

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Change Fake

Wandel als leeres Versprechen

Alles nur Show?

Wie Berater zum Fake Change beitragen

Täuschend echt

Manipulatoren rechtzeitig erkennen

Wahrhaftiger Wandel

Erfolgsfaktoren für den echten Change

Lügendetektor

Mit Shadowing den Blick auf die Hinterbühne wagen

Aus eigener Kraft

Shopfloor Management bei thyssenkrupp Steel



1
—
21

Nicht einfach ohne Hierarchie

Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung

Doris Arnold Basler, Theo Wehner und Hartmut Schulze

Fundamentale Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass Unternehmen sich entscheiden, sinnstiftende und hierarchiefreie Organisationsformen zu implementieren. Dabei stehen sie vor der Frage, welche Faktoren die Transformation begünstigen oder behindern. In diesem Artikel werden auf Basis einer Forschungsarbeit zentrale Einflussfaktoren aufgezeigt.

Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Wandel verlangen nach neuen und nachhaltigen Ansätzen in der Arbeitswelt. Durch den Einzug der Digitalisierung in die Organisationen haben sich ökonomische Wertschöpfung und Beschäftigungsmöglichkeiten stark verändert. Hackl, Wagner, Attmer und Baumann (2017) sehen New Work als Denkansatz und Synonym für den tiefgreifenden Wandel in der Gesellschaft und der Arbeitswelt, welcher zu einer veränderten Ausgestaltung von Arbeit und Organisationsformen führt. Dieser Wandel hat Auswirkungen auf das Wertesystem der Gesellschaft und der Beschäftigten (Kunert 2016). In der Studie «Wertewelten Arbeiten 4.0» des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2016) stuften die Befragten Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung als zentral ein, während die effektive Umsetzung dieser Werte in den Unternehmen und im Arbeitsalltag als kritisch bewertet wurde.

Laloux (2015) bestätigt, dass die Mehrheit der Beschäftigten ihre Tätigkeit kaum mit Selbstverwirklichung oder Sinnhaftigkeit in Verbindung bringt. Aus seiner langjährigen Erfahrung als Berater von Managern schließt er, dass auch Menschen an der Spitze der Hierarchien häufig von internen Machtspielen und Konkurrenzkämpfen ausgehöhlt werden. Robertson (2016) ergänzt, dass es in Organisationen eine Umverteilung der Verantwortung und Entscheidungsautorität braucht, um auf Veränderungen adäquat und schnell zu reagieren. Frei (2016) teilt

diese Einschätzung: «Was noch kaum gesehen wird, ist, dass hier so fundamentale Veränderungen im Gang sind, dass in Unternehmen das bisher unbestrittene organisationsgestaltende Paradigma (und Erfolgsrezept!) – nämlich die formale Hierarchie – an sein Ende kommt».

Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung

Zahlreiche Unternehmen möchten traditionelle Hierarchiestrukturen aufbrechen und agile sowie ganzheitliche Organisationsformen schaffen. Dabei stehen sie vor der Frage, wie New Work und hierarchiefreie Organisationsformen konkret implementiert werden können, zumal dazu wenig empirische Forschungsergebnisse existieren. Diese Ausgangslage führte zu der Entscheidung, eine Forschungsarbeit (Arnold Basler 2018) durchzuführen und in der Praxis empirisch zu ermitteln, welche Einflussfaktoren sich bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung als relevant erweisen. Dabei sollten die Perspektiven von unterschiedlichen Akteursgruppen berücksichtigt werden. Daraus ergab sich folgende Forschungsfrage: *Welche Einflussfaktoren erweisen sich bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung aus der Perspektive von Gestaltern bzw. Beteiligten in der Praxis als relevant?*

Selbstorganisation wird hier in Anlehnung an Gloger und Rösner (2014) als Ordnungs- und Handlungsmuster hierarchie-

freier und netzwerkartiger Organisationsformen definiert. Der Begriff Selbstführung kann auf der Ebene des Individuums und auf der Organisationsebene verortet werden. In diesem Beitrag wird Selbstführung als hierarchiefreie Organisationsform verstanden, wobei sich hierarchiefrei ausschließlich auf formale Hierarchien bezieht.

Vorgehensweise und Forschungsmethoden

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden im Rahmen einer Literaturrecherche relevante Einflussfaktoren bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung ermittelt. Danach begann die qualitative Erhebung (Abbildung 1) der Praxiserfahrung.

