



Faktenblatt 45

Gesundheitsbefragungen in agilen Settings

Ein Anwendungstest mit Friendly Work Space Job-Stress-Analysis

Abstract

Die Arbeitswelt von heute ist von verschiedenen Trends geprägt. Durch die Digitalisierung und eine hohe Veränderungsfrequenz werden zunehmend agile Arbeits- und Organisationsformen eingesetzt. Da auch in der Schweiz immer mehr Unternehmen Agilität für sich entdecken, stellt sich die Frage, welche gesundheitsbezogenen Chancen und Risiken mit agilen Arbeits- und Organisationsformen einhergehen. Das bewährte Befragungsinstrument Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis von Gesundheitsförderung Schweiz kann dazu verwendet werden, in agilen Settings die Belastungen, die Ressourcen und den Gesundheitszustand von Mitarbeitenden zu erfassen. Dabei sollten jedoch die spezifischen Eigenschaften von agilen Settings mitberücksichtigt werden.

1 Ausgangslage

Agile Organisationen zeichnen sich durch besondere Merkmale auf strategischer, struktureller, kultureller und führungsbezogener Ebene aus, welche sich von traditionellen Organisationen unterscheiden. Sie orientieren sich an agilen Prinzipien und Werten [1], die sich in Anlehnung an das agile Manifest [2], welches seinen Ursprung in der IT-Branche hat, ableiten lassen. Eine eigentliche Definition für agile Organisationen fehlt bisher jedoch.

Bei agilen Arbeitsformen werden spezifische Arbeitsmethoden eingesetzt («doing agile»), unter anderem Scrum, Kanban und Design Thinking. Diese gehen mit verschiedenen Gefässen und Prinzipien einher, welche das Lernen als Kollektiv verbindlich integrieren, wie beispielsweise durch Daily Stand-ups, Reviews und Retrospektiven. Eine Organisation, die agile Arbeitsformen, Methoden oder gar Strukturen implementiert hat, ist im engeren Sinne noch

keine agile Organisation. Zentral ist eine entsprechende Kultur/Haltung («being agile»). Dieses Mindset kann einerseits aus den agilen Prinzipien abgeleitet werden und macht andererseits die Umsetzung derselben erst möglich, respektive erfolgreich.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|---|
| 1 Ausgangslage | 1 |
| 2 Charakteristika, Chancen und Risiken agiler Settings für die psychische Gesundheit | 2 |
| 3 Relevanz von Gesundheitsbefragungsmethoden | 2 |
| 4 Anwendbarkeit von FWS Job-Stress-Analysis in agilen Settings | 4 |
| 5 Anwendungsbeispiel in einer agilen Organisation | 4 |
| 6 Quellen | 6 |

Auch sind agile Arbeits- und Organisationsformen nicht für alle Aufgaben oder Bereiche geeignet. Agile Methoden sind vor allem für komplexe Aufgaben und Sachverhalte geeignet und weniger für Routineaufgaben [3].

Unabhängig vom Entwicklungsstand agiler Organisationen und dem Ausmass agiler Arbeits- und Organisationsformen stellen sich folgende Fragen:

- Welche Chancen und Risiken bringt das agile Setting für die Gesundheit der Mitarbeitenden mit sich?
- Wie relevant sind Gesundheitsbefragungsmethoden allgemein?
- Ist das bewährte Instrument FWS Job-Stress-Analysis von Gesundheitsförderung Schweiz auch in agilen Organisationen anwendbar?

2 Charakteristika, Chancen und Risiken agiler Settings für die psychische Gesundheit

Agiles Arbeiten – sei es als Methode oder als Organisationsform – birgt unterschiedliche Chancen und Risiken für die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden. Dies kann anhand ausgewählter Prinzipien agiler Arbeit aufgezeigt werden (siehe Tabelle 1).

Fazit: Agiles Arbeiten kann mit gesundheitsförderlichen Aspekten einhergehen, wie Autonomie, Feedback und Ganzheitlichkeit von Aufgaben. Es gibt aber auch gesundheitsgefährdende Aspekte, wie Abgrenzungsprobleme, Selbstgefährdung, qualitative und quantitative Überforderung. Für ein erfolgreiches und gesundheitsförderliches agiles Arbeiten ist es wichtig, dass die genannten Potenziale gezielt genutzt, die möglichen Gefahren entdeckt und Belastungen reduziert werden.

