

Titel der Masterarbeit

Future of Work in der Krise – Wie widerstandsfähig sind neue Organisationsformen?

Verfasser

Mag. Felix Irndorfer

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science –

MSc (Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung)

Wien, im **März 2026**

Sigmund Freud Privatuniversität in Kooperation mit der

ARGE Bildungsmanagement GmbH

Fakultät für Psychologie

Studienrichtung: Universitätslehrgang
Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme –
Studienschwerpunkt:
Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Begutachter: Mag. Michael Stadlober

Danksagung

Die vorliegende Masterarbeit markiert den Abschluss eines intensiven und zugleich sehr lehrreichen Lebensabschnitts. Sie wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Menschen in dieser Form nicht möglich gewesen.

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Michael Stadlober für die fachliche Begleitung, die konstruktiven Rückmeldungen und die kritischen Impulse, die wesentlich zur Schärfung der Arbeit beigetragen haben. Ebenso danke ich Christian Hauser und Christian Rüther für ihren wertvollen inhaltlichen Input. Vor allem bei der Identifizierung von relevanten Unternehmen für diese Arbeit waren sie eine unglaublich große Hilfe.

Ein herzlicher Dank gilt auch den Interviewpartner:innen, die sich Zeit genommen haben, offen über ihre Organisationen und ihre Erfahrungen im Umgang mit der Polykrise zu sprechen. Ihre Bereitschaft zur Reflexion und Transparenz bildet die Grundlage dieser Arbeit.

Außerdem möchte ich mich an der Stelle bei meinem langjährigen Freund Florian Wais bedanken. Danke, dass du dir die Zeit genommen hast, diese Arbeit sorgfältig Korrektur zu lesen und mich mit deinem ehrlichen Feedback unterstützt hast.

Zu guter Letzt gilt mein besonderer Dank meiner Partnerin Lisa und meinem Sohn Otto. Danke, dass ihr stets an mich geglaubt, mir den Rücken freigehalten und den notwendigen Raum für dieses Projekt gegeben habt. Eure Geduld und euer Verständnis, vor allem für die vielen Wochenenden, an denen ich nicht präsent war, haben es mir erst ermöglicht, dass ich diese Arbeit fertig schreiben konnte.

Herzlichen Dank an alle!

Abstract

Die Umwelt von Organisationen ist in den letzten Jahren deutlich komplexer, dynamischer und schwerer vorhersehbar geworden. Die Gleichzeitigkeit und gegenseitige Verstärkung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und geopolitischer Krisen werden zunehmend als Polykrise beschrieben. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit, wie widerstandsfähig neue Organisationsformen unter diesen Bedingungen sind. Ziel war es zu analysieren, wie Unternehmen, die sich dem pluralistischen bzw. evolutionären Organisationsmodell nach Laloux zuordnen lassen, mit der Polykrise umgehen und welche Faktoren ihre Handlungsfähigkeit sichern. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden acht problemzentrierte Interviews in vier österreichischen Unternehmen durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigten, dass die befragten Organisationen trotz Polykrise an ihren Organisationsprinzipien festhalten. Handlungsfähigkeit entstand vor allem durch klare Entscheidungsstrukturen, einer tragfähigen Unternehmenskultur sowie kontinuierlicher Reflexion und Weiterentwicklung. Die Arbeit kommt zu dem Schluss, dass neue Organisationsformen unter bestimmten Voraussetzungen einen tragfähigen Rahmen bieten können, um mit anhaltender Unsicherheit umzugehen. Entscheidend ist, dass sie konsequent umgesetzt und als langfristiger Entwicklungsprozess verstanden werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Ziel der Arbeit und Forschungsfrage	3
1.3	Forschungsstrategie und Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretisches Fundament.....	6
2.1	Die Welt in der wir leben.....	6
2.1.1	VUKA	7
2.1.2	BANI.....	7
2.1.3	Das Phänomen der Polykrise	9
2.1.4	Auswirkungen auf Unternehmen.....	10
2.2	Future of Work.....	13
2.2.1	Begriffsabgrenzungen	13
2.3	Organisationsmodelle nach Laloux	15
2.3.1	Das archaische und magische Organisationsmodell	16
2.3.2	Das impulsive Organisationsmodell	16
2.3.3	Das konformistische Organisationsmodell.....	16
2.3.4	Das leistungsorientierte Organisationsmodell.....	17
2.3.5	Das pluralistische Organisationsmodell	17
2.3.6	Das evolutionäre Organisationsmodell	18
2.4	Charakteristika moderner Organisationsmodelle	20
2.4.1	Agilität	20
2.4.2	Selbstorganisation	22
2.4.3	Purpose.....	25
2.5	Neue Organisationsformen im Spannungsfeld der Krise	27
2.5.1	Autorität statt Agilität	27
2.5.2	Framework für resiliente Organisationen	30
2.6	Summing up	32
3	Empirische Vorgehensweise	33
3.1	Forschungsstrategie	33
3.2	Interviewleitfaden.....	34
3.2.1	Pretest.....	35
3.3	Auswahl und Beschreibung der Stichprobe.....	36
3.4	Datenerhebung.....	38

3.5	Datenaufbereitung und Transkription	39
3.6	Auswertung.....	40
4	Ergebnisse	44
4.1	K1: Future of Work in der Realität	44
4.1.1	K1a: Kultur und Werte.....	44
4.1.2	K1b: Formen der Zusammenarbeit	46
4.1.3	K1c: Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort	47
4.1.4	K1d: Führungsansätze in neuen Organisationsformen.....	48
4.1.5	K1e: Zielbildung und Strategie	49
4.1.6	K1f: Transformationsmotivation	50
4.1.7	Summing up	51
4.2	K2: Wahrnehmung der Polykrise	53
4.2.1	K2a: Krisenerleben	53
4.2.2	K2b: Wirtschaftlicher Druck.....	54
4.2.3	K2c: Branchenspezifische Besonderheiten	56
4.2.4	Summing up	56
4.3	K3: Umgang mit der Polykrise	57
4.3.1	K3a: Kreative Lösungsansätze durch Perspektivenvielfalt	57
4.3.2	K3b: Entscheidungsverfahren.....	58
4.3.3	K3c: Schnelle Reaktionsfähigkeit.....	60
4.3.4	K3d: Pfadtreue trotz Polykrise	61
4.3.5	Summing up	62
4.4	K4: Stabilitätsfaktoren für neue Organisationsformen in der Polykrise 63	
4.4.1	K4a: Kontinuierliche Weiterentwicklung des Organisationsmodells	63
4.4.2	K4b: Psychologische Sicherheit & Fehlerkultur	65
4.4.3	K4c: Unternehmenskultur als Superpower in der Polykrise	66
4.4.4	K4d: Definition von Leitplanken	67
4.4.5	K4e: Klare Kommunikation	68
4.4.6	K4f: Commitment zur Organisationsform	69
4.4.7	Summing up	70
4.5	K5: Lessons Learned.....	72
4.5.1	K5a: Change Management	72
4.5.2	K5b: Entwicklung der Mitarbeiter:innen	73
4.5.3	Summing up	74
5	Conclusio.....	75

5.1	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	75
5.1.1	Hypothesen.....	77
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	78
5.3	Kritische Reflexion.....	80
5.4	Ausblick	81
	Literaturverzeichnis.....	83
	Abbildungsverzeichnis	88

Anhang

A1:	Interviewleitfaden	I
A2:	Auszug aus den Transkripten	IV
A3:	Auszug aus dem Kodierleitfaden	VII
A4:	Auszug aus dem Kategoriensystem.....	VIII
A5	Digitale Unterstützungstools (KI- bzw. IT-Systeme).....	IX
A6	Eigenständigkeitserklärung	XI

1 Einleitung

Wir leben in bewegten Zeiten. Globale Krisen, wirtschaftliche Turbulenzen und geopolitische Spannungen prägen seit Jahren unser Umfeld. Das hat weitreichende Folgen für Unternehmen weltweit.

Organisationen sehen sich zunehmend mit einer hochdynamischen, komplexen Umwelt konfrontiert. Inmitten dieses stetigen Wandels versuchen sie, ihre Strukturen, Prozesse und Kulturen so anzupassen, dass sie nicht nur überleben, sondern zukunftsfähig bleiben.

Vor diesem Hintergrund wird im folgenden Abschnitt die eingangs skizzierte Ausgangssituation näher analysiert und darauf aufbauend eine Forschungsfrage entwickelt. Anschließend werden das Ziel der Arbeit sowie deren Aufbau vorgestellt, bevor in den darauffolgenden Kapiteln die theoretische und empirische Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt.

1.1 Ausgangssituation

„Megatrend Future of Work“

Schreibt das Zukunftsinstitut als Headline in einem Artikel zum Anfang des Jahres 2025. Dieser Trend fordert Organisationen dazu auf, Strategien, Strukturen und Führungsansätze neu zu denken. Hybride Arbeitsmodelle und der gezielte Einsatz digitaler Technologien sollen individuelle Flexibilität mit Effizienz und Teamzusammenarbeit verbinden. Dabei rückt eine vertrauensbasierte, selbstorganisierte Zusammenarbeit in den Fokus, die den Anforderungen an eine dynamische Arbeitswelt gerecht wird (vgl. Zukunftsinstitut, 2025).

Dass die gegenwärtige Zeit von hoher Dynamik geprägt ist, veranschaulicht unter anderem der Krisennavigator des Instituts für Krisenforschung der Universität Kiel. Erfasst werden dort sämtliche Ereignisse, die eine unmittelbare Gefahr für

Mensch, Umwelt, Vermögenswerte oder die Reputation einer Organisation darstellen. Die Anzahl dieser Vorfälle liegt dabei jährlich bei über 40.000 Krisen im DACH-Raum. Auch wenn man an der hohen Bandbreite erkennen kann, dass sich darunter auch weniger bedrohliche Vorfälle befinden, lässt sich nicht bestreiten, dass wir in eine neue Ära beispielloser und destabilisierender Veränderungen eintreten (vgl. Peters, 2023).

Diese Veränderungen haben mit unter massiven Einfluss auf die Wirtschaftsleistung der Länder. Vor allem Österreich ist davon stark betroffen, wie das aktuelle Deloitte Radar zeigt. Demzufolge sehen Führungskräfte die multiplen Krisen als Belastungsfaktoren und dringenden Reformbedarf, um weiteren Schaden abzuwenden. Nicht nur in der öffentlichen Verwaltung, auch in der Privatwirtschaft wird eine Entbürokratisierung notwendig sein, um sich zukunftssicher aufzustellen (vgl. Deloitte, 2025).

„Gegen Bürokratie hilft nur der radikale Wandel“

Bill Anderson, CEO Bayer

Wenn man über die Landesgrenzen blickt, sieht man, dass hier bereits riesige Transformationsvorhaben im Gange sind. Der Konzern Bayer schafft beispielsweise zahlreiche Hierarchieebenen ab und will damit zwei Milliarden Euro einsparen. Laut Bayer CEO Bill Anderson sind Unternehmen überladen mit Hierarchien, komplexen Entscheidungswegen, kleinteiligen Performancezielen und unzähligen weiteren überflüssigen Kontrollmechanismen. Im neuen Organisationsdesign sollen 95 % der Entscheidungen vom Team selbst getroffen werden, was zu drastischen Effizienzsteigerungen führen soll (vgl. Matthes & Fröndhoff, 2024).

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen, die eingangs beschrieben wurden, scheinen diese Bestrebungen die einzig logische Konsequenz für Organisationen. Die Medaille hat aber noch eine andere Seite.

Angesichts der sich häufenden Krisen, wie Krieg, wirtschaftlicher Rezession, Protektionismus und Klimawandel, wächst bei vielen Menschen das Bedürfnis

nach klarer Führung und Orientierung. Dieses Bedürfnis nach Führung zeigt sich längst nicht mehr nur in der Politik, auch in der Unternehmenswelt ist dieser Trend deutlich spürbar. Während vor allem nach der Corona Pandemie Themen wie New Work, flache Hierarchien und eigenverantwortliches Arbeiten im Fokus standen, scheint in vielen Unternehmen diese Phase zu enden. Der zunehmende Druck und die angespannte Wirtschaftslage führen dazu, dass viele Führungskräfte wieder stärker eingreifen und klare Vorgaben machen. Beispielsweise auch bei der Deutschen Bank, wo die Führungskräfte wieder an mindestens vier Tagen pro Woche im Büro sein müssen. SAP wiederum teilt seine Mitarbeitenden nun streng in Performance-Klassen ein, um nur einige Beispiele zu nennen (vgl. Jakobs, H, 2024). Auch der deutsche Berater Reinhard Sprenger erkennt diesen Trend und formuliert dazu folgende Aussage in einem Interview (Ludowig, K. & Prange, S., 2024):

„Mehr Freiraum für das Individuum, agiler sein, das ist ja alles nicht falsch. Aber das funktioniert vor allem bei Sonnenschein. Sobald es regnet, kommen doch wieder die nützlichen Seiten der Hierarchien zum Tragen.“

Wie es Unternehmen geht, die trotz Regen an neuen Organisationsformen festhalten und welche Bedingungen sie dabei unterstützen, wird in der vorliegenden Arbeit näher beleuchtet.

1.2 Ziel der Arbeit und Forschungsfrage

Ausgehend von der im vorherigen Kapitel beschriebenen Situation, stellt sich die Frage, wie neue Organisationsformen unter widrigen Rahmenbedingungen bestehen können. Wie vorherige Beispiele gut illustrieren, fallen einige Betriebe in alte Muster zurück, andere wiederum halten bewusst an neuen Strukturen, wie Prinzipien der Selbstorganisation, Agilität oder partizipative Entscheidungsmodelle fest beziehungsweise werden diese sogar noch intensiviert und ausgebaut. Doch wie erleben Unternehmen, die diese Formen der Zusammenarbeit in guten Zeiten bereits erfolgreich etabliert haben, die

aktuellen Herausforderungen? Und welche Maßnahmen setzen sie, um handlungsfähig zu bleiben?

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, diese Problemstellung aus empirischer Perspektive zu untersuchen. Im Zentrum steht dabei die Forschungsfrage:

Wie gehen Unternehmen, die neue Organisationsformen eingeführt haben, mit der Polykrise um und welche Faktoren tragen dazu bei, dass sie unter diesen Bedingungen handlungsfähig bleiben?

Damit soll ein Beitrag zum besseren Verständnis geleistet werden, wie innovative Organisationsformen unter hohem Veränderungsdruck agieren und welche Erkenntnisse sich daraus für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung ableiten lassen. Untersucht wird dabei, inwiefern solche Ansätze Unternehmen in Krisenzeiten unterstützen bzw. zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen. Durch die Analyse ihrer Chancen und Grenzen sollen praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung moderner Organisationsformen abgeleitet werden.

1.3 Forschungsstrategie und Aufbau der Arbeit

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. In diesem Setting werden vier österreichische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen untersucht, die sich durch pluralistische bzw. evolutionäre Organisationsmodelle auszeichnen.

Diese Klassifikation von Organisationsmodellen stammt von Frederic Laloux und wird im nachstehenden Theorieteil genauer erläutert. Er teilt Organisationen in sechs Stufen ein, wobei die pluralistische und evolutionäre Stufe den höchsten

Entwicklungsgrad von Organisationen nach seinem Modell darstellen (vgl. Laloux, 2016, S.36-37).

Im Zentrum steht dabei die Erhebung und Auswertung von leitfadengestützten problemzentrierten Interviews mit folgenden Personengruppen in dem jeweiligen Unternehmen:

- Eine Mitarbeiter:in
- Eine Prozessbegleiter:in z.B. aus HR, Organisationsentwicklung oder der Geschäftsleitung

Auf die empirische Forschungsmethodik wird später im dritten Kapitel dieser Arbeit genauer eingegangen. Die Ergebnisse der Untersuchung werden anschließend im vierten Kapitel aufgearbeitet und dargestellt.

Im fünften Kapitel werden die gewonnen Erkenntnisse zusammengefasst und interpretiert. Auf Basis dessen werden Hypothesen für die weitere Forschung abgeleitet. Im Zentrum des letzten Abschnitts steht die Beantwortung der Forschungsfrage und die kritische Reflexion dieser Arbeit. Bevor es jedoch so weit ist, erfolgt im nächsten Kapitel die theoretische Auseinandersetzung zu dem Thema:

Future of Work in der Krise – Wie widerstandsfähig sind neue Organisationsformen?

2 Theoretisches Fundament

Im folgenden Kapitel dieser Masterarbeit wird ein umfassendes theoretisches Fundament zum Thema Future of Work in der Krise erarbeitet. Zunächst wird ein Bild der aktuellen Umwelt gezeichnet, in der sich Organisationen behaupten müssen. In diesem Zusammenhang werden anschließend Ansätze neuer Organisationsformen erläutert, die als mögliche Antwort auf eine krisenbehaftete und schwer vorhersehbare Umwelt gelten. Ergänzend wird auf ausgewählte Studien verwiesen, die sich mit diesen Entwicklungen beschäftigen. Abschließend werden Herausforderungen beleuchtet, die im Spannungsfeld von Krisen und neuen Organisationsformen entstehen sowie zentrale Faktoren, die es braucht, um sich zu einer resilienten und zukunftsfähigen Organisation zu entwickeln.

2.1 Die Welt in der wir leben

Unternehmen bewegen sich nie isoliert, sondern werden laufend von ihrer Umwelt beeinflusst. Diese Umwelteinflüsse können unterschiedliche Ursprünge haben. Beispielsweise veränderte Kundenbedürfnisse, neue Marktanforderungen, regulatorische Vorgaben oder der Druck durch Marktbegleiter. Solche Entwicklungen erfordern von Organisationen eine laufende Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt und eine stetige Bereitschaft zur Anpassung (vgl. Häusling, 2020, S.19)

Die Wissenschaft versucht unsere Umwelt anhand von Modellen beschreibbar zu machen. Einige davon werden nachstehend erläutert. Zudem wird in diesem Kapitel näher auf das Phänomen der Polykrise eingegangen und wie sich diese auf Unternehmen auswirkt.

2.1.1 VUKA

Der Begriff VUKA stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich der späten 1980er Jahre und hat sich seither als Analysemodell etabliert, um die Herausforderungen der heutigen Arbeits- und Lebenswelt zu beschreiben. Konkret stehen die vier Buchstaben für folgendes:

- *Volatilität:* Beschreibt die zunehmende Unbeständigkeit von Rahmenbedingungen. Ereignisse können sich rasch und unvorhersehbar verändern.
- *Unsicherheit:* Informationen sind unklar, widersprüchlich oder fehlen. Das erschwert Prognosen und Entscheidungen erheblich.
- *Komplexität:* Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind kaum noch eindeutig zu bestimmen.
- *Ambiguität:* Informationen lassen mehrere Deutungen zu, da sie stark von der Perspektive und dem jeweiligen Kontext abhängig sind.

Zusammenfassend steht die VUKA-Welt für eine fundamentale Veränderung unseres Verständnisses von Stabilität und Planbarkeit. Organisationen und die Menschen in ihnen, sind somit zunehmend gefordert mit diesen Faktoren umzugehen (vgl. Schermuly, 2021, S. 43-45).

2.1.2 BANI

Im Kontext zunehmender globaler Vernetzung und beschleunigter technologischer sowie geopolitischer Entwicklungen genügt es jedoch nicht mehr, lediglich auf Veränderungen zu reagieren. Erklärungsmodelle wie das VUKA-Konzept stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Um die Dynamiken und Herausforderungen unserer Zeit differenzierter zu erfassen, hat der Zukunftsforscher und Strategieberater Jamais Cascio im Jahr 2019 das BANI-Modell geschaffen. Es beschreibt unsere Umwelt wie folgt:

- *Brittle (Brüchigkeit)*: Systeme sind störanfällig und können versagen, was weitreichende Folgen für Organisationen und ihre Umwelt hat.
- *Anxious (Angst)*: Unsicherheit erzeugt Angst, welche zu impulsiven, kurzfristig orientierten Entscheidungen führt.
- *Non-linear (Nicht-linear)*: Entwicklungen verlaufen unvorhersehbar, dabei verlieren klare Muster und Prognosen an Bedeutung.
- *Incomprehensible (Unverständlich)*: Die Vielzahl an Einflussfaktoren und deren wechselseitige Verflechtungen erschweren es, eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu identifizieren und nachvollziehbar dazustellen.

Während VUKA vor allem Ungewissheit und Komplexität beschreibt, beleuchtet BANI hingegen zusätzlich die Zerbrechlichkeit von Systemen, sowie die emotionalen und psychologischen Auswirkungen auf die Menschheit, die mit der zunehmenden Unvorhersehbarkeit unserer Welt einhergeht (vgl. Below, 2024, S.77).

Die Modelle haben eines gemeinsam. Das äußere Umfeld verändert sich rasant und oftmals unvorhersehbar, was Organisationen immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. Anstatt die vorgestellten Modelle jedoch gegeneinander auszuspielen, ist es deutlich sinnvoller, ihre jeweiligen Perspektiven miteinander zu verbinden. So können sie gemeinsam dabei helfen, die zunehmende Komplexität unserer sich ständig weiterentwickelnden Welt besser einzuordnen und zu verstehen (vgl. Gläser, O.J.).

2.1.3 Das Phänomen der Polykrise

Wirft man einen Blick in das Wörterbuch der Politik, findet man unter dem Wort Krise folgende Definition:

„Eine Krise ist im Allgemeinen ein Höhepunkt oder Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung in einem natürlichen oder sozialen System, dem eine massive und problematische Funktionsstörung über einen gewissen Zeitraum vorausging und der eher kürzer als länger andauert.“ (Schmidt, 2010, S. 443)

Diese Definition legt den Fokus auf eine einzelne, isolierte Krisensituation. In jüngerer Zeit zeigt sich jedoch ein verändertes Bild. Aktuelle Entwicklungen lassen erkennen, dass Krisen zunehmend nicht mehr singulär und nacheinander auftreten. Stattdessen kommt es zu einer gleichzeitigen Häufung unterschiedlicher Krisenphänomene. Diese Situation wird mit dem Begriff Stapelkrise beschrieben, welcher die Überlagerung und Addition mehrerer Krisen beschreibt (vgl. Mütze, 2022).

In den letzten Jahren ist eine Häufung tiefgreifender Krisen zu beobachten, die Europa vor erhebliche Herausforderungen stellt. Der Krieg in Europa, die hohe Inflation, die Energiekrise, die langfristigen Folgen der COVID-19-Pandemie sowie die zunehmenden Auswirkungen des Klimawandels verdeutlichen die Gleichzeitigkeit und gegenseitige Verstärkung mehrerer Krisenphänomene. Eine derart vielschichtige und miteinander verknüpfte Krisensituation wird in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion als Polykrise bezeichnet.

Der Begriff hat in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen, um die gegenwärtige gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Lage zu beschreiben. Er verweist auf das gleichzeitige Auftreten mehrerer Krisen, die nicht isoliert voneinander bestehen, sondern sich in ihrer Dynamik wechselseitig verstärken. So können etwa politische Instabilität, wirtschaftliche Abschwünge, ökologische Krisen und soziale Spannungen gleichzeitig auftreten und sich gegenseitig in ihrer Wirkung potenzieren.

Die Bezeichnung Polykrise wurde wesentlich durch den britischen Wirtschaftshistoriker Adam Tooze geprägt. In seiner Begriffsverwendung beschreibt eine Polykrise nicht lediglich die parallele Existenz mehrerer Krisen, sondern vielmehr ein komplexes Geflecht von Wechselwirkungen, das neue Dynamiken erzeugt und lineare Lösungsansätze erschwert.

Ein zentrales Merkmal der Polykrise ist die hohe systemische Verflechtung der einzelnen Krisenursachen und -folgen. Die daraus resultierende Komplexität macht es schwierig, eindeutige Ursachen zu benennen oder gezielte Maßnahmen zur Bewältigung zu entwickeln. Vielmehr verschwimmen die Grenzen zwischen den einzelnen Problembereichen, sodass wirtschaftliche Instabilität etwa soziale Unruhen auslösen kann, während ökologische Belastungen politische Systeme unter Druck setzen. Diese Vielschichtigkeit stellt nicht nur politische Institutionen, sondern auch internationale Organisationen vor die Herausforderung, mit begrenzten Ressourcen gleichzeitig auf mehrere Bedrohungslagen reagieren zu müssen (vgl. Steeger, 2023).

2.1.4 Auswirkungen auf Unternehmen

Die Polykrise macht auch vor Europa nicht halt. Unternehmen in Deutschland sind einer multiplen Krisensituation ausgesetzt, wie folgende Studie (vgl. Hays, 2022) unterstreicht.

Zum Zeitpunkt der Studie stand die Energiekrise besonders im Vordergrund, gefolgt von der demografischen Entwicklung, die sich unter anderem im Fachkräftemangel zeigt. Auch die gestörten Lieferketten wirken sich erheblich auf die Wirtschaft aus. Weniger häufig genannt, aber dennoch spürbar, sind die Folgen der Corona-Pandemie und des Ukraine-Kriegs.

Auffällig ist, dass Unternehmen der Cyber- und Klimakrise aktuell vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit schenken, obwohl beide langfristig erhebliche Risiken mit sich bringen.

Weitere Details zu der Studie können nachfolgender Abbildung entnommen werden, die zeigt, wie stark die jeweiligen Branchen von den unterschiedlichen Krisen betroffen sind.

