendung, wenn – wie in der vorliegenden Arbeit – die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund stehen soll. Die Transkription wurde nach den Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018) durchgeführt (siehe Anhang D). Nach diesen Regeln können Auffälligkeiten der Sprache, wie Pausen oder Zögern sowie nonverbale Äußerungen (z.B. Lachen) weiterhin in einem gewissen Masse nachvollzogen werden. Schweizerdeutsche Ausdrücke, die kein passendes Äquivalent in der deutschen Schriftsprache besitzen, wurden nicht übersetzt und im Interviewtranskript *kursiv* gesetzt. Die Transkriptionsprotokolle sind im Anhang E ersichtlich.

3.4.2. Inhaltsanalyse

Zur Auswertung und Analyse des Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) verwendet, bei der drei unterschiedliche Grundformen identifiziert werden: die zusammenfassende, die explizierende und die strukturierende Inhaltsanalyse. Für die Beantwortung der Forschungsfragen und die Identifizierung relevanter Aspekte wurde die strukturierende Inhaltsanalyse als passende Grundform angewandt, um ein umfassendes Bild des Textmaterials zu erhalten (Mayring, 2022). Gemäss Kuckartz (2018) kann die Analyse mittels sieben Schritten durchgeführt werden. Das Vorgehen in der vorliegenden Arbeit war an dieses Ablaufschema angelehnt (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6

Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse



Anmerkung. Abbildung aus *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, von Kuckartz, 2018, S. 100. © 2018 durch Beltz Juventa.

In einem ersten Schritt wurden sämtliche Transkripte gelesen und Auffälligkeiten markiert. Anschliessend wurde das Material anhand der deduktiv gebildeten Oberkategorien aus dem Interviewleitfaden codiert (vgl. Anhang F). Die Subkategorien wur-

den induktiv anhand der Transkripte gebildet. Mit dem entstandenen Kategoriensystem wurde das gesamte Textmaterial mit der Software MAXQDA codiert und ausgewertet. Obwohl die computergestützte Codierung von Textstellen keine automatische Datenanalyse ermöglicht, kann sie als nützliches Instrument für den systematischen Umgang mit Texten dienen (Kuckartz, 2018).

3.5. Gütekriterien

Um sicherzustellen, dass die Qualität der Forschung gewährleistet und die Ergebnisse verwertbar sind, werden Gütekriterien angewendet (Flick, 2020). Während bei quantitativen Untersuchungen Objektivität, Reliabilität und Validität als Standardkriterien dienen, gibt es für die qualitative Forschung noch keine standardisierten Gütekriterien. Allerdings haben sich nach Flick (2020) Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite bei qualitativem Vorgehen als sinnvoll erwiesen und wurden auch für die vorliegende Untersuchung herangezogen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3
Gütekriterien

Kriterium	Definition	Umsetzung
Transparenz	Der gesamte Prozess wird auf transparente Weise dokumentiert. Aussenstehende können durch den genauen Beschrieb das Vorgehen nachvollziehen.	Die Wahl der Forschungsmethode wird begründet und das Vorgehen detailliert und transparent beschrieben.
Intersubjektivität	Subjektiv gewonnene Ergebnisse müssen für Aussenstehende plausibel gemacht werden, indem verschiedene Interpretationsmöglichkeiten diskutiert werden. Es soll sichergestellt werden, dass die Leserschaft sich eine eigene Meinung bilden kann.	Die gewonnenen Ergebnisse werden im Kapitel Diskussion kritisch hinterfragt und es werden verschiedene Sichtweisen eingebracht.
Reichweite	In der qualitativen Forschung werden deutlich weniger Teilnehmende befragt als in einer quantitativen Befragung. Es soll daher offengelegt werden, welche Verallgemeinerungen aus den Ergebnissen getroffen werden können.	Durch die leitfadengestützten Interviews kann davon ausgegangen werden, dass bei einer Wiederholung der Interviews mit anderen Personen ähnliche Ergebnisse erzielt werden könnten.

Anmerkung. Eigene Darstellung angelehnt an die Gütekriterien von Flick, 2020.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zur Übersichtlichkeit in Unterkapitel entsprechend des Kategoriensystems und der Fragestellungen unterteilt. Die Subkategorien aus dem Kategoriensystem werden darin zusammenfassend präsentiert und mit Zitaten aus den Transkriptionsprotokollen (vgl. Anhang E) illustriert.

4.1. Organisationsform

4.1.1. Strukturelle Arbeitsbedingungen

Die Interviewergebnisse zeigen, dass Holokratie einen bedeutenden Einfluss auf strukturelle Arbeitsbedingungen hat. Als Erstes wurde die spezifische **Meetingkultur** mit ihrem hohen Strukturierungsgrad und ihrem Fokus auf die Entscheidungsfindung angesprochen. Alle befragten Mitarbeitenden könnten ihre Ideen einbringen, die ausprobiert und umgesetzt würden, sofern nach dem Prinzip *safe enough to try* kein wichtiger Grund dagegenspreche (I1: 128–129; I2: 190–202; I5: 45–51, 109–114). Die Unternehmen seien dadurch agiler und können sich laufend **veränderten Anforderungen anpassen** (I1: 140–141; 145–162; I2: 111; I5: 61–66). Trotzdem sei es wichtig, dass Mitarbeitende unterstützt und gestärkt würden, sich mit Ideen auch einzubringen, da dies zu Beginn ungewohnt sein könne (I1: 446–453).

Als zweites strukturelles Thema wurde die **Gleichwertigkeit der Mitarbeitenden** positiv hervorgehoben (I3: 85–89, 145–150; I4: 308–311; I5: 133–134). Die Mitarbeitenden seien **»** und **«** (I4: 406–407).

Bedingt durch die hohe Eigenverantwortung wurde als Herausforderung **fehlende Kontrollorgane** genannt (I1: 211–216, 223–228; I2: 102–114; I3: 91–107, 125–132; I5: 393–405), was Person 3 wie folgt äusserte:

«
»
»
»

Als weitere Herausforderung äusserte eine Person, dass der **Fokus zu wenig auf die Menschen** gelegt sei. Dies sei der Fall, weil auch die Personalabteilung sehr prozessorientiert sei und sich nicht mehr so gut um persönliche Anliegen kümmern

könne. So seien gewisse Aufgaben, die früher in der Verantwortung des Personaldienstes lagen, mit Einführung der Holokratie weggefallen, da sie nicht in Rollen niedergeschrieben wurden (I5: 206–212; 221–227).

Als letzte strukturelle Herausforderung wurden **Anforderungen an die Mitarbeitenden** genannt, welche Person 4 wie folgt beschrieb: [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

4.1.2. Individuelle Arbeitsgestaltung

Holokratie erfordert, wie oben ausgeführt, strukturell bedingt ein **hohes Mass an Eigenverantwortung**, was sich in allen Interviews deutlich widerspiegelte (I1: 203–206, 323–325; I2: 68–73; I3: 51–52; I4: 99–100, 109–110; I5: 279–285).

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Als weiteres Merkmal wird von allen Personen die **freie Arbeitszeitgestaltung** geschätzt. Die Mitarbeitenden könnten sich frei einteilen, wann und wo sie arbeiten (I1: 364, I2: 363–367; I3: 178–188, 197–200, 274–284; I4: 341–343; I5: 250). Einschränkung hinsichtlich autonomer Arbeitsgestaltung, wurde in einem Unternehmen geregelt, dass die Mitarbeitenden an je einem Tag pro Woche im Büro sein müssen, um den Zusammenhalt zu stärken (I3: 288–290).

Ebenfalls ermögliche die Organisationsform den Mitarbeitenden, neue Aufgaben im Unternehmen zu übernehmen und ihren **Aufgabenbereich nach ihren Interessen** zu erweitern. (I2: 81–83; I4: 446–452). Dafür könne man sich in den entsprechenden Kreisen für die neue Rolle bewerben und diese auch jederzeit wieder abgeben (I5: 72–82).

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

4.1.3. Zusammenarbeit

Die Organisationsform definiert auch die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Interviewpartnerinnen sprachen dazu über das **Gemeinschaftsgefühl** (I2: 441–454; I5: 158–162, 181–184) und die gute **Unterstützung bei Überlastung** (I1: 323–335; I2: 443–447; I4: 55–57, 395–401; I5: 428–434).

[REDACTED]

In einem der Unternehmen gibt es die Möglichkeit, an einem *Clean-up-Workshop* teilzunehmen, in welchem Unterstützung angeboten wird, um die Rollen zu sortieren und bei Überlastung zu definieren, welche Rollen abgegeben werden könnten (I5: 428–434).

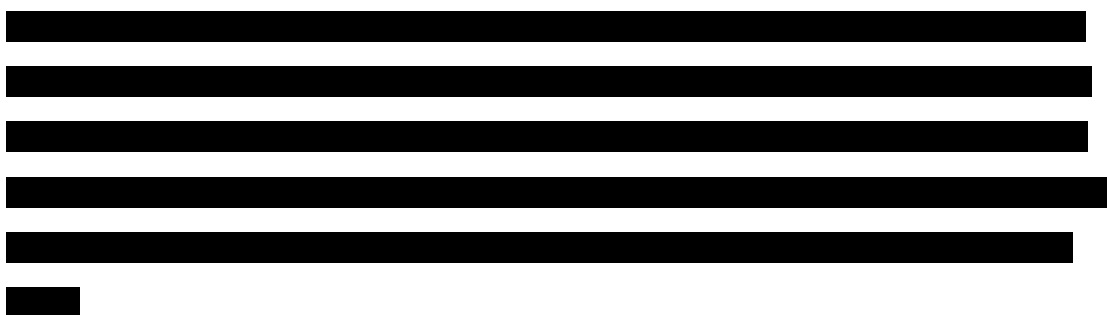
Als weiteren Aspekt beschrieb eine Person, dass die **Mitarbeitenden** im Unternehmen **vernetzter** seien. Sie würden neu durchmischt und arbeiteten in unterschiedlichen Zusammensetzungen in unterschiedlichen Kreisen zusammen (I5: 461–463).