Neben drei Experteninterviews mit Fachpersonen, die fundierte praktische Erfahrung zum Thema aufweisen, wurde eine multimethodische Fallstudie in einem Unternehmen durchgeführt. Um dessen Anonymität zu gewährleisten, werden an dieser Stelle nur die wichtigsten Parameter genannt: Das Schweizer Unternehmen ist in der Bildungsbranche tätig, beschäftigt rund 80 Mitarbeitende und hat 2014 mit der Implementierung einer hierarchiefreien Organisationsform begonnen. Im Zuge der Fallanalyse wurden Dokumentenanalysen, drei Experteninterviews sowie neun leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden durchgeführt. Nach Abschluss aller Erhebungen erfolgte die wissenschaftliche Auswertung der erhobenen Daten entlang der strukturierenden Inhaltsanalyse von Kuckartz (2016). Anschließend wurden die ermittelten Ergebnisse inklusive Häufigkeitsauszählungen aller Interviews den Perspektiven der unterschiedlichen Akteursgruppen zugeordnet und die Forschungsfrage beantwortet.

Nach Abschluss der Studie erfolgte eine vertiefte Analyse der ermittelten Einflussflussfaktoren, um die Ergebnisse für den vorliegenden Beitrag zu verdichten. Die Wahl der relevantesten Einflussfaktoren wurde in einer Expertengruppe durch die Autorin und die Autoren des Artikels kommunikativ validiert und verdichtet. Vor der Erläuterung dieser Ergebnisse wird auf Basis der Experteninterviews mit der ehemaligen und dem aktuellen CEO des untersuchten Unternehmens aufgezeigt, wie sich die Implementierung einer hierarchiefreien Organisationsform in der Fallanalyse (Abbildung 2) konkret gestaltet und entwickelt hat.

Fallanalyse zum Implementierungsprozess im Unternehmen

Gemäß der ehemaligen CEO, welche bis 2017 die hauptsächliche «Treiberin» der Transformation war, hatte das Bildungskonzept des Unternehmens einen starken Einfluss auf die Entscheidung, eine hierarchiefreie Organisationsform zu implementieren: «...da mussten wir Ausbildungs-Strategien entwickeln, wie man Lernende zur Selbststeuerung befähigen kann. Also liegt es nicht weit davon entfernt, diese auch bei sich selbst anzuwenden».