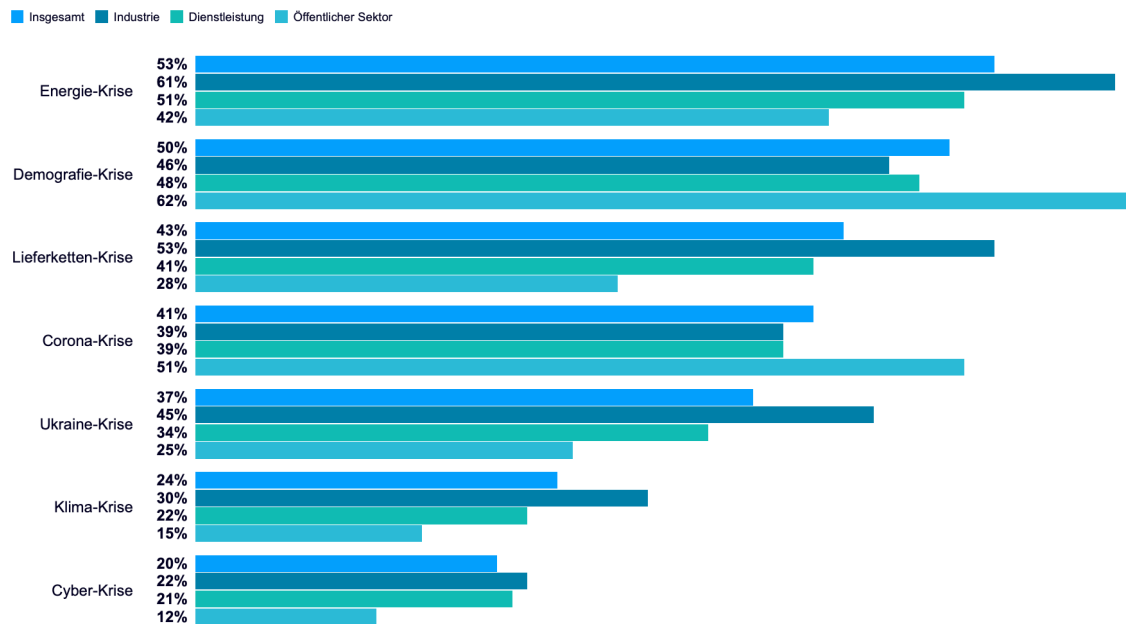


Abbildung 1: Aktuelle Bedrohungslage durch Krisen (Hays, 2022)

Insgesamt sehen sich Unternehmen im Schnitt mit knapp drei Krisen gleichzeitig konfrontiert. Nur vier Prozent der Befragten gaben an, derzeit von keiner der genannten Krisen stark betroffen zu sein (vgl. Hays, 2022).

Die aktuellen Krisenszenarien wirken sich deutlich auf die Unternehmensrealität aus. Viele Betriebe kämpfen mit hoher Inflation, Personalmangel, raschen Marktveränderungen und eingeschränkten finanziellen Ressourcen. Diese Herausforderungen führen nicht nur zu organisatorischem Druck, sondern auch zu einer spürbaren Verunsicherung innerhalb der Belegschaft. Viele Führungskräfte berichten in der Befragung von einer zunehmend pessimistischen Grundstimmung, dem Gefühl, von den Entwicklungen überrollt zu werden und einer verstärkten Wahrnehmung der aktuellen Situation als Risiko (vgl. Hays, 2022). Die nachfolgende Abbildung liefert einen Überblick, wie sich die Krisenfaktoren in den Unternehmen zeigen.

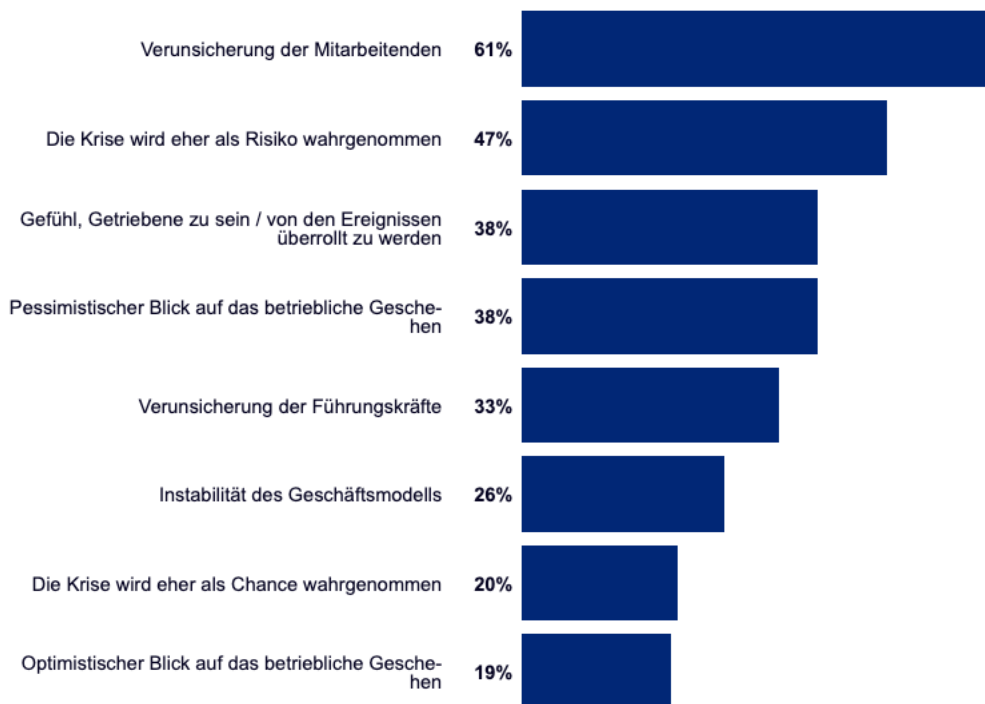


Abbildung 2: Krisenfaktoren in Unternehmen (Hays, 2022)

Unabhängig davon, ob Krisen zeitgleich auftreten oder sich gegenseitig verstärken, stellen sie bestehende Entscheidungsprozesse, gewohnte Routinen sowie etablierte Denk- und Verhaltensmuster grundlegend in Frage. Ihr oftmals offener, schwer vorhersehbarer Verlauf erzeugt ein hohes Maß an Unklarheit und Ungewissheit. Diese Unsicherheit wirkt sich unmittelbar auf die Wahrnehmung der Umwelt der betroffenen Personen aus und prägt auch ihr Handeln innerhalb der Organisation (vgl. Starker et al., 2024b, S.26).

Wie bereits auf Seite 9 definiert, galt die Krise ursprünglich als zeitlich begrenztes Ausnahmeszenario. Die Entwicklung der letzten Jahre lassen jedoch erkennen, dass solche Ausnahmesituationen zunehmend zum Dauerzustand werden. Es entsteht eine neue Realität, die sich durch die eingangs erwähnten Modelle wie VUKA und BANI beschreiben lässt und durch das Phänomen der Polykrise nochmal an Komplexität gewinnt. Laut Starker werden Organisationen so lange in dieser Umwelt zu kämpfen haben, bis sie die „*Future Transformation*“ vollzogen haben (vgl. Starker et al., 2024b, S.27-34).

2.2 Future of Work

Neben dem Begriff *Future of Work*, haben sich in dem Kontext in der Vergangenheit viele weitere Buzzwords etabliert. Einer der Bekanntesten ist mit Sicherheit *New Work*. Dieser dient heute als Oberbegriff für zahlreiche Methoden und Konzepte der Arbeits- und Organisationsentwicklung, wodurch es zunehmend herausfordernd wird, zwischen mehr und weniger relevanten Inhalten zu unterscheiden (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S.4). Angesichts der vielen unterschiedlichen Definitionen, versucht dieses Kapitel mehr Klarheit zu schaffen, was sich konkret hinter den verschiedenen Begrifflichkeiten versteckt.

2.2.1 Begriffsabgrenzungen

Die Ursprünge des Konzepts *New Work* lassen sich auf die Wirtschaftskrise der 1980er Jahre zurückführen. In dieser Zeit führte die zunehmende Automatisierung, die ein zentraler Bestandteil der dritten industriellen Revolution war, dazu, dass viele traditionelle Arbeitsplätze obsolet wurden. Diese Entwicklungen motivierten den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, sich intensiver mit der Bedeutung und Gestaltung von Arbeit auseinanderzusetzen (vgl. Bergmann, 2004, S.7-8). Nach Bergmann und Friedland (vgl. 2020, S. 8) ist die klassische Vorstellung von Arbeit stark davon geprägt, dass Menschen für andere tätig sind und dafür entlohnt werden, wobei der Lohn primär zur Existenzsicherung dient. Bergmann kritisiert dieses Verständnis als weitverbreitetes, aber wenig erfüllendes Modell, das er metaphorisch als eine milde Krankheit beschreibt. Ein Zustand, den viele lediglich über sich ergehen lassen in der Hoffnung, dass er bald vorübergeht. Aus dieser Kritik leitet er die Forderung ab, Arbeit so zu gestalten, dass sie Freiheit und Selbstbestimmung ermöglicht. Arbeit sollte den Menschen Energie geben, ihre Weiterentwicklung fördern und nicht zur Erschöpfung führen (vgl. Bergmann & Friedland, 2020, S.10).

Im Laufe der Zeit hat sich das Verständnis von *New Work* weiterentwickelt. Jobst-Jürgens (vgl. 2020, S.4) betrachtet *New Work* als Ausdruck eines neuen humanistischen Denkens in Organisationen. Der Mensch wird nicht länger nur über seine Funktion definiert, sondern erhält Raum zur Selbstverwirklichung durch mehr Autonomie. Bartz und Schmutzer (2015, S. 183) beschreiben die damit verbundene *New World of Work* als einen umfassenden Wandel in den Bereichen Mensch, Arbeitsplatz und Technologie. Zentrale Elemente dieser Entwicklung sind flexible Arbeitsformen sowie der Einsatz moderner Technologien und innovativer Bürokonzepte. Morgan (2014, S.214) geht mit seinem Ansatz *Future of Work* noch einen Schritt weiter und versteht Arbeit als gemeinschaftlich gestaltete Erfahrung, sowohl auf individueller Ebene als auch auf organisationaler. Dabei stehen persönliche Entfaltung und das Erleben von Sinnhaftigkeit im Vordergrund.

Ein weiterer Ansatz in dem Kontext stammt von Vera Starker. *Future Transformation* beschreibt einen umfassenden Wandel von Organisationen, der weit über punktuelle Anpassungen hinausgeht. Im Zentrum steht die Neugestaltung struktureller und kulturelle Rahmenbedingungen, mit dem Ziel, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die auf Selbstverantwortung, Wertschöpfung und sinnvolle Leistungserbringung ausgerichtet sind. Dazu zählen unter anderem die Reduktion von überflüssiger Bürokratie, die Einführung von Prinzipien psychologischer und struktureller Ermächtigung sowie die kritische Auseinandersetzung mit eingefahrenen Kontrollmechanismen und ineffizienten Prozessen. In vielen Organisationen manifestieren sich hinderliche Strukturen in Form von starren Hierarchien, übermäßiger Regulierung, ineffizienter Meetingkultur oder isolierten Abteilungen. Faktoren, die Innovationsfähigkeit und Produktivität einschränken können.

Future Transformation bedeutet demnach nicht nur die Einführung moderner Technologien oder flexibler Arbeitsmodelle wie hybrides Arbeiten, sondern vor allem einen tiefgreifenden Kulturwandel. Dieser erfordert, die Arbeitsorganisation konsequent an Wertorientierung und Leistung auszurichten, statt an reiner Präsenz oder formaler Zufriedenheit. Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem

Menschen wirksam tätig sein können mit mehr Eigenverantwortung, weniger administrativen Ballast und einer klaren Fokussierung auf Sinn und Wirkung ihrer Arbeit. Nur so lässt sich langfristig die organisationale Resilienz stärken und ein produktives, gesundes Arbeitsklima fördern, das auch zukünftigen Herausforderungen standhält (vgl. Haufe, O.J.).

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Forschungsstand noch uneinheitlich ist, was ein holistisches Verständnis von der neuen Arbeitswelt angeht. Klar ist jedoch, dass sich die unterschiedlichen Modelle weniger widersprechen, sondern vielmehr unterschiedliche Facetten desselben Wandels beleuchten. Der Trend geht weg von einer funktional geprägten Arbeitswelt hin zu einer, die auf Vertrauen, Sinn und Selbstbestimmung basiert. Wie weit Organisationen diesen Wandel schon vollzogen haben, lässt sich anhand eines Ansatzes klassifizieren, der im nächsten Kapitel näher beschrieben wird.

2.3 Organisationsmodelle nach Laloux

Um den aktuellen Entwicklungsstand einer Organisation einordnen zu können, ist es hilfreich zurückzublicken. Wie haben sich Organisationen historisch entwickelt und welche Muster lassen sich daraus ableiten?

Jede Entwicklung zu einer neuen Stufe des menschlichen Bewusstseins markierte zugleich den Beginn einer neuen Phase in der Geschichte. Mit Auswirkung auf Gesellschaft, Wirtschaft, Machtverhältnisse und auch auf die Rolle der Religion. Ein Aspekt, der bislang jedoch wenig Beachtung fand, ist die Veränderung in unserer Fähigkeit der Zusammenarbeit. Mit jeder Bewusstseinsstufe entstand auch ein neues Organisationsmodell. Die heutigen Organisationsformen spiegeln unser aktuelles Weltverständnis und unsere gegenwärtige Entwicklungsstufe wider. In der Vergangenheit haben sich bereits neue Organisationsmodelle entwickelt und vieles deutet darauf hin, dass sich auch in Zukunft neue entwickeln werden (vgl. Laloux, 2015, S. 13).

Laloux skizziert in seinem Modell sechs wesentliche Entwicklungsstufen organisationaler Formen, die nachfolgend beschrieben werden:

2.3.1 Das archaische und magische Organisationsmodell

Die ersten beiden Ausprägungen, die archaische (etwa 100.000 – 50.000 v. Christus) und die magische Organisationsform (ca. 15.000 v. Christus), zeigen keine Merkmale systematischer Organisation. Es existieren keine klaren Hierarchien oder arbeitsteilige Abläufe. Die Menschen lebten in kleinen, informellen Gruppen, meist innerhalb familiärer oder stammesbasierter Strukturen (vgl. Laloux, 2015, S. 14).

2.3.2 Das impulsive Organisationsmodell

Als erste strukturierte Organisationsform gilt die impulsive Organisation. Sie ist geprägt durch die dominante Rolle einer führenden Person, deren Macht auf unmittelbarer Machtausübung und Angst basiert. Entscheidungen erfolgen intuitiv und reaktiv, ohne langfristige Planung oder formalisierter Abläufe. Ähnliche Muster lassen sich heute in bestimmten kriminellen Gruppierungen wie der Mafia oder in gewaltgeprägten Straßengangs erkennen. Erste strukturelle Fortschritte ergaben sich durch einfache Formen der Arbeitsteilung sowie durch die Einführung autoritärer Führung (vgl. Laloux, 2015, S. 15-16).

2.3.3 Das konformistische Organisationsmodell

Die nächste Entwicklungsstufe bilden traditionelle, konformistische Organisationen. Charakteristisch für sie sind klar definierte Rollen, standardisierte Abläufe und eine stark hierarchische, vertikal organisierte Struktur. Entscheidungsprozesse erfolgen in der Regel top-down, wobei Ordnung und Stabilität oberste Priorität haben. Beispiele für diese Form finden sich etwa

im Militär, in der öffentlichen Verwaltung oder in kirchlichen Institutionen. Der zentrale Fortschritt liegt in der Formalisierung von Rollen und Prozessen, die reproduzierbare und skalierbare Organisationsstrukturen ermöglichen (vgl. Laloux, 2015, S. 17).

2.3.4 Das leistungsorientierte Organisationsmodell

Moderne Organisationen orientieren sich stark an Leistung und Zielerreichung. Der Wettbewerbsvorteil sowie kontinuierliches Wachstum stehen im Fokus. Innovation spielt dabei eine zentrale Rolle. Im Rahmen dieser Organisationsformen kommt erstmals das Konzept des „Management by Objectives“ zum Einsatz. Das Ergebnis wird vorgegeben, die Wahl des Weges jedoch den Mitarbeitenden überlassen. Internationale Konzerne und moderne Bildungseinrichtungen sind repräsentative Beispiele. Wesentliche Merkmale dieser Organisation sind Innovationskraft, Verlässlichkeit und eine ausgeprägte Leistungsorientierung (vgl. Laloux, 2015, S. 23).

2.3.5 Das pluralistische Organisationsmodell

Postmoderne, pluralistisch ausgerichtete Organisationen gehen einen Schritt weiter. Sie kombinieren klassische Strukturen mit einer wertebasierten Kultur, die auf Mitgestaltung und individuelle Entfaltung abzielt. Ziel ist es, durch ein förderliches Umfeld intrinsische Motivation zu stärken und so bessere Ergebnisse zu erzielen. Southwest Airlines dient häufig als Beispiel für diese Organisationsform. Im Zentrum stehen hier Aspekte wie kulturelle Verankerung, Empowerment und Wertorientierung (vgl. Laloux, 2015, S. 30).

2.3.6 Das evolutionäre Organisationsmodell

Laloux beschreibt als nächste Evolutionsstufe die sogenannte integrale, evolutionäre Organisation. Diese basiert auf drei zentralen Prinzipien:

- Selbstführung
- Ganzheit
- Evolutionärer Sinn

Solche Organisationen funktionieren weitgehend ohne klassische Hierarchie und orientieren sich stattdessen an selbstorganisierten, adaptiven Systemen, wie sie aus der Natur bekannt sind. Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende ihre gesamte Persönlichkeit, einschließlich emotionaler und intuitiver Dimensionen, einbringen können.

In konventionellen Organisationen wird häufig nur die professionelle Rolle betont, während persönliche oder emotionale Anteile außen vor bleiben sollen. Evolutionäre Organisationen hingegen streben danach, den Menschen in seiner Ganzheit zu integrieren. Sie verstehen sich als lebendige Systeme, die sich durch kontinuierliches Lernen und eine gemeinsame Ausrichtung weiterentwickeln. Anstelle starrer Vorgaben tritt ein kollektives Hinhören, das es ermöglicht, auf Veränderungen flexibel zu reagieren und die Organisation aktiv in die Zukunft zu führen (vgl. Laloux, 2015, S. 43).

Der Ansatz von Laloux dient für die vorliegende Arbeit lediglich zur Kategorisierung der Unternehmen, die später im empirischen Teil untersucht werden. Die jeweiligen Kategorien von Unternehmen, sind in nachfolgender Tabelle noch einmal kurz zusammengefasst. Im empirischen Teil konzentriert sich diese Arbeit lediglich auf Organisationen, die der pluralistischen oder evolutionären Kategorie zuzuordnen sind.

Kategorie	Charakteristika	Beispielhafte Organisationen
Impulsiv	• Autoritärer Führungsstil • Machtbasiert und angstgetrieben • Reaktive Entscheidungen • Einfache Arbeitsteilung • Keine langfristige Planung	• Mafia • Gangs
Konformistisch	• Klare Hierarchien und Rollen • Ordnung, Stabilität und Kontrolle • Standardisierte Prozesse • Entscheidungsfindung top-down • Werte wie Pflicht und Disziplin im Fokus	• Katholische Kirche • Militär
Leistungsorientiert	• Innovation und Wachstum • Individuelle Leistung wird belohnt • Fokus auf Effizienz, Zielerreichung, Wettbewerb • Trennung von persönlicher und beruflicher Rolle	• Multinationale Konzerne wie Nestlé oder GE
Pluralistisch	• Wertorientierte Kultur • Empowerment und Mitgestaltung • Konsensorientierte Entscheidungsprozesse • Förderung individueller Potentiale	• Ben & Jerry's, • Southwest Airlines
Evolutionär	• Selbstführung statt Hierarchie • Ganzheit des Menschen wird integriert • Sinn und Zweckorientierung • Organisation als lebendiges System • Adaptives, lernendes Verhalten statt fester Regeln	• Patagonia • Morning Star • Buurtzorg

Abbildung 3: Übersicht Organisationsmodelle nach Laloux (vgl. Laloux, 2014, S.36-37)

2.4 Charakteristika moderner Organisationsmodelle

Wie sich unschwer erkennen lässt, überschneiden sich viele zentrale Elemente der neuen Arbeitswelt, die im Kapitel 2.2. näher beschrieben wurde, mit dem Ansatz von Laloux. Besonders die pluralistische und evolutionäre Organisationsform veranschaulichen, wie solche Prinzipien in der Praxis gelebt werden können.

Um ein besseres Verständnis für diese Organisationsformen herzustellen, werden im folgenden Kapitel zentrale Merkmale exemplarisch beschrieben. Dabei geht es nicht um eine vollständige theoretische Einordnung, sondern vielmehr um eine praxisnahe Beschreibung jener Elemente, die heute bereits in vielen Unternehmen erprobt und teilweise erfolgreich umgesetzt werden. Somit entsteht ein konkretes Bild, was sich hinter Begriffen wie Agilität, Selbstorganisation und Purpose verbirgt.

2.4.1 Agilität

Im Jahr 2001 wurde auf einer Konferenz in Utah das agile Manifest verfasst, worin Prinzipien beschrieben wurden, die der Grundstein für die Entwicklung von zahlreicher agilen Projektmanagement-Methoden waren. Diese sind vorerst in der Softwareentwicklung zur Anwendung gekommen, mittlerweile haben sie sich aber auch in anderen Unternehmensbereichen und Branchen etabliert und führen teilweise zu fundamentalen Veränderungen der Organisationsstrukturen (vgl. Marrold, 2018, S.83-84). Aber was bedeutet Agilität nun konkret? Johannes Geske von Scrum.org hat dazu folgende Definition publiziert:

„Agilität ist die Fähigkeit, aus Kundenbedürfnissen flexibel, kreativ und schnell einen Kundenwert zu entwickeln und dabei Risiken in komplexen Umgebungen zu steuern.“ (Geske, 2020)

Der agile Ansatz zeichnet sich unter anderem durch folgende Merkmale aus:

1. **Kundenfokus:** Der Kunde wird intensiv in die Arbeit miteinbezogen, was es ermöglicht, schnell auf die sich wandelnden Bedürfnisse einzugehen. Ein wesentlicher Schritt dabei, ist die genaue Identifikation der Kundenbedürfnisse, die kontinuierlich mit den entwickelten Lösungsansätzen abgeglichen werden.
2. **Iterative Prozesse:** Durch wiederholende Zyklen lernt man kontinuierlich dazu und gewinnt neue Informationen über seine Umwelt, die man in den Projektplan aufnehmen kann. Dadurch kann man sich schneller an veränderte Gegebenheiten anpassen, ohne das Risiko, bei falschen Entscheidungen viele Ressourcen vergeudet zu haben.
3. **Funktionsübergreifende Teams:** Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Fachbereichen fördert eine ganzheitliche Sichtweise und deckt ein breites Spektrum an Fachwissen ab. Dadurch werden Abhängigkeiten nach außen deutlich minimiert und es kommt zu schnelleren Abstimmungsprozessen.
4. **Eigenverantwortung:** Die Teams haben end-to-end Verantwortung. Innerhalb festgelegter Strukturen dürfen sie freie Entscheidungen treffen und unabhängig handeln (vgl. Lange & Münch, 2024)

Bekannte agile Methoden sind beispielsweise SCRUM, OKR, Kanban oder das Spotifymodell. Agile Praktiken allein machen aber noch kein Unternehmen agil. Man bewegt sich hier im Spannungsfeld von „doing agile“ und „being agile“, das auf der nachstehenden Abbildung dargestellt wird.

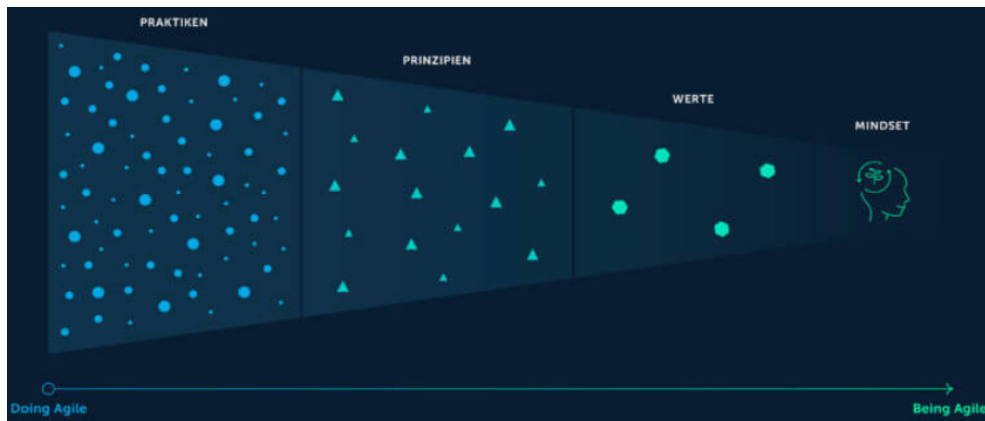


Abbildung 4: Doing Agile vs. Being Agile (Me&Company, 2025)

„Doing agile“ steht dabei für die reine Einführung von agilen Praktiken, um schneller zu Ergebnissen zu kommen. Man konzentriert sich rein auf die formellen Aspekte wie beispielsweise die Durchführung von Reviews, Sprints und Stand-up-Meetings. „Being agile“ hingegen verkörpert Agilität auf einer tieferen Ebene. Hier kommt es zu einer fundamentalen Veränderung der Unternehmenskultur und des Mindsets der Mitarbeitenden. Werte wie Kundenorientierung, Wirksamkeit, Anpassungsfähigkeit und Verbundenheit werden dabei fest in den Arbeitsalltag integriert. So entwickelt sich eine Kultur, die kontinuierliches Lernen, Zusammenarbeit und flexible Reaktionen auf Veränderungen selbstverständlich macht. Dies stärkt die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit und erhöht langfristig die Leistungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit von Organisationen (vgl. Me&Company, 2025).