Die veränderte **Feedbackkultur** wurde als weiteres Thema eingebracht:

[REDACTED]

Als herausfordernd wurden **Konflikte** zwischen Mitarbeitenden wahrgenommen. Zu den Gründen würden die fehlenden Kontrollorgane gehören und dass es länger dauere, bis mangelhafte Leistungen bemerkt würden (I2: 102–114; I4: 168–175).

Die **Kommunikation** auf Augenhöhe innerhalb der Unternehmung erwähnten alle Interviewpartnerinnen als positiven Aspekt der Zusammenarbeit. Sie erachteten die Schwelle, andere anzusprechen, aufgrund des hohen Gemeinschaftsgefühls als niedriger, da alle auf der gleichen Stufe seien. Wenn jemand wahrnehme, dass ein Teammitglied stark überlastet sei, werde dies häufiger angesprochen. Die Eigenverantwortung spiele auch in der Kommunikation eine Rolle, da es an den Mitarbeitenden selbst liege, sich in den Meetings einzubringen und bei allfälliger Überlastung Unterstützung zu organisieren (I1: 497–511; I2: 184–189, 281–285; I3: 85–89; I4: 406–418.)



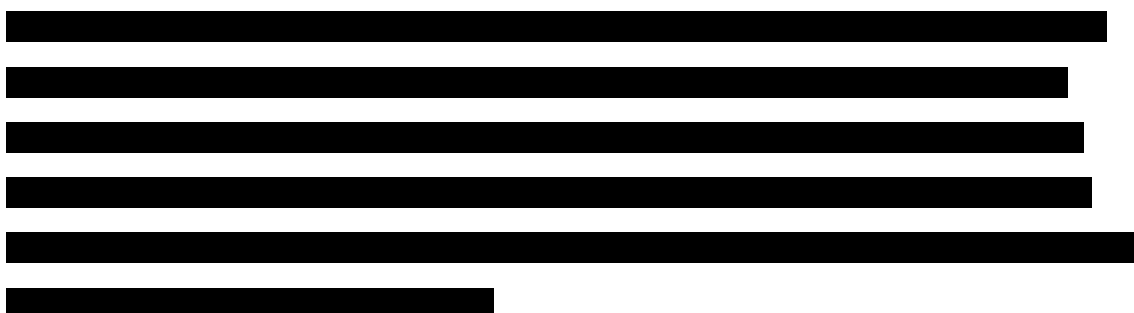
4.2. Partizipation

Aufgrund der Forschungsfrage wurde bei der Befragung den Partizipationsmöglichkeiten ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Befragten wurden zunächst gebeten, sich und das Unternehmen auf dem Stufenmodell der Partizipation von Wright et al. (2010) (vgl. Kapitel 2.3.1) einzuschätzen. Die Antworten bewegten sich zwischen den Stufen Entscheidungskompetenz und Selbstorganisation. Der Partizipationsgrad könne je nach Situation variieren. Grundsätzlich ordneten sich die Mitarbeitenden jedoch mehrheitlich der Stufe Selbstorganisation zu. Dabei wurde insbesondere der Aspekt der **Entscheidungsfreiheit** hervorgehoben. Es wird geschätzt, dass für den eigenen Bereich die Vorgehensweise frei gewählt werden kann. Die Partizipationsmöglichkeiten werden in zwei Unternehmen durch eine übergeordnete Stiftung oder einen Verwaltungsrat teilweise eingeschränkt. Gewisse Strukturen sind daher von Gesetzes wegen vorgegeben und grössere Entscheidungen müssen vom Stiftungsbzw. Verwaltungsrat freigegeben werden (I1: 34–47; I4: 29–46).

Für grössere finanzielle Anschaffungen oder übergeordnete Unternehmensentscheidungen (Bsp. Corporate Identity) gelten teilweise Freigabeprozesse (I3: 57–63, 209–218, I5: 103–106, 319–322). Wie sich in den Interviews zeigt, ist dies abhängig vom

Aufgabenfeld der Befragten. Anpassungen auf übergeordneten Ebenen, wo weder ein Verwaltungsrat noch eine Stiftung existiert, würden in neu geschaffenen Kreisen bearbeitet, wo sich Mitarbeitende direkt einbringen können (I5: 321–323).

Die **Entscheidungsfindung und Mitgestaltung** beurteilten die Befragten positiv. Des betrifft insbesondere die Möglichkeit, sich mit eigenen Ideen einzubringen und diese in der Praxis auszuprobieren (I1: 130–139; I3: 71–81; I4: 120–126, 141–154, I5: 56–61, 108–109).



Die Befragten berichteten von **Mitspracherechten** in verschiedenen Bereichen. Für neue Projekte würden Kreise gebildet und für die Mitarbeit in einem solchen Kreis könne man sich bei Interesse bewerben (I5: 297–307). Ebenso ändere sich die Verantwortlichkeit in den Kreisen laufend und für diese können sich interessierte Mitarbeitende bewerben und es werde abgestimmt, wer sie übernehmen wird (I4: 272–278). Dass die Interviewpartnerinnen in der Entscheidungsfindung integriert sind und mitbestimmen können, wird sehr geschätzt (I2: 168–173, I4: 256–263; I5: 312–317).

4.3. Gesundheit

4.3.1. Risikofaktoren

In den Daten wurden Risikofaktoren für die Gesundheit identifiziert. Als primäre Herausforderungen wurden **Leistungsdruck und erhöhte Verantwortung** genannt. Einige Menschen mögen eine hohe Verantwortung und wollen sich einbringen, andere wollen das nicht oder haben nicht die Kapazität dazu (I1: 298–303; I4: 175–178).

Alle Personen berichteten von punktueller oder andauernd **hoher Arbeitslast**. Wie hoch diese ausfalle, sei abhängig vom Aufgabenbereich im Unternehmen oder der Kreiszugehörigkeit (I3: 164–171). Insbesondere Mitarbeitende mit Aufgaben im Auslandsdienst seien durch die vielen externen Termine stark ausgelastet (I3: 188–192). Zwei der befragten Personen äusserten, dass sich die Arbeitslast aufgrund der Or-

ganisationsform nicht verändert habe und bereits vor der Einführung hoch gewesen sei (I1: 312–316; I2: 119-120). Um den Mitarbeitenden Unterstützung zu bieten, wurde in einem Unternehmen ein wöchentliches Meeting als Auftragsbörse eingeführt, in welchem die Auftragslage und Auslastung besprochen wird (I1: 324–335). Eine Person war der Ansicht, dass die Gefahr zur Überlastung eher von den Mitarbeitenden selbst abhängig sei:

[REDACTED]

Als weiterer Einflussfaktor für die hohe Arbeitslast wurde die Arbeit im Home-Office genannt:

[REDACTED]

Infolge einer hohen Arbeitsbelastung kann sich Stress für Mitarbeitende ergeben. In einem Unternehmen wurde dazu eine Job-Stress-Analyse durchgeführt und daraus habe sich Verbesserungspotenzial ergeben (I4: 187–191).

Als weitere Herausforderung wurde **übermässiges Engagement** angesprochen. Da sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen stark identifizieren, könne dies dazu führen, « [REDACTED] Diese Gefahr könnte sich laut einer Befragten erhöhen, wenn Mitarbeitende auch finanziell beteiligt seien (I1: 511–518).

4.3.2. Ressourcen

Ein besonderes Augenmerk wurde den Gesundheitsressourcen der Mitarbeitenden beigemessen. Dazu gehört insbesondere die **Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse**. Einerseits wurde ausgeführt, dass die Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden berücksichtigt würden, und andererseits, dass man die Zusammenarbeit mitgestalten und diejenigen Aufgaben übernehmen könne, die der Person entsprechen (I1: 156–159; I4: 126–127, I5: 286–291).

Durch das **eigenverantwortliche Planen** des Arbeitsalltages bietet sich auch die **Flexibilität**, sich während des Tages sportlich zu betätigen und die Struktur den eigenen Bedürfnissen anzupassen, als Gesundheitsressource an (I3: 253–256; 274–284).

Weiter wird der **gute Teamzusammenhalt** sehr geschätzt (I2: 323–325, 394–403; I3: 403–409; I4: 386–387). Ob dieser Zusammenhalt durch die Organisationsform tatsächlich konkret gefördert wird, bleibt auch vor dem Hintergrund der strikten Meetingkultur offen. Die nachfolgende Aussage verdeutlicht, dass der Teamzusammenhalt nicht zwingend mit der Organisationsform in Verbindung gebracht werden kann:

[REDACTED]

Ob die im Kapitel 4.2.1 genannte hohe Arbeitslast einen Risikofaktor für die Gesundheit darstellen kann, ist auch abhängig von der Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich **abzugrenzen** (I1: 314–316; I3: 433–434; I4: 368–373). Eine Person war der Ansicht, dass es in einem hierarchischen Unternehmen noch schwieriger sei sich abzugrenzen, da die Schwelle viel höher sei, der vorgesetzten Person mitzuteilen, dass man überlastet sei und nicht selbst entscheiden könne, ob man weitere Arbeit übernimmt. In der Holokratie sei dies aufgrund der Eigenverantwortlichkeit besser möglich (I2: 138–145). Wenn die Mitarbeitenden mit externen Kunden und im Projektgeschäft tätig sind, sei die Abgrenzung teilweise schwieriger umzusetzen (I5: 238–241).

4.3.3. Zufriedenheit

Das hohe **Mitspracherecht** wird als sehr zufriedenstellend erlebt. Dies sei insbesondere so, weil die Beschäftigten sich in der Lösungsfindung aktiv einbringen könnten (I3: 77–82; I4: 426–428).

Daran anschliessend wurden auch **Eigenverantwortung und Flexibilität in der Aufgabenausführung** als positive Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit genannt (I1: 609–613; I3: 382–388; I4: 192–193; I5: 489–496). Die Freiheit, den Arbeitsalltag **selbstständig zu planen**, wird positiv bewertet und hat Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (I1: 613–615; I2: 363–367; I3: 256–265, 382–388; I5: 54–56, 540–541).