Abbildung 1
Erhebungsmethoden

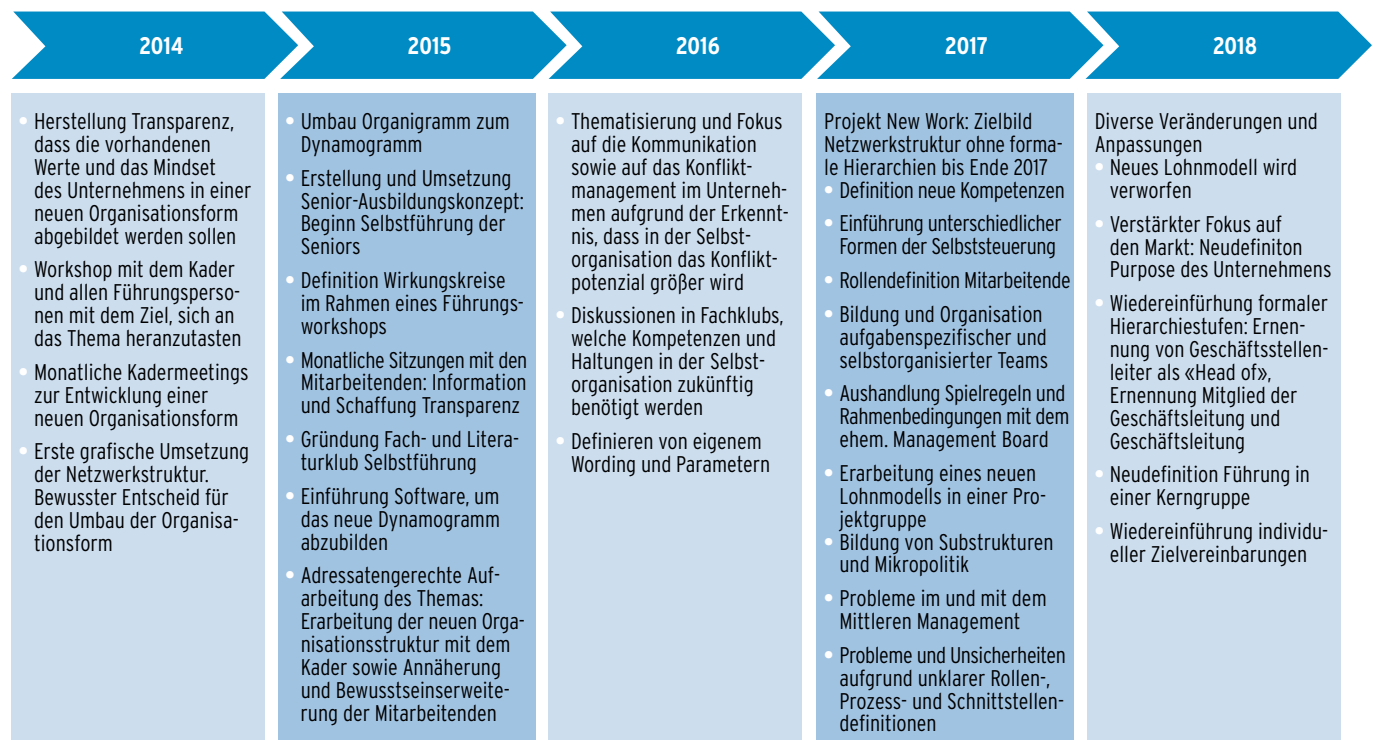
Erhebung externe Fachexperten	Fallanalyse Unternehmen
<p>3 Experteninterviews mit externen Fachpersonen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) IT (20 Mitarbeitende) 2) Versicherung (5.000 Mitarbeitende) 3) Telekommunikation (20.000 Mitarbeitende) <p>► Perspektive Gestalter</p>	<p>Dokumentenanalysen und 3 Experteninterviews mit biografischem Anteil mit der ehemaligen (1) und dem aktuellen CEO (2)</p> <p>► Perspektive Gestalter</p> <p>9 leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden</p> <p>► Perspektive Beteiligte</p>

Neue Arbeits- und Organisationsformen

Laloux (2015) postuliert, dass sich in der Vergangenheit aufgrund von Veränderungen im gesellschaftlichen Bewusstsein wiederholt neue Arbeits- und Organisationsformen gebildet haben. Es finde im Moment ein Übergang zu neuen Organisationsformen statt, welche er als integrale evolutionäre Organisationen bezeichnet. Zur Beschreibung dieses Begriffs nutzt er die Metapher der Organisationen als «lebende Organismen oder lebendige Systeme», welche sich ohne zentrale Hierarchien ständig weiterentwickeln. Im Rahmen seiner Recherchen hat Laloux Unternehmen untersucht, die seit mindestens fünf Jahren mit einem netzwerkartigen Organisationsmodell arbeiten. Durch diese Fallstudien konnten drei Schwerpunkte von evolutionären Organisationen aufgezeigt werden: Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn. Er erläutert zum Begriff Selbstführung, dass evolutionäre Organisationen ohne Hierarchien und Konsens funktionieren. Mit Ganzheit verbindet Laloux, dass Organisationen Praktiken entwickeln und anwenden, die Menschen ermöglichen, ihr «vollständiges Selbst in die Arbeit einzubringen». Evolutionärer Sinn bedeutet, dass sich evolutionäre Organisationen – analog Zellen – von selbst in eine Richtung entwickeln.

Abbildung 2

Lebenslinie der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung



Die ehemalige CEO erklärte, dass sie für die Implementierung bewusst ein Top-Down-Vorgehen gewählt hatten: *«Wir haben immer zuerst angefangen mit den Leuten zu arbeiten, die nach dem alten System vermeintlich am meisten zu verlieren hatten. Also im alten System war ja ein Treiber die Macht. Machtanspruch, etwas zu gelten, jemand zu sein».*

Zudem legte sie großen Wert auf die Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Sie erklärte, dass aus diesem Grund zahlreiche Maßnahmen zur Kulturentwicklung wie Literaturklubs sowie regelmäßige Events und Meetings zum Thema Selbstorganisation durchgeführt wurden: *«... die Kulturentwicklung ist das A und O».* Ab 2016 sei die Erkenntnis gewachsen, dass Kommunikation und Konfliktmanagement in der Selbstorganisation zentral sind: *«Und in diesem Zusammenhang erhält die Kommunikation eine andere Bedeutung. Die Bereitschaft sich auf einen möglichen Konflikt einzulassen, ist bei vielen Mitarbeitenden gering. Also das ist ein Thema, das wir schon immer hatten. Und jetzt wird es wichtiger».*