2.4.2 Selbstorganisation

Um das Potenzial von Mitarbeitenden besser zu nutzen und in die Organisation zu integrieren, setzen immer mehr Organisationen auf Konzepte der Selbstorganisation. In der Praxis stößt dieser Ansatz häufig auf unterschiedliche Reaktionen. Beispielsweise, dass dieser Ansatz ein Arbeiten ohne Regeln und Führung bedeutet. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Je nach Modell bleibt die oberste Führungsebene meist bestehen und sowohl die Aufgabenverteilung als auch die Kommunikationsprozesse sind meist deutlich strukturierter als in

klassischen Organisationsformen (vgl. Laib et al., 2020, S.155). Bekannte Konzepte zu dem Thema sind Soziokratie und Holokratie, die nachfolgend kurz umrissen werden.

Soziokratie – Holokratie – Soziokratie 3.0

Auf Basis der Erkenntnisse des niederländischen Wissenschaftlers Kees Boeke entwickelte Gerald Endenburger in den 1960er Jahren die Soziokratie (vgl. Buck & Endenburger, 2005, S. 4). Laut ihm kann man ein Team als selbstorganisiert bezeichnen, wenn es gemeinsam gut an einer Sache zusammenarbeitet, ohne Anweisungen von außen (vgl. Buck & Endenburger, 2005, S. 4). Soziokratisch organisierte Unternehmen sind laut Studien tendenziell innovativer, produktiver und Mitarbeitende empfinden eine stärkere Bindung zum Unternehmen. Zudem fördern diese Strukturen eine hohe Eigeninitiative, Problemlösungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Belegschaft (vgl. Buck & Endenburger, 2005, S. 5). Dabei spielen folgende vier Basisprinzipien eine wichtige Rolle:

1. **Konsent:** Entscheidungen werden auf Basis des Konsentprinzips getroffen. Es darf also keine schwerwiegenden und begründeten Einwände gegen einen Vorschlag geben. Eine Entscheidung gilt dann als akzeptiert, wenn sie für alle Beteiligten tragbar ist.
2. **Wahl von Personen:** Personen für bestimmte Funktionen werden nach offener Diskussion nach dem Konsentprinzip gewählt.
3. **Kreise:** Die Entscheidungsstruktur innerhalb der Organisationen ist in Kreisen organisiert. Jeder Kreis verfolgt eigenständige Ziele und organisiert die drei Funktionen Leiten, Ausführen und Feedback selbst.
4. **Doppelte Verknüpfung:** Die Verbindung zwischen einem Kreis und dem übergeordneten Kreis erfolgt durch eine doppelte Verknüpfung. Dabei sind mindestens zwei Personen vollwertige Mitglieder im nächsthöheren Kreis (vgl. Buck & Endenburger, 2005, S. 6).

Über die Jahre hat sich der soziokratische Ansatz weiterentwickelt, wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich ist. Brian Robertson entwickelte daraus 2008 den holokratischen Ansatz. Der wesentliche Unterschied zur Soziokratie liegt darin, dass Robertson in seinem Modell die hierarchischen Strukturen komplett abschafft und stattdessen die Verteilung der Arbeit in einzelnen Rollen vornimmt (vgl. Rütger, S. 171). Mit der Soziokratie 3.0 (kurz S3) haben Bernhard Bockelbring und James Priest 2015 die Soziokratie um Elemente aus der agilen Welt und der Holokratie ergänzt (vgl. Rütger, 2018, S. 137). Im Gegensatz zu Soziokratie und Holokratie muss bei Soziokratie 3.0 nicht mehr die gesamte Organisation adaptiert werden, sondern es können einzelne Muster aus dem Ansatz implementiert werden, die aktuell von der Organisation gebraucht werden (vgl. Rütger, 2018, S. 159).

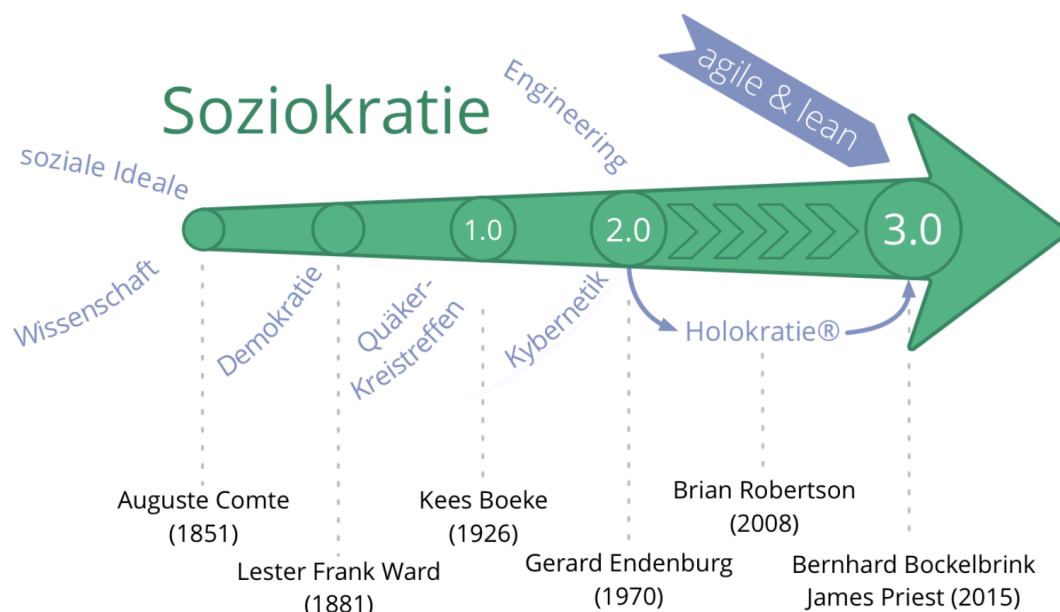


Abbildung 5: Die Entwicklung der Soziokratie (Bockelbring et al., 2019, S. 10)

Im Kontext von Soziokratie 3.0 ist ein Muster, eine Vorgehensweise, mit der man eine Herausforderung im Unternehmen meistern kann. Die Muster in Soziokratie 3.0 sind in 10 Kategorien eingeteilt und können so adaptiert werden, dass sie in den jeweiligen Unternehmenskontext passen (vgl. Bockelbring et al., 2019, S. 19-21).

Ein Beispiel für ein Muster aus der Kategorie „gemeinsame Entwicklung“ ist „Peer-Feedback“. Dafür gibt es folgende Empfehlung:

„Lade einen Kollegen ein, dir konstruktives Feedback zu geben über:

- *die Art und Weise, wie Du eine Rolle ausfüllst*
- *deine Mitarbeit im Allgemeinen*
- *weitere spezielle Aspekte, die dich interessieren*

Bedenke:

- *bitte die Kollegen, sich auf das Gespräch vorzubereiten*
- *frage sowohl nach Würdigungen als auch nach konstruktiven, handlungsorientierten Verbesserungsvorschlägen*
- *frage nach, um das Feedback besser zu verstehen, aber vermeide Diskussion oder Bewertung*
- *entscheide nach dem Gespräch selbst, wie du mit dem Feedback umgehst“ (Bockelbrink et al., 2019, S. 57-58).*

Das Beispiel veranschaulicht, wie Feedback in einem selbstorganisierten Team auf Augenhöhe und ohne Hierarchiegefälle aussehen kann.

2.4.3 Purpose

Purpose, auf Deutsch, Sinnhaftigkeit genannt, bildet einen zentralen Baustein in modernen Organisationsformen. Viele Menschen streben danach, einer Tätigkeit nachzugehen, die ihnen das Gefühl gibt, für sich selbst oder die Organisation etwas Wertvolles zu schaffen. Wird Arbeit als wenig oder gar nicht sinnstiftend erlebt, kann das langfristig belastend und zur Leistungsminderung führen. Was als sinnvoll empfunden wird, ist dabei immer subjektiv und hängt stark von der individuellen Wahrnehmung ab (vgl. Jobst-Jürgens, 2020. S.127).

Um den Purpose des Unternehmens, mit dem persönlichen Purpose der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, empfiehlt es sich ein Purpose-Statement zu entwickeln. Dieses Statement soll Sinn und Ziel des unternehmerischen Handelns klar zum Ausdruck bringen. Dazu sollte zunächst reflektiert werden, welchem Zweck die Organisation insgesamt dient und aus welchem Grund sie ursprünglich ins Leben gerufen wurde. Ebenso ist es hilfreich zu hinterfragen, welchen konkreten Mehrwert sie bei ihrer Gründung für Menschen oder spezifische Kundengruppen schaffen sollte und ob dieser Anspruch bis heute Bestand hat oder sich im Laufe der Zeit in eine andere Richtung entwickelt hat. Darüber hinaus lohnt es sich, den Blick nach innen zu richten und zu überlegen, welchen Nutzen die Menschen, die in dieser Organisation arbeiten, für sich daraus ziehen (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S.128). Ein Modell, dass dabei helfen kann, ist der Golden Circle, entwickelt von Simon Sinek.

Dieses Modell besagt, dass sich grundsätzlich jede Organisation und jede Person in dem Kontext auf drei Ebenen bewegt, die auf folgender Abbildung illustriert werden.

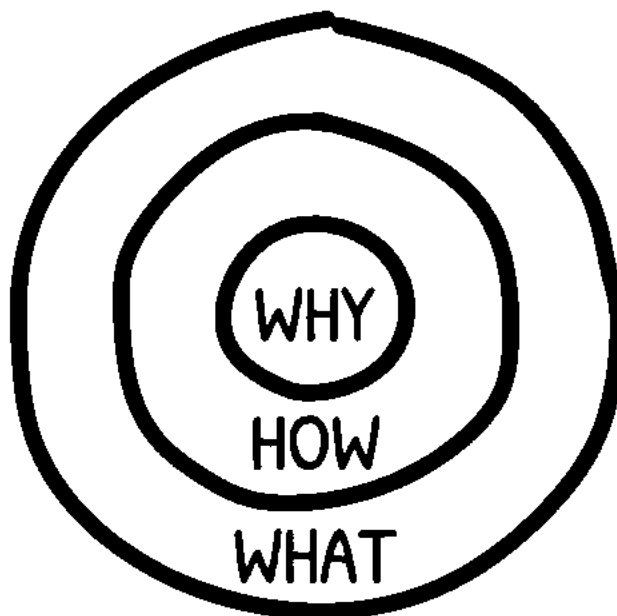


Abbildung 6: Golden Circle (Sinek, 2017, S. 13)

In der Regel ist eindeutig, was eine Organisation tut, welche Produkte oder Dienstleistungen sie anbietet oder welchen Aufgaben die Mitarbeitenden konkret nachgehen. Ebenso ist vielen bewusst, wie diese Leistungen erbracht werden. Deutlich seltener jedoch wird das „*Warum*“ explizit formuliert. Jene tiefere Motivation oder übergeordnete Zielsetzung, die hinter dem Handeln steht. Gerade dieses Warum ist jedoch von zentraler Bedeutung, da es Orientierung schafft, Sinn vermittelt und damit sowohl individuelle als auch organisationale Entwicklung nachhaltig unterstützt (vgl. Sinek, 2017, S. 12-13).

2.5 Neue Organisationsformen im Spannungsfeld der Krise

Im Fokus dieses Kapitels steht die Frage, wie neue Organisationsformen auf Krisen reagieren und sich unter diesen Bedingungen entwickeln. Dabei wird auch auf die aktuelle Renaissance autoritärer Führung eingegangen. Abschließend wird ein Framework vorgestellt, dass dabei unterstützt, resiliente und zukunftsfähige Organisationen zu entwickeln.

2.5.1 Autorität statt Agilität

Krisenzeiten stellen Unternehmen vor fundamentale Herausforderungen. In wirtschaftlich angespannten Phasen zeigt sich dabei häufig eine Rückkehr zu traditionellen, hierarchisch geprägten Organisationsformen. Autoritär auftretende Führungspersönlichkeiten, die entschlossen agieren, Maßnahmen durchsetzen und dabei primär auf Effizienz und Kostenkontrolle setzen, erscheinen vielen als geeignete Antwort auf die Ungewissheit der Zeit.

Insbesondere partizipative, teamorientierte Ansätze, die auf Eigenverantwortung, Flexibilität und eine wertorientierte Unternehmenskultur setzen, geraten in solchen Kontexten vermehrt unter Rechtfertigungsdruck. Sie gelten als aufwendig, zu komplex und schwer steuerbar, wenn schnelle Entscheidungen und sichtbare Resultate gefordert sind. Zudem scheinen sie oft zu verspielt und

zu teuer zu sein, weshalb einige Unternehmen die Pilotprojekte nun wieder einstellen, die sie bereits in diese Richtung gestartet haben. Sie machen also eine Rolle rückwärts und kehren zurück zu dem Motivationsprinzip „Entlohnung gegen Leistung“ (vgl. Obmann, 2025).

Diesen Trend unterstreicht auch folgende Studie aus Deutschland. Auf die Frage, ob in krisenbetroffenen Zeiten wieder mehr autoritäre Führung notwendig ist, antworteten 31 % der Befragten mit „Ja“ oder 31 % mit „Teils teils“. 62 % der Befragten vertreten somit die Ansicht, dass in Krisenzeiten autoritäre Führung und alles, was damit einhergeht, zumindest teilweise notwendig ist (vgl. Starker et al., 2024a, S. 8).

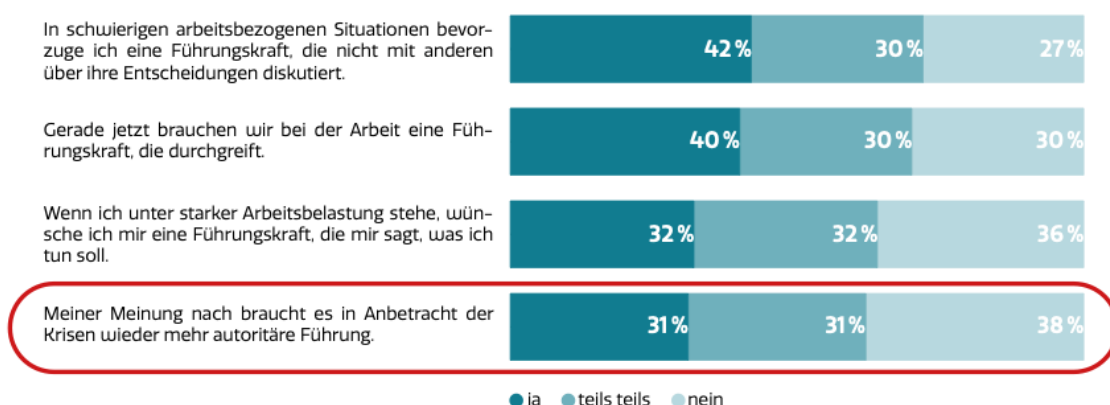


Abbildung 7: Studie: Autoritäre Führung als Wunsch in Krisenzeiten (Starker et al., 2024a, S. 8)

Zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ergeben sich in der Studie nur minimale Unterschiede, was diese Grundhaltung angeht. 32 % der Führungskräfte und 31 % der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass es in Anbetracht der Krisen wieder mehr autoritäre Führung braucht.

Ein anderes Bild ergibt sich jedoch, wenn man die statistischen Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzsicherheit, der Krisenstimmung und dem Bedürfnis nach autoritärer Führung miteinbezieht. In diesem Kontext wünschen sich Mitarbeitende vor allem erhöhte Klarheit, mehr Regeln und klare soziale Strukturen. Führungskräfte hingegen deuten diese Bedürfnisse aber oft als Ruf nach autoritärer Führung, wo alle gesagt bekommen, was zu tun ist. Dieser

Führungsstil hilft jedoch lediglich den Führungskräften selbst, da sie dadurch das Gefühl haben die Orientierung nicht zu verlieren und handlungsfähig in einem komplexen Umfeld zu bleiben, was ihnen wiederum Sicherheit gibt. Dadurch entsteht eine ungleiche Wahrnehmung, was das Risiko birgt, dass Führungsimpulse ins Leere laufen oder gar kontraproduktiv sind. Da Mitarbeitende meist ohnehin schon über einen kleineren Einflussbereich verfügen, würde autoritäre Führung diesen Handlungsspielraum zusätzlich einschränken. Dadurch verringern sich auch die Gelegenheiten, Selbstwirksamkeit zu erleben. Bleibt das aus, steigt das Risiko eines Ohnmachtsgefühls, das für die konstruktive Bewältigung von Krisen besonders ungünstig ist (vgl. Starker et al., 2024a, S. 8-11).

Ein weiterer Grund, warum viele Unternehmen nun eine Kehrtwende machen, ist, dass sie die von Starker geforderte und auf Seite 14 beschriebene *Future Transformation* nicht hinreichend vollzogen haben. Wer adaptive, schnell agierende und flexible Organisationen aufbauen möchte, muss strukturell Entscheidungs- und Handlungsverantwortung dezentralisieren. In der Vergangenheit wurde jedoch hauptsächlich versucht, agile Prozesse in hierarchische Strukturen zu implementieren. Dadurch sind kaum agile Organisationen entstanden, weshalb dieser Versuch als gescheitert betrachtet werden kann (vgl. Starker et al., 2024b, S. 59-60). Dieses Spannungsfeld von „Doing agile vs. Being agile“ wurde bereits in dieser Arbeit auf Seite 22 näher erläutert und kann in Krisenzeiten zu einer großen Herausforderung für Unternehmen werden.

Viele Organisationen stehen nun vor den Folgen einer nur oberflächlich vollzogenen Transformation. Weil strukturelle Voraussetzungen für agile und selbstorganisierte Arbeitsformen nicht konsequent geschaffen wurden, bleibt in Krisenzeiten oft nur der Rückgriff auf klassische, altbewährte Steuerungsmechanismen. In der Regel handelt es sich dabei, neben konservativen Führungsansätzen, hauptsächlich um Kosteneinsparungen, Preisanpassungen und Prozessoptimierungen. Kurz gesagt, das Gleiche tun, nur günstiger. Proaktives agieren durch Innovation, neue Geschäftsmodelle oder

Produktentwicklung ist hier nach wie vor stark unterrepräsentiert. Zudem bieten nur wenige Unternehmen Stabilisierungsmaßnahmen für Mitarbeitende an, obwohl gerade in unsicheren Zeiten das Bedürfnis nach Orientierung, Sicherheit und sinnstiftender Führung besonders groß ist.

Wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, sind Krisen keine temporären Ausnahmezustände mehr, sondern ein dauerhafter Begleiter organisationaler Realität. Unternehmen müssen lernen, mit ihnen konstruktiv umzugehen und sich zukunftsicher und resilient aufstellen (vgl. Starker et al., 2024a, S. 11-12).

2.5.2 Framework für resiliente Organisationen

Um organisationale Resilienz in einem Unternehmen zu etablieren und dieses zukunftsicher aufzustellen, bietet sich unter anderem das in diesem Abschnitt kurz umrissene Framework an. Es besteht aus sechs Dimensionen, die als auszuformende Prinzipien zu verstehen sind. Je nach Kontext und Branche, sind diese unterschiedlich zu interpretieren. Aus dem Grund muss bei jeder Dimension das spezifische Marktumfeld und die jeweilige Umwelt mitberücksichtigt werden (vgl. Starker et al. 2024b, S. 197).

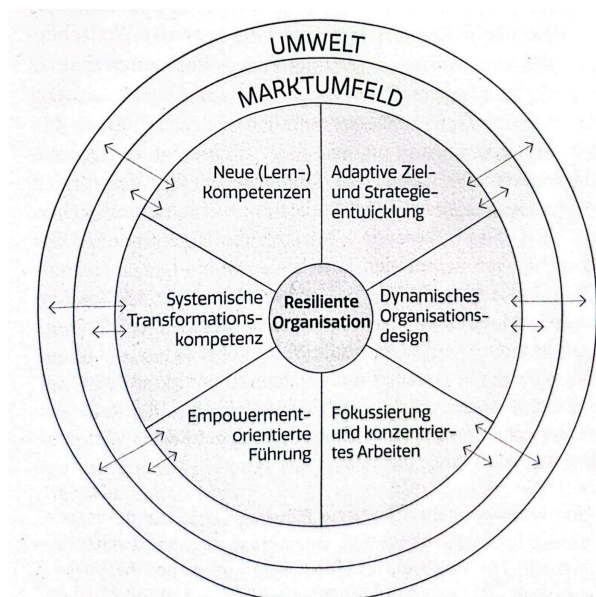


Abbildung 8: Framework Resiliente Organisation (Starker et al., 2024b, S. 197)

Adaptive Ziel- und Strategieentwicklung: In einem krisengeprägten Umfeld müssen Ziele und Unternehmensstrategie kontinuierlich mit dem Marktumfeld und der Umwelt abgeglichen werden. Dabei müssen sie ständig an veränderte Gegebenheiten angepasst werden. Zudem sollte die Überprüfung in kürzeren Zyklen erfolgen als bisher (vgl. Starker et al. 2024b, S. 198).

Dynamisches Organisationsdesign: Es wird auf dezentraler Verantwortung in der operativen Umsetzung gesetzt. Dabei geben zentrale Strukturen Orientierung und sichern ab, dass lokale Entscheidungen mit der Gesamtstrategie abgestimmt sind. Dabei ist das Management gefordert, zentrale Vorgaben so zu gestalten, dass sie die dezentrale Wertschöpfung unterstützt (vgl. Starker et al. 2024b, S. 198).

Fokussierung und konzentriertes Arbeiten: Angesichts wachsender Informationsflüsse wird die Fähigkeit zur bewussten Fokussierung immer wichtiger. Organisationen müssen gezielt entscheiden, worauf sie ihre Ressourcen und Aufmerksamkeiten richten. Dies betrifft nicht nur die strategische Ausrichtung, sondern auch den Arbeitsalltag von Teams und Führungskräften. Die bewusste Einführung konzentrierten Arbeitens hilft dabei, Qualität zu sichern und Überlastung vorzubeugen (vgl. Starker et al. 2024b, S. 199).

Empowerment-orientierte Führung: In dynamischen Kontexten dient Führung der Stärkung dezentraler Strukturen und fördert psychologische Sicherheit. Sie bewegt sich in einem permanenten Spannungsverhältnis zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Selbstorganisation und reflektiert kontinuierlich die Bedürfnisse der Organisation (vgl. Starker et al. 2024b, S. 198-199).

Systemische Transformationskompetenz: Organisationen benötigen ein Verständnis für komplexe Zusammenhänge, um langfristig wandlungsfähig zu bleiben. Das Denken in Ursache-Wirkungs-Logiken wird ersetzt durch zirkuläre Perspektiven. Das Management entwickelt dadurch die Fähigkeit, Transformation als ganzheitlichen, nicht-linearen Prozess zu gestalten, im Sinne des systemischen Denkens (vgl. Starker et al. 2024b, S. 199).

Neue (Lern-) Kompetenzen: In dynamischen Umgebungen, ist Lernen die zentrale Kernkompetenz auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene. Anstatt sich auf das Erreichen von festgelegten Zielen zu konzentrieren, rückt die Wirkungen von Handlungen in den Mittelpunkt. So kann sich die Organisation flexibel anpassen und neue Routinen entwickeln, was zur langfristigen Handlungsfähigkeit der Organisation beiträgt (vgl. Starker et al. 2024b, S. 199).

2.6 Summing up

Das vorangegangene Kapitel hat die komplexen Umweltbedingungen beleuchtet, in denen sich Organisationen heute bewegen. Insbesondere wurde deutlich, dass multiple Krisenphänomene, zusammengefasst unter dem Begriff Polykrise, erhebliche Anforderungen an Flexibilität und Resilienz von Personen und Organisationen stellen, wie auch eine Studie auf Seite 11 und 12 belegt.

Vor diesem Hintergrund wurden neue Organisationsformen vorgestellt, die es Unternehmen erheblich erleichtern sollen, um auf diese Herausforderungen reagieren zu können. Diese Organisationsformen sind vor allem gekennzeichnet durch Agilität, Selbstorganisation und Sinn. In diesem Zusammenhang wurden exemplarisch Ansätze aus der Praxis vorgestellt, die sich bereits bewährt haben.

Die Einführung solcher Strukturen ist aber mit spezifischen Herausforderungen verbunden. In manchen Unternehmen erfolgte die bisherige Transformation nur oberflächlich und es kam zu keinem tiefgreifenden Struktur- und Kulturwandel, weshalb diese Ansätze ihre volle Wirkkraft nicht entfalten konnten. In Krisenzeiten machen deshalb einige Unternehmen eine Rolle rückwärts und fallen zurück in altbewährte, autoritäre Muster und versuchen mit alten Ansätzen die Herausforderungen von morgen zu meistern. Aus dem Grund wurde abschließend ein Framework vorgestellt, das Ansätze liefert, wie sich Unternehmen zukunftssicher aufstellen können und zu einer resilienten Organisation werden. Die theoretischen Erkenntnisse in diesem Kapitel bilden die Grundlage für den nachfolgenden empirischen Teil der Arbeit.

3 Empirische Vorgehensweise

Aufbauend auf den im vorangegangenen Kapitel dargestellten theoretischen Erkenntnissen wird im folgenden Abschnitt das empirische Vorgehen genauer erläutert. Es wird beschrieben, wie die Untersuchung konzipiert, durchgeführt und ausgewertet wurde, um folgende Forschungsfrage zu beantworten:

Wie gehen Unternehmen, die neue Organisationsformen eingeführt haben, mit der Polykrise um und welche Faktoren tragen dazu bei, dass sie unter diesen Bedingungen handlungsfähig bleiben?

3.1 Forschungsstrategie

Ziel der Untersuchung war es, Einblicke in Unternehmen, die neue Organisationsformen etabliert haben, zu bekommen, um so zu erfahren, wie sie in den aktuell stark krisenbetroffenen Zeiten agieren und welche Erkenntnisse sich daraus ziehen lassen. Es wurde untersucht, ob solche Ansätze Unternehmen in Krisenzeiten unterstützen oder eher zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen. Beziehungsweise welche Rahmenbedingungen Unternehmen schaffen müssen, damit ihr Organisationsmodell auch in turbulenten Zeiten funktioniert und sie handlungsfähig bleiben. Mit Hilfe dieser Untersuchung sollen praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung moderner, zukunftsfähiger Organisationen abgeleitet werden.