[REDACTED]

4.4. Werte

Wie in Kapitel 2.1.1 erläutert, wurden die Transkripte auf die relevanten Werte aus dem *4S-Modell* für die Zufriedenheit und Erfüllung bei Arbeitnehmenden untersucht. Die **Sinnhaftigkeit** wurde von drei der Befragten angesprochen. Eine Person war der Ansicht, dass man zufriedener sei bei der Arbeit, wenn man sich gehört fühle und das umsetzen könne, was einem persönlich wichtig sei (I1: 611–615). Eine Interviewte berichtete zudem, dass Mitarbeitende sich aufgrund dessen **stark mit dem Unternehmen identifizieren** würden (I4: 191–193).

Die **Selbstverwirklichung** zeigte sich ebenfalls in mehreren Aussagen. Dabei wurde die **persönliche Weiterentwicklung** hervorgehoben, indem Mitarbeitende neue Rollen übernehmen und durch das System wachsen könnten (I2: 91–93; I4: 124–126). Die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung im Unternehmen fördere ebenfalls die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden (I3: 43–44; I4: 97–101, 108–109). Eine Person beschrieb zudem, dass sie durch diese Arbeitsweise ihr Selbstbewusstsein stärken konnte:

[REDACTED]

Das **Sozialleben und die positive Atmosphäre am Arbeitsplatz** zeigten sich in verschiedenen Aussagen der Befragten, welche in den Kapiteln Gesundheitsressourcen (vgl. Kapitel 4.3.2) und der Zusammenarbeit (vgl. Kapitel 4.1.3) ausgeführt wurden.

Zum Merkmal der **Sicherheit** im *4S-Modell* gehört eine transparente und klare Kommunikation. Zwei Interviewte berichteten, dass transparent kommuniziert werde und die Sitzungen dokumentiert und im Team geteilt würden (I4: 263–268; I5: 204–205). In zwei Unternehmen ist zudem das Lohnsystem von allen Mitarbeitenden einsehbar (I1: 87–89; I2: 231–236).

Neben den Werten aus dem *4S-Modell* ist **intrinsische Motivation** als weiterer Wert identifiziert worden (vgl. Kapitel 2.1.1) Einerseits wurde diesbezüglich erläutert, dass es mehr Eigenantrieb brauche, um seinen Kreis zu organisieren (I2: 123–125), und andererseits, dass die Mitarbeitenden selbst dafür sorgen müssen, dass Prioritäten richtig gesetzt werden, und dass man es auch wirklich wollen müsse (I1: 288–290, 298–303).

5. Diskussion

5.1. Potenzial der Organisationsform aus gesundheitsförderlicher Sicht

Zur ersten Fragestellung hat sich in den Ergebnissen gezeigt, dass Holokratie gesundheitsförderliche Potenziale in den strukturellen Arbeitsbedingungen sowie der individuellen Arbeitsgestaltung aufweist. Nachfolgend wird auf die einzelnen Potenziale genauer eingegangen.

Als erstes Potenzial bietet Holokratie die Möglichkeit, dass Mitarbeitende ihre Rollen und somit ihren **Arbeitstag selbstorganisiert und flexibel gestalten können**.

Dadurch können sie ihren Bedürfnissen nachkommen und beispielsweise Zeit einplanen, um sich sportlich zu betätigen. Die Möglichkeit, die Arbeitstätigkeit selbstbestimmt zu planen und entsprechende Entscheidungsspielräume zu haben, hat nach Wilkinson und Marmot (2004) einen positiven Einfluss auf die Gesundheit. Die Selbstorganisation erfordert jedoch auch hohen Eigenantrieb und den Willen, diese Verantwortung zu tragen. Zur selbständigen Organisation des Arbeitsalltags müssen Mitarbeitende daher starke Selbstorganisationskompetenzen mitbringen. Um diese zu fördern, könnten Unternehmen den Grundsatz des Empowerments aus der Ottawa Charta nutzen (WHO, 1986). Durch eine Ressourcenstärkung können Mitarbeitende unterstützt werden, sich partizipativ einzubringen und ihre eigene Arbeit selbstbestimmt zu gestalten (Hartung, 2012).

Als zweites Potenzial kann die Möglichkeit, das **Arbeitsfeld mit neuen Aufgaben nach eigenen Interessen zu erweitern**, genannt werden. Die Daten ergeben, dass dies einen Beitrag zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden leistet und sie sich weiterentwickeln können. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch bei Haas (2012b), wobei er darin die Möglichkeit zur Reduzierung krankheitsbedingter Ausfällen oder Kündigungen sieht. Neue Aufgaben anzutreten kann einen positiven Einfluss haben, erhöht aber auch das Risiko, dass Mitarbeitende sich übernehmen können, was Peters (2011) mit der interessierten Selbstgefährdung beschreibt. Dabei entwickeln Beschäftigte ein unternehmerisches Interesse am Erfolg und gehen von sich aus über ihre Leistungsgrenze hinaus, um erfolgreich zu sein bzw. Misserfolg zu vermeiden (Krause et al., 2018; Peters, 2011). Da dieses Risiko aufgrund der Selbstorganisation vorliegt, ist es aus gesundheitsförderlicher Sicht ratsam, dass Mitarbeitende auf diese Thematik sensibilisiert werden.

Als drittes Potenzial kann der positive Zusammenhang zwischen der **Organisationsform** und dem im Kapitel 2.1.1 behandelten **Wertewandel** genannt werden. Wie die Ergebnisse zeigen, fördert die Arbeitsweise in hohem Masse die Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden, indem sie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen bei grösserem Entscheidungsspielraum einbringen können als in hierarchischen Unternehmen. Die Befragten sind der Auffassung, dass sie dadurch mehr Sinn in ihrer Tätigkeit erfahren und auch zufriedener sind, wenn persönlich wichtige Anliegen umgesetzt werden können. Diese Befunde decken sich mit den Erkenntnissen von Schnell (2020), dass sinnerfüllte Menschen tendenziell gesünder sind und besser mit negativen Stressoren umgehen können. Auch Antonovsky (1997) geht davon aus, dass, wenn das Leben als sinnvoll wahrgenommen wird, mehr Motivation entsteht, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund kann festgestellt werden, dass das Sinnerleben ein wichtiges, gesundheitsförderliches Potenzial aufweist. Es birgt neben den positiven Effekten auch das Risiko eines hohen Verantwortungsgefühls, wodurch Mitarbeitende persönliche Nachteile zu Gunsten einer höheren Arbeitsqualität hinnehmen könnten (Schnell, 2020).

Als weitere Chance zeigt die Auswertung, dass Holokratie einen **Mehrwert in der Zusammenarbeit** bietet. Die Mitarbeitenden verbindet ein erhöhtes **Gemeinschaftsgefühl**, da sie sich durch ihre Gleichwertigkeit auf Augenhöhe begegnen. Dieses Merkmal wurde von den Befragten als besondere Ressource beschrieben. Das wahrgenommene Klima kann auch nach Schnell (2020) eine wichtige Ressource sein und einen positiven Einfluss auf die berufliche Sinnerfüllung haben. Im Zusammenhang mit Gleichwertigkeit wurde die **Kommunikation** unter den Mitarbeitenden als wichtig und positiv hervorgehoben. Die Schwelle, andere Personen bei Stress oder Überlastung anzusprechen, wird als tiefer erachtet, da alle auf der gleichen Stufe sind.

Neben den positiven Perspektiven der Zusammenarbeit haben sich im Hinblick auf **Konflikte** auch Herausforderungen gezeigt. Herausfordernd werden Konflikte wahrgenommen, weil Mitarbeitende sie immer selbstständig lösen müssen und sich nicht einem Vorgesetzten oder einer Personalstelle anvertrauen können. Eine gute Möglichkeit, Mitarbeitende bei Unsicherheiten oder Konflikten zu unterstützen, könnte eine externe Anlaufstelle bieten. Die Bedeutung von Anlaufstellen bei Konflikten oder

Burnout zeigt auch die Gesundheitsförderung Schweiz in ihrem Faktenblatt zum Thema Friendly Workspace in agilen Organisationen (Bürki & Swoboda, 2020).

Als weiterer Aspekt der Zusammenarbeit zeigt sich die **veränderte Feedbackkultur** in der Holokratie. Es wird über Sinn und Zweck sowie Anforderungen an Rollen gesprochen anstatt über die Rolleninhabenden. Diese Trennung führt jedoch auch dazu, dass den Mitarbeitenden als Persönlichkeit weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird und insbesondere in der strikten Meetingkultur wenig Raum für persönliche Anliegen eingeräumt wird, was auch die Fallstudie von Andrey und Jung (2016) bestätigt. Für eine gelingende Umsetzung ist daher zentral, dass Räume geschaffen werden, in denen Mitarbeitende ihre persönlichen Ansichten und Fragen einbringen können. Als Möglichkeit, diesen Schwierigkeiten zu begegnen, könnten Rollen definiert werden, welche sich mit diesen Themen auseinandersetzen und die Umsetzung sicherstellen.

Zusammenfassend kann für die Holokratie festgehalten werden, dass diese Organisationsform wichtige Grundlagen zur Förderung der Gesundheit bereitstellt. Die positiven Möglichkeiten, die aus der Literatur herausgearbeitet wurden (vgl. Kapitel 2.2.2), stehen im Einklang mit den vorliegenden Untersuchungsergebnissen. Hinsichtlich der identifizierten Risiken ist es ratsam, Mitarbeitende im Rahmen eines einzuführenden betrieblichen Gesundheitsmanagements, gezielt in ihren Selbst- und Gesundheitskompetenzen zu stärken. Für diese Umsetzung würden sich die vorhandenen partizipativen Strukturen eignen, da die Beschäftigten es bereits gewohnt sind, ihre Ideen und Ansichten zu übergeordneten Themen einzubringen.

5.2. Partizipation und Gesundheit

Für die zweite Fragestellung konnten in den Untersuchungsergebnissen keine direkten Zusammenhänge zwischen Partizipation und Gesundheit gefunden werden. Vor dem theoretischen Hintergrund hinsichtlich der Komplexität des Zusammenhangs von Partizipation und Gesundheit (vgl. Kapitel 2.3.3) erscheint dies nachvollziehbar.