Projekt New Work und CEO-Wechsel

Im Jahr 2017 wurde das Projekt «New Work» mit dem Ziel gestartet, bis Ende 2017 über eine hierarchiefreie Netzwerkstruktur zu verfügen. Hierzu wurden zahlreiche Maßnahmen getroffen, wie die Bildung von selbstorganisierten Teams sowie die

Definition der Rollen für alle Mitarbeitenden. Daneben erarbeitete eine Projektgruppe ein neues Lohnmodell, welches die Selbstorganisation und Selbstführung und damit die Neuverteilung der Verantwortlichkeiten in Rollen widerspiegeln sollte. Zudem wurden mit dem ehemaligen Management Board die Rahmenbedingungen und Spielregeln ausgehandelt, bevor im Oktober 2017 ein geordneter und von langer Hand geplanter CEO-Wechsel stattfand. Auf die abschließende Frage, wie stark das neue Organisationsmodell von ihr abhängt, antwortete die abtretende CEO: *«Also es ist tatsächlich so, dass ich am Anfang ein starker Treiber war. (...) Aber es gibt viele Menschen, die auch von dieser Machart beseelt sind. Und deshalb glaube ich, dass das auch weitergetragen wird, wenn ich weg bin».*

Einige Monate später wurde die mit der ehemaligen CEO erarbeitete Lebenslinie mit dem neuen CEO validiert und ergänzt. Im Interview bestätigte er die Angaben bis ins Jahr 2016, betonte aber, dass es 2017 und 2018 zahlreiche Ergänzungen gebe. Von diversen Gruppierungen – unter anderem vom ehemaligen Mittleren Management – sei Mikropolitik betrieben worden und es bildeten sich Substrukturen, welche Machtansprüche stellten: *«Im ganzen Prozess hat sich das Mittlere Management gegenseitig kannibalisiert. Da schaute jeder, dass er nachher noch seinen Platz behalten kann».* Zudem entstanden aufgrund unklarer Prozess- und Schnittstellendefinitionen

große Unsicherheiten im Unternehmen: *«Also die Leute hatten zwar ihre Rollen und wir hatten Konstrukte aber die Schnittstellen waren nicht klar, die Verantwortlichkeiten waren nicht klar. Es wusste am Schluss niemand mehr, wer entscheidet»*. Der CEO beschrieb, dass er aufgrund dieser Probleme die Entscheidungsgewalt übernommen und Veränderungen eingeleitet hat. Im Zuge dieser Anpassungen erfolgte die Wiedereinführung von formalen Hierarchiestufen: *«Es gibt wieder eine Geschäftsleitung und es gibt wieder ein Geschäftsleitungsmitglied. Weil, ich muss eine Stellvertretung haben»*. Zudem erhielten die Leiter der Geschäftsfelder den Titel «Head of». Gleichzeitig erfolgte die Wiedereinführung von individuellen Zielvereinbarungen, und das von einer Projektgruppe erarbeitete Lohnsystem wurde verworfen: *«Das war mein Entscheid. Ich habe es über Bord geworfen und gesagt stopp, ich nehme das alles zu mir»*.

Ferner sollte die Bedeutung von Führung in einer Kerngruppe neu definiert und die Wiedereinführung von Leistungsbeurteilungsgesprächen im Unternehmen geprüft werden. Trotzdem betonte der CEO, dass er an der agilen Organisationsform festhalte: *«Also das nicht-hierarchische Mindset ist schon ein richtiger Ansatz. Aber es entsteht in den Köpfen der Leute, das finde ich ganz wichtig. Und einfach auch den Fokus auf den Markt berücksichtigen»*.

Zentrale Einflussfaktoren auf die Implementierung von Selbstorganisation

Der Verlauf der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung sowie die durchgeführten Interviews im untersuchten Unternehmen und mit den externen Fachexperten bildeten die Basis für die vertiefte Analyse und kommunikative Validierung durch die Autorengruppe. Diese hatte zum Ziel, die relevantesten Einflussfaktoren (siehe Kasten) der gesamten Forschungsergebnisse zu ermitteln. Da bei einigen Einflussfaktoren ein direkter Zusammenhang besteht, wurden diese zusammengefasst.