Um die eingangs erwähnte Forschungsfrage auf empirischer Ebene zu beantworten, ist es notwendig in die soziale Wirklichkeit von Unternehmen einzutauchen, um so ein besseres Verständnis von deren Strukturen und Denkmustern zu erlangen. Im Gegensatz zu einem quantitativen Ansatz, wo versucht wird, bestimmte Muster von außen zu erklären, gelingt das im Zuge der qualitativen Sozialforschung (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S.30). Durch den Einsatz offener Verfahren ist diese Forschungsmethodik flexibler als quantitative

Methoden. Diese Flexibilität ist besonders in der komplexen Umwelt von Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor (vgl. Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S.189).

Im Kontext der qualitativen Sozialforschung und angesichts der vorliegenden Fragestellung erwies sich das problemzentrierte Interview als das geeignete Erhebungsinstrument. Lamnek & Krell (vgl. 2016, S. 348) schreiben, dass der Forscher bei einem problemzentrierten Interview ein theoretisches Konzept der Materie hat. Im vorliegenden Fall handelt es sich dabei um den Theorieteil der Masterarbeit. Mayring (vgl. 2002, S.67) fügt dem hinzu, dass sich diese Form von Interview immer dann eignet, wo eine spezifische Fragestellung im Vordergrund steht und die Forschung stärker theoriegeleitet ist, da diese Art keinen rein explorativen Charakter hat. Zudem lässt diese Interviewform die Interviewpartner:in möglichst frei zu Wort kommen und kommt einem normalen Gespräch relativ nahe. Dieses Gespräch ist jedoch bezogen auf eine vorher definierte Problemstellung, in dem konkreten Fall, Future of Work im Kontext der Polykrise. Um von dieser Problemstellung nicht abzuweichen, wurde ein Leitfaden verwendet, der alle wichtigen Themenbereiche abdeckte, jedoch offen gestaltet war und keine Antwortmöglichkeiten vorgab (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S. 349).

3.2 Interviewleitfaden

Bei den Interviews wurde deshalb ein Leitfaden verwendet, der gewährleistete, dass die erhobenen Daten alle relevanten Bereiche abdeckten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig waren. So wurde gewährleistet, dass das Gespräch strukturiert abläuft, einen roten Faden hat und nichts Wichtiges vergessen wurde. Der Leitfaden diente lediglich als Anhaltspunkt im Gespräch. Die Reihenfolge der Fragen konnte während des Gesprächs angepasst werden, zudem war es möglich Zwischenfragen zu stellen, die sich im Gespräch ergeben haben, um verschiedene Gesichtspunkte zu vertiefen. Somit wurde ein natürlicher Redefluss gewährleistet und die Interviewpartner:innen wurden in

ihrer freien Erzählung nicht eingeschränkt (vgl. Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 225).

Der Aufbau des Interviewleitfadens ist wie folgt: Am Anfang wird der Kontext und das Forschungsinteresse noch einmal umrissen, um den Interviewpartner:innen das Thema zugänglich zu machen und etwaige Missverständnisse vorzubeugen. Außerdem wurden am Anfang des Gesprächs Informationen zur Interviewpartner:in erhoben, um diese auch in die richtige Zielgruppe einordnen zu können, die im Punkt 3.4 dieser Arbeit näher erläutert wird. Dieser einleitende Teil diente auch dazu, Vertrauen aufzubauen und sollte für eine offene Gesprächsbasis sorgen. Das eigentliche Gespräch begann mit Sondierungsfragen, wo eruiert wurde, welche Bedeutung die Thematik für die Interviewpartner:innen hat. Den Kern des Leitfadens bildeten die Leitfadenfragen (vgl. Mayring, 2002, S. 62). Diese wurden auf Basis der Erkenntnisse des vorstehenden theoretischen Teils der Arbeit formuliert. Der erste Teil des Leitfadens diente dazu, den Interviewpartner:innen einen offenen Erzählanstoß zu geben, während der zweite Teil auf die reflektierte Einordnung des Erlebten abzielte, in dem die Befragten die jeweilige Situation aus ihrer eigenen Perspektive analysierten. Der vollständige Leitfaden ist dieser Arbeit im Anhang beigelegt.

3.2.1 Pretest

Es kommt immer wieder vor, dass einzelne Fragen in der Interviewsituation missverstanden werden. Aus dem Grund war es dem Verfasser wichtig, den Interviewleitfaden vorab einem Realitätscheck in Form eines Pretests zu unterziehen. Dabei lässt sich die Verständlichkeit der Fragen sowie die Struktur des Leitfadens überprüfen. Zudem kann man besser einschätzen, wie viel Zeit das Interview später in der Praxis brauchen wird. Ein weiterer Vorteil ist, dass hier schon die Gesprächssituation einstudiert werden kann, was später Sicherheit gibt. Je nach Verlauf des Pretests, wird der Leitfaden anschließend entsprechend angepasst (vgl. Kaiser, 2014, S. 69).

Aus dem Grund wurde im Vorfeld um Feedback im Studierendenkollegium ersucht. Von dort kamen bereits erste konstruktive Rückmeldungen, die eingearbeitet wurden. Anschließend wurde ein Testinterview mit einer Person aus dem Netzwerk des Autors durchgeführt, die der definierten Zielgruppe in Kapitel 3.4 sehr ähnlich war. Der Pretest ergab, dass der Leitfaden zu lang war und man manche Fragen zu einer zusammenfassen konnte, ohne das Informationen verloren gehen. Inhaltliche Unklarheiten sind keine hervorgegangen. Auf Basis der gewonnen Erkenntnisse wurde der Interviewleitfaden adaptiert und in der Praxis verwendet.

3.3 Auswahl und Beschreibung der Stichprobe

Für die qualitative Untersuchung mussten zuerst geeignete Unternehmen identifiziert werden, die sich in ihrer Art und Weise der Zusammenarbeit sowie auch kulturell deutlich von konventionellen Organisationen unterscheiden. Um hier einen einheitlichen Standard festzulegen, wurde sich dem Stufenmodell von Frederic Laloux bedient. Demzufolge kamen für die Befragung nur Unternehmen in Frage, die sich in das pluralistische bzw. evolutionäre Organisationsmodell von Laloux einordnen lassen. Diese beiden Kategorien sind unter anderem von folgenden Merkmalen geprägt:

- Wertorientierte Kultur
- Empowerment und Mitgestaltung
- Selbstführung statt Hierarchie
- Sinn und Zweckorientierung

Der Ansatz von Laloux wurde in Abschnitt 2.3 dieser Arbeit näher erläutert, wo auch die besagten Organisationsmodelle mit ihren Charakteristika ausführlich dargestellt sind (siehe auch Abbildung 3).

Darüber hinaus wurden folgende Kriterien für die Stichprobe definiert:

- Es muss sich um Unternehmen handeln, die in Österreich ansässig sind.
- Die Unternehmen sollen einen unterschiedlichen Branchenbackground haben.
- Die Unternehmen sollen unterschiedlich groß sein, was ihre Belegschaft angeht.

Dadurch wurde ermöglicht, unterschiedliche organisationale Kontexte und Rahmenbedingungen in die Analyse einzubeziehen. Das ist auch im Zusammenhang mit der Polykrise relevant, da einzelne Branchen in unterschiedlicher Weise und Intensität betroffen sind. Die hohe Varianz der Stichprobe verhindert somit eine isolierte Betrachtung der Problemstellung. Gleichzeitig wirkt man mit dieser Auswahl verbreiteten Vorannahmen entgegen, wonach bestimmte Organisationsformen ausschließlich in bestimmten Bereichen (z.B. der IT) oder nur in kleineren Unternehmen funktionieren.

Insgesamt wurden vier Unternehmen in die Stichprobe aufgenommen. Die Unternehmen sind nachfolgend mit „Ux“ gekennzeichnet. In jedem Unternehmen wurden zwei Interviews geführt. Zum einen mit einer Person, die an der Weiterentwicklung der Organisation direkt beteiligt ist. Also entweder in der Geschäftsführung, HR oder Organisationsentwicklung tätig ist. Diese Personen sind am Ende mit einem „A“ gekennzeichnet (z.B. U1A). Zum anderen wurde in jedem dieser Unternehmen auch mit einer Person gesprochen, die die Perspektive der Mitarbeitenden vertritt. Diese Personen sind am Ende mit einem „B“ gekennzeichnet (z.B. U1B).

Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte somit gezielt entlang unterschiedlicher organisationaler Rollen. Ziel war es, sowohl die strategisch steuernde als auch die wahrnehmungs- und erlebnisbezogene Perspektive abzubilden. Somit wird eine holistische Betrachtung des Themas ermöglicht. Insgesamt wurden acht Interviews durchgeführt. Weitere Informationen zur Stichprobe können folgender Tabelle entnommen werden:

Unternehmen	Branche	Anzahl Mitarbeiter:innen	Future of Work Charakteristika	Rolle der interviewten Person im Unternehmen	Interview-person
U1	Autohandel	ca. 30	Selbstorganisation, Agilität, Wertorientierte Kultur	Eigentümer	U1A
				Marketing & IT	U1B
U2	IT-Consulting	ca. 120	Holokratie, Agilität, Wertorientierte Kultur	Vorstandsmitglied	U2A
				IT Security Manager	U2B
U3	Industrie	ca. 2000	Selbstorganisation an Holokratie angelehnt, Wertorientierte Kultur	Manager People, Culture, Structure	U3A
				Marketing Manager	U3B
U4	Fahrradhersteller	ca. 200	Purpose, Empowerment und Mitgestaltung, Wertorientierte Kultur	Head of Global Employee Experience	U4A
				Customer Success Manager	U4B

Abbildung 9: Übersicht der Interviewpartner:innen (eigene Darstellung)

3.4 Datenerhebung

Die Datenerhebung nahm einen deutlich längeren Zeitraum in Anspruch als geplant, da es sich in der Praxis als sehr herausfordernd darstellte, Organisationen zu finden, die den definierten Auswahlkriterien entsprachen und zur Teilnahme an der Studie bereit waren.

Die Identifikation der Unternehmen erfolgte primär über eine umfangreiche Internetrecherche. Eine hilfreiche Quelle waren Programmhefte von einschlägigen Fachkonferenzen, das persönliche Netzwerk des Autors sowie Empfehlungen von Unternehmensberatern, die im Zuge der Recherche kontaktiert und um Unterstützung gebeten wurden. Durch diese mehrstufige Vorgangsweise konnte sichergestellt werden, dass die ausgewählten Unternehmen auch tatsächlich der definierten Zielgruppe entsprachen. Hinweise

darauf ergaben sich unter anderem aus Zeitungsartikel, Inhalten auf den jeweiligen Unternehmensseiten, Podcastauftritten sowie Vorträge im Rahmen von Konferenzen. Daraufhin wurden die Interviewpartner:innen entweder via E-Mail, sozialem Netzwerk oder Anruf kontaktiert. Im Zuge dessen wurde die Arbeit und das Forschungsinteresse kurz vorgestellt und Termine für die jeweils zwei Interviews pro Organisation vereinbart.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2025 durchgeführt. Je nach Möglichkeit und Präferenz der Interviewpartner:innen fanden die Gespräche entweder online via Microsoft Teams oder persönlich in den Büroräumlichkeiten der jeweiligen Organisation statt. Der Großteil der Interviewpartner:innen ersuchte im Zuge der Interviews um eine Anonymisierung ihrer Angaben. Aus diesem Grund werden alle erhobenen Daten in der vorliegenden Arbeit anonymisiert dargestellt, um Vertraulichkeit und eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse zu gewährleisten. Außerdem wurde mündlich die Erlaubnis der Interviewpartner:innen eingeholt, dass die Gespräche mit Hilfe des Programms „Sprachmemos“ auf dem Notebook und dem Smartphone aufgezeichnet und verarbeitet werden dürfen.

Die Gespräche liefen alle strukturiert ab und es kam zu keinen Störungen oder Unterbrechungen. Alle Interviewpartner:innen haben sich für das Gespräch ausreichend Zeit genommen und waren nicht in Eile. Es herrschte stets eine angenehme und respektvolle Atmosphäre auf Augenhöhe.

3.5 Datenaufbereitung und Transkription

Nachdem die Interviews abgeschlossen waren, wurden die Audiodateien verschriftlicht. Für die Transkription von Interviews gibt es unterschiedliche Varianten. Für diese Masterarbeit ist vor allem die inhaltliche Ebene der Interviews von Bedeutung. Aus dem Grund wurden die Aufnahmen in normales Schriftdeutsch übertragen. Bei dieser Methode wird der Dialekt bereinigt,

Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet (vgl. Mayring, 2002, S. 91). Darüber hinaus wurden noch folgende weitere Regeln für die Transkription aufgestellt:

- Die interviewende Person wird mit „I“ für Interviewer und die Interviewpartner:in mit „B“ für Befragte/r im Transkript gekennzeichnet.
- Jeder Sprechbeitrag erhält einen eigenen Absatz.
- Verständnissignale der Interviewpartner:in wie „mhm, aha, ähm“ etc. werden nicht transkribiert, außer eine Antwort besteht nur aus „mhm“.
- Emotionale Äußerungen, wie Lachen oder Seufzen, sowie längere Sprechpausen werden nicht transkribiert.
- Alle Transkripte werden vollständig anonymisiert. Falls Namen von Personen, Abteilungen oder Unternehmen genannt werden, werden diese durch ein Zeichen, wie beispielsweise „X“, ersetzt (vgl. Dresing & Pehl, 2015, S.21).

Die Transkription wurde mit Hilfe des Programms „ElevenLabs“ durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine KI-basierte Software mit einer „Voice to Text“ Funktion. Die Audiodateien wurden in das Programm geladen, was daraufhin automatisch eine Rohfassung der Transkripte erstellte. Diese wurden dann vom Verfasser anhand der oben beschriebenen Regeln manuell überarbeitet, in eine einheitliche Form gebracht und Zeilennummern eingefügt. Dem Anhang wurde exemplarisch der Auszug aus einem Transkript beigelegt.

3.6 Auswertung

Im Anschluss an den vorherigen Schritt, wurden die fertigen Transkripte analysiert. Bei der systematischen Durcharbeitung des Materials kam die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zur Anwendung. Mit Hilfe dieser Methode, wurde das erhobene Material in kleine Einheiten zerlegt, analysiert, reduziert und ausgewertet. Dreh und Angelpunkt dieser Methode ist das Kategoriensystem. Mit Hilfe der Kategorien wurden die Aspekte definiert, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen (vgl. Mayring, 2002. S. 114). Somit

ließen sich gezielt jene Informationen ableiten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant waren. Diese Methode lässt sich in folgende drei Grundformen aufschlüsseln, die nachstehend beschrieben werden:

- **Zusammenfassung:** *„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist.“* (Mayring, 2002, S. 115)
- **Explikation:** *„Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, ...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.“* (Mayring, 2002, S. 115)
- **Strukturierung:** *„Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“* (Mayring, 2002, S. 115)

In dieser Arbeit wurde mit der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse gearbeitet, da sie für den Forschungszweck am geeignetsten war. Auf der nachstehenden Abbildung wird der Ablauf dieser Methode skizziert:

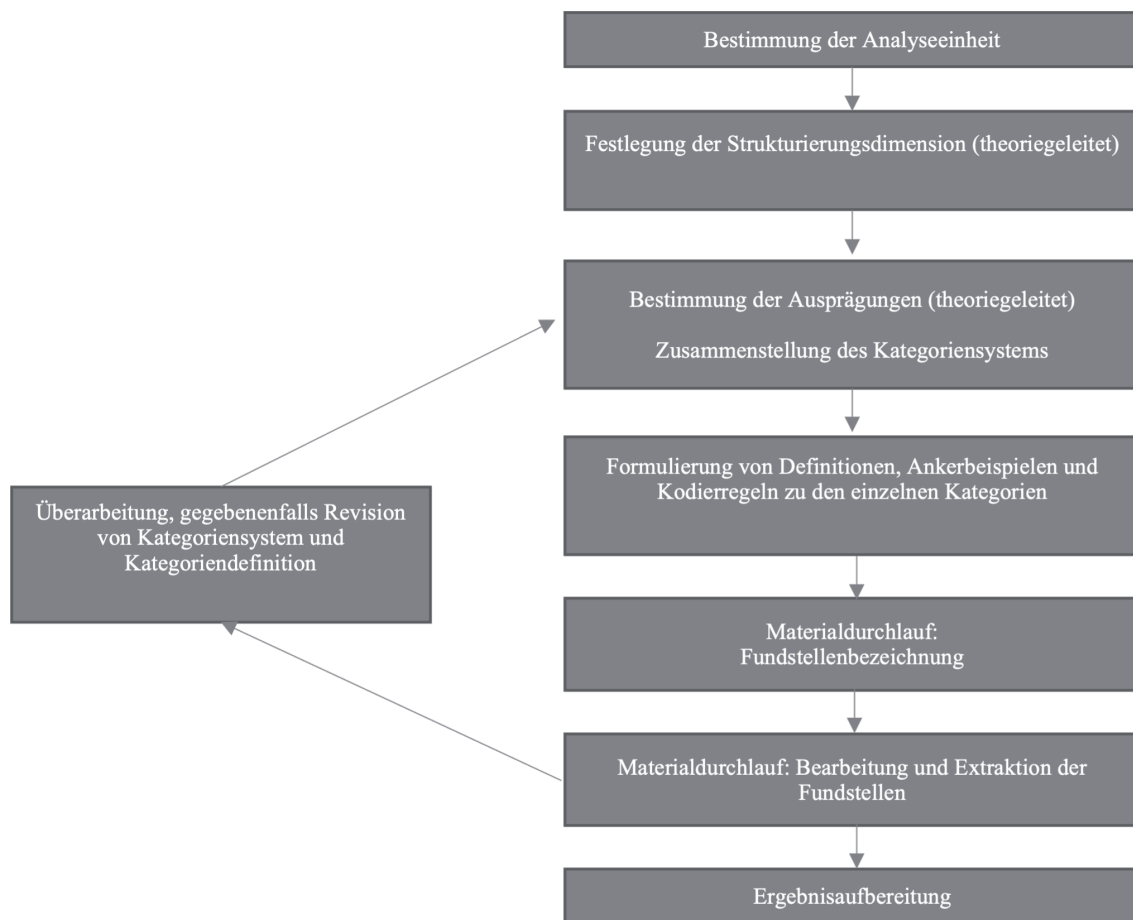


Abbildung 10: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2010, S.93)

Im Zentrum dieser Methode, steht das Kategoriensystem. Dieses wurde so definiert, dass sich die Textpassagen aus den transkribierten Interviews eindeutig zuordnen lassen. Die Vorgehensweise beim Design des Kategoriensystems war deduktiv-induktiv. Die Hauptkategorien wurden deduktiv aus der Theorie herausgebildet und die dazugehörigen Subkategorien induktiv aus dem vorliegenden Material kreiert (vgl. Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 258). Anschließend wurden die Kategorien beschrieben, mit einem Ankerbeispiel versehen und wenn notwendig um Kodierregeln ergänzt (vgl. Mayring, 2002, S.118). Folgende Auflistung gibt einen Überblick über das Kategoriensystem:

K1: Future of Work in der Realität

- K1a: Kultur und Werte
- K1b: Formen der Zusammenarbeit
- K1c: Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- K1d: Führungsansätze in neuen Organisationsformen
- K1e: Zielbildung und Strategie
- K1f: Transformationsmotivation

K2: Wahrnehmung der Polykrise

- K2a: Krisenerleben
- K2b: Wirtschaftlicher Druck
- K2c: Branchenspezifische Besonderheiten

K3: Umgang mit der Polykrise

- K3a: Kreative Lösungsansätze durch Perspektivenvielfalt
- K3b: Entscheidungsverfahren
- K3c: Schnelle Reaktionsfähigkeit
- K3d: Pfadtreue trotz Polykrise

K4: Stabilitätsfaktoren für neue Organisationsformen in der Polykrise

- K4a: Kontinuierliche Weiterentwicklung des Organisationsmodells
- K4b: Psychologische Sicherheit und Fehlerkultur
- K4c: Unternehmenskultur als Superpower in der Polykrise
- K4d: Definition von Leitplanken
- K4e: Klare Kommunikation
- K4f: Commitment zur Organisationsform

K5: Lessons Learned

- K5a: Change Management
- K5b: Entwicklung der Mitarbeiter:innen

Mit Hilfe des Kodierleitfadens wurden anschließend die relevanten Textpassagen den diversen Kategorien zugeordnet. Dabei kam das Programm „MAXQDA“ zum Einsatz. Mit dieser Software konnten relevante Interviewpassagen markiert und per Drag and Drop den entsprechenden Kategorien zugeordnet werden. In einem weiteren Schritt wurden die codierten Textstellen aus dem Programm in ein Excel-Dokument exportiert. Dort erfolgte die weitere Ergebnisaufbereitung, indem die kategorisierten Passagen paraphrasiert, generalisiert und reduziert wurden. Ein Auszug aus diesem Dokument ist im Anhang enthalten.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse werden in diesem Abschnitt dargestellt. Diese basieren auf den Erkenntnissen, die aus den acht Interviews gewonnen wurden. Aufbereitet wurden die Informationen anhand des definierten Kategoriensystems. Bei der Darstellung der Ergebnisse werden am Ende jeder Hauptkategorie die Informationen zusammengefasst und vom Autor interpretiert, um eine fundierte Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage im Abschnitt danach zu schaffen.

4.1 K1: Future of Work in der Realität

Dieser Abschnitt bezieht sich auf die Ways of Working der befragten Unternehmen und was sie von konventionellen Organisationen konkret unterscheidet. Die Interviewpartner:innen haben im Gespräch offen aus ihrer Unternehmensrealität berichtet. Dabei konnten die folgenden Kernbereiche identifiziert werden, die nachfolgende näher ausgeführt werden.

4.1.1 K1a: Kultur und Werte

„Wir sind eine Purpose-driven Company, wo sich die Leute stark mit unserem Zweck identifizieren können.“ (U4A/146-147)

Alle befragten Unternehmen haben sich damit auseinandergesetzt, warum es sie gibt und wie sie zusammenarbeiten wollen. Im Zuge dessen wurde ein übergeordneter Unternehmenssinn bzw. Purpose definiert. Von dem dann in weiterer Folge Unternehmenswerte abgeleitet wurden, die als inhaltlicher Orientierungsrahmen für das Handeln in der Organisation dienen (vgl. U3B/48-49, U1A/82-96, U2B/184-190). Um Sicherzustellen, dass sich die Mitarbeiter:innen auch damit identifizieren können, wurden sie in die Entwicklung

miteinbezogen. Außerdem werden diese in regelmäßigen Abständen gemeinsam reevaluiert, ob diese auch noch passend sind oder ob eine Anpassung nötig ist.

„(...) die Werte darunter haben wir dann zum Beispiel gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet (...). Die sind mit möglichst viel Partizipation entstanden und wir haben nicht eingegriffen.“ (U1A/92-96)

Zudem wird das Arbeitsklima als überaus freundlich, wertschätzend und respektvoll beschrieben. Man ist per du, es gibt keine informelle Politik, sondern man spricht offen auf Augenhöhe miteinander und unterstützt sich gegenseitig (vgl. U1B/27-28, U4B/157-159).

„Und dieser nette Umgang mit viel Verständnis und viel positiv nach vorne schauen. Egal zu wem ich gehen würde, von welcher Abteilung. Ich kriege immer ein nettes Feedback oder eine Lösung vorgeschlagen.“ (U4B/74-77)

Um dieses Arbeitsklima zu stärken, haben die Unternehmen diverse Rituale und Eventreihen implementiert, damit sich die Mitarbeiter:innen auch informell austauschen können und so näher zusammenrücken.

„Solche Events verbinden halt einfach. Also das ist einfach wichtig für die Kultur.“ (U2B/211-212)

Neben gemeinsamen Mittagessen, sportlichen Aktivitäten oder Afterwork-Events (vgl. U4A/375-386, U2B/196-212), gibt es auch dezidiert Formate, die dazu dienen, als Team in die introspektive zu gehen und sich auszutauschen, um eine bessere Zusammenarbeit zu fördern:

„Jeder zentrale Leistungskreis macht einmal im Monat einen Teamtag, wo man über Allfälliges reden kann und auch Verbesserungsvorschläge bringen kann.“ (U2B/197-199)

4.1.2 K1b: Formen der Zusammenarbeit

Das Partizipative Entscheidungsfindung bei den befragten Unternehmen im Zentrum steht, wurde bereits im vorherigen Abschnitt am Beispiel der Erarbeitung von Unternehmenswerten veranschaulicht. Dieser Ansatz zieht sich durch die Unternehmen durch. Alle Mitarbeitenden können mitbestimmen. Feedback wird jederzeit angenommen und fließt in Entscheidungen ein, wie folgendes Beispiel zur Entscheidung über die Normalarbeitszeit in einem Unternehmen veranschaulicht:

„Da sind alle Mitarbeiter befragt worden, was sie sich vorstellen, wie das ausschauen kann. Und da waren die Ergebnisse, vier Tage Woche wäre cool. Nicht 38,5 Stunden als volle Arbeitszeit zu haben, wäre cool.“ (U2B/30-33)

Bei einem überwiegenden Teil der befragten Unternehmen werden Mitarbeiter:innen nicht nur in Entscheidungen einbezogen, sondern sollen diese in ihrem Bereich eigenständig treffen. Die Devise lautet Selbstorganisation und Dezentralisierung von Entscheidungen. Um das zu ermöglichen, haben manche Unternehmen auf eine rollen- und kreisbasierte Organisationsform umgestellt.