Dennoch lassen sich indirekte Zusammenhänge von Partizipation und Gesundheit identifizieren. Als Erstes kann der positive Einfluss eines hohen Partizipationsgrades auf die **Zufriedenheit der Mitarbeitenden** genannt werden. Die Reichweite der Partizipationsmöglichkeiten zeigt sich insbesondere in den Themenfeldern Arbeitszeit-

gestaltung, -inhalte und -organisation, in denen die Mitarbeitenden über ausgeprägte Gestaltungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten verfügen. Die Befragten berichten ferner von einem positiven Einfluss dieser Möglichkeiten auf ihre Motivation und Zufriedenheit. Diese Befunde decken sich mit einem Vergleich von Haas (2012b) von empirischen Studien und der Analyse von Kratzer et al. (2012). Dass Zufriedenheit als positive Emotion einen Zusammenhang mit psychischer und körperlicher Gesundheit sowie persönlichen Attributen wie hohem Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen aufweist, bestätigen Bengel et al. (2012) in ihrer Forschung zu Schutzfaktoren für Gesundheit.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass Möglichkeiten, **eigene Ideen einzubringen** und die **Zusammenarbeit mitzugestalten**, besonders geschätzt werden. Sie können positive Wirkungen auf das im Kapitel 2.3.3 erläuterte Kohärenzgefühl haben, wobei sich Mitarbeitende durch Partizipationsmöglichkeiten bedeutsamer fühlen, was nach Hartung (2011) als grundlegende positive Gesundheitsressource wirkt.

Um weitere Einflussfaktoren für die Gesundheit zu finden, wurden die Daten auch nach **Ressourcen** und **Risikofaktoren** untersucht. Die nachfolgende Tabelle 4 stellt zentrale Befunde aus der induktiven Auswertung überblicksartig dar.

Tabelle 4
Ressourcen und Risikofaktoren für die Gesundheit

Ressourcen	Risikofaktoren
Berücksichtigung der Bedürfnisse	Leistungsdruck / Verantwortung
Eigenverantwortung	Hohe Arbeitslast
Teamzusammenhalt	Übermässiges Engagement
Abgrenzung	Stress

Als Ressource kann die **Berücksichtigung der Bedürfnisse** und Fähigkeiten der Mitarbeitenden genannt werden. Die in Kapitel 5.1 erläuterte Möglichkeit, neue Aufgaben zu übernehmen, die den eigenen Wünschen und Fähigkeiten entsprechen, wird von den befragten Personen klar als Ressourcenstärkung wahrgenommen.

Als weitere Ressource wird die **Flexibilität durch eigenverantwortliches Planen** im Arbeitsalltag genannt. Sie wird als wichtiger Einflussfaktor für die Gesundheit angesehen, weil dadurch beispielsweise Möglichkeiten geschaffen werden, sich auch während des Tages sportlich zu betätigen, was einen gesundheitsförderlichen Lebensstil unterstützt.

Hinsichtlich der Risikofaktoren liessen sich mit **hoher Arbeitsbelastung, Leistungsdruck und hoher Verantwortung** identische Aspekte wie in der Literatur identifizieren (Ahlers, 2016; Porschen et al., 2004; Haas, 2012b; Hucker, 2008; Lutze et al., 2019). Ob diese Risikofaktoren jedoch tatsächlich zu Belastungen führen, ist gemäss den Befragten abhängig von der Persönlichkeit und der Fähigkeit, sich abgrenzen zu können. Die Interviewpartnerinnen haben bezüglich hoher Arbeitsbelastungen relativierend eingebracht, dass dies in allen Unternehmensformen vorkommen könne und daher kein expliziter Risikofaktor der Holokratie sei.

Daraus lässt sich schliessen, dass das Risiko hoher Arbeitsbelastungen mit Holokratie nicht reduziert werden kann. Die Verantwortung, sich gegen Überlastungen zu schützen, liegt in dieser Arbeitsform noch deutlicher bei den Mitarbeitenden als bei den Unternehmen. Kratzer et al. (2012) berichten ebenfalls von dieser Verschiebung der Verantwortlichkeiten in Bezug auf die in Kapitel 5.1 bereits beschriebene interessierte Selbstgefährdung.

Obwohl alle Interviewpartnerinnen von punktuell hohen **Arbeitsbelastungen** berichtet haben, wird dies nicht explizit als negativer Aspekt wahrgenommen. Als Erklärung kann das Job-Demand-Job-Control-Modell von Karasek und Theorell (1990) herangezogen werden. Es zeigt auf, dass hohe berufliche Anforderungen und Belastungen dann einen negativen Einfluss haben und berufsbedingten Stress fördern können, wenn Mitarbeitende keine Einflussmöglichkeiten haben. Wenn diese jedoch vorliegen, können die hohen Anforderungen zur persönlichen Entwicklung beitragen (Faltermajer & Wihofszky, 2012). Da Mitarbeitende in holokratischen Organisationsformen umfassende und entscheidende Einflussmöglichkeiten haben, ist dies ein möglicher Erklärungsansatz, weshalb die hohe Arbeitslast von den Mitarbeitenden nicht nachteilig wahrgenommen wird.

Abschliessend kann für den Zusammenhang von Partizipation und Gesundheit folgendes Fazit gezogen werden: Partizipative Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten fördern die Zufriedenheit, welche einen positiven Einfluss auf die Gesundheit hat. Da viele Determinanten die Gesundheit beeinflussen und wechselseitige Beziehungen aufweisen (Hurrelmann & Richter, 2022), kann das Wohlbefinden respektive die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht einzig auf Partizipation zurückgeführt werden. Wie sich jedoch gezeigt hat, können Partizipationsmöglichkeiten einen wichtigen Beitrag für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und somit auch zur Gesundheit leisten.

5.3. Limitationen

Durch die Interviews konnten wertvolle Informationen aus der Perspektive von Mitarbeitenden gewonnen werden. Mit dem qualitativen Forschungsvorgehen war die Untersuchungsgruppe eher klein und die Ergebnisse sind daher nicht repräsentativ. Ziel dieser Arbeit war es, sich mit dieser Vorgehensweise explorativ dem Thema neue Organisationsformen und Gesundheit anzunähern, da diesbezüglich noch wenig Forschung existiert. Um die Erkenntnisse zu verdichten und den Einfluss auf die Gesundheit konkreter zu untersuchen, könnten in einer Anschlussstudie mehrere Querschnittsvergleiche mit einem quantitativen Längsschnittdesign zwischen holokratischen und hierarchischen Organisationen durchgeführt werden.

Als weitere Limitation kann in der qualitativen Sozialforschung der *Selection Bias* genannt werden. Es lässt sich nicht eruieren, wie die Auswahl der Interviewpartnerinnen in den angefragten Unternehmen gestaltet wurde und es besteht daher die Möglichkeit, dass sich nur motivierte und positiv gestimmte Mitarbeitende für die Interviews zur Verfügung gestellt haben. Dies könnte dazu geführt haben, dass die Effekte der Holokratie vielleicht im positiven Sinne überbewertet wurden.

6. Fazit und Schlussfolgerungen

6.1. Schlussfolgerungen für Unternehmen

Holokratie bietet für Unternehmen hohe Flexibilität und die Möglichkeit, sich laufend an verändernde Bedingungen anzupassen. Die starke Autonomie und die Kreisorganisation können sich gesundheitsfördernd auf die Mitarbeitenden auswirken. Die Organisationsform ermöglicht ihnen, ihre Ressourcen zu stärken und Belastungen zu reduzieren und wirkt sich somit auf die Gesundheit und Motivation aus, was sich auch für die Unternehmen in der Personalpolitik bezüglich reduzierter Krankheitsabsenzen oder Kündigungen als Vorteil erweist.

Durch das selbstorganisierte Arbeiten sind Mitarbeitende in ihren Selbstmanagementfähigkeiten besonders gefordert. Die zentrale Rolle der Führungspersonen, welche in traditionellen Unternehmen die Verantwortung für Gesundheitsthemen mittragen, fällt in holokratischen Organisationsformen weg. Es ist daher sinnvoll, die Mitarbeitenden in Bezug auf gesundheitsförderliches Verhalten zu schulen und ihre Selbstmanagementkompetenzen zu fördern. Zudem ist es empfehlenswert, sie auf Risiken im Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen zu sensibilisieren.

Mit der Kreisorganisation bietet sich die Möglichkeit, Gesundheitsthemen in einem separaten Kreis oder in einer separaten Rolle zu verankern. Ebenso ist es wünschenswert, das Thema Gesundheit in der Unternehmenskultur fest einzubinden, um den Herausforderungen der Organisationsform zu begegnen.

Holokratische Organisationen haben durch ihren hohen Partizipationsgrad die Chance, umfassender vom Knowhow der Mitarbeitenden zu profitieren. Zudem kann eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen erreicht werden, weil die Beschäftigten in ihrer Tätigkeiten Sinn erleben und eine höhere Arbeitszufriedenheit erfahren.

6.2. Schlussfolgerungen für die Gesundheitsförderung

Die vorliegende Arbeit ging den Fragen nach, inwiefern **Holokratie Potenzial für die Gesundheitsförderung bietet** und wie sich die **Partizipationsmöglichkeiten auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken**. Aus den Forschungsergebnissen haben sich erste Erkenntnisse ergeben: Durch den hohen Grad an Eigenverantwortung und Partizipation können Mitarbeitende in ihren Kompetenzen und ihrem beruflichen Sinnerleben gefördert werden. Diese Aspekte führen zu einer ausgeprägten Zufriedenheit, welche wiederum einen positiven Einfluss auf die Gesundheit hat.

Die Organisationsform bietet den Mitarbeitenden geeignete Bedingungen, sich umfassend und partizipativ einzubringen, was als wichtige Voraussetzung für eine gelingende Gestaltung hinsichtlich der Empfehlungen der Ottawa Charta für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen gilt (WHO, 1986). Wie sich in der vorliegenden Untersuchung gezeigt hat, ist die Arbeitsweise jedoch auch mit hohen Anforderungen an die Mitarbeitenden verbunden. Insbesondere führt die Selbstorganisation dazu, dass die individuellen Gesundheitskompetenzen sowie Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen in den Vordergrund rücken. Die Stärkung dieser Kompetenzen und die Befähigung der Mitarbeitenden ist daher ein zentraler Ansatzpunkt für die Gesundheitsförderung in den neuen Arbeitswelten.