Dazu gehört neben agilem Arbeiten im Sinne von «doing agile» zur Effizienzsteigerung auch die Annahme und Umsetzung der damit verbundenen agilen Prinzipien und Werte («being agile»).

3 Relevanz von Gesundheitsbefragungsmethoden

Ob in einem agilen Setting gesundheitsförderliches Arbeiten möglich ist, kann eine Gesundheitsbefragung zeigen. Eine solche generiert strategisch relevantes Wissen und zeigt Optionen auf, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern.

Für Gesundheitsbefragungen gibt es verschiedene methodische Ansätze, wie beispielsweise Interviews, Tätigkeitsbeobachtungen, die Tagebuchmethode oder validierte Fragebögen. Für den Einsatz in der Praxis wird aus praktischen Gründen meistens auf eine Online-Befragung mittels validierter Fragebögen zurückgegriffen. Die Erhebung typischer Belastungen, Ressourcen und des Gesundheitszustands kann so am effizientesten durchgeführt und interpretiert werden. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit der anonymen Teilnahme.

Die Nachteile liegen unter anderem in der begrenzten Themenauswahl und in der Abhängigkeit vom Befragungszeitpunkt, wobei die Tagesform oder andere situative Aspekte einen verzerrenden Einfluss haben können.

Fazit: Befragungen mit validierten Fragebögen eignen sich zur Erfassung des subjektiven Gesundheitszustands der Mitarbeitenden. Gesundheitsbefragungen können Hinweise geben, wie sich Veränderungen oder getroffene Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken.

TABELLE 1

Chancen und Risiken agiler Arbeit für die psychische Gesundheit

| | Prinzipien agilen Arbeitens | | | |
|---|---|--|---|---|
| | Selbstorganisierte Teams | Iteratives und inkrementelles Vorgehen | Kollaboration und kollektives Lernen | Transparenz und Visualisierung |
| Charakteristika | <ul style="list-style-type: none"> • Teamzusammensetzung ist «crossfunctional»¹ • hohe Autonomie und Handlungsspielraum • ganzheitliche Aufgaben und Aufträge • ausdrückliche Produkt- und Sinnorientierung des Handelns | <ul style="list-style-type: none"> • iteratives, schrittweises Annähern an die Lösung in kurzen, überschaubaren Zeitabschnitten • nach jeder Iteration Anpassungen der Planung, Prozesse und des Vorgehens • inkrementell – jede Iteration produziert ein Teilprodukt (Inkrement) | <ul style="list-style-type: none"> • kontinuierliches, kollektives Lernen als Teil des Kollaborations- und Produktionsprozesses • integrierte Gefässe/ Instrumente zur Reflexion von Produkten, Arbeitsweisen und Teamsituation obligatorisch vor Abschluss jeder Iteration | <ul style="list-style-type: none"> • Prinzip der maximalen Transparenz, alle relevanten Informationen jederzeit allen verfügbar • Status, Prozesse und Inhalte visualisiert und offengelegt |
| CHANCEN: Gesundheitsförderliche Aspekte | <ul style="list-style-type: none"> • Sinnhaftigkeit, Ganzheitlichkeit der Aufgaben und hohe Autonomie als Ressourcen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken [4, 5] • spezifische Rolle zum Schutz der Autonomie und der Ressourcen des Teams (z. B. Scrum Master) | <ul style="list-style-type: none"> • fortlaufende realitätsnahe Aufwandschätzung • wenig bis keine Belastungsspitzen und dadurch gleichmässigeres Beanspruchungsempfinden [13] • kontinuierliche Selbstwirksamkeits- und Erfolgserfahrung [14, 15] | <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch regelmässige gemeinsame Reflexion der Produkte/der Zusammenarbeit • aktive Mitgestaltung der eigenen Arbeit • motivierende Lernschleifen und hohes Engagement [17] • Team als soziale Ressource [18] | <ul style="list-style-type: none"> • hohe Kenntnis über eigene und kollektive Beiträge und Bedeutsamkeit [5] • Informationssicherheit |
| RISIKEN: Gesundheitsgefährdende Aspekte | <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Anforderungen an Selbstmanagement und Umgang mit Unsicherheit [6] • Kooperationsbelastungen und Konflikte [7] • Überengagement [8] • Präsentismus [9] • qualitative Überforderung [10] • Abgrenzungsprobleme [11, 12] | <ul style="list-style-type: none"> • zu hohe Ansprüche an sich selbst oder ans Team, was kurzfristig zu einem hohen Stresserleben führen kann² • quantitative Überforderung [10] | <ul style="list-style-type: none"> • Kolleginnen/Kollegen als soziale Stressoren, da viel Kommunikation und Austausch erforderlich [19] • Abhängigkeiten im Team hoch • vorgesehene Austausch- und Reflexionsgefässe werden ausgelassen | <p>Insbesondere zu Beginn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sich unter Druck gesetzt fühlen [14] • Konkurrenzverhalten • Überengagement |