„Wir organisieren uns in Arbeitskreisen, die versuchen, etwas zu liefern für das Unternehmen. In den Arbeitskreisen hat jeder eine Funktion, die er erfüllen muss. Ich halt das für eine extrem sinnvolle Version sich zu organisieren, weil jedem zu jedem Zeitpunkt seine Verantwortlichkeiten bewusst sind. Und weil du quasi auch selbst dafür verantwortlich bist, dies zu erbringen.“ (U2B/49-54)

Die Organisationsform von zwei befragten Organisationen orientiert sich am holokratischen Ansatz von Brian Robertson, der auch im Kapitel 2.4.2 kurz erwähnt wird. Die Organisationen haben jedoch den Ansatz über die Jahre individuell an ihre Bedürfnisse angepasst (vgl. U2A/32, U3A/234-237). Eine Besonderheit an dieser Form der Zusammenarbeit sind die Meeting Formate. Die Struktur ist genau vorgegeben, weshalb diese extrem effizient und zielgerichtet sind und zudem sicherstellen, dass jede Stimme gehört wird. Operative Themen werden in sogenannten Tactical-Meetings, strukturelle Anpassungen in

sogenannten Governance-Meetings besprochen (vgl. U2B/49-59). In zweiteren haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, Vorschläge zur Organisationsanpassung einzubringen und dort wird dann besprochen, ob das alle gut finden oder nicht. Eine weitere Besonderheit ist das rollenbasierte Arbeiten:

„Jeder Mitarbeiter hat eine oder mehrere Rollen, (...) im Unternehmen. Das heißt, ich habe neben meiner Hauptrolle auch noch, keine Ahnung, vier, fünf andere wahrscheinlich. Je nachdem, in welcher Rolle ich da bin oder welche Rolle ich im Kreis übernehme, habe ich halt eine Führungsaufgabe oder nicht. Diese verschiedenen Rollen müssen auch gar nichts mit Marketing per se zu tun haben. Ich könnte da auch eine IT-Rolle annehmen, (...) wenn ich mich da dafür interessiere und eine Könnerschaft hab.“ (U3B/49-58)

Das führt dazu, dass Menschen in unterschiedlichen Teilen des Unternehmens Rollen einnehmen können. Dadurch werden Silos abgebaut und die interne Vernetzung gefördert. Zudem ist es möglich, Rollen auch wieder abzugeben, neue Rollen zu kreieren oder eben auch wieder zu eliminieren, je nach Bedarf. Diese Struktur fördert Eigenverantwortung, Klarheit, Flexibilität und ist laut den Interviewpartner:innen sehr effizient. Darüber hinaus trägt dieser Ansatz zu einer positiven Work-Life-Balance der Mitarbeiter:innen bei.

4.1.3 K1c: Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Zur Work-Life-Balance trägt auch der hohe Grad an Selbstbestimmung bei, was die Arbeitszeit und den Arbeitsort angeht. Bei einigen der befragten Unternehmen hat man die Möglichkeit, sein Arbeitszeitmodell selbst zu wählen und kann es an seine persönlichen Bedürfnisse anpassen (vgl. U4A/26-31). So wird beispielsweise eine Vier-Tage-Woche ermöglicht. Auch den Arbeitsbeginn und das Ende kann man selbst festlegen. Generell gilt die Devise:

„Meiner Meinung nach sollte man Leistung und Ergebnisse priorisieren und nicht Zeit, die man vor Ort verbringt.“ (U2B/21-22)

Dieser Ansatz fördert auch die Inklusion im Unternehmen, da so auch Führungspositionen in Teilzeit ermöglicht werden.

Man hat die Möglichkeit remote bzw. aus dem Home Office zu arbeiten. Eine gewisse Präsenz im Büro ist zwar gewünscht, da es manche Abstimmungen erleichtert und den Zusammenhalt im Team fördert. Aber auch hier wird überwiegend auf Eigenverantwortung gesetzt (vgl. U4A/45-50).

4.1.4 K1d: Führungsansätze in neuen Organisationsformen

Die befragten Organisationen sind nicht hierarchiefrei. Bei einem überwiegenden Teil hat sich jedoch ein differenzierter Führungsansatz etabliert.

„Natürlich gibt es eine Hierarchie, wir sind nicht hierarchielos. Das ist immer so ein Verständnisproblem. Es gibt Kreise und dann gibt es darüber wieder einen Kreis und wieder einen Kreis und wieder einen Kreis. Also es ist die Hierarchie der Kreise am Ende des Tages, aber es ist nicht die Hierarchie der Personen.“

U3B/111-115)

Es sitzt dann immer eine Vertretung eines Subkreises in einen übergeordneten Kreis und vertritt dort die Interessen des Kreises bzw. nimmt von dort auch wieder Informationen mit. Zudem wurden die Verantwortungen, die normalerweise in einer Managementposition vereint sind, fragmentiert und auf verschiedene Rollen aufgeteilt. Diese heißen beispielsweise Performance Leads, Crew Responsables oder Teamkoordinator:innen. Wobei es sich dabei meist um einen fachlichen Lead handelt, der den Fokus auf Orientierung, Alignment und gemeinsame Zielbilder hat. Eine andere Rolle hat dann beispielsweise mehr Fokus auf die personelle Komponente von Führung, wo es um die Weiterentwicklung von Menschen geht, deren Vergütung oder Ähnliches (vgl. U1B/193-197, U3B/76-83). Dabei wird Führung als eigenständige Arbeit verstanden und nicht als Nebenaufgabe. In dem Zusammenhang werden klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für diese Rollen definiert und nicht dem Zufall überlassen.

Besonderes Augenmerk wird auf das Führungsverständnis gelegt. Führung erfolgt unterstützend und coachend statt anweisend. Dabei wird der Fokus auf Befähigung und Selbstverantwortung gelegt.

*„Sie agieren als Coach und handeln nach dem Konzept Host Leadership.“
(U1A/139)*

Vor allem in unsicheren, volatilen Zeiten hat sich gezeigt, dass diese Rollen dazu beitragen Stillstand zu verhindern, Orientierung zu geben und zentral für eine gute Zusammenarbeit sind.

„Bei uns hat sich die Meinung etabliert durch die Abkehr von der klassischen Führungskraft, dass Führung an sich nicht mehr zeitgemäß ist. (...) Also Führung braucht's, wo Menschen zusammenarbeiten.“ (U3A/256-259)

4.1.5 K1e: Zielbildung und Strategie

In den Unternehmen gibt es einerseits für die Organisation selbst, aber auch für jede einzelne Rolle, klar definierte Zielbilder.

*„Und Purpose-driven heißt, ich weiß für diese Rolle, was ist mein Zielbild, wo will ich hin? Was ist mein Nordstern, nachdem ich mich ausrichten sollte.“
(U3B/58-60)*

Damit ist jedem klar, wo das Unternehmen hinwill und wie man mit seiner Rolle dazu beitragen kann. Diese Eckpfeiler werden verbindlich festgelegt. Wenn nötig wird man dabei von einer Person mit Führungsrolle unterstützt. Durch diese klare Kommunikation von Erwartungshaltungen wird wiederum mehr Autonomie für die Einzelperson ermöglicht. Ein hoher Freiheitsgrad in der Umsetzung bleibt somit bestehen (vgl. U3A/69-71).

Eine Organisation hat in dem Zusammenhang auch das agile Management-Framework OKR für die Zielsetzung implementiert. OKR steht dabei für Objective and Key Results. Durch dieses transparente Framework wird der Beitrag am

Großen Ganzen für die Einzelperson im Unternehmen sichtbar. Zudem ist es sehr anpassungsfähig, da die OKRs in trimesterweisen Zyklen neu definiert und an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden.

„Die OKRs, würde ich sagen, haben einen positiven Einfluss gehabt, weil die Leute so besser wissen, was die Fokusthemen sind. Was ist auch mein Beitrag dazu? Das hat auf jeden Fall für mehr Klarheit im Unternehmen gesorgt.“

(U4A/127-130)

4.1.6 K1f: Transformationsmotivation

Die Motivation der Unternehmen für die Transformation in Richtung der eben beschriebenen Arbeitsweisen war unterschiedlich. Einerseits wurden zunehmende Umweltveränderungen und eine höhere Komplexität als wesentliche Treiber genannt. Insbesondere steigende Volatilität, Marktunsicherheit und lange Projektzeiten führten zu der Wahrnehmung, dass klassische Organisationsmodelle den gestiegenen Anforderungen der Märkte nicht mehr gerecht werden (vgl. U1A/21-36, U3B/126-139). Darüber hinaus stieg auf Mitarbeiter:innenseite der Wunsch nach mehr Mitspracherecht, Flexibilität und besseren Arbeitsbedingungen was den Handlungsdruck verstärkte.

„In der Techbranche gab es zwischen 2020 und 2022 einen großen Personalmangel. Da haben wir versucht, dem entgegenzuwirken. Einerseits um Leute zu behalten und neue Leute zu finden. Da gabs ein Projekt, das hat New Work geheißen.“ (U2B/28-30)

Die Transformation wurde in mehreren Fällen als bewusste, intrinsische Entscheidung beschrieben, die nicht aus akutem wirtschaftlichem Druck resultierte. Vielmehr stand eine strategische Weiterentwicklung in Richtung eines modernen Organisationssystems im Vordergrund, beeinflusst durch Ausbildungen, Bücher und Konferenzbesuche.

„Ich war auf der Freiräume Konferenz da bei uns in Graz. Dann habe ich dieses Reinventing Organizations Buch gelesen und dann gab es quasi kein Zurück mehr.“ (U1A/101-104)

Diese Motivation konkretisierte sich in einem klaren Zielbild.

„Wie gesagt, haben wir es dann 2018 ausgerollt, mit der Idee, eine selbstlernende Organisation zu schaffen, die sich ständig adaptiert. Wo man ein Framework hat, wo vor allem auch der Raum geschaffen wird für sehr talentierte Mitarbeiter, die Organisation mitzugestalten.“ (U2B/50-54)

4.1.7 Summing up

Ein Ziel dieser Arbeit ist es, ausschließlich Organisationen zu untersuchen, die nach Laloux der pluralistischen bzw. evolutionären Entwicklungsstufe zugeordnet werden können. Vor diesem Hintergrund hatte dieser Abschnitt, neben der inhaltlichen Darstellung gelebter Ways of Working, auch die Funktion, die Eignung der untersuchten Unternehmen für die definierte Zielgruppe zu überprüfen.

Aus Sicht des Autors lässt sich diese Passung klar bestätigen. Die Ergebnisse zeigen durchgängig Ansätze, die Merkmale von pluralistischen bzw. evolutionären Organisationen aufweisen. Dazu zählen beispielsweise ein sinn- und werteorientiertes Handeln, die konsequente Einbindung von Mitarbeiter:innen in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse und Empowerment zur Selbstorganisation.

Auch strukturell zeigt sich eine klare Abgrenzung zu traditionellen Organisationsmodellen. Vor allem die rollen- und kreisbasierte Organisationsform gilt es hier hervorzuheben. Auffällig ist dabei, dass die Organisationen keine standardisierten Modelle übernehmen, sondern bestehende Ansätze weiterentwickeln und an den jeweiligen Unternehmenskontext anpassen. Aus Autorensicht deutet das auf eine hohe

organisatorische Reife und Lernfähigkeit hin, wie es für die evolutionäre Entwicklungsstufe typisch ist.

Im Führungsverständnis zeigt sich ebenfalls eine klare Abkehr zu traditionellen Rollenbildern. Führung wird in den Unternehmen nicht mit formaler Macht gleichgesetzt, sondern als orientierende und entwicklungsfördernde Funktion verstanden. Die Aufteilung klassischer Führungsaufgaben auf unterschiedliche Rollen ermöglicht es zudem, die Menschen im Unternehmen zu entlasten und die Aufgaben je nach Stärke und Präferenz im Team aufzuteilen. Ziel ist es nicht, die Mitarbeiter:innen zu kontrollieren, sondern diese über klare Zielbilder, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen zu befähigen, einen Beitrag im Unternehmen zu leisten. Aus Sicht des Autors entspricht auch das zentrale Annahmen von pluralistischen Organisationen, in denen Autonomie und Sinnhaftigkeit als zentrale Motivationsquellen verstanden werden.

Zusammenfassend kommt der Autor zu dem Schluss, dass die untersuchten Unternehmen die theoretisch definierte Zielgruppe dieser Arbeit in hohem Maße erfüllen. Future of Work zeigt sich hier nicht als oberflächlich propagiertes Konzept, sondern als konsequent gelebte Organisationspraxis. Diese Kategorie bildet somit ein stabiles empirisches Fundament für die weitere Analyse dieser Arbeit.

4.2 K2: Wahrnehmung der Polykrise

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie die Unternehmen die aktuelle stark krisenbehaftete Zeit erleben. Es wird genauer beleuchtet, was für Auswirkungen diese Situation auf die Organisationen und die Menschen darin hat und welche Herausforderungen sich dadurch ergeben.

4.2.1 K2a: Krisenerleben

Grundsätzlich nehmen die befragten Organisationen die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisen der letzten Jahre in unterschiedlicher Intensität wahr. Dass sich die Verhältnisse jedoch grundlegend verändert haben, spüren alle.

„Ich glaube, dass die Zeit einfach vorbei ist, wo ich ganz stabile Verhältnisse habe. Das heißt, es nutzt mir nichts mehr, über das zu lamentieren, dass die Welt da draußen sich schneller und stärker verändert. Wir müssen das einfach ein Stück weit akzeptieren und einen Umgang finden damit.“ (U3A/270-274)

Der bisher deutlichste Einschnitt für alle war mit Sicherheit die Corona-Pandemie. Diese Zeit war zu Beginn von großer Unsicherheit geprägt und hatte teilweise auch Auftragsstopps zur Folge. Viele weitere Entwicklungen werden eher als kleinere Krisen wahrgenommen (vgl. U1B/74-80, U2A/104-105). Diese bringen zwar diverse Herausforderungen im Arbeitsalltag mit sich, wo schnelle Reaktionen notwendig sind, es handelt sich dabei aber um keine existenzbedrohenden Krisen.

„Also was wir extrem gespürt haben, war das ganze Thema Supply Chain. Also die Unsicherheiten in den Supply Chains war ein großes Thema. Auch diese ständigen zusätzlichen Regularien merke ich auch. Wo fühlt alle drei Monate irgendwas daherkommt, was dann in der Organisation trotzdem wieder Arbeit bedeutet.“ (U3B/145-149)

In dem Zusammenhang lässt sich zudem herausstreichen, je globaler die Organisation operiert, desto mehr Einfluss haben geopolitische Veränderungen und das organisationale Umfeld gewinnt somit zunehmend an Komplexität.

„Wir haben eine Zweigstelle in den USA. Dann kam natürlich die ganze Trump-Sache mit den Tarifs, die uns total verunsichert haben, wo wir nicht gewusst haben, also wenn das wirklich so kommt, dann können wir das zusperren, weil das werden wir uns nicht leisten können.“ (U4A/206-209)

Was man in dem Zusammenhang auch nicht außer Acht lassen darf, ist die allgemeine gesellschaftliche Verunsicherung und die zunehmende Polarisierung im privaten Umfeld, die indirekt auch Einfluss auf die Organisationen haben.

„Natürlich gibt es noch mehr Krisen, die uns beeinflussen. Kriege, die Inflation, die wirtschaftliche Lage, die uns als (X) jetzt primär nicht so sehr belasten. Also sowohl der Krieg mit Israel als auch Russland, Ukraine betreffen uns jetzt nicht wahnsinnig, dass wir das total spüren würden. Aber ich kann mir schon vorstellen, dass das für viele Mitarbeitende belastend ist, diese ganzen Themen, die grad passieren. Natürlich beeinflusst das dann auch irgendwie ihr Arbeitsleben, weil's das ganze Leben so ein bisschen beeinflusst. Das führt zu einer generellen Verunsicherung und wenn wir dann auch noch ein paar Leute kündigen, dann wird das Gemüt der Leute noch mehr destabilisiert.“ (U4A/240-251)

4.2.2 K2b: Wirtschaftlicher Druck

„Also uns hat es voll erwischt. Also wirklich. Ein Hauptthema bei uns war natürlich, wo kann ich sparen? Also beim Auto kann jeder Kunde sparen. Es ist einfach total zurückgegangen im Gebrauchtwagensegment. Dann auch Energiekosten, die gestiegen sind, andererseits höhere Zinsen und so weiter.“ (U1A/122-125)

Diese Aussage bezieht sich auf die hohe Inflation in Österreich, welche die Kaufkraft schrumpfen lässt und negative wirtschaftliche Konsequenzen für heimische Unternehmen hat. Diese veränderten Rahmenbedingungen erfordern für manche der befragten Organisationen wirtschaftliche Anpassungen und ein Fokus auf Profitabilität. Vor allem das Monitoring von wirtschaftlichen Kennzahlen sei entscheidend für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens. Strategisches Ziel ist die Reduktion des Geschäftsrisikos und das Erhalten von finanzieller Stabilität.

„Also diese Vorstellung, dass der Profit von selbst kommt, ist leider nicht so.

Wenn sich solche Rahmenbedingungen verändern, dann musst du halt schauen, dass du dich kurzfristig wieder am Profit orientierst. Dann hilft es auch nichts, wenn du einem coolen Zweck folgst. Aber wenn du da dann nicht auf die Zahlen schaust, dann gibt es die Firma bald nicht mehr.“ (U1A/126-141)

Dadurch resultiert auch ein steigender Wettbewerbsdruck am Markt. Die Unternehmen versuchen ihre Serviceangebote zu erweitern, um so etwaige Preisanpassungen vor der Kundenseite besser rechtfertigen zu können. Dazu kommen steigender Effizienzdruck, höhere Arbeitsbelastung und die Einführung von Sparprogrammen.

„Wir haben ja im letzten Jahr so eine Sparprogrammschiene geführt. Das heißt, es wurde jede Abteilung so ein bisschen durchleuchtet. Es wurde geschaut, brauchen wir alle. Wenn in einer Abteilung zehn Leute sind, wurde geschaut, muss es mit zehn sein oder geht's vielleicht auch mit acht? (...) Das heißt, es wird da immer wieder geschaut, wie tun wir, wie machen wir, wo können wir was einsparen? Ich versteh das. Hat aber wahrscheinlich auch eine gewisse Unsicherheit bei manchen ausgelöst.“ (U4B/116-123)

Solche Maßnahmen wirken sich laut Aussagen auch auf die Kultur und das Arbeitsklima aus. Ein Unternehmen beschreibt, dass sich die Atmosphäre nach einer Kündigungswelle vor ein paar Jahren immer noch nicht vollständig erholt hat und das Vertrauen der Belegschaft in die Organisation deswegen nach wie vor getrübt ist.

4.2.3 K2c: Branchenspezifische Besonderheiten

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Auswirkungen von Krisen je nach Branche unterscheiden. Während die einen Unternehmen während der Corona-Pandemie mit großer Unsicherheit zu kämpfen hatten, haben andere wiederum Rekordumsätze eingefahren. Andere Branchen wiederum bleiben laut den Aussagen trotz der diversen Krisen stabil.

„Die IT-Branche, ist sicher in den meisten Fällen nicht so hart getroffen worden, wie andere Branchen durch die großen Krisen.“ (U2A/393-394)

Erschwerend kommt hinzu, dass man auch indirekt von den Krisen betroffen sein kann, wenn man beispielsweise von Dritten abhängig ist. So berichten Unternehmen beispielsweise von Insolvenzen von langjährigen Kunden oder Lieferanten, was sie kurzfristig vor große Herausforderungen gestellt hat.

„In der Fahrradbranche sind wir total angewiesen auf die Produktion, die in Asien ist. Wenn der Panamakanal steht, dann kriegen wir auch keine Produkte. Dann ist jetzt dieses Jahr ein ganz wichtiger Assembler von uns in Konkurs gegangen. Das hätte uns ganz arg bedrohen können, hätten wir da nicht so schnell reagiert. Das zeigt schon, dass wir da in einer sehr dynamischen Umwelt sind.“ (U4A/178-183)

4.2.4 Summing up

Die Ergebnisse dieser Kategorie veranschaulichen, dass die befragten Organisationen die aktuelle Situation weniger als eine Abfolge einzelner Krisen, sondern vielmehr als dauerhaft veränderten Kontext wahrnehmen. Aus Sicht des Autors wird somit das Phänomen der Polykrise in der Praxis bestätigt, was zur Folge hat, dass sich das allgemeine Verständnis von Stabilität grundlegend verschoben hat und Unsicherheit der neue Normalzustand ist, mit dem man umgehen muss. Dadurch steigen die Anforderungen an Anpassungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität.

Zudem hat das mitunter die Folge, dass in mehreren Unternehmen der wirtschaftliche Druck stärker geworden ist. Profitabilität und Risikoreduktion gewinnen an Bedeutung und erfordern teilweise Einsparungen, Effizienzsteigerungen und generelle Anpassungen der Rahmenbedingungen. Aus Autorensicht wird hier sichtbar, dass auch wertorientierte, partizipativ organisierte Unternehmen, mit einem starken Purpose, in solchen Zeiten nicht unabhängig von ökonomischen Zwängen agieren können. Das ist für einen Großteil der Belegschaft auch rational nachvollziehbar. Dennoch haben solche Maßnahmen spürbare Auswirkungen auf Arbeitsbelastung, Sicherheitsgefühl und Vertrauen innerhalb der Organisation.

4.3 K3: Umgang mit der Polykrise

Nachdem im letzten Kapitel beschrieben wurde, welche Auswirkungen die Polykrise auf die befragten Unternehmen hat und vor welchen Herausforderungen sie stehen, wird in diesem Abschnitt beleuchtet, wie sie unter ihren speziellen organisationalen Rahmenbedingungen mit diesen Herausforderungen umgehen.

4.3.1 K3a: Kreative Lösungsansätze durch Perspektivenvielfalt

Um die Herausforderungen, die die Polykrise mit sich bringt, zu bewältigen, suchen die befragten Unternehmen oft nach kreativen Lösungsansätzen. Dabei betonen mehrere Interviewpartner:innen, dass ein Schlüssel dazu die Kombination unterschiedlicher Fachexpertisen ist.

„Dass wir sehr stark daraufsetzen, das Wissen der Menschen zu vernetzen. Das ist auch für uns der Schlüssel im Umgang mit diesen Polykrisen. Da setzen wir stark auf Perspektivenvielfalt und das Know-how der Menschen.“ (U3A/200-203)

Dabei hilft auch die kreisbasierte Organisationsform, die zwei Unternehmen etabliert haben. Laut den befragten Personen wird so eine natürliche Silobildung verhindert und bereichsübergreifende Kollaboration auf organische Art und Weise gefördert, da dies die Regel ist und nicht die Ausnahme in Krisenzeiten (vgl. U3B/242-248).

In dem Kontext wird auch beschrieben, dass es als sehr risikoreich gesehen wird, wenn nur einige wenige Personen in einem Unternehmen damit betraut sind, herausfordernde Situationen zu interpretieren. So wie es in konventionellen Organisationsformen der Fall ist. Dadurch würde das Innovationspotential massiv eingeschränkt werden.

„In einem traditionellen Unternehmen steht, an der Spitze eine Person oder eine kleine Gruppe von Personen, die etwas entscheidet. Und das macht dich blind für Opportunities, in meinen Augen. Jede Krise kann meistens durch einen schlauen Gedanken positiv genutzt werden oder abgefedert (...) Und ein System, wo alle Stimmen gehört werden, unterstützt auch, dass man Krisen leichter bewältigt, in meinen Augen.“ (U2B/289-296)

Auch das gezielte Einbinden von konträren Perspektiven wird als wertvoll beschrieben. In dem Fall ist es besonders wichtig, dass dieser Prozess auf Augenhöhe stattfindet mit einem respektvollen und verantwortungsvollen Umgang mit allen Menschen und deren Sichtweisen.

4.3.2 K3b: Entscheidungsverfahren

Die Ergebnisse zeigen, dass die Entscheidungsverfahren in einem Großteil der untersuchten Unternehmen auf einer klar geregelten Entscheidungsarchitektur basieren. Darin wird verbindlich und transparent festgelegt, wie Entscheidungen zustande kommen. Zentral ist dabei eine klare Zuordnung von Rollen, Verantwortungsbereichen und Entscheidungskompetenzen.

„(...) um Selbstorganisation zu ermöglichen, klarer Fokus auf Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen. Mit diesen Themen muss ich mich auseinandersetzen.“ (U3A/263-265)

Entscheidungen werden nicht an Hierarchien, sondern an Rollen gebunden, die dann innerhalb eines Rahmens selbstorganisiert entscheiden. Diese Dezentralisierung ist laut den Aussagen eine Grundvoraussetzung für eine schnelle und wirksame Entscheidungsfindung in volatilen Zeiten.

Ein Teil dieser Entscheidungsarchitektur sind auch klar festgelegte Meetingformate mit spezifischen Regeln und standardisierten Abläufen, die für Klarheit sorgen und die Kommunikation in Krisenzeiten erleichtern.

„Auch diese Meeting Formen, die bei uns wahnsinnig gut funktioniert haben, weil es einfach klar ist, wer wann redet in den Meetings und wie die Agenda geführt wird. Es gibt ein Onlinetool, dass durch das Meeting führt etc. Das hat einfach schon sehr geholfen“ (U2A/136-139)

Ergänzend kommen spezifische Entscheidungsformate hinzu, die zusätzlich Sicherheit geben. Das ist vor allem in unsicheren Zeiten relevant, da laut Aussagen in den Interviews Mitarbeiter:innen verstärkt dazu neigen, Verantwortung zu teilen, um die Last von ihren Schultern zu bekommen. Dies widerspricht zwar holokratischen Prinzipien, ist aber menschlich, wie eine Interviewpartner:in meinte (vgl. U2A/249-253). Ein Unternehmen hat deshalb in dem Zusammenhang das Beratungs- und Feedbackprinzip institutionalisiert. Wo man je nach Situation in Beratung zu einer anderen Person im Unternehmen gehen kann oder sich Feedback einholt, wenn man sich bei einer Entscheidung nicht sicher ist.