Inwiefern die Organisationsform eine Chance für ein systematisches, betriebliches Gesundheitsmanagement darstellen kann, könnte in einer weiterführenden Forschung auf Unternehmensebene in den Fokus genommen werden. Offen bleibt des Weiteren, inwiefern der Aspekt der interessierten Selbstgefährdung Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat. Dies könnte in Anschlussstudien genauer untersucht werden.

Zum Schluss, und ganz im Sinne des Entscheidungsfindungsprinzips der Holokratie, kann diese Organisationsform als *safe enough to try* beurteilt werden. Und um es in den Worten einer Interviewpartnerin zu sagen: [REDACTED] und « [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

7. Literaturverzeichnis

- Ahlers, E. (2016). *Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit: Eine quantitativ empirische Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragungen zu ergebnisorientierten Arbeitssystemen*. Duncker & Humblot.
- Ahlers, E., & Brussig, M. (2004). *Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004*. WSI - Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. https://www.boeckler.de/pdf/-wsimit_2004_11_Ahlers_Brussig.pdf
- Andrey, G., & Jung, P. E. (2016). Selbst organisiertes Unternehmen: Fallstudie zur Einführung von Holacracy. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 85(6), 384–389.
- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. In A. Franke (Hrsg.), *Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis* (Bd. 36). Dgvt-Verlag.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2018). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis* (Sonderausgabe). Schäffer-Poeschel.
- Bättig, I. (2022, 22. November). *Holocracy Firmen in der Schweiz (und AT/DE)*. <https://www.ivobaettig.com/holacracy-firmen-in-der-schweiz-und-atde.html>
- Bauer, J. (2013). *Arbeit: Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht*. Blessing.

Bengel, J., & Lyssenko, L. (2012). *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter: Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter*. BZgA Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung.

Brückner, F., & von Ameln, F. (2016). Agilität. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47(4), 383–386.
<https://doi.org/10.1007/s11612-016-0334-6>

Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Murmann.

Bundesamt für Gesundheit. (2019). *Die gesundheitspolitische Strategie des Bundesrates 2020–2030*. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/gesundheits-2030/gesundheitspolitische-strategie-2030.html>

Bürki, E., & Swoboda, N. (2020). *Faktenblatt 40: Friendly Work Space in agilen Organisationen*. Gesundheitsförderung Schweiz.
https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_040_GFCH_2020-04_-_Friendly_Work_Space_in_agilen_Organisationen.pdf

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Eigenverlag.

https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf

Faltermaier, T., & Wihofszky, P. (2012). Partizipation in der Gesundheitsförderung: Salutogenese-Subjekt-Lebenswelt. In R. Rosenbrock & S. Hartung (Hrsg.), *Handbuch Partizipation und Gesundheit* (S. 102–113). Huber.

Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 247–263). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_30

Forster, R. (2015). *Gutachten zur Bürger- und Patientenbeteiligung im österreichischen Gesundheitssystem*. ARGE Selbsthilfe Österreich.

<https://oekuss.at/sites/oekuss.at/files/inline-files/Gutachten-%20zur%20B%C3%BCrger-%20und%20Patientenbeteiligung-%20im%20%C3%B6sterreichischen%20Gesundheitssystem.pdf>

Gensicke, T., & Neumaier, C. (2014). Wert/Wertewandel. In G. Endruweit, G. Trommsdorff, & N. Burzan (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (S. 610–616). UTB.

Göbel, E. (1998). *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation*. Duncker & Humblot.

- Haas, M. (2012a). *Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen* (Working Paper SP I 2012-302). WZB Discussion Paper. <https://www.econstor.eu/handle/10419/70196>
- Haas, M. (2012b). Partizipation abhängig Beschäftigter und Gesundheit. In R. Rosenbrock & S. Hartung (Hrsg.), *Handbuch Partizipation und Gesundheit* (S. 127–141). Huber.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer.
- Halbe-Haenschke, B. (2017). Sensibilisieren: Wozu betriebliches Gesundheitsmanagement. In B. Halbe-Haenschke & U. Reck-Hog (Hrsg.), *Die Erfolgsstrategie für Ihr BGM: Methoden und Umsetzung eines effektiven betrieblichen Gesundheitsmanagements* (S. 9–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15491-2_2
- Hartung, S. (2011). *Partizipation - Eine relevante Größe für individuelle Gesundheit? Auf der Suche nach Erklärungsmodellen für Zusammenhänge zwischen Partizipation und Gesundheit* (Working Paper SP I 2011-303). WZB Discussion Paper. <https://www.econstor.eu/handle/10419/56928>
- Hartung, S. (2012). Partizipation—Wichtig für die individuelle Gesundheit? Auf der Suche nach Erklärungsmodellen. In R. Rosenbrock & S. Hartung (Hrsg.), *Handbuch Partizipation und Gesundheit* (S. 57–78). Huber.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4>
- Hofmann, J., & Günther, J. (2019). Arbeiten 4.0—Eine Einführung—Working in the Digital Age. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 5656(4), 687–705.
- Huber, A. (2010). *Personalmanagement*. Vahlen.
- Hucker, T. (2008). *Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel*. R. Hampp.
- Hurrelmann, K., & Richter, M. (2022). *Determinanten der Gesundheit*. Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-I008-2.0>
- Jensen, R., & Ulshöfer, C. T. (2022). *Faktenblatt 76: Arbeitsbedingungen, Wohlbefinden und Produktivität bei Erwerbstätigen in der Schweiz während der Covid-19-Pandemie*. Gesundheitsförderung Schweiz. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/2022-11/Faktenblatt_076_GFCH_2022-11_-_Job-Stress-Index_2020-2022.pdf
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Book.

- Kluge, F., & Götze, A. (2021). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783112344484>
- Kozica, A., Müller, M., & Roser, P. (2021). *Iga.Report 44. Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0*. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).
- Kratzer, N., Birken, T., Dunkel, W., & Menz, W. (2012). Partizipation bei neuen Steuerungsformen von Arbeit. In R. Rosenbrock & S. Hartung (Hrsg.), *Handbuch Partizipation und Gesundheit* (S. 142–153). Huber.
- Krause, A., Deufel, A., Dorsewagen, C., Knecht, M., Mumenthaler, J., Mustafić, M., & Zäch, S. (2018). Betriebliche Interventionen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung indirekter Steuerung. In M. A. Pfannstiel & H. Mehlich (Hrsg.), *BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen: Lösungen, Beispiele, Handlungsanleitungen* (S. 33–57). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22738-8_3
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kürschner, I. (2015). *New Work: Wie wir morgen tun, was wir heute wollen*. Goldegg.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. C.H.Beck. <https://doi.org/10.15358/9783800649143>
- Lutze, M., Schaller, P. D., & Wüthrich, H. A. (2019). New Work. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 88(6), 356–362.

- Matuschek, I. (2010). *Konfliktfeld Leistung: Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungspolitik*. Edition Sigma.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker, & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105–122). Edition Sigma.
- Porschen, S., Bolte, A., & Böhle, F. (2004). *Kooperation als Belastung*. WSI - Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-kooperation-als-belastung-11897.htm>
- Poutsma, F., Henickx, J. A. M., & Huijgen, F. (2003). Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace. *Economic and Industrial Democracy*, 24(1), 45–76. <https://doi.org/10.1177/0143831X03024001599>
- Reinders, H. (2012). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden*. De Gruyter.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Franz Vahlen.
- Rohrbach, B. (2020). *Monitor Soziales Unternehmertum Schweiz 2020*. SENS Suisse.

- Rosenbrock, R. (2016, 4. Oktober). *Partizipation und Gesundheit*. [Tagungspräsentation] Fachtagung des Patientenbeauftragten NRW, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) Duisburg. <https://docplayer.org/123634512-Partizipation-und-gesundheit-prof-dr-rolf-rosenbrock.html>
- Rosenbrock, R., & Hartung, S. (2012). Gesundheit und Partizipation. Einführung und Problemaufriss. In R. Rosenbrock & S. Hartung (Hrsg.), *Handbuch Partizipation und Gesundheit* (S. 8–26). Huber.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und „New Work“* (2. Aufl.). BoD – Books on Demand.
- Schnell, T. (2020). *Psychologie des Lebenssinns*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61120-3>
- Senge, P. M. (2021). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Schäffer-Poeschel.
- Stigler, H., & Reicher, H. (2012). *Praxisbuch empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften*. StudienVerlag.
- Strassburger, G., & Rieger, J. (2019). Partizipation kompakt – Komplexe Zusammenhänge auf den Punkt gebracht. In G. Strassburger & J. Rieger (Hrsg.), *Partizipation kompakt: Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe* (S. 230–239). Beltz Juventa.
- Strauch, B., & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. Franz Vahlen.

- Sulzberger, M. (2020). Geleitwort. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3>
- Thiemann, D., Müller, M., & Kozica, A. (2020). Selbstorganisation in digitalen komplexen Arbeitswelten. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 337–350). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3>
- Tielking, K. (2022). Partizipation, Teilhabe und Gesundheit. In R. Haring (Hrsg.), *Gesundheitswissenschaften* (S. 479–486). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65219-0>
- WHO. (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*.
http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf?ua=1
- Wilkinson, R. G., & Marmot, M. G. (2004). *Soziale Determinanten von Gesundheit: Die Fakten* (2. Ausg). WHO.
- Wolff, M. (2021). Selbstorganisation. In A. Angerer (Hrsg.), *New Healthcare Management: 7 Erfolgskonzepte für das Gesundheitswesen*. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/zhaw/detail.action?docID=6795541>
- Wright, M. T. (2012). Partizipation in der Praxis: Die Herausforderung einer kritisch reflektieren Professionalität. In R. Rosenbrock & S. Hartung (Hrsg.), *Handbuch Partizipation und Gesundheit* (S. 91–101). Huber.