¹ Im agilen Verständnis wird ein Team nicht gemäss der Zugehörigkeit zu einer Abteilung oder einer Disziplin zusammengestellt, sondern bezüglich der Kompetenz bezüglich des Ziels/Produkts. Die Teams müssen in der Lage sein, ihre Vorgehensweisen zu strukturieren, die Inhalte zu erarbeiten, dabei kollektiv Entscheide zu treffen und zu verantworten.

² Meist benötigt ein agiles Team bis zu zehn Iterationen, bis es seine optimale Performanz erreicht und seine Möglichkeiten einschätzen kann. Damit nicht zu viele Aufgaben aufs Mal angepackt werden, empfiehlt sich die Festlegung einer «work-in-progress-Schwelle» [16].

4 Anwendbarkeit von FWS Job-Stress-Analysis in agilen Settings

In agilen Settings wird oftmals auf fixe Führungsfunktionen verzichtet, womit ein wichtiges Puzzleteil in der betrieblichen Gesundheitsförderung scheinbar wegfällt. Führungskräfte sind prägend bei der Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen und haben einen grossen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Im Idealfall sind sie mit ihrer Unterstützung eine der grössten Ressourcen für ihre Mitarbeitenden – im schlimmsten Fall eine grosse Belastung und Ursache für Kündigungen und Krankheiten [20]. In agilen Settings übernehmen stattdessen verschiedene Mitarbeitende klassische Führungs- und Care-Aufgaben («emergent leadership», «shared leadership») [21].

Um den aufgeführten Besonderheiten agiler Settings bei der Durchführung einer Befragung möglichst gerecht werden zu können, müssen gewisse Fragen geklärt werden. In Tabelle 2 werden ausgewählte Prozessschritte bei der Durchführung von FWS Job-Stress-Analysis aufgeführt, zusammen mit Fragen, die sich stellen.

Fazit: Der Einsatz von FWS Job-Stress-Analysis in agilen Settings ist durchaus möglich. Es ist jedoch notwendig, einige Begrifflichkeiten im Befragungsinstrument an das agile Setting anzupassen.

Zudem sollten bei den Vorgesprächen und der Interpretation der Ergebnisse die Besonderheiten agiler Settings berücksichtigt werden. Für die Evaluation agilen Arbeitens müsste ein spezifisches Instrumentarium entwickelt werden, welches die Umsetzung agiler Prinzipien und Werte gezielt erfasst.

5 Anwendungsbeispiel in einer agilen Organisation

Im folgenden Anwendungsbeispiel werden die in Tabelle 2 aufgeführten Fragen beantwortet. Als Praxispartnerin diente dabei eine agile Organisation aus der IT-Branche mit knapp 200 Mitarbeitenden, die an verschiedenen Standorten arbeiten und seit etwa vier Jahren holokratisch³ organisiert sind. Folgende Schritte wurden dabei durchlaufen:

Projektplanung

Als interne Projektleitung sollte eine Person bestimmt werden, welche innerhalb der Organisation sehr gut vernetzt ist und über einen hohen (informellen) Einfluss verfügt (Machtpromotorenrolle). Im Praxisbeispiel war dies die für Kommunikation zuständige Person, welche auch die Rolle eines «survey expert» innehatte. Die Projektgruppe bestand

TABELLE 2

Prozessschritte bei der Durchführung von FWS Job-Stress-Analysis in einem agilen