In sogenannten Decision Meetings werden größere Entscheidungen von unterschiedlichen fachlichen Blickwinkeln betrachtet. Für explorative Vorhaben wird nach dem Prinzip „safe enough to try“ entschieden, wo analysiert wird, was das Schlimmste ist, was passieren könnte, wenn man es einmal probiert (vgl. U3B/300-308). So werden Risiken bewusst abgewogen und man bleibt

handlungsfähig in unsicheren Zeiten. Zudem versucht man die Qualität der Entscheidungen durch gezielte Einwandbehandlung in Meetings zu verbessern. Eine Person beschreibt diesen Ablauf wie folgt:

„Am Anfang ist es ganz, ganz wichtig, dass du wirklich jeden noch einmal darauf ansprichst mit dem richtigen Satz auch, hast du irgendeinen Grund, warum uns dieser Vorschlag zurückwerfen könnte. Damit die Leute wirklich auch noch mal darüber nachdenken. (...) Diese Einwände machen den Vorschlag besser. Die Einwände sind ja nicht dazu da, um den Vorschlag abzulehnen, sondern Einwände sind eigentlich dazu da, um den Vorschlag noch ein bisschen besser zu machen, ein bisschen abzurunden und gegebenenfalls irgendwelche Mängel frühzeitig zu beseitigen, bevor sie irgendwie Schaden verursachen könnten.“ (U2A/280-288)

Abschließend lässt sich zu diesem Thema sagen, dass unklare Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten als Effizienzhemmnis wahrgenommen werden. Eine Person berichtete, dass das in der Vergangenheit verabsäumt wurde und nun nachgeholt wird. Es sei aber wichtig, sich frühzeitig und regelmäßig mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, um effizient und nachhaltig in einer komplexen Umwelt agieren zu können (vgl. U4A/434-445).

4.3.3 K3c: Schnelle Reaktionsfähigkeit

Kurze, klare Entscheidungswege und dezentralen Handlungsfähigkeiten, die im vorherigen Kapitel beschrieben wurden, sind mitunter ein Grund für die schnelle Reaktionsfähigkeit der befragten Unternehmen. Diese bezeichnen sich alle als sehr flexibel und anpassungsfähig, was laut ihren Aussagen ein großer Vorteil im Umgang mit Krisen ist.

„Ja, also wir sind extrem flexibel dadurch. Weil es kurze Entscheidungswege gibt. Man muss jetzt nicht zum ersten Chef, zum zweiten, zum dritten Chef gehen, wenn man eine Kleinigkeit entscheiden will, sondern das geht direkt und schnell.“ (U1B/166-169)

Teams haben somit auch die Möglichkeit, eigenständig neue Formen der Kooperation zu initiieren, interdisziplinär zusammenzuarbeiten und das ohne formale Genehmigungsprozesse abwarten zu müssen (vgl. U3A/170-174). Laut den Aussagen in den Interviews können sie aufgrund ihrer Haltung und ihres Organisationsdesigns so schneller auf veränderte Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren und demzufolge auch intern ihre Struktur unkompliziert und schnell anpassen, um den geänderten Anforderungen wieder zu entsprechen.

„In der Krise sind wir flexibler, weil wir wissen, wie man darauf reagiert. Wenn wir jetzt eine neue Struktur brauchen, eine neue Organisation, eine neue Rolle, eine neue Policy oder so, dann ist jedem im Framework klar, wie das innerhalb eines Meetings entsteht. Also wir sind sehr viel flexibler, was Krisen betrifft, sofern wir da eine Organisationsanpassung dafür brauchen, ja.“ (U2A/148-153)

Die Interviews verweisen zudem deutlich auf ein agiles, iteratives Vorgehen mit kurzen Lernzyklen und der Akzeptanz unklarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in den Unternehmen. Diese agilen Prinzipien werden laut den Interviewpartner:innen nicht nur angewendet, sondern auch gelebt, was schnelle pragmatische Lösungen begünstigt (vgl. U3B/308-313).

4.3.4 K3d: Pfadtreue trotz Polykrise

Ein überwiegender Teil der befragten Unternehmen sieht sich durch die aktuellen Entwicklungen in ihrem Weg bestätigt.

„Gut, dass sie da damals schon die Zeichen der Zeit erkannt haben und die Transformation gestartet haben. Wer weiß wo wir sonst jetzt stehen würden. Vor ein paar Jahren war das ja alles noch ein Klacks im Vergleich zu dem, was wir aktuell weltwirtschaftlich erleben. Eigentlich muss man sagen, es war ein unglaublich gutes Investment, diese Transformation.“ (U3B/218-222)

Auch wenn durch die volatilen Zeiten diverse Entwicklungsfelder, die im nächsten Kapitel adressiert werden, im System zum Vorschein kamen, überwiegen dennoch die positiven Aspekte für die Organisationen. Ein Rückfall in alte Organisationsmuster wird aus dem Grund ausgeschlossen. In dem Zusammenhang beschreiben auch zwei Unternehmen, dass die neuen Arbeitsweisen schon so stark in der DNA der Mitarbeitenden verankert ist, dass ein anderer Arbeitsmodus nur mehr schwer möglich wäre (vgl. U1A/144-152, U2A/143-148).

4.3.5 Summing up

Dieses Kapitel macht aus Sicht des Autors deutlich, dass entgegen einer verbreiteten Annahme in der Gesellschaft, Selbstorganisation nicht mit Chaos oder langsamen Entscheidungsverfahren gleichgesetzt werden kann. In einem Großteil der untersuchten Unternehmen ist das Gegenteil der Fall. Die Ergebnisse zeigen, dass klare Regeln, eindeutig definierte Rollen sowie transparente Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen die Grundlage für ein selbstorganisiertes, effizientes Arbeiten bilden. Diese Klarheit schafft Orientierung und ermöglicht es den Organisationen, auch unter Krisenbedingungen handlungsfähig zu bleiben.

Der Autor hat den Eindruck, dass vor allem die Unternehmen, die rollen- und kreisbasierte Organisationsformen am konsequentesten umgesetzt haben, nahezu fluide werden. Durch ihre strukturelle Beweglichkeit sind sie in der Lage, schnell auf Umweltveränderungen zu reagieren und ihre internen Strukturen situativ anzupassen, ohne in ineffiziente Abstimmungsverfahren zu verfallen. Gleichzeitig deuten die Interviews darauf hin, dass Organisationen, in denen diese Prinzipien weniger konsequent etabliert sind, stärker mit Unklarheiten konfrontiert sind. Insbesondere fehlende oder unzureichend ausgeprägte Strukturen, Prozesse und Entscheidungsarchitekturen scheinen dort die Reaktionsfähigkeit in komplexen Situationen zu erschweren.

Abschließend möchte der Autor hervorheben, dass neue Organisationsformen den Unternehmen keineswegs den Druck nehmen, der durch die Polykrise entsteht. Sie eröffnen jedoch einen anderen Umgang damit, indem Veränderung als allgegenwärtiger Zustand und nicht als temporäre Ausnahme verstanden wird. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass selbst diese Organisationsformen nicht frei von Entwicklungsfeldern und blinden Flecken sind, die erst durch die Herausforderungen in der Polykrise sichtbar wurden. Wie Organisationen mit diesem Spannungsfeld umgehen, steht im Zentrum des nächsten Kapitels.

4.4 K4: Stabilitätsfaktoren für neue Organisationsformen in der Polykrise

Die Polykrise stellt die befragten Organisationen vor vielfältige Herausforderungen, die in einigen Fällen Anpassungen notwendig machten. Gleichzeitig beschreiben die Unternehmen, dass sie diese Herausforderungen insgesamt gut bewältigen können, da bereits in der Vergangenheit zentrale Weichen dafür gestellt wurden. Welche Faktoren in turbulenten Zeiten zur Stabilität neuer Organisationsformen beitragen, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

4.4.1 K4a: Kontinuierliche Weiterentwicklung des Organisationsmodells

„Weil das nicht mehr funktioniert, dass man alle fünf Jahre eine klassische OE macht und da passt es wieder für fünf Jahre, das geht sich heute nicht mehr aus. Und deswegen dieser Ansatz, da ein flexibleres, selbstgesteuertes System zu schaffen.“ (U3B/132-135)

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen wendet auch für ihr Organisationsmodell das an, was sie sich für das gesamte Unternehmen auf die Fahnen schreiben. Es wird versucht in Bewegung zu bleiben und kontinuierlich eine Metaperspektive einzunehmen, wo man darauf schaut und gemeinsam

reflektiert, ob die Art und Weise, wie man zusammenarbeitet, noch passt. Ein Unternehmen macht beispielsweise jedes halbe Jahr eine Retrospektive und hält die Veränderungen wieder fest, die man vereinbart hat (vgl. U1A 117-118).

Dabei hat sich gezeigt, dass es in krisenhaften Zeiten wieder mehr Alignment und Führung braucht. Zwei der befragten Unternehmen haben deshalb neue Rollen eingeführt, die den Mitarbeitenden in diesen Zeiten mehr Orientierung geben sollen.

„Wir haben zwar Facetten von früheren Managementpraktiken dazu genommen, aber wir haben das andere nicht aufgegeben, sondern wir haben's angereichert.“ (U3A/55-56)

Aus dem Grund kommt aus den Interviews auch heraus, dass die Weiterentwicklung nicht als Rückschritt in alte Muster betrachtet wird, da es sich um einen laufenden Prozess handelt, wo ständig Anpassungen notwendig sind am System. Laut den Aussagen in den Interviews ist es wichtig, dass man ins Tun kommt, da man im Vorhinein nicht abschätzen kann, wie die Organisation und die Menschen darin auf gewisse Maßnahmen reagieren (vgl. U3B/384-391). Aus dem Grund spricht ein Großteil der befragten Organisationen von Experimenten, die gewagt werden, um die Organisation schrittweise weiterzuentwickeln.

„Holacracy setzt ja voraus, dass man quasi immer sagt, is it safe enough to try.

Das heißt, wenn nichts Konkretes dagegenspricht, dann kann man es mal ausprobieren. (...) Durch diesen iterativen Ansatz, wo du dich einfach nach und nach annäherst, was alle als den besten Konsens finden. (...) Manchmal macht man eine Policy, die sich dann als unlebbar herausstellt. Dann war das eben nur ein Versuch und nicht mehr und nicht weniger. Man bessert dann nach, bis man dort hinkommt, wo man glaubt, dass es gut ist. Bzw. wo es sich für alle gut anfühlt.“ (U2B/239-248)

In dem Zusammenhang berichteten vor allem die Seite der Prozessbegleiter, dass sie sich wünschen würden, dass die Mitarbeitenden noch mutiger werden

und noch mehr experimentieren, um mehr Ideen und Innovationen für die Weiterentwicklung der Organisation zu kreieren (vgl. U2A/571-579).

4.4.2 K4b: Psychologische Sicherheit & Fehlerkultur

Damit Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, neue Ideen einbringen und somit auch in unsicheren Situationen handlungsfähig bleiben, braucht es ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit und eine positive Fehlerkultur. Hier sind sich alle interviewten Personen ausnahmslos einig und berichteten auch, dass das in ihren Organisationen der Fall ist.

„Ja, ein großes Thema ist auch Fehlerkultur. Fehler sollen erlaubt sein. Niemand sollte deshalb was befürchten müssen. Hier spielt auch ganz stark das Thema psychologische Sicherheit mit rein. Vor allem in Krisenzeiten. Es ist wichtig, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und nicht mit einer Grundangst zur Arbeit kommen. Wenn sie ständig Angst haben Fehler zu machen, dann gehen sie auch nie ein Risiko ein und so kann nie etwas neues gutes entstehen.“ (U1B/281-287)

Es wird beschrieben, dass die Mitarbeitenden vor allem in schwierigen Zeiten zusammenhalten und gemeinsam nach Lösungen suchen, anstatt Fingerpointing zu betreiben. Das veranschaulicht auch folgendes Beispiel aus der Praxis:

„Einmal gab es einen operativen Notfall bei einem Kunden, wo wir zu viert die ganze Nacht gearbeitet haben, damit die Server wieder laufen. Dieses Commitment ist heutzutage einfach nicht mehr selbstverständlich. Bei dem Vorfall war es auch schwer zu sagen, wer schuld war. Das ist bei unserem Unternehmen aber auch egal. Es gibt kein Fingerzeigen in solchen Situationen. Blame spielt keine Rolle. Mit sowas halten wir uns nicht auf, wir schauen einfach, dass wir zusammenhalten und die Situation schnell wieder in den Griff bekommen.“ (U2B/131-138)

Eine Grundvoraussetzung dafür, ist gegenseitiges Vertrauen. Diese Basis muss man laut einer interviewten Person kontinuierlich pflegen und auch in guten Zeiten daran arbeiten, um etwaige Krisen gut gemeinsam bewältigen zu können.

4.4.3 K4c: Unternehmenskultur als Superpower in der Polykrise

Die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Aspekte sind Teil der Unternehmenskultur, die in den befragten Organisationen aktiv gepflegt und entwickelt wird. Das wurde bereits im Abschnitt 4.1.1. in der Subkategorie „K1a: Kultur & Werte“ näher beschrieben. Im Laufe der Gespräche wurde deutlich, dass eine positive Organisationskultur auch unter den Bedingungen der Polykrise eine stabilisierende und unterstützende Wirkung hat. Manche der befragten Unternehmen gehen sogar so weit, dass sie ihre Kultur und das Mindset der Mitarbeitenden als das entscheidende Kriterium im Umgang mit Krisen bezeichnen (vgl. U1A/231-237, U2B/184-190, U3A/221, U4A/235-240).

In dem Zusammenhang wurde betont, dass eine gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens essenziell ist. So weiß man in Krisenzeiten sofort, an wen man sich wenden kann, um gemeinsam das Problem zu lösen. Das man auf diese Gegenseitige Unterstützung setzen kann, beschreiben ebenfalls alle befragten Unternehmen (vgl. U3B/227-231). Die Hilfsbereitschaft ist sehr groß und Teil der Kultur. Zu dem guten Miteinander tragen auch die Unternehmenswerte bei, die in herausfordernden Zeiten zum Entscheidungskompass werden können, wie folgendes Beispiel zeigt:

„Was mir auch noch einfällt ist, dass wir durch unsere Unternehmenswerte ein extrem gutes Miteinander in Krisen schaffen. Als es beispielsweise zu Corona diese Spaltung der Gesellschaft gab, hat uns das sehr geholfen. Da ein Wert "Respekt" ist und man so auch in diesen Zeiten respektvoll miteinander umgegangen ist. Man hat dann unterschiedliche Sichtweisen einfach akzeptiert. Ich war in dem Moment so froh, dass wir das haben, weil dadurch war es klar, wie man mit der Situation umgeht.“ (U1A/281-288)

4.4.4 K4d: Definition von Leitplanken

In der von der Krise geprägten Zeit hat sich allerdings gezeigt, dass Unternehmenswerte als Entscheidungskompass manchmal an ihre Grenzen stoßen. Das berichten zumindest zwei Unternehmen (vgl. U1A/137-143, U3B/179-191). Dort hat sich gezeigt, dass manche Teams mit der Autonomie überfordert waren und es notwendig war, den Entscheidungsrahmen neu zu definieren damit sie handlungsfähig bleiben.

„Da war nicht viel Eigenverantwortung da und es hat keiner auf den anderen Rücksicht genommen. Es hat zwar einen Rahmen gegeben, in dem man sich bewegen hat dürfen. Dieser Rahmen war aber dann im Endeffekt zu groß für die meisten. Der musste dann ein wenig nachjustiert werden.“ (U1B/127-130)

Diese Maßnahme hatte aber keinen generellen Systemwechsel zur Folge, sondern diente lediglich zur Stabilisierung und Orientierung. Innerhalb des definierten Handlungsraums können und sollen die Mitarbeitenden nach wie vor selbstorganisiert agieren.

„Selbstorganisation heißt für uns mittlerweile, nicht, komplette Freiheit, ich vertraue darauf, dass du alles richtig machst. Wir wollen das aber so gut wie möglich gewährleisten. Deshalb heißt Selbstorganisation bei uns mittlerweile, ich stecke dein Spielfeld ab.“ (U3A/134-137)

Das Spielfeld wird abgesteckt, in dem Entscheidungskompetenzen neu definiert, Ziele vereinbart und Strategien wieder verbindlich gemacht wurden. In den beiden Unternehmen wurden sogar eigene Rollen dafür eingeführt, die sich eigens um diese Dinge kümmern. Diese Rollen wurden bereits im Abschnitt 4.1.4 „K1d: Führungsansätze in neuen Organisationsformen“ beschrieben und wurden laut Aussagen erst vor kurzem etabliert.

4.4.5 K4e: Klare Kommunikation

Laut Aussagen ist eine Aufgabe dieser neu etablierten Rollen auch die klare Kommunikation von Erwartungshaltungen in diesen Unternehmen, was als essenziell in unsicheren Zeiten gesehen wird.

„Also ich glaube, das Wichtigste ist, dass die Leute wissen, was man von ihnen erwartet. Was ist die Erwartungshaltung, die ich habe an eine Person, an eine Rolle, an einen Kreis. Und dann, glaube ich, funktioniert es. Also wenn man die Erwartungshaltung unklar lässt, unklar lässt, wo man hin will, unklare Revisionen hat, die Strategie unklar ist oder irgendwo steht und keiner das lebt. Das wäre gar nicht gut, dann fährt das Ganze an die Wand.“ (U3B/328-333)

In diesem Zusammenhang wird betont, wie wichtig es ist, zu kommunizieren, warum bestimmte Maßnahmen gesetzt werden oder Veränderungen notwendig sind. Dies muss über geeignete Kommunikationskanäle geschehen, damit die Informationen die Mitarbeitenden auch tatsächlich erreichen. Außerdem:

„Was es sicher auch braucht, ist das ganze Thema Transparenz. Was passiert als Nächstes? Was sind unsere Schritte? Wer hat jetzt welche Rolle? Also ich glaub, das ist schon wichtig.“ (U3B/421-424)

Das passiert in den Unternehmen über verschiedene Kanäle. Je nach Art der Information und Anlass wird über Microsoft Teams Channels, eine eigene Software, regelmäßige Townhall Meetings mit dem Vorstand beziehungsweise die Meetingformate die Holacracy vorgibt, kommuniziert (vgl. U2B/215-219, U3B/93-95, U4A/393-398). Man ist sich einig, dass klare, transparente Kommunikation in unsicheren Zeiten wichtig ist, um eine positive Arbeitsatmosphäre im Unternehmen zu wahren und handlungsfähig zu bleiben. In dem Bezug berichtete auch eine Organisation, dass das in der Vergangenheit nicht optimal gelaufen ist.

„Als sie zwischenzeitlich Mitarbeiter abbauen mussten, hätte uns das Management besser informieren sollen. Da haben sie uns nicht gut abgeholt und begleitet. Die Mitarbeiter waren da sehr angespannt und das über Monate. (...) Da war eine unglaublich schwierige Zeit.“ (U4B/209-213)

Aus dem Grund hat das Unternehmen Maßnahmen gesetzt, um für mehr Transparenz in der Organisation zu sorgen. Eine Maßnahme war die Etablierung eines Performance Management Systems, was für mehr Klarheit bei den Mitarbeitenden sorgen soll, wo sie aktuell stehen. Damit soll einer allgemeinen Verunsicherung entgegengewirkt werden (vgl. U4A/268-275).

4.4.6 K4f: Commitment zur Organisationsform

Die Interviews zeigen, dass ein hohes Commitment zur gewählten Organisationsform ein wichtiger Stabilitätsfaktor in Krisenzeiten ist. Vor allem auf der Seite der Eigentümer:innen ist ein langfristiges Bekenntnis, vor allem in Krisenzeiten, dazu essenziell.

„Die Tatsache, dass wir eigentümergeführt sind und die Eigentümer diese Entscheidung der Organisationsform damals sehr bewusst mitgetragen haben. Das ist sicher ganz ein wichtiger Faktor, (...) weil dann wären wir sicher auch schon zwei-, dreimal wieder zurückgekehrt.“ (U2A/401-408)

In dem Zusammenhang ist es laut den Aussagen in den Interviews wichtig, dass man sich als Eigentümer:in schon vor der Transformation Gedanken macht, ob man bereit ist, Verantwortung abzugeben. Die Interviews verdeutlichen, dass dieser Prozess Zeit benötigt und eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Rollenverständnis erfordert (vgl. U1A/324-335).

Darüber hinaus wird betont, dass es auch unter den Mitarbeitenden ein Commitment zu der Organisationsform geben muss. Nicht alle Menschen, möchten so einen hohen Freiheitsgrad bei der Arbeit haben.

„Wenn ich jetzt vereinfacht sage: New Work heißt volle Autonomie der handelnden Personen, volles Vertrauen, dass alle immer im besten Wissen und Gewissen für das Unternehmen handeln. Das ist ja, jetzt rede ich gerade ein bisschen gegen meine grundsätzliche Überzeugung. Das ist in manchen Dingen träumerisch. Also nicht alle Menschen können das und wollen das auch gar nicht.“ (U3A/119-124)

Die Ergebnisse zeigen, dass neue Organisationsformen dort besonders stabil sind, wo die Vorstellungen auf der Seite der Eigentümer:innen und der Mitarbeitenden im Einklang sind. Ein rein marketinggetriebenes Bekenntnis zu neuen Arbeitsformen wird von den Interviewpartner:innen hingegen als nicht nachhaltig eingeschätzt.

„Weil nur zu Marketingzwecken sagen, wir sind jetzt agil und dann fahren die Eigentümer trotzdem wieder drüber, weil sie kein Vertrauen in ihre Leute haben, und Angst bekommen in Krisensituationen, ist nicht nachhaltig. Oder wenn sie es mit ihrem Ego nicht vereinbaren können, wenn sie nicht mehr die fachliche Führung haben. Ich schaffe mich damit ja teilweise selber ab.“ (U1A/330-335)

4.4.7 Summing up

Die Ergebnisse dieses Kapitels machen aus Sicht des Autors deutlich, dass sich kontinuierliche Investitionen in Unternehmenskultur, Betriebsklima und Kommunikation auszahlen. Die Aussagen der Interviewpartner:innen zeigen, dass Organisationen, die diese Aspekte bewusst pflegen und weiterentwickeln, unter den aktuellen Bedingungen deutlich stabiler und handlungsfähiger agieren können.

Zudem verdeutlichen die Ergebnisse, dass nicht alle Menschen ein hohes Maß an Selbstorganisation anstreben. Vor allem in größeren, heterogenen Unternehmen kommt das zum Vorschein. Stabilität entsteht aus Autorensicht dort, wo Organisationen diese Unterschiede anerkennen und entsprechende Strukturen schaffen, die Orientierung bieten. Eine zentrale Rolle spielt dabei die

klare Kommunikation von Erwartungshaltungen und die Definition eines Entscheidungsrahmens. Struktur wird dabei nicht als Widerspruch zur Selbstorganisation verstanden, sondern als notwendige Grundlage. Wie eng oder weit dieser Rahmen gestaltet ist, zeigt sich als iterativer Lernprozess, der stark von der Reife der Organisation und der Mitarbeitenden abhängt.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass Stabilität auch aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Organisationsmodells selbst entsteht. Was wie ein Widerspruch in sich klingt, ist tatsächlich die einzig logische Antwort auf die aktuellen Zeichen der Zeit, wie der Autor findet. Die befragten Unternehmen verstehen Organisationsentwicklung somit nicht mehr als punktuelle Maßnahme, sondern als laufenden Prozess, der regelmäßige Reflexion, Experimentieren und Nachjustieren erfordert.

Aus Sicht des Autors sind viele der identifizierten Stabilitätsfaktoren auch in konventionellen Organisationsformen von Bedeutung. In neuen Organisationsformen treten diese Aspekte jedoch stärker hervor und lassen sich authentischer leben, da Strukturen, Rollen und Entscheidungsformen explizit darauf ausgerichtet sind.

4.5 K5: Lessons Learned

Abschließend greift dieser Abschnitt zentrale Erfahrungen der befragten Unternehmen auf, die sich rückblickend als besonders lehrreich erwiesen haben. Im Fokus stehen zwei Aspekte, die aus Sicht der Interviewpartner:innen bei der Einführung neuer Organisationsformen besonders zu berücksichtigen sind, da sie wesentlich zur Handlungsfähigkeit und Stabilität von Organisationen in turbulenten Zeiten beitragen.

4.5.1 K5a: Change Management

Laut den Aussagen in den Interviews sollte die Veränderung hin zu neuen Organisationsformen sorgfältig geplant werden. Eine der befragten Organisationen stellte beispielsweise von heute auf morgen auf Selbstorganisation um, was zu etlichen Missverständnissen auf der Seite der Mitarbeitenden führte.

„Die Leute haben sich nicht ausgekannt, was jetzt los ist. Das ist dann natürlich alles verwechselt worden mit Selbstorganisation und jetzt können wir tun, was wir wollen.“ (U1A/48-40)

In dem Zusammenhang wurde erwähnt, dass die Veränderung idealerweise in kleinen Schritten erfolgen sollte anstatt radikal. Damit es zu keiner Überforderung von Menschen und Organisation kommt. Zudem streichen die Interviewpartner:innen auch die Relevanz von einer externen Begleitung der Veränderung heraus. Das wurde zwar von allen Unternehmen in Anspruch genommen. Retrospektiv betrachtet wäre es aber von Vorteil gewesen, wenn diese Begleitung noch intensiver gewesen wäre.