Wright, M. T., von Unger, H., & Block, M. (2010). Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention. In M. T. Wright (Hrsg.), *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention* (S. 35–52). Huber. <https://elibrary.hogrefe.com/book/99.110005/9783456948676>

Zaugg, R. J. (2017). Bottom-up-Führung: Was den Umsetzungserfolg erhöht. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 86(4), 208–213.

Weitere Verzeichnisse

7.1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Das 4S-Modell der Arbeit	6
Abbildung 2 Mitarbeitendenbeteiligung als Kern der Steuerung	7
Abbildung 3 Darstellung Arbeitsmodell Holokratie	11
Abbildung 4 Stufenmodell der Partizipation	15
Abbildung 5 Arbeitsmodell der Untersuchungsdimensionen.....	19
Abbildung 6 Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	24

7.2. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Chancen und Herausforderungen neuer Organisationsmodelle	12
Tabelle 2 Angaben zu Interviewpersonen und Unternehmen	21
Tabelle 3 Gütekriterien.....	25
Tabelle 4 Ressourcen und Risikofaktoren für die Gesundheit	38

8. Eigenständigkeitserklärung und Wortzahl

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung der angegebenen Quellen verfasst habe.»

 28.04.2023



Daniela Gruber

Wortzahl

Wortzahl des Abstracts: 198 (max. 200)

Wortzahl der Bachelorarbeit: 9'970 (max. 10'000) (exklusive Abstract, Tabellen und Abbildungen sowie deren Beschriftungen, Inhalts- und Literaturverzeichnis sowie weitere Verzeichnisse, Eigenständigkeitserklärung und Anhänge)

Anhang

Anhang A	Beispiel-E-Mail-Anfrage für Interview
Anhang B	Einverständniserklärung
Anhang C	Interviewleitfaden
Anhang D	Transkriptionsregeln
Anhang E	Transkriptionsprotokolle
Anhang F	Kategoriensystem

Anhang A – Beispiel-E-Mail-Anfrage

Sehr geehrte Damen und Herren

Mein Name ist Daniela Gruber und ich schreibe eine Bachelorarbeit im Studiengang Gesundheitsförderung und Prävention an der ZHAW. Momentan absolviere ich ein Praktikum im betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Mein Interesse und Thema der Bachelorarbeit ist Partizipation in neuen Organisationsformen. Es geht darum, inwiefern Partizipation in einer Organisationsform wie Holokratie umgesetzt wird und welche Auswirkungen dies auf die Mitarbeitenden hat. Dazu möchte ich gerne mit Mitarbeitenden über ihre Erfahrungen sprechen. Meine Motivation ist herauszufinden, inwiefern die Erkenntnisse aus der Organisationsform und der Umsetzung von Partizipation für die Gesundheitsförderung in Unternehmen genutzt werden können.

Für meine Bachelorarbeit plane ich qualitative Interviews auf Basis eines Leitfadens. Da ich auf Ihrer Homepage gesehen habe, dass Sie das Unternehmen holokratisch organisiert haben, möchte ich Sie anfragen, ob ich ein:e Mitarbeiter:in interviewen darf. Wenn möglich, sollte die Person bereits mindestens zwei Jahre im Unternehmen xy arbeiten und auch Erfahrungen in traditionellen hierarchischen Unternehmen mitbringen.

Die Interviews finden idealerweise Ende November / Anfang Dezember statt. Die Länge dieser Interviews können variieren, jedoch nehme ich an, dass sie sich im Rahmen von 30 – 60 Minuten bewegen. Für die Bestimmung des Interview-Ortes bin ich flexibel (kann auch online sein).

Falls Sie ausserhalb des Unternehmens xy Personen kennen, dessen Kontakt Sie mir vermitteln könnten, bin ich Ihnen sehr dankbar.

Genauere Details oder Rückfragen können wir gerne auch telefonisch besprechen. Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und danke Ihnen für Ihre Unterstützung.

Anhang B – Einverständniserklärung Interviews

Einverständniserklärung

Das Interview wird von Daniela Gruber im Rahmen ihrer Bachelorarbeit zum Thema *Partizipation in neuen Organisationsformen* an der ZHAW Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Gesundheit, durchgeführt.

Ich wurde von Daniela Gruber über den Zweck und das Ziel der Befragung informiert und bin einverstanden, dass meine Interviewaussagen aufgezeichnet und anschliessend verschriftlich werden.

In die Bachelorarbeit fliessen einzelne Zitate aus den Interviews mit ein, um wichtigen Resultaten besonderes Gewicht zu verleihen. **Alle Angaben werden absolut vertraulich behandelt** und alle persönlichen Daten werden **anonymisiert**. Die Aufnahmen der Interviews werden bis 30. Juni 2023 aufbewahrt und anschliessend vollständig gelöscht.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich mit meiner Unterschrift bereit, das Interview zu geben und bin darüber informiert worden, dass ich das Interview jederzeit abbrechen kann oder zu bestimmten Themen keine Stellung beziehen muss.

Ort und Datum:.....

Name:.....

Unterschrift:.....

Die unterzeichneten Einverständniserklärungen sind bei der Autorin abgelegt.

Anhang C – Interviewleitfaden

Interviewte Person:

Interviewerin: Daniela Gruber

Interviewdatum:

Einleitung

Ich begrüße Sie zum Interview und möchte mich an dieser Stelle nochmals herzlich für die Bereitschaft zu diesem Interview bedanken.

→ *Als erstes Einverständniserklärung mit Interviewpartner:in besprechen und unterzeichnen lassen*

Ich werde Ihnen gleich einige Fragen über Ihre Erfahrungen im Unternehmen bezüglich der Organisationsform und der Partizipation stellen.

Bitte antworten sie spontan, was Ihnen dabei einfällt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, denn Ihre persönliche Meinung und Erfahrung dazu ist was zählt.

Wenn Sie eine Frage nicht beantworten möchten, dann ist das in Ordnung und wir lassen diese aus. Haben Sie noch Fragen? Wenn nicht, starten wir nun mit dem Interview.

→ *Hinweis auf Audioaufnahmen und Start der Audioaufnahmen (Startzeit notieren)*

Fragen über Interviewpartner:in				
<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Berufsbezeichnung / Funktion in Betrieb • Höchster Bildungsabschluss • Wie lange bereits in Unternehmen tätig • Anzahl MA in Betrieb 				
Frage Nr.	Frage	Check – wurde das erwähnt? Memo für mögliche Nachfragen	Detailfragen und Anregung Gesprächsfluss	Theoriebezug
1. Einstiegsfragen				
1.1	Ich bin auf xy (Firmenname) zugekommen, weil ich auf eurer Webseite gesehen habe, dass ihr holokratisch organisiert seid. Wie wird Holokratie in xy (Firmenname) umgesetzt?	Wie lange arbeitet xy schon nach holokratischem System? - selbstorganisierte Kreise - Kreisprinzip / Rollen - Entscheidungsstruktur - integrative Entscheidungsfindung - Meetingstruktur	Spezifische Umsetzung in Betrieb?	Holokratie Kap. 2.2.1

1.2	Was hat Sie bezüglich Organisationsform gereizt, um in diesem Unternehmen zu arbeiten?	- Partizipation? - Motivation?	Wie haben sie sich die Arbeit vorgestellt? Was hat sich bestätigt aus der Vorstellung, was nicht?	Motivation Kap.2.1.1.
2. Organisationsform (strukturelle Arbeitsbedingungen / individuelle Arbeitsgestaltung / Zusammenarbeit)				
2.1	Was gefällt Ihnen an der Art wie ihr Betrieb organisiert ist und wie zusammengearbeitet wird?	- Eigenverantwortung - Kommunikation - Arbeitsform	Was ist besonders positiv? Gibt es noch weitere Aspekte?	Chancen neuer Organisationsmodelle Kap. 2.2.2
2.2	Was denken Sie bietet die Organisationsform für Chancen?		Fällt Ihnen noch etwas dazu ein?	Chancen neuer Organisationsmodelle Kap. 2.2.2
2.3	Es gibt bei allem zwei Seiten, daher interessiert mich auch, was gefällt ihnen nicht so gut?	- Arbeitsvolumen - Termin- und Zeitdruck - Konflikte - Verantwortung	Was würden sie gerne ändern? Was sind die grössten Herausforderungen? Gibt es noch weitere Aspekte?	Herausforderungen neuer Organisationsmodelle Kap. 2.2.2
2.4	Wenn Sie ihre Arbeit im Unternehmen xy mit ihren Erfahrungen aus der Vergangenheit vergleichen – was fällt Ihnen dazu ein?	- Unterschiede Organisationsform - Arbeitsklima - Arbeitszufriedenheit - Partizipation - Work-Life Balance - Abgrenzung	Gibt es noch weitere Unterschiede? Hat sich etwas verändert?	Herausforderungen neuer Organisationsmodelle Kap. 2.2.2
3. Partizipation				
3.1	Wie partizipativ erleben Sie Entscheidungsprozesse in Ihrem Betrieb?	- Einstellung zu Partizipation (MA)? - Ebene: oberste Ebene / Projekt/ Teamebene - In allen Bereichen? - Alle Meinungen gleich viel wert? - Möglichkeit zu sagen, was Sie wirklich denken?	Wie wird das konkret gelebt? Können Sie ein Beispiel nennen? Gibt es Bereiche, die keine Partizipation ermöglichen?	Umsetzung Partizipation Kap. 2.3.2
3.2	Auf welcher Stufe würden Sie den Grad der Partizipation in ihrem Unternehmen einordnen und weshalb? (Stufenmodell zeigen)		Gibt es noch weitere Gründe für diese Einordnung?	Stufenmodell Partizipation Kap. 2.3.1
3.3	Was finden Sie besonders gut an der Partizipation in Ihrem Betrieb?	- Eigenverantwortung	Was sind positive Auswirkungen von Partizipation?	Umsetzung Partizipation Kap. 2.3.2

3.4	Was würden Sie sich bezüglich Partizipation in Ihrem Betrieb anders wünschen?		Gibt es noch weitere Aspekte? Auswirkungen?	Umsetzung Partizipation Kap. 2.3.2
4. Auswirkungen auf Gesundheit (Ressourcen / Risikofaktoren)				
4.1	Was denken Sie, hat die Organisationsform Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden? Wie ist es bei Ihnen oder bei anderen um Sie herum?	<ul style="list-style-type: none"> - Bio (körperliche Auswirkungen): Schlaf, Stress - Psycho (Mentale Gesundheit): Zufriedenheit, Wohlbefinden, Abschalten, Work-Life Balance - Sozial: Teamzusammenhalt, soziale Unterstützung im Team, MA Einbindung 	Gibt es noch weitere Aspekte? Wie geht es MA im Betrieb? Hören Sie etwas darüber?	Partizipation und Gesundheit Kap. 2.3.3
5. Abschluss				
5.1	Was würden Sie gerne noch ansprechen? Was fänden Sie noch wichtig?			