Eigentümer und Top Management

Die Relevanz des Einflusses von Eigentümern und dem Top Management bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung wurde durch die Einschätzungen der Fachexperten und in der Fallanalyse deutlich, in welcher das Auftreten von Problemen zur Wiedereinführung von formalen Hierarchiestufen geführt hat. Laloux (2015) betont, dass ohne ein grundlegendes Commitment des Top Managements ein hierarchiefreies Organisationsmodell einzuführen die Tendenz besteht, bei schwerwiegenden Problemen die Kontrolle wiederzuerlangen und zu hierarchischen Mechanismen zurückzukehren. Dabei sollten die Motivation (Reason-Why) und damit zusammenhängend die Definition des Purpose, also des Sinn und Daseinszwecks des Unternehmens, im Einklang mit der Grundhaltung des Top Managements stehen. Gründer und Ge-

Relevante Einflussfaktoren bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung

- Eigentümer und Top Management und deren Reason-Why
- Persönlichkeit und Mindset
- Führung inklusive Mittleres Management und Mikropolitik
- Rollen- und Prozessdefinition
- Kommunikation und Sitzungsgefäße
- Konfliktmanagement

schäftsführer von integralen und evolutionären Unternehmen haben das hierarchiefreie Organisationsmodell nicht auf Grund von äußerem Druck eingeführt, sondern aus Übereinstimmung mit ihren Grundeinstellungen sowie ihrem Welt- und Menschenbild (vgl. Laloux 2015).

Dass das Top Management und dessen Motive einen relevanten Einfluss bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung hat, darüber waren sich die Gestalter einig. Uneinigkeit bestand bei der Frage, ob die dahinterliegende Motivation (Reason-Why) aus einem integralen evolutionären Welt- und Menschenbild oder aus einem Bedürfnis von außen, beispielsweise dem Markt, entstehen sollte. Die Fallanalyse zeigt diese Unterscheidung exemplarisch: Auf das Motiv der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung angesprochen, beschrieb die ehemalige CEO ihr eigenes Welt- und Menschenbild sowie die Wichtigkeit, einen würdevollen Umgang mit Mitarbeitenden zu pflegen und diesen auf Augenhöhe zu begegnen. Der neue CEO des Unternehmens betonte dagegen den Bedarf des Marktes und bezeichnete diesen als hauptsächlichen Treiber für die Transformation.

Persönlichkeit und Mindset

Die Persönlichkeit und das Mindset schätzen sowohl die Gestalter als auch die Beteiligten als hoch relevant ein. Inhaltlich wurde das Thema von den Gestaltern aber kontrovers bewertet. In dieser Gruppe herrschte Uneinigkeit zur Frage, inwiefern Persönlichkeit und Mindset beeinflusst oder verändert werden können. Im Gegensatz dazu war sich die Gruppe der Beteiligten einig, dass hierarchische Denk- und Verhaltensmuster tief verankert und infolgedessen schwer veränderbar seien. Zudem wurde von den Beteiligten betont, dass es in einer hierarchiefreien Organisationsform eine Vertrauenskultur und ein entsprechendes Menschenbild braucht. Diese Einschätzung wird in der Theorie bestätigt. Väh (2016) erläutert, dass ein positives Menschenbild und damit die grundsätzliche Haltung, dass Menschen über die Fähigkeiten und den Willen zur Selbstorganisation und Selbstführung verfügen, eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung eines New Work-Konzepts ist.

Gloger und Rösner (2014) bestätigen, dass zahlreiche Menschen geprägt sind von ihrer Sozialisation in Organisationen mit starker Kontrolle und Top-Down-Entscheidungen. Ergänzend erwähnten die beteiligten Mitarbeitenden, dass in einem selbstorganisierten System Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und Offenheit für neue Erfahrungen nötig sind. Bei diesen Persönlichkeitsdimensionen handelt es sich um relativ überdauernde Merkmale, welche grundsätzlich schwer veränderbar sind (Fröhlich 2010). Infolgedessen haben das Mindset sowie unterschiedliche Ausprägungen der Persönlichkeitsdimensionen Zuverlässigkeit und Offenheit einen relevanten Einfluss bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung.