„Es ist nicht so, dass man Holacracy macht, und auf einmal arbeiten alle eigenständig. Ich würde es auf jeden Fall mit wem gemeinsam machen, der das in beratender Tätigkeit begleitet und nicht als internes Projekt, weil sonst ist das zum Scheitern verurteilt.“ (U2B/264-268)

4.5.2 K5b: Entwicklung der Mitarbeiter:innen

Wie das letzte Zitat aus den Interviews verdeutlicht, entstehen neue Formen der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Verantwortungsübernahme nicht automatisch, sondern müssen gezielt erlernt werden. In einem Teil der untersuchten Organisationen wurden die Mitarbeitenden, vor allem zu Beginn, durch gezielte Lernangebote unterstützt. Ein Unternehmen berichtet von Formaten wie klassischen Trainings, Coachings, Shadowing sowie strukturierten Feedback Sessions durch externe Berater:innen für die Mitarbeitenden. Dieses Angebot war aus Budgetgründen aber limitiert und nur für einen Teil der Mitarbeitenden zugänglich, wie ein Unternehmen berichtete. Dadurch entstand ein Wissensungleichgewicht im Unternehmen, weshalb das Wissen in Teilen der Organisation nicht tief genug verankert werden konnte. Rückblickend wäre es laut Aussagen nachhaltiger gewesen, alle Mitarbeitenden auszubilden (vgl. U2A/429-446).

Zudem berichtet ein anderes Unternehmen, dass es bei der Entwicklung der Mitarbeitenden wichtig ist, tief genug zu gehen. Laut Aussagen einer Interviewpartner:in wäre es rückblickend besser gewesen, wenn man bei den Überzeugungen, Sichtweisen und gewohnten Denk- und Handlungsweisen der Menschen angesetzt hätte und nicht bei der Struktur des Organisationsdesigns. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, tief verankerte hierarchische Sozialisierungen zu reflektieren und neu zu bewerten, da diese die Umsetzung neuer Organisationsformen erschweren (vgl. U3A/236-250). Erst wenn entsprechende Haltungen und Verhaltensweisen entwickelt wurden, sollte der Rest folgen. Somit könnte laut Aussagen eine nachhaltigere Transformation gelingen, wo in schwierigen Zeiten weniger nachgeschärft werden muss.

„Das mit den Teamkoordinatoren, ist ja eigentlich wieder ein Rückschritt, zu einer gewissen Hierarchie. Wenn wir das langsamer gemacht hätten, schrittweise, dass sich auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter mitentwickeln kann. Dann wäre dieser Rückschritt vielleicht gar nicht nötig gewesen.“

(U1B/260-264)

4.5.3 Summing up

Aus Sicht des Autors verdeutlicht dieser Abschnitt, dass der Grundstein für eine resiliente moderne Organisationsform schon früh im Transformationsprozess gelegt wird. Eine sorgfältige Planung der Veränderung sowie das bewusste Abholen aller Mitarbeitenden erweisen sich dabei als zentrale Voraussetzungen, um nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen und Überforderung der Organisation zu vermeiden.

Sowohl Change Management als auch die Entwicklung der Mitarbeitenden darf aus Sicht des Autors in dem Kontext nicht als punktuelle Intervention verstanden werden, sondern als kontinuierlicher Prozess. Selbstverantwortung, Reflexionsfähigkeit und der konstruktive Umgang mit Unsicherheit sind wesentliche Kompetenzen in der Polykrise, die man kontinuierlich schärfen sollte. Das ermöglicht den Mitarbeitenden, sich schrittweise in neuen Rollen und Verantwortlichkeiten zurechtzufinden, was zu einer höheren Resilienz der Organisation in unsicheren Zeiten beiträgt.

Wie diese Erkenntnisse in einen übergeordneten Zusammenhang eingeordnet werden können und welche Schlussfolgerungen sich daraus für diese Arbeit ergeben, wird im anschließenden Kapitel dargestellt.

5 Conclusio

Dieses Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammen und liefert eine Antwort auf die Forschungsfrage. Ziel ist es, die empirischen Erkenntnisse aus den acht Interviews in einen übergeordneten Zusammenhang zu stellen, ihre Aussagekraft kritisch zu reflektieren und daraus fundierte Schlussfolgerungen für die Praxis und die weitere Forschung abzuleiten.

5.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass die Polykrise in den befragten Unternehmen Realität ist. Lieferkettenprobleme, steigende Energiekosten, sowie zunehmend wirtschaftlicher Druck, sind nur einige Herausforderungen, mit denen es umzugehen gilt. In dem Zusammenhang berichteten die Interviewpartner:innen von spürbarer Unsicherheit, Überforderung und einem erhöhten Orientierungsbedürfnis der Belegschaft. In dem Kontext konnten in der Praxis somit einige Überschneidungen identifiziert werden, die bereits im Theorieteil im Abschnitt 2.1.4 dargestellt wurden (vgl. Hays, 2022). Es wird deutlich, dass sich das allgemeine Verständnis von Stabilität grundlegend verschoben hat und Unsicherheit der neue Normalzustand ist, mit dem man umgehen muss. Dadurch steigen die Anforderungen an Anpassungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität. Kompetenzen, welche Unternehmen, die neue Organisationsformen eingeführt haben, nach eigenen Aussagen hervorragend beherrschen. Um diesen Outcome zu erzielen, braucht es aber Input an folgender Stelle.

Die entscheidenden Stabilitätsfaktoren für neue Organisationsformen in der Krise sind aus Sicht des Autors *Klarheit* und eine *gesunde Unternehmenskultur*.

Die Organisationen die erfolgreich neue Formen der Zusammenarbeit leben, schaffen durch explizite Rollen, definierte Entscheidungsarchitekturen und transparente Kommunikationsprozesse ein hohes Maß an Klarheit.

Selbstorganisation wird in den Zusammenhang in der Praxis nicht als Abwesenheit von Regeln verstanden, sondern als strukturierte Form verteilter Verantwortung. Leitplanken, gemeinsame Zielbilder und klar formulierte Erwartungen sorgen für Orientierung, vor allem in unsicheren Zeiten. Damit bestätigt sich auch empirisch ein zentrales Prinzip. Autonomie wirkt nicht im luftleeren Raum, sondern innerhalb eines klar definierten Rahmens.

Parallel dazu zeigt sich die hohe Relevanz der Unternehmenskultur. Flache Hierarchien, partizipative Entscheidungsprozesse und ein wertschätzendes Miteinander schaffen ein Arbeitsumfeld, das von Vertrauen und psychologischer Sicherheit geprägt ist. Mehrere Unternehmen berichteten von gezielten Maßnahmen zur Förderung ihrer Unternehmenskultur. Beispielsweise durch regelmäßige Austauschformate, gemeinsame Entwicklung von Werten oder Afterwork Events. Die Unternehmen setzen auf Orientierung, Sinnstiftung und Beziehungspflege. Aus Sicht des Autors entsteht aus dieser Verbindung von klarer Struktur und tragfähiger Beziehung eine Unternehmenskultur, die auch unter Druck besteht.

Darüber hinaus lassen sich in der Praxis deutliche Parallelen zu den im Theorieteil unter Abschnitt 2.5.2 dargestellten Prinzipien resilienter Organisationen (vgl. Starker et al. 2024b, S. 197) erkennen. Ziele und Strategien werden regelmäßig überprüft und angepasst. Beispielsweise mit Hilfe des OKR-Frameworks. Verantwortlichkeiten sind dezentral verteilt, Führung wird als befähigend verstanden und Veränderung als kontinuierlicher Lernprozess betrachtet.

Der Autor weist darauf hin, dass die identifizierten Stabilitätsfaktoren nicht exklusiv an neue Organisationsformen gebunden sind. Klarheit, Transparenz und eine konstruktive Fehlerkultur könnten auch in konventionellen Organisationsmodellen etabliert werden. Der Autor ist jedoch überzeugt, dass moderne Organisationsformen einen strukturellen Rahmen bieten, in dem diese Faktoren leichter entwickelt und tiefer verankert werden können. Durch partizipative Prozesse und dezentrale Verantwortung werden Werte und

Überzeugungen nicht nur kommuniziert, sondern gemeinsam erarbeitet. Dadurch dringen sie stärker in die Organisation ein und werden zu geteilten Haltungen.

In diesem Zusammenhang unterstreichen die Ergebnisse auch die hohe Bedeutung von Mindset und Kultur gegenüber rein methodischen oder formalen Interventionen. Die empirischen Befunde sprechen klar für ein Verständnis von Agilität im Sinne von *Being Agile* statt *Doing Agile* (vgl. Me&Company, 2025). Ein Spannungsfeld das auch im Theorieteil im Abschnitt 2.4.1 thematisiert wurde. Organisationen, die neue Arbeitsweisen lediglich formal implementieren, ohne entsprechende Haltungen, Kompetenzen und kulturelle Muster zu entwickeln, bleiben in Krisenzeiten anfällig. Dort hingegen, wo Selbstverantwortung, Lernorientierung und Vertrauen kulturell verankert sind, zeigt sich eine deutlich höhere Stabilität.

Zusammenfassend interpretiert der Autor die Ergebnisse dahingehend, dass neue Organisationsformen ihre Wirkung nicht primär durch ihr formales Design entfalten, sondern vielmehr durch ihre Fähigkeit, Klarheit und die Kultur in der Organisation systematisch zu stärken. Diese tiefere Durchdringung der Organisation bildet aus Sicht des Autors einen entscheidenden Unterschied zu konventionellen Organisationsmodellen. Die Polykrise wirkt dabei wie ein Stresstest. Sie legt offen, ob Klarheit, Vertrauen und gemeinsame Orientierung tatsächlich verankert sind. Dort wo dies nicht der Fall ist, sind laufende Anpassungen nötig, um auch in turbulenten Zeiten bestehen zu können.

5.1.1 Hypothesen

Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich folgende Hypothesen ableiten, die für eine weitergehende Forschung verwendet werden können.

H1: Unternehmen, die neue Organisationsformen sowohl strukturell als auch kulturell tief verankert haben, bleiben in der Polykrise handlungsfähig.

H2: Klare Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen stellen in selbstorganisierten Organisationskontexten eine zentrale Voraussetzung für Stabilität dar.

H3: Eine stark ausgeprägte, wertorientierte Unternehmenskultur wirkt als wesentlicher Resilienzfaktor in der Polykrise.

H5: Langfristiger Erfolg neuer Organisationsformen erfordert das verbindliche Commitment aller Akteur:innen im Unternehmen zu der gewählten Arbeitsweise sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung dieser und der persönlichen Haltung.

H6: Psychologische Sicherheit und eine gelebte positive Fehlerkultur erhöhen in Krisenzeiten die Wahrscheinlichkeit lösungsorientierter und kreativer Reaktionen der Organisation auf Umweltgegebenheiten.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Im folgenden Abschnitt wird die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit auf Basis der dargestellten Ergebnisse zusammenfassend beantwortet. Die Forschungsfrage lautete:

Wie gehen Unternehmen, die neue Organisationsformen eingeführt haben, mit der Polykrise um und welche Faktoren tragen dazu bei, dass sie unter diesen Bedingungen handlungsfähig bleiben?

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die befragten Unternehmen die Polykrise als festen Bestandteil ihrer organisationalen Realität wahrnehmen. Sie sind der Meinung, dass sich die Verhältnisse grundlegend geändert haben und Unsicherheit der neue Normalzustand ist. Um in diesem Umfeld bestehen zu können, ist es wichtig, als Organisation anpassungsfähig, reaktionsschnell und flexibel zu sein. Faktoren die durch neue Organisationsformen sowohl in der Theorie als auch in der Praxis begünstigt werden. Aus diesem Grund sehen sich die befragten Unternehmen in ihrem Weg bestärkt und halten auch weiterhin an

ihren Ansätzen fest. Keines der befragten Unternehmen hat bisher seine bestehenden Organisationsprinzipien in Frage gestellt. Die Polykrise hat jedoch den Organisationen einige Punkte aufgezeigt, wo Anpassungen notwendig waren, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Um diese Punkte zu erkennen, bedarf es einer umfassenden Reflexionskompetenz. Diese zeigt sich insbesondere in der Fähigkeit, das eigene Organisationsmodell laufend zu hinterfragen und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Adaptierungen erfolgen dabei nicht im Sinne eines grundlegenden Systemwechsels, sondern als gezielte Weiterentwicklung innerhalb des bestehenden Organisationsverständnisses.

Selbstorganisation bleibt dabei bestehen, wird jedoch durch klar definierte Verantwortlichkeiten und strukturierte Abstimmungsformate stabilisiert. Dadurch gelingt es den Unternehmen auch unter erhöhtem Druck handlungsfähig zu bleiben, ohne in autoritäre Steuerungsmuster zurückzufallen.

Als wesentliche Faktoren für diese Handlungsfähigkeit lassen sich folgenden Elemente hervorheben:

- **Klare Leitplanken**, die Orientierung geben und Entscheidungsfähigkeit sichern.
- Eine **tragfähige Unternehmenskultur**, die auf Vertrauen, Eigenverantwortung und Offenheit basiert.
- Ein **starkes Commitment** zum gewählten Organisationsmodell, das verhindert, dass in Krisenzeiten vorschnell grundlegende Prinzipien aufgegeben werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Handlungsfähigkeit in der Polykrise durch das Zusammenspiel von kontinuierlicher Reflexion, klaren Strukturen und kultureller Verankerung entsteht. Neue Organisationsformen erweisen sich dann als tragfähig, wenn sie konsequent gelebt und weiterentwickelt werden. Nur so können sie ihr volles Potenzial entfalten und werden zum Game Changer in unsicheren Zeiten.

5.3 Kritische Reflexion

Wie jede qualitative Untersuchung ist auch diese Arbeit mit bestimmten Limitationen verbunden. Diese werden im folgenden Abschnitt reflektiert.

Eine zentrale Herausforderung lag in der Vergleichbarkeit der untersuchten Unternehmen. Die Organisationen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich Branche, Größe und organisationaler Reife. Diese Heterogenität erschwerte direkte Vergleiche sowie die Ableitung eindeutiger Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Aus diesem Grund wurde bewusst darauf verzichtet, universell gültige Erfolgsrezepte zu formulieren. Stattdessen wurden übergreifende Muster und Prinzipien herausgearbeitet, die als kontextabhängige Handlungsimpulse verstanden werden können.

Ein weiterer limitierender Faktor betrifft die Auswahl der Stichprobe. In der Praxis stellte es sich als sehr herausfordernd dar, geeignete Unternehmen zu identifizieren, die den definierten Kriterien entsprachen und gleichzeitig bereit waren, offen über ihre Organisationsform und den Umgang mit der Krise zu sprechen. Die Untersuchung umfasst daher ausschließlich Unternehmen, die einer Teilnahme zugestimmt haben und in denen neue Organisationsformen überwiegend als tragfähig erlebt werden. Perspektiven von Organisationen, in denen Transformationsprozesse gescheitert sind oder bewusst zurückgenommen wurden, konnten nicht berücksichtigt werden. Eine positive Verzerrung der Ergebnisse kann daher nicht ausgeschlossen werden.

Darüber hinaus basieren die erhobenen Daten auf subjektiven Wahrnehmungen der Interviewpartner:innen. Individuelle Erfahrungen, organisationale Loyalität oder aktuelle Krisendynamiken können die Darstellung beeinflussen. Insbesondere Personen in strategischen Funktionen können dazu tendieren, das eigene Organisationsmodell erfolgreicher darzustellen. Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Rollenperspektiven innerhalb der Unternehmen wurde versucht, dieser Verzerrung entgegenzuwirken. Dennoch bleiben die Ergebnisse auf die Aussagen weniger Akteuer:innen im Unternehmen beschränkt.

Ein weiterer Aspekt betrifft den zeitlichen Kontext der Untersuchung. Die Polykrise ist kein statisches Phänomen, sondern entwickelt sich dynamisch weiter. Die Ergebnisse stellen somit eine Momentaufnahme dar, die in Zukunft anders ausfallen könnten.

Schließlich ist auch der theoretische Rahmen kritisch zu reflektieren. Die Einordnung der Unternehmen entlang des Modells von Laloux diene der strukturellen Orientierung und Vergleichbarkeit im Forschungsdesign. Gleichzeitig stellt dieses Stufenmodell eine Vereinfachung organisationaler Realität dar. In der Praxis zeigen sich überwiegend hybride Organisationsformen, in denen Elemente aus allen Stufen parallel bestehen. Eine eindeutige Zuordnung zu einer Entwicklungsstufe ist daher nur eingeschränkt möglich. Zudem impliziert dieses Modell eine lineare Entwicklungslogik, die der Komplexität organisationaler Dynamiken nur bedingt gerecht wird. Die Kategorisierung ist daher nur als heuristisches Instrument zu verstehen und nicht als abschließende Entwicklungsdiagnose der untersuchten Unternehmen.

5.4 Ausblick

Für die weitere Forschung eröffnen sich mehrere Anschlussmöglichkeiten. Insbesondere wären vergleichende Untersuchungen mit stärker hierarchisch geprägten Organisationen aufschlussreich, um Unterschiede im Umgang mit der Polykrise systematisch herauszuarbeiten. Ebenso könnten Längsschnittstudien dazu beitragen, die langfristige Entwicklung neuer Organisationsformen im Laufe der Zeit zu analysieren. Darüber hinaus würde es sich auch anbieten die identifizierten Stabilitätsfaktoren beziehungsweise die abgeleiteten Hypothesen im Zuge einer quantitativen Studie an einer größeren Stichprobe zu überprüfen und mögliche Zusammenhänge statistisch zu validieren.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass neue Organisationsformen unter den Bedingungen der Polykrise weder automatisch stabilisieren noch zwangsläufig an ihre Grenzen stoßen. Ihre Wirksamkeit hängt maßgeblich davon ab, wie

konsequent sie strukturell und kulturell verankert sind. Die Untersuchung verdeutlicht, dass Handlungsfähigkeit in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld nicht durch kurzfristige Maßnahmen entsteht, sondern durch kontinuierliche Weiterentwicklung organisationaler Prinzipien.

Zugleich wird deutlich, dass Organisationen dauerhaft mit widersprüchlichen Anforderungen umgehen müssen. Sie sollen Stabilität sichern und zugleich anpassungsfähig bleiben. Sie müssen Orientierung geben und gleichzeitig Verantwortung dezentralisieren. Zudem stehen Effizienzanforderungen häufig im Spannungsfeld zu kultureller Entwicklung. Neue Organisationsformen können dafür einen geeigneten Rahmen bieten. Vorausgesetzt, sie werden nicht oberflächlich implementiert, sondern als ganzheitlicher Entwicklungsprozess verstanden.

Literaturverzeichnis

Bartz, M. & Schmutzer, T. (2015). New World of Work – Transformationen – Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In W. Widuckel, K. de Molina, M.J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Springer Gabler.

Below, I. (2024). VUCA war gestern: Willkommen in der BANI-Welt. Strategien und Führungskompetenzen für eine unsichere Zukunft. Tredition.

Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, neue Kultur. Arborg Verlag.

Bergmann, F. & Friedland, S. (2020). Neue Arbeit kompakt. Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft. Arborg Verlag.

Bockelbrink, B., Priest, J. & David, L. (2019). Soziokratie 3.0 – Ein Praxisleitfaden.

Deloitte (2025). Deloitte Radar: Wirtschaftsstandort Österreich im Sinkflug. Abgerufen am 25.5.2025 von <https://www.deloitte.com/at/de/about/press-room/2025/deloitte-radar-2025.html>

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Eigenverlag.

Geske, J. (2020). Was Agilität wirklich bedeutet & 15 Tipps für mehr Agilität und Wirkung. Abgerufen am 28.6.2025 von <https://www.scrum.org/resources/blog/was-agilitat-wirklich-bedeutet-15-tipps-fur-mehr-agilitat-und-wirkung>

Gläser, W. (O.J.). „VUCA“ „BANI“ „RUPT“ „TUNA“. Woher bekommen die Begriffe „VUCA“ und BANI“? Und wer kennt RUPT und TUNA?. Abgerufen am 5.6.2025 von <https://www.vuca-welt.de/vuca-bani-rupt-tuna/>

Haufe (O.J.). Die Stabilität, die wir herbeisehnen, wird sich nicht mehr einstellen.
Abgerufen am 10.6.25 von

<https://newmanagement.haufe.de/en/leadership/interview-mit-vera-starker-future-transformation#:~:text=Die%20wirkliche%20Transformation%20in%20selbstbestimmtes,und%20all%20das%20Drumherum%20abzuschaffen>

Häusling, A. (2020). Agile Organisation. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe.

Hays (2022). Unternehmen im Krisenmodus!?. Stimmungsbild zur aktuellen Situation. Abgerufen am 8.6.2025 von <https://studien.hays.de/unternehmen-im-krisenmodus/start>

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Springer.

Jakobs, H. (2024). Schwere Zeiten, starke Männer? – Die riskante Sehnsucht nach der harten Hand. Aberufen am 25.5.2025 von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/leadership-schwere-zeiten-starke-maenner-die-riskante-sehnsucht-nach-der-harten-hand/100019742.html>

Jobst-Jürgens, V. (2020). New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Springer Fachmedien.

Kaiser, R. (2014). Qualitative Experten-Interviews. Konzeptionelle Grundlage und praktische Durchführung. Springer.

Laib, A., Liebherr, N. & Schachinger, V. (2020). Selbstorganisation – Ein Managementmodell am Puls der Zeit?. In Wörwag, S. & Cloots, A. (Hrsg.), Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture (S. 155 – 170). Springer Gabler.

Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.

Laloux, F. (2016). Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.

Lamnek, S. & Krell, C. (2016). Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag.

Lange, R. & Münch, H. (2024). Agilität in der modernen Unternehmenswelt: Vom Trend zur Notwendigkeit. Abgerufen am 28.6.2025 von <https://bankinghub.de/themen/agilitaet-agile-transformation>

Lindner, D. (2019). Reinventing Organizations: Organisationen gestern und heute. Abgerufen am 5.6.2025 von <https://agile-unternehmen.de/reinventing-organizations/>

Ludowig, K. & Prange, S., (2024). Wir brauchen keine raumfüllenden Führungskräfte. Abgerufen am 25.5.2025 von <https://www.handelsblatt.com/karriere/reinhard-sprenger-wir-brauchen-keine-raumfuellenden-fuehrungskraefte/100027562.html>

Marrold, L. (2018). Mit Holocracy auf dem Weg zur agilen Organisation. In Fortmann, H. & Kolocek, B. (Hrsg.), Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen (S. 83-96). Springer Gabler.

Matthes S. & Fröndhoff B. (2024). Gegen Bürokratie hilft nur der radikale Wandel. Abgerufen am 25.5.2025 von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/bayer-chef-bill-anderson-interview-umbau-fuehrung/100044342.html>

Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz Verlag.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag.

Me&Company (2025). Doing Agile vs. Being Agile: Sind Sie wirklich agil?. Abgerufen am 28.6.2025 von <https://www.me-company.de/magazin/doing-agile-being-agile/>

Morgan, J. (2014). The Future of Work. Attract New Talent, Build Better Leaders and Create a Competitive Organization. John Wiley & Sons Inc.

Mütze, J. (2022). Warum Stapelkrisen auch etwas Gutes bewirken können. Abgerufen am 8.6.2025 von <https://www.rnd.de/wirtschaft/warum-stapelkrisen-auch-etwas-gutes-bewirken-koennen-XNXJOM6AWJCV3OB2UKNEXP4CYQ.html>

Obmann, C. (2025). Führung: Sind autoritäre Chefs wieder gefragt? Abgerufen am 26.7.2025 von <https://www.handelsblatt.com/karriere/fuehrung-sind-autoritaere-chefs-wieder-gefragt/100129837.html>

Peters, S. (2023). Ist immer Krise?. Abgerufen am 25.5.2025 von <https://www.betterplace-lab.org/ist-immer-krise>

Rüther, C. (2018). Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organisations“ und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. BoD.

Schermuly, C. (2021). New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. Haufe.

Schmidt, M. G. (2010). Wörterbuch zur Politik. Kröner.

Sinek, S., Mead, D. & Docker, P. (2017). Find your why. A practical guide for discovering purpose for you and your team. Penguin.

Starker, V., Roos, K. & Aguntius, F. (2024a). In ungewissen Zeiten: Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext. Next Work Innovation UG.

Starker, V., Roos, K. & Holtkemper S. (2024b). Schluss mit Lustig?. Über das Ende der neuen Arbeit – und warum das der falsche Weg ist. Rossberg.

Steege, J. (2023). Polykrise – Was bedeutet das für Unternehmen? Abgerufen am 6.6.2025 von <https://www.nordantech.com/de/blog/transformation/polykrise-was-bedeutet-das-fuer-unternehmen>

Zukunftsinstitut (2025). Megatrend Future of Work. Abgerufen am 25.5.2025 von <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-future-of-work#:~:text=Der%20Megatrend%20Future%20of%20Work%20beschreibt%20den%20Wandel%20der%20Arbeitswelt,aus%20der%20Megatrend%20Dokumentation%202025>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aktuelle Bedrohungslage durch Krisen	11
Abbildung 2: Krisenfaktoren in Unternehmen	12
Abbildung 3: Übersicht Organisationsmodelle nach Laloux	19
Abbildung 4: Doing Agile vs. Being Agile	22
Abbildung 5: Die Entwicklung der Soziokratie	24
Abbildung 6: Golden Circle	26
Abbildung 7: Studie: Autoritäre Führung als Wunsch in Krisenzeiten	28
Abbildung 8: Framework Resiliente Organisation	30
Abbildung 9: Übersicht der Interviewpartner:innen	38
Abbildung 10: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse	42

Anhang

A1: Interviewleitfaden

Interview # ____

Interviewpartner:in:

Unternehmen: _____

Rolle

im

Unternehmen:

Befragungsort: Online / Persönlich

Anonymisierung: Ja / Nein

Datum: _____

Hinführung zur Thematik

Ich absolviere aktuell einen Master an der SFU mit dem Schwerpunkt Coaching, Personal- und Organisationentwicklung. Im Zuge dessen, befasse ich mich in meiner Masterarbeit, wie Unternehmen, die neue Organisationsformen eingeführt haben, durch die Krise kommen. Vorab möchte ich kurz etwas mehr Kontext zu der Thematik geben.