Wir sind nun am Ende des Interviews angelangt. Vielen herzlichen Dank für Ihre Offenheit! Ich stoppe nun das Aufnahmegerät.

Endzeit notieren und Hinweis, dass ein Geschenk geschickt wird

Anhang D – Transkriptionsregeln

Die in dieser Arbeit verwendeten Transkriptionsregeln wurden von Dresing und Pehl (2018, S. 21 – 22) übernommen:

- 1 Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- 2 Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. „So ‘n Buch“ wird zu „so ein Buch“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, z.B.: „Bin ich nach Kaufhaus gegangen.“
- 3 Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, z.B.: „Ich gehe heuer auf das Oktoberfest“.
- 4 Umgangssprachliche Partikeln wie „gell, gelle, ne“ werden transkribiert.
- 5 Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“
- 6 Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen „/“ gekennzeichnet.
- 7 Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heisst, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.
- 8 Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau“, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.
- 9 Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert.
- 10 Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch VERSALIEN gekennzeichnet.
- 11 Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert.
- 12 Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.

- 13 Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)“ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen: „(unv., Mikrophon rauscht)“. Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, z.B. „(Axt?)“. Unverständliche Stellen werden mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine weitere Zeitmarke gesetzt ist.
- 14 Die befragende Person wird durch ein „B:“, die interviewte Person durch ein „I:“ gekennzeichnet.


















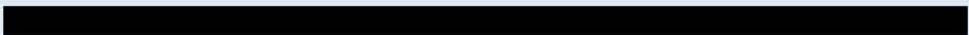
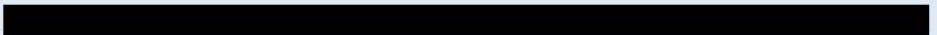
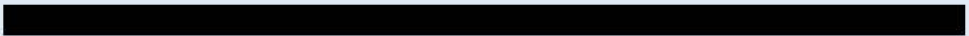

































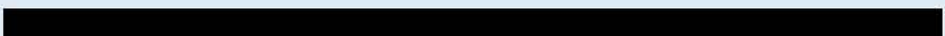


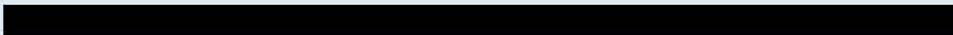
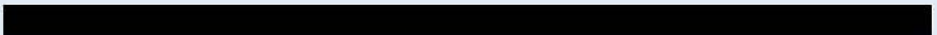





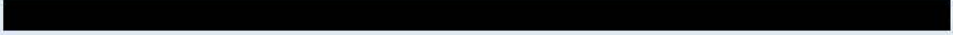
Anhang E – Transkriptionsprotokolle

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
















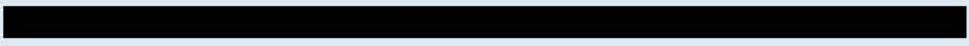


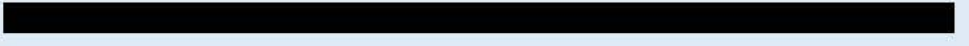


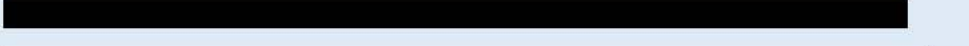






















[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]



		
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		









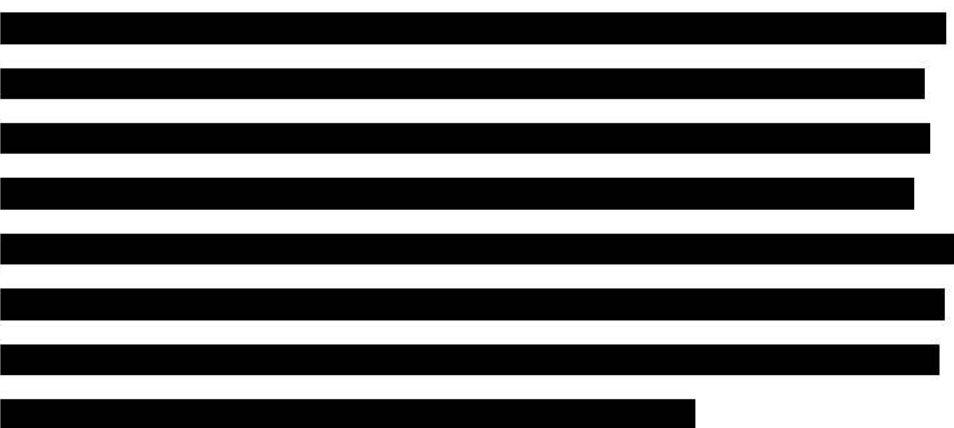


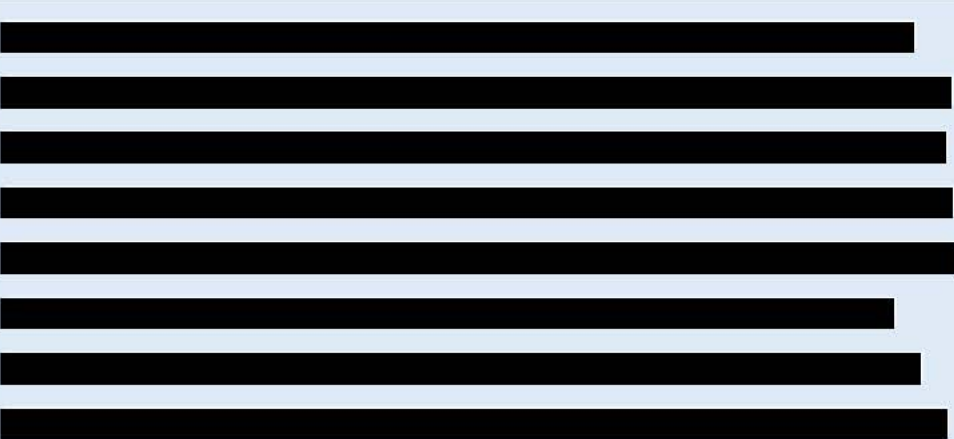
                		                
  		  
           		           

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 		<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>

The image shows a table with 32 rows. The first two columns of the table are completely redacted with black bars. The remaining columns contain text that has also been redacted with black bars. The redaction covers the entire content of the first two columns and the majority of the text in the subsequent columns for every row.


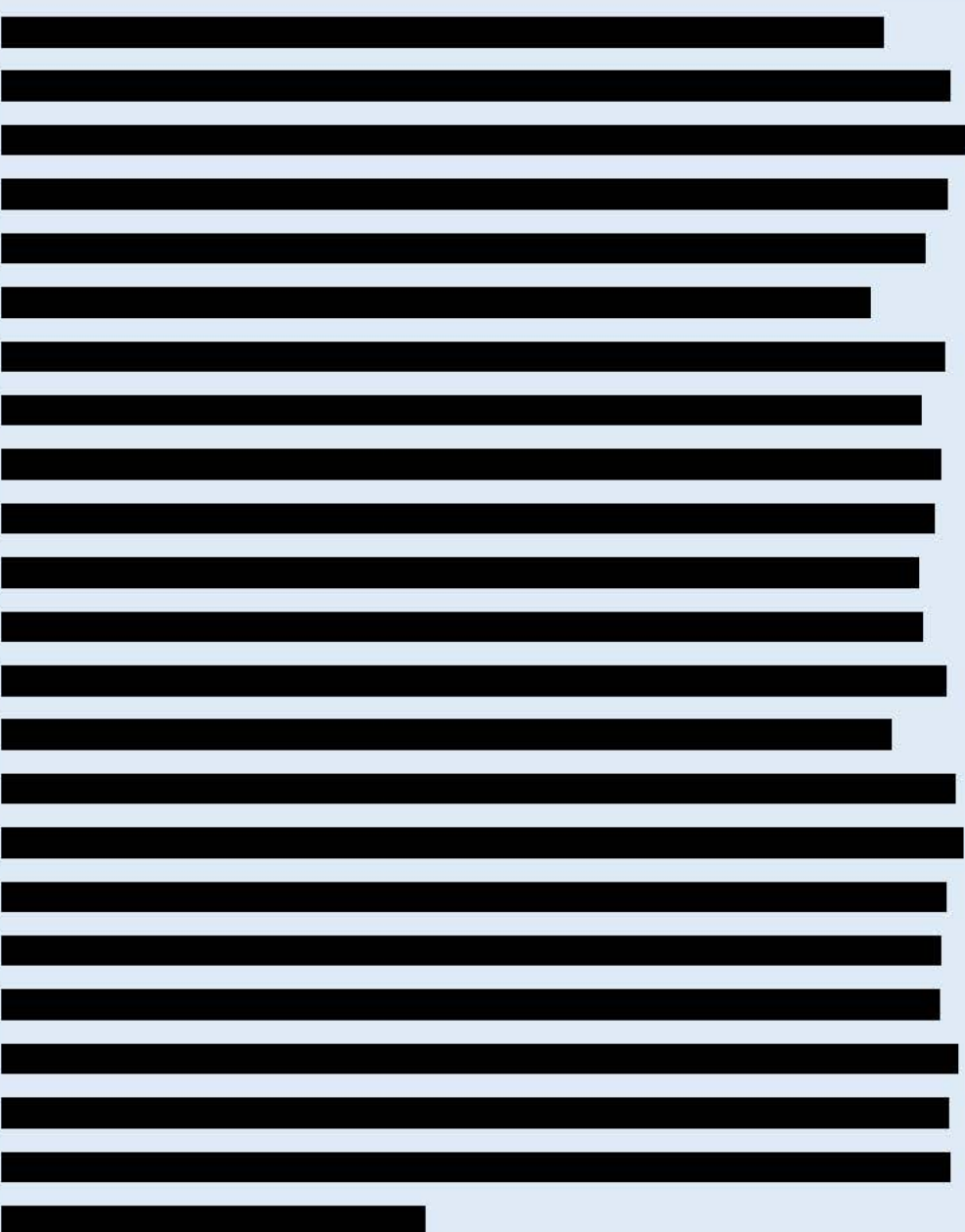

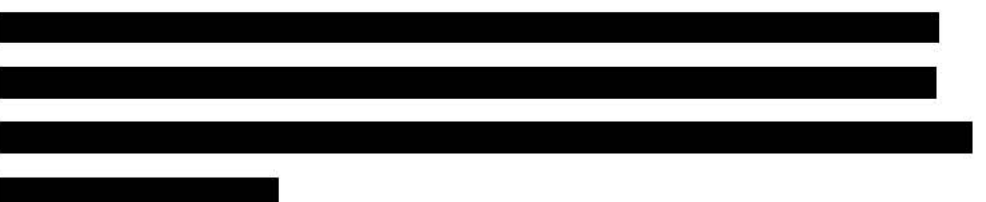



[Redacted]