Führung

Führung wurde von den Gestaltern, den Beteiligten und in der Theorie als relevanter Einflussfaktor eingestuft. Bernstein, Bunch, Canner und Lee (2016) schätzen Führung in einer netzwerkartigen Organisationsform wie der Holakratie sogar als wichtiger ein. Das Mittlere Management und die Entwicklung von Mikropolitik wurden von den Gestaltern als potenzielle Stolpersteine bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung bewertet. Diese Einschätzung bestätigt sich in der Fallanalyse, wo mikropolitische Handlungsweisen und das Verhalten des Mittleren Managements gemäß dem neuen CEO zu Anpassungen des Systems und zur Wiedereinführung von formalen Hierarchiestufen geführt haben. Auch Laloux (2015) und Robertson (2016) warnen, dass der Widerstand des Mittleren Managements sowie die Bildung von Mikropolitik Stolpersteine im Transformationsprozess sein können.

Rollen- und Prozessdefinition

Dass einer klaren Rollen- und Prozessdefinition bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung eine hohe Bedeutung zukommt, zeigte sich zum einen aufgrund von zahlreichen Aussagen beider Gruppen. Zum anderen in der Fallanalyse, wo unklare Definitionen der Prozesse und Schnittstellen zu einer großen Verunsicherung führten. Robertson (2016) teilt diese Einschätzung und ergänzt, dass eine unklare Definition der Rollen und Entscheidungsautoritäten zu Mikropolitik führen kann.

Kommunikation und Sitzungsgefäße

Die Relevanz der Kommunikation und des Schaffens von Sitzungsgefäßen wurde von beiden Gruppen und in der Theorie bestätigt. Robertson (2016) vertritt sogar die Meinung, dass die Fehlplanung von regelmäßigen Besprechungen ein Hauptgrund des Scheiterns bei der Implementierung von Holakratie ist.

Konfliktmanagement

Beide Akteursgruppen waren sich einig, dass die Einführung eines Konfliktmanagements in einer hierarchiefreien Organi-

sationsform zentral ist. In der Fallanalyse zeigte sich, dass ein fehlendes Konfliktmanagement sowie die grundsätzliche Tendenz, Konflikten aus dem Weg zu gehen, einen negativen Einfluss auf die Einführung von Selbstorganisation und Selbstführung hatten. Nach Schermuly (2017) führt eine höhere Autonomie zu mehr Konflikten in der Gruppe, weshalb der Einführung eines Prozesses zur Konfliktlösung eine hohe Bedeutung zukommt. Die ständige Bearbeitung von Spannungen gehört nach Robertson (2016) gar per se zum System der Holakratie – auch um fachliche Probleme aufzuspüren und das Unternehmen weiter zu entwickeln.

Fazit

Die in dem Schweizer Unternehmen ermittelten Praxisergebnisse stehen im Einklang mit der Theorie. Dabei steht der Einfluss der Eigentümer und des Top Managements im Vordergrund. Laloux (2015) folgerte nach seinen Untersuchungen, dass es nur zwei notwendige Bedingungen gibt, um eine hierarchiefreie Organisationsform aufzubauen: Das leitende Management und die Eigentümer müssen eine integrale und evolutionäre Weltansicht verinnerlicht haben und auch in Krisensituationen danach handeln. Er ist überzeugt, dass ohne diese Bedingung der Versuch, eine hierarchiefreie Organisationsform zu implementieren, zum Scheitern verurteilt ist. Diese Einschätzung bestätigt sich in unserem Beispiel der Fallanalyse. Dort führte die Entstehung von großer Unsicherheit und Mikropolitik mitten im Wechsel des leitenden Managements zur Wiedereinführung von hierarchischen Organisationsstrukturen – und damit zum Scheitern der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung.

Aus diesem Grund empfehlen wir vor der Entscheidung, ob und welche Form von Selbstorganisation und Selbstführung implementiert werden soll, die folgenden Fragen zu klären:

- Welches sind die handlungsleitenden Grundeinstellungen sowie das vorherrschende Welt- und Menschenbild der Eigentümer und des Top Managements?
- Was sind die Gründe (Reason-Why) für die Einführung einer hierarchiefreien Organisationsform?
- Besteht die Bereitschaft, Kontrollmechanismen abzuschaffen und auf Vertrauen zu setzen?
- Was könnte dazu führen, zum hierarchischen Organisationsmodell zurückzukehren?