Nach der Corona-Pandemie haben Konzepte wie New Work, flache Hierarchien und eigenverantwortliches Arbeiten vermehrt an Bedeutung gewonnen und waren in aller Munde. Durch die multiplen Krisen in den letzten Jahren und die dadurch angespannte Wirtschaftslage, rudern aber viele Unternehmen wieder zurück. Man ist der Meinung, dass man sich diese vermeintlichen Wohlfühloasen am Arbeitsplatz in diesen Zeiten nicht mehr leisten kann. Deshalb verfallen viele Unternehmen zurück in alt bewährte Muster und erhoffen sich dadurch die aktuellen Herausforderungen meistern zu können. Schließlich haben sich Ansätze wie autoritäre Führung, wenig Flexibilität, hartes Performancemanagement und enge Entscheidungsspielräume unter den Mitarbeitenden jahrzehntelang bewährt. Von diesen Vorhaben der Unternehmen lest man in letzter Zeit auch regelmäßig in den Medien, wo beispielsweise der deutsche Berater Reinhard Sprenger folgende Aussage in dem Kontext in einem Interview im Handelsblatt tätigt:

„Mehr Freiraum für das Individuum, agiler sein, das ist ja alles nicht falsch. Aber das funktioniert vor allem bei Sonnenschein. Sobald es regnet, kommen doch wieder die nützlichen Seiten der Hierarchien zum Tragen.“

Vor diesem Hintergrund interessiert mich, wie es Organisationen geht, die in den aktuellen Krisenzeiten bewusst an Ansätzen, wie Prinzipien der

Selbstorganisation, Agilität oder partizipative Entscheidungsmodelle festhalten. Welche Herausforderungen erleben sie dabei und wie gehen sie damit um.

Damit soll ein Beitrag zum besseren Verständnis geleistet werden, wie innovative Organisationsformen unter hohem Veränderungsdruck agieren und welche Erkenntnisse sich daraus für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung ableiten lassen.

Einstieg

1. Können sie sich bitte kurz vorstellen und ihre Rolle im Unternehmen beschreiben?
2. Wie lange sind sie schon bei dem Unternehmen?

Future of Work

Das Thema meiner Masterarbeit ist „Future of Work in der Krise – Wie widerstandsfähig sind neue Organisationsformen“. Wie ist das bei Ihnen im Unternehmen mit Future of Work. Erzählen Sie einmal ...

1. Was verbinden sie persönlich damit, wenn sie an „Future of Work“ denken?
2. Was ist der wesentliche Unterschied zu den Ansätzen die früher im Unternehmen gelebt wurden? (optional)
3. Was war aus ihrer Perspektive der Grund für die Transformation in Richtung neuer Organisationsformen? (optional)
4. Gibt es branchenspezifische Gegebenheiten, die den Future of Work Ansatz besonders begünstigen bzw. erschweren in ihrer Organisation?

Wahrnehmung der aktuellen Krisenzeit

1. Wie erleben sie die derzeitigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisen in ihrem beruflichen Umfeld?
2. Welche konkreten Auswirkungen hat das auf ihre Organisation und auf die Mitarbeitenden aus ihrer Sicht?
3. Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch für sie in ihrer Rolle im speziellen?

4. Wie vermuten Sie, dass sich die Situation in Zukunft entwickeln wird?

Umgang mit der Krise

1. In welchen Situationen erleben sie, dass die neue Form der Zusammenarbeit an ihre Grenzen stößt?
2. Was hat ihrer Meinung nach in konventionellen Organisationsformen besser funktioniert?
3. Inwiefern wurde in letzter Zeit darüber nachgedacht, aufgrund der aktuellen Krisen wieder stärker in Richtung konventioneller Organisationsformen zu gehen?
4. Welche aktuellen Herausforderungen, können sie ihrer Meinung nach aufgrund ihrer modernen Organisationsform besonders gut meistern?
5. Beschreiben sie Strukturen, Rituale oder Prinzipien, die sich in diesen volatilen Zeiten als besonders hilfreich erwiesen haben.

Reflexion

1. Was war rückblickend das entscheidende Kriterium, dass Ihre Organisation auch in Krisenzeiten resilient blieb und an der neuen Organisationsform festhalten konnte?
2. In welcher Situation war das besonders sichtbar bzw. woran erkennen sie das konkret?
3. Was hat rückblickend nicht so gut funktioniert und würden sie anders machen?
4. Wenn Sie einem anderen Unternehmen 3 goldene Ratschläge geben müssten, die neue Organisationsformen eingeführt haben und in der Krise stecken, wie würden die aussehen?
5. Was wünschen sie sich für die weitere Entwicklung ihrer Organisation in der Zukunft?

Wollen sie abschließend zu der Thematik noch etwas sagen?
Vielen Dank für ihre Zeit!

A2: Auszug aus den Transkripten

Interview # 3

Befragungsort: Büroräumlichkeiten des Unternehmens
Datum: 02.10.2025
Interviewer: Felix Irndorfer

Information zum Unternehmen:

Branche:	IT-Consulting
Anzahl Mitarbeiter:innen:	100
Future of Work Ansatz:	Holokratie, Agilität, Flexible Gestaltung von Arbeitszeit- und Ort
Rolle des Interviewpartners im Unternehmen:	Vorstandsmitglied

[I] Zu Beginn, magst du dich kurz vorstellen, wie lange du schon im Unternehmen bist und was du machst?

[B] Ich bin im Unternehmen seit 2008. Also, das sind dann schon siebzehn Jahre. Ich bin quasi als Quereinsteiger ins Unternehmen gekommen, war technisch das Mädchen für alles bei uns und habe mich im Laufe der Jahre halt in verschiedensten Rollen dann ausprobieren dürfen. Mittlerweile bin ich einer von drei Personen, die die Vorstandsrolle bei uns ausfüllen. Ich bin hauptsächlich für den IT-Betrieb zuständig. Also die [X] hat drei Standbeine. Das eine ist KI-Entwicklung, das andere ist individuelle Softwareentwicklung, das dritte ist der IT-Betrieb. Wir haben uns das aufgeteilt, einer ist hauptsächlich für den Vertrieb zuständig, einer für die Softwareentwicklung und ich bin für den IT-Betrieb zuständig.

[I] Wie viele Personen habt ihr aktuell?

[B] Wenn man die ganzen Externen, die aber fast wie die Internen für uns arbeiten, dazu zählt, dann sind es rund hundert Mitarbeiter.

[I] Wie hat das so bei euch begonnen? Du bist schon sehr lange im Unternehmen und ihr seid sicher nicht immer holokratisch strukturiert gewesen.

[B] Nein.

[I] Magst du ein bisschen über eure Reise dahin erzählen?

[B] Wie du es vorher auch schon erwähnt hast, wir waren immer ein Unternehmen mit sehr flacher Hierarchie. Sagen wir mal mit einem relativ jungen, startupigen Zugang. 2018 haben wir dann angefangen mit Holacracy. Also vor sieben, acht Jahren. Davor hat es einen Geschäftsführer gegeben, ein mittleres Management und dann halt Projektmanagement etc. Wenig Hierarchie, aber doch Hierarchie. Ich war damals selbst im mittleren Management, also Business Unit Manager hieß das damals. Wir waren aufgeteilt in Business Units. Und sind gemeinsam mit der Geschäftsführung immer wieder in so Management Meetings drinnen gesessen und haben uns halt den Kopf zerbrochen, wie man die Organisation jetzt neugestalten kann. Und eigentlich war für uns alle klar, dass wir was Agiles brauchen. Die Softwareentwicklung war damals schon relativ agil unterwegs, Scrum und Co. Ein Teil von uns war damals in einer systemischen Ausbildung. Dort wurde uns dann Holacracy vorgestellt und dann war die Entscheidung relativ klar, dass wir das mal ausprobieren wollen. Wir haben das dann mal light ausprobiert, nur so in diesem Management-Circle. Haben versucht, die Meeting-Formen etc. einzusetzen. Aber dann haben wir relativ schnell festgestellt, dass das Cherry Picking bei Holacracy nicht so gut funktioniert, denn das ganze System funktioniert nur, wenn wirklich das ganze Unternehmen auf, das ausgerichtet ist. Dann haben wir uns irgendwann durchgerungen zu sagen, ja, wir machen es jetzt gescheit, machen es richtig. Wir haben uns externe Hilfe geholt, um das zu implementieren. Wie gesagt, haben wir es dann 2018 ausgerollt, mit der Idee, eine selbstlernende Organisation zu schaffen, die sich ständig adaptiert. Wo man ein Framework hat, wo vor allem auch der Raum geschaffen wird für sehr talentierte Mitarbeiter, die Organisation

mitzugestalten. Es war eine der Hypothesen, die wir gehabt haben, dass wir die besten Leute brauchen, um in unserem Markt innovativ zu sein. Eine weitere Hypothese war, die besten Leute wollen in einer Organisation arbeiten, die sie sich so hergerichtet haben, wie es am besten für sie funktioniert. Und deswegen dieses Empowerment der Leute. Dann haben wir es eben ausgerollt mit allen Höhen und Tiefen, die so eine Organisationsumstellung hat.

A3: Auszug aus dem Kodierleitfaden

Kodierleitfaden			
Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel	Kodierregel
K1 - Future of Work in der Realität			
K1a - Kultur und Werte	Diese Kategorie umfasst Aussagen zu gelebten Werten, Grundhaltungen und kulturellen Normen innerhalb der Organisation. Dazu zählen Vertrauen, Sinnorientierung, Wertschätzung, Transparenz sowie das Verständnis von Zusammenarbeit und Verantwortung.	<i>"Wir sind eine Purpose-driven Company, wo sich die Leute stark mit unserem Zweck identifizieren können."</i>	Alle Textstellen codieren, die sich auf Werte, Haltungen oder kulturelle Prinzipien beziehen. Nicht codieren, wenn ausschließlich formale Strukturen oder Prozesse beschrieben werden.
K1b - Formen der Zusammenarbeit	Beschreibt, wie Mitarbeitende konkret zusammenarbeiten, z. B. teamübergreifend, rollenbasiert, selbstorganisiert oder in Netzwerken.	<i>"Wir organisieren uns in Arbeitskreisen, die versuchen, etwas zu liefern für das Unternehmen. In den Arbeitskreisen hat jeder eine Funktion, die er erfüllen muss. Ich halt das für eine extrem sinnvolle Version sich zu organisieren, weil jedem zu jedem Zeitpunkt seine Verantwortlichkeiten bewusst sind. Und weil du quasi auch selbst dafür verantwortlich bist, dies zu erbringen."</i>	Codieren, wenn Aussagen die konkrete Ausgestaltung von Zusammenarbeit betreffen. Aussagen zu Führung oder Entscheidungsfindung separat codieren.
K1c - Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort	Bezieht sich auf Regelungen und gelebte Praxis zu Homeoffice, hybriden Modellen, Vertrauensarbeitszeit oder individueller Arbeitszeitgestaltung.	<i>"Es ist egal, wo ich arbeite, solange das Ergebnis passt."</i>	Nur Aussagen zur zeitlichen und räumlichen Flexibilität codieren, nicht allgemeine Autonomie.
K1d - Führungsansätze in neuen Organisationsformen	Umfasst das Verständnis von Führung, Rollen von Führungskräften sowie die Verteilung von Führungsaufgaben in selbstorganisierten Kontexten.	<i>"Führung heißt bei uns eher Orientierung geben als Entscheidungen vorzugeben."</i>	Codieren, wenn explizit über Führung, Macht, Verantwortung oder Führungsrollen gesprochen wird.
K1e - Zielbildung und Strategie	Bezieht sich auf die Art und Weise, wie Ziele entwickelt, kommuniziert und überprüft werden sowie wie Strategie verstanden und umgesetzt wird.	<i>"Und Purpose-driven heißt, ich weiß für diese Rolle, was ist mein Zielbild, wo will ich hin? Was ist mein Nordstern, nachdem ich mich ausrichten sollte."</i>	Codieren wenn über die Entwicklung von Ziele und Strategie gesprochen wird.
K1e - Transformationsmotivation	Erfasst Beweggründe, Auslöser und Erwartungen, die zur Einführung neuer Organisationsformen geführt haben.	<i>"Wir haben gemerkt, dass wir mit den alten Strukturen einfach zu langsam waren."</i>	Codieren, wenn über Gründe, Ziele oder Auslöser der Transformation gesprochen wird.
K2 - Wahrnehmung der Polykrise			
K2a - Krisenerleben	Subjektive Wahrnehmung der aktuellen Krisenlage, emotionale Reaktionen und	<i>"Es fühlt sich nicht mehr wie eine Ausnahme an, sondern wie ein Dauerzustand."</i>	Alle Aussagen codieren, die das persönliche oder organisationale Erleben der Krise beschreiben.
K2b - Wirtschaftlicher Druck	Bezieht sich auf finanzielle Belastungen, Kostendruck, Umsatzrückgänge oder	<i>"Natürlich müssen wir jetzt stärker auf Kosten achten als noch vor ein paar Jahren."</i>	Nur ökonomische Aspekte codieren, nicht allgemeine Unsicherheit ohne finanziellen Bezug.
K2c - Branchenspezifische Besonderheiten	Beschreibt branchenspezifische Auswirkungen der Polykrise und unterschiedliche Betroffenheiten.	<i>"In unserer Branche spüren wir die Lieferkettenprobleme besonders stark."</i>	Codieren, wenn explizit Bezug auf Branche oder Marktumfeld genommen wird.
K3 - Umgang mit der Polykrise			

A4: Auszug aus dem Kategoriensystem

K1c - Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort					K1 - Future of Work in der Realität	
Transkript	Beginn	Ende	Primärtextstelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Interview # U1B	252	254	Eine Homeoffice-Möglichkeit. Für mich persönlich zum Beispiel, dass ich nicht immer in der Firma bin. Das ist von da an sicher geblieben, ja.	Ich muss nicht immer in der Firma sein und kann nach Bedarf Home Office machen.	Home Office	
Interview # U2B	20	25	Aber gerade die Technologiebranche, die die Möglichkeit hat, sollte meiner Meinung nach Leistung und Ergebnisse priorisieren und nicht Zeit, die man vor Ort verbringt. Und für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit schaffen, eine gute Work-Life-Balance zu finden, ohne dass man sich in eine persönliche Zwischmühle begibt. Das sind die wichtigen Themen in unserer Zeit derzeit.	Gerade die Technologiebranche, die über die entsprechenden Voraussetzungen verfügt, sollte den Fokus auf Leistung und Resultate legen und weniger auf die physische Anwesenheitszeit. Zudem gilt es, für alle Mitarbeitenden Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglichen, ohne sie in persönliche Zielkonflikte zu bringen. Dies zählt aktuell zu den zentralen Fragestellungen unserer Zeit.	Work-Life-Balance / Messbare Ergebnisse > Anwesenheitszeit	
Interview # U2B	30	40	Da sind alle Mitarbeiter befragt worden, was sie sich vorstellen, wie das ausschauen kann. Und da waren die Ergebnisse, vier Tage Woche war cool. Nicht achtfundredrig ein halb Stunden als volle Arbeitszeit zu haben, war cool. Und dann gab's natürlich auch die Möglichkeit oder es gibt natürlich auch Leute, die dann sagen, passt eh alles. Aus dem haben sich dann drei Modelle entwickelt. Bei der Onsite, kannst du entweder zweifundredrig oder sechsfundredrig Stunden arbeiten auf vier oder fünf Tage aufgeteilt, je nachdem, wie du möchtest. Oder du kannst ganz normal achtfundredrig ein halb Stunden machen, dann kriegst du aber eine sechste Woche über. Je nachdem, welches Modell dir zusagt, kannst du auch jedes Jahr wechseln.	Alle Mitarbeitenden wurden dazu befragt, wie sie sich eine mögliche Ausgestaltung vorstellen könnten. Dabei zeigte sich unter anderem der Wunsch nach einer Vier-Tage-Woche sowie nach einer Reduktion der regulären Wochenarbeitszeit. Auf Basis dieser Rückmeldungen wurden drei Arbeitszeitmodelle entwickelt: Mitarbeitende können zwischen 32 oder 36 Wochenstunden wählen, verteilt auf vier oder fünf Arbeitstage, oder weiterhin 38,5 Stunden arbeiten und dafür eine zusätzliche Urlaubswoche erhalten. Das jeweils gewählte Modell kann jährlich neu angepasst werden.	Einbindung der MA in Gestaltungsprozess / 4 Tage Woche / Reduktion der Wochenarbeitszeit / Arbeitszeitmodell flexibel wählbar	
Interview # U2B	42	47	Ich find's großartig. Wie ich bei der Onsite angefangen hab, hab ich gesagt: Ich mach nicht mehr Vollzeit. Das ist nicht das Richtige für mich. Und hab damals mit dreißig Stunden angefangen und hab jeden Mittwoch frei gehabt. Und jetzt hab ich auf zweifundredrig Stunden aufgestockt, damit ich ins Modell passe sozusagen. Und hab auch eben Mittwoch frei. Für mich ist Vier-Tage-Woche das, was Arbeit funktioniert heutezuage.	Die Person bewertet das Modell sehr positiv und entschied sich bereits beim Eintritt ins Unternehmen bewusst gegen eine Vollzeitbeschäftigung. Stattdessen wurde zunächst eine Wochenarbeitszeit von 30 Stunden mit einem freien Tag gewählt. Später erfolgte eine Anpassung auf 32 Stunden, um dem vorgesehenen Modell zu entsprechen, wobei der zusätzliche freie Tag beibehalten wurde. Die Vier-Tage-Woche wird dabei als zeitgemäße und funktionale Form der Arbeitsorganisation wahrgenommen.	Positive Wahrnehmung flexibler Arbeitszeitmodelle / 4 Tage Woche / Hoher Grad an Selbstbestimmung	
Interview # U4A	21	24	Und dann kam irgendwie Corona, dann hatten wir nur Homeoffice und dann, quasi wie Corona vorbei war, sind wir irgendwie so zu einem sehr, sehr flexiblen Modell übergetreten, wo das jeder irgendwie selbst entscheiden konnte.	Mit Beginn der Corona-Pandemie wurde zunächst vollständig auf Homeoffice umgestellt. Nach Ende der akuten Phase entwickelte sich daraus ein sehr flexibles Modell, bei dem die Mitarbeitenden weitgehend selbst über ihre Arbeitsform entscheiden konnten.	Hoher Grad an Selbstbestimmung / Home Office	*Home Office / Flexible Arbeitszeiten / Hoher Grad an Selbstbestimmung (inklusive individueller Gestaltungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance und Selbstbestimmtheit)
Interview # U4A	26	31	Wie gesagt, haben wir auch vor drei Jahren dann unsere Verträge neu gemacht und haben da überall einen ziemlich flexiblen All-in installiert, dass einfach jeder dasselbe Zeitmodell hat und der besagt quasi, dass man bis zu einem Zeitausgleichstag pro Woche nehmen kann. Damit wollten wir ermöglichen, dass wir auch eine Vier-Tage-Woche machen können, weil das immer mehr gefragt war.	Vor drei Jahren wurden die Arbeitsverträge überarbeitet und ein flexibles All-in-Modell eingeführt, das für alle Mitarbeitenden gilt. Dieses Modell erlaubt es, bis zu einem Zeitausgleichstag pro Woche zu nehmen, um den wachsenden Wunsch nach einer Vier-Tage-Woche zu erfüllen.	Hoher Grad an Selbstbestimmung / 4 Tage Woche	*Vier-Tage-Woche / Reduktion der Wochenarbeitszeit / Flexible Arbeitszeitmodelle (inklusive Wahlmöglichkeiten der Arbeitszeitmodelle und Anpassung an persönliche Bedürfnisse)
Interview # U4A	33	34	die Mitarbeitenden können eigentlich sehr flexibel gleiten	Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten weitgehend flexibel zu gestalten.	Hoher Grad an Selbstbestimmung / Flexible Arbeitszeiten	*Einbindung der Mitarbeitenden in den Gestaltungsprozess (Partizipation bei der Arbeitszeit- und Modellgestaltung)
Interview # U4A	45	50	Es ist bei drei Tagen geblieben. Genau, und das haben wir immer noch. Wir haben es nicht super streng. Also es ist keiner, der das irgendwie überwacht und dann irgendwie rügt, wenn das jemand nicht einhält. Wir haben genug Leute, die das ehrlicherweise nicht einhalten, aber das ist so die grobe Guidance, dass wir wollen, dass die Leute drei Tage im Büro sind.	Die Regelung beläuft sich weiterhin auf drei Tage im Büro pro Woche. Dabei wird sie eher als Orientierung verstanden, ohne strenge Kontrolle oder Sanktionen. Zwar halten sich nicht alle exakt daran, dennoch dient die Vorgabe als grober Richtwert.	Hoher Grad an Selbstbestimmung / Home Office	*Positive Wahrnehmung von Präsenz im Büro (zur Förderung von Abstimmungen, Zusammenarbeit und Zusammenhalt)
Interview # U4A	451	457	Ich wünscht mir, dass das mit der Flexibilität so weitergeht. Ich wünsche mir, dass es mehr Führungspositionen auch in Teilzeit Frauen und da auch zeigen, dass es möglich ist. Weil das einfach mehr Frauen auch die Möglichkeit geben würde eine Führungsposition anzunehmen. Da wünscht ich mir einfach noch mal, dass wir den next Step gehen Richtung Flexibilisierung, dass wir auch da flexibler sind oder attraktiver werden, dass junge Eltern, die in Teilzeit arbeiten wollen, das auch tun können.	Die Person wünscht sich, dass die bestehende Flexibilität beibehalten und weiter ausgebaut wird. Insbesondere sollte es mehr Führungskräften in Teilzeit möglich sein, ihre Rolle wahrzunehmen, um insbesondere Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern. Ziel ist eine stärkere Flexibilisierung, um Arbeitsmodelle attraktiver zu gestalten und jungen Eltern Teilzeitarbeit zu ermöglichen.	Förderung von Teilzeitmöglichkeiten in Führungspositionen / Flexible Arbeitszeiten	*Förderung von Teilzeitmöglichkeiten in Führungspositionen (zur Erhöhung der Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)
Interview # U4B	20	21	Flexiblere Arbeitszeiten. Homeoffice war ganz hochgehalten. Also wir mussten wirklich von heute auf morgen ins Homeoffice gehen.	Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice wurden stark betont, da ein sofortiger Übergang ins Homeoffice erforderlich war.	Home Office	*Hoher Flexibilisierungsgrad

A5 Digitale Unterstützungstools (KI- bzw. IT-Systeme)

Arbeitsschritt	Beschreibung der Verwendung	Genutztes KI- bzw. IT-System	Datum
Transkription der Interviews	Mit Hilfe der Voice to Text Funktion von Elevenlabs konnten die Tonspuren der Interviews automatisch verschriftlicht werden. Aus diesen Rohfassungen wurden anschließend die fertigen Transkripte erstellt.	Elevenlabs	12.2025 – 01.2026
Analyse und Codierung der Transkripte	Mit Hilfe des Tools konnten die relevanten Textstellen einfach via Drag & Drop den Kategorien zugeordnet werden.	MAXQDA	01.2026
Literaturrecherche	Recherche von Fachliteratur	Online Katalog der WU Bibliothek Wien	05.2025 – 01.2026
Literaturrecherche	Recherche von Fachliteratur	Google Scholar	05.2025 – 01.2026
Themenentwicklung und Präzisierung der Forschungsfrage	Es wurden unterschiedliche Perspektiven auf das Forschungsthema geprüft und die Forschungsfrage sprachlich geschärft. Die inhaltliche Ausrichtung und finale Festlegung der Forschungsfrage erfolgten eigenständig.	Chat GPT	03.2025 – 06.2025
Aufbau der Arbeit	Punktuell wurden mögliche Gliederungsvarianten einzelner Kapitel mit dem Tool reflektiert. Die konkrete Struktur	Chat GPT	04.2025 – 02.2026

	der Arbeit wurde eigenständig entwickelt.		
Entwicklung des Interviewleitfadens	Es wurden vereinzelt Fragestellungen auf Verständlichkeit und Offenheit geprüft. Die inhaltliche Gestaltung erfolgte eigenständig.	Chat GPT	08.25 – 09.25
Unterstützung bei Formulierungen	Zur sprachlichen Präzisierung einzelner Absätze, der Verbesserung der Lesbarkeit und zur Formulierung alternativer Ausdrucksvarianten wurde das Tool als Sparringpartner verwendet. Alle finalen Formulierungen erfolgten eigenständig.	Chat GPT	05.25 – 02.26
Ergebnisdarstellung	Das Tool wurde vereinzelt dazu benutzt, um die Bezeichnung der Kategorien auf Klarheit und Konsistenz zu prüfen. Die Auswertung der Interviews, die Kategorienbildung sowie sämtliche Interpretationen erfolgten eigenständig.	Chat GPT	01.26 – 02.26

A6 Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und ausschließlich jene Literatur, Quellen, Materialien, Hilfsmittel und technischen Werkzeuge (wie bspw. Künstliche Intelligenz [KI]) genutzt habe, die im Dokument angegeben sind. Sämtliche verwendete Literatur, Quellen, Materialien, Hilfsmittel und technischen Werkzeuge wurden von mir gemäß den Vorgaben der ARGE Bildungsmanagement dokumentiert und gemäß den Richtlinien wissenschaftlichen Arbeitens zitiert.

Ich versichere darüber hinaus, dass weder ich noch eine andere Person die vorliegende Abschlussarbeit an einer anderen Hochschule oder Universität, auch nicht in einer anderen Sprache oder in einem anderen Studium oder in einer anderen Lehrveranstaltung, als Arbeit eingereicht haben.

Wien, am 24. März 2026