[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]

[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<p>[Redacted text]</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>[Redacted text]</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>[Redacted text]</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>[Redacted text]</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>[Redacted text]</p>

<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 		<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

█ █ █ █ █ █ █ █ █		█ █ █ █ █ █ █ █ █
█ █ █	█	█ █ █
█ █ █ █ █ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █ █ █ █ █
█ █ █	█	█ █ █
█ █ █	█	█ █ █
█ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █
█	█	█

█ █ █ █ █ █ █ █		█ █ █ █ █ █ █ █
█	█	█
█	█	█
█ █ █ █ █ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █ █ █ █ █
█ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █
█ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █

[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]	I	[REDACTED]
[REDACTED]	I	[REDACTED]
[REDACTED]	I	[REDACTED]

█ █ █ █	█	█ █ █ █
█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █
█ █	█	█ █
█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █
█	█	█

<p>■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>■</p>	<p>■ ■ ■ ■ ■ ■ ■</p>
<p>■ ■ ■</p>	<p>■</p>	<p>■ ■ ■</p>
<p>■ ■</p>	<p>■</p>	<p>■ ■</p>
<p>■ ■</p>	<p>■</p>	<p>■ ■</p>

<ul style="list-style-type: none">■■■■■■■■■■■■■■■■■		<p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p>
<ul style="list-style-type: none">■■■	■	<p>■</p> <p>■</p> <p>■</p>
<ul style="list-style-type: none">■■	■	<p>■</p> <p>■</p>
<ul style="list-style-type: none">■■■	■	<p>■</p> <p>■</p> <p>■</p>
<ul style="list-style-type: none">■■■	■	<p>■</p> <p>■</p> <p>■</p>
<ul style="list-style-type: none">■■■■■■	■	<p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p>
■	■	<p>■</p>

[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █		█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █
█ █ █ █ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █ █ █
█ █ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █ █
█ █ █	█	█ █ █
█	█	█

█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █		█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █
█ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █
█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █	█	█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █

<p>[REDACTED]</p>		<p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>

Anhang F – Kategoriensystem

Deduktive Oberkategorien (OK); erstellt anhand von Interviewleitfaden

Code OK	Oberkategorie
A	Strukturelle Arbeitsbedingungen
B	Individuelle Arbeitsgestaltung
C	Zusammenarbeit
D	Partizipation
E	Gesundheit – Risikofaktoren
F	Gesundheit - Ressourcen
G	Zufriedenheit
H	Werte

Oberkategorien ergänzt mit induktiven Unterkategorien; erstellt im Laufe der Auswertung

Code OK	Code	Kategorienbezeichnung	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele	Anz.
A		Strukturelle Arbeitsbedingungen	Aspekte der strukturellen Arbeitsbedingungen		31
	A1	Meetingkultur	I spricht über Veränderungen in der Meetingkultur	« [REDACTED]	7
	A2	Gleichwertige MA	I spricht über Wahrnehmung, dass Mitarbeitende auf gleicher Stufe / auf Augenhöhe sind	« [REDACTED]	6
	A3	Fehlende Kontrollorgane	I spricht über fehlende Kontrollorgane oder fehlende Führungspersonen im Unternehmen	[REDACTED]	7

	A4	Anforderungen an MA	I spricht über Anforderungen an MA aufgrund der Organisationsform	[REDACTED]	1
	A5	Flexibilität / Weiterentwicklung / Veränderung	I spricht über die Möglichkeiten, wie sich das Unternehmen flexibel anpassen, verändern oder weiterentwickeln kann	[REDACTED]	8
	A6	Fokus zu wenig auf Menschen	I spricht über zu wenig Fokus auf die Menschen, Herausforderung, dass gewisse Aufgaben nicht organisiert sind	[REDACTED]	2
B		Individuelle Arbeitsgestaltung	Aspekte der individuellen Arbeitsgestaltung		29
	B1	Eigenverantwortung	I spricht über Eigenverantwortung in Rolle (Aufabengestaltung, Rollen Abgabe aufgrund Überlastung, Entscheidung Unterstützung zu holen)	[REDACTED]	13
	B2	Freie Arbeitsgestaltung	I spricht über Möglichkeiten, sich die Arbeitszeiten frei einzuteilen und den Arbeitsort frei zu wählen	[REDACTED]	12
	B3	Job Enrichment	I spricht über Möglichkeit, Aufgabengebiet zu erweitern, zusätzliche Aufgaben/Rollen zu übernehmen, auch ohne Vorerfahrung	[REDACTED]	4

C		Zusammenarbeit	Aspekte der Zusammenarbeit in der Organisationsform		28
	C1	Unterstützung bei Überlastung	I spricht über Unterstützung bei Überlastung: wie wird im Betrieb unter den MA damit umgegangen, was gibt es für Möglichkeiten, Aussagen zu Unterstützung generell	[Redacted]	8
	C2	Feedbackkultur	I spricht über Feedbackkultur: Ansätze wie Feedback gegeben wird in Unternehmen	[Redacted]	2
	C3	Vernetzung intern	I spricht über interne Vernetzung	[Redacted]	1
	C4	Gemeinschaftsgefühl	I spricht über Gemeinschaftsgefühl	[Redacted]	6
	C5	Konflikte	I spricht über Konflikte: Schwierigkeiten diese zu lösen, Ansätze wie in Unternehmen mit Konflikten umgegangen wird.	[Redacted]	3
	C6	Kommunikation	I spricht über die Kommunikation im Unternehmen	[Redacted]	8

D		Partizipation	Aspekte der Partizipation in Organisationsform		44
	D1	Entscheidungsfindung	I spricht über die Entscheidungsfindung im Unternehmen	[REDACTED]	5
	D2	Entscheidungsfreiheit	I spricht über Entscheidungsfreiheit in den Rollen	[REDACTED]	2
	D3	Bereiche ohne Partizipation	I spricht über Bereiche, in welchen keine Partizipation möglich ist	[REDACTED]	6
	D4	Selbstorganisation	I spricht über Selbstorganisation	[REDACTED]	7
	D5	Mitgestaltung (strategisch)	I spricht über Mitgestaltung: Ideen einbringen, um Zukunft zu gestalten	[REDACTED]	11
	D6	Mitspracherecht (operativ)	I spricht über Mitspracherecht, Entscheidungen werden gemeinsam gefällt	[REDACTED]	13

E		Gesundheit – Risikofaktoren	Negative Einflüsse auf Gesundheit		21
	E1	Leistungsdruck / Verantwortung	I spricht über Verantwortung und Leistungsdruck in ihrer Tätigkeit im Unternehmen	[REDACTED]	4
	E2	Hohe Arbeitslast	I spricht über hohe Arbeitslast: eigene Erfahrungen oder über Mitarbeitende im Unternehmen	[REDACTED]	12
	E3	Übermässiges Engagement	I spricht über übermässiges Engagement als möglichen Risikofaktor für die Gesundheit	[REDACTED]	3
	E4	Stress	I spricht über Stress im Betrieb oder von einzelnen Mitarbeitenden	[REDACTED]	2
F					
F		Gesundheit - Ressourcen	Positive Einflüsse auf Gesundheit		22
	F1	Berücksichtigung Bedürfnisse	I spricht über Berücksichtigung der Bedürfnisse von MA	[REDACTED]	8
	F2	Eigenverantwortung	I spricht über Möglichkeiten der Eigenverantwortung / Flexibilität im Zusammenhang mit Gesundheit	[REDACTED]	2
	F3	Teamzusammenhalt	I spricht über Teamzusammenhalt, soziale Unterstützung als Ressource	[REDACTED]	6
	F4	Abgrenzung	I spricht über Abgrenzung von Arbeitsaufgaben / Arbeitslast	[REDACTED]	6

G		Zufriedenheit	Aspekte der Zufriedenheit		15
	G1	Mitspracherecht	I spricht über Zufriedenheit aufgrund der Möglichkeit mitzubestimmen	[REDACTED]	3
	G2	Organisationsform	I spricht über Zufriedenheit im Zusammenhang mit Aspekten der Organisationsform	[REDACTED]	6
	G3	Freiheiten	I spricht über Zufriedenheit aufgrund der Freiheiten in ihrer Tätigkeit	[REDACTED]	6
H		Werte	Werte aus 4S Modell für Zufriedenheit und Erfüllung bei Mitarbeitenden		46
	H1	Intrinsische Motivation	I spricht über Motivation von Mitarbeitenden, Eigenantrieb	[REDACTED]	3
	H2	Sozialleben	I spricht über soziale Akzeptanz, positiver Atmosphäre im Betrieb, sozialer Austausch	[REDACTED]	10
	H3	Sinnhaftigkeit	I spricht über Sinnhaftigkeit in Tätigkeit, dass I gerne arbeitet	[REDACTED]	6