Zudem unterstützt die Einführung eines klar definierten Prozesses zur Bearbeitung von Spannungen und Konflikten sowie die Schaffung von gemeinsamen Reflexionsräumen die Organisation bei der Transformation zur Hierarchiefreiheit. Auch die Neudefinition des Purpose und der Führung im Unternehmen sowie die Anpassung des Lohnsystems an die neue Organisationsform können wir auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse empfehlen.

Fällt die Entscheidung zur Einführung von Selbstorganisation positiv aus, ist im Transformationsprozess die Berücksichtigung der Erkenntnis wichtig, dass ständige Veränderung und Weiterentwicklung ein Abbild der Selbstorganisation und Selbstführung sind. Es wäre ein Trugschluss zu glauben, dass nach der Verteilung der Rollen und Definition der Prozesse die Implementierung einer hierarchiefreien Organisationsform abgeschlossen ist. Diese Einschätzung hat sich beim untersuchten Unternehmen als Stolperstein herausgestellt und wurde von einem externen Fachexperten bestätigt: «Es gibt eine Vorbereitungszeit und irgendwann sagst du: ab jetzt sind wir auf dem neuen System. Es wäre ein Fehler dann zu glauben, dass man an diesem Punkt fertig ist. Dann beginnt eine neue Phase der Transformation».



Doris Arnold Basler

Arbeits- und Organisationspsychologin,
Gründerin fit 4 new work GmbH, Bern

Kontakt:
doris.arnold@fit4newwork.ch



Prof. Dr. Theo Wehner

emeritierter Professor an der ETH Zürich

Kontakt:
twehner@ethz.ch



Prof. Dr. Hartmut Schulze

Leiter des Instituts für Kooperations-
forschung und -entwicklung, Hochschule
für Angewandte Psychologie, FHNW

Kontakt:
hartmut.schulze@fhnw.ch

Literatur

- **Arnold Basler, D. (2018).** Ermittlung von relevanten Einflussfaktoren bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung unter Einbezug unterschiedlicher Perspektiven. Unveröffentlichte Masterarbeit, FHNW Olten.
- **Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016).** Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94, 7/8, S. 38–49.
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016).** Wertewelten Arbeit 4. <https://zoe.ch/wertewelten-arbeit>
- **Frei, F. (2016).** Im Fluss – Zum Wandel des Wandels. In R. Wieland, K. Seiler & M. Hammes (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit – Dialog statt Monolog* (S. 49–53). Asanger.
- **Fröhlich, W.D. (2010).** Wörterbuch Psychologie. Deutscher Taschenbuch Verlag.
- **Gloger, B. & Rösner, D. (2014).** Selbstorganisation braucht Führung. Von den einfachen Geheimnissen agilen Managements. Hanser.
- **Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017).** *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Springer Gabler.
- **Kuckartz, U. (2016).** *Qualitative Inhaltsanalyse – Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- **Kunert, S. (2016).** Kultur fördert Innovationen: Organisationsdiagnostik in Zeiten von New Work. *Wirtschaftspsychologie aktuell – Zeitschrift für Personal und Management*, 2, S. 55–57.
- **Laloux, F. (2015).** *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Franz Vahlen.
- **Robertson, B. J. (2016).** *Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Franz Vahlen.
- **Schermuly, C.C. (2017).** Mehr als coole Büros – Warum New Work nur mit psychologischem Empowerment funktioniert. *Organisationsentwicklung* Heft 04/2017, S. 12–18.
- **Väth, M. (2016).** *New Work – New Work und die Psychologie: Wer bin ich – und wenn ja, was nicht?* *Wirtschaftspsychologie aktuell – Zeitschrift für Personal und Management*, 2, S. 21–24.

Bei weiterführendem Interesse zum Thema können die gesamten Handlungsempfehlungen sowie die detaillierte Forschungsmethodologie bei der Erstautorin angefordert werden.

Die methodischen Aspekte und Besonderheiten der Studie werden zudem in der folgenden Publikation veröffentlicht:

Arnold Basler, D., Wehner, T. & Schulze, H. (2022). Selbstorganisation und Selbstführung – welche Einflussfaktoren sind bei der Implementierung in der Unternehmenspraxis relevant? In **M. Aeschbacher & V. Legena (Hrsg.)**, *Psychologische und soziale Erfolgsfaktoren von Leadership*. Schäffer-Poeschel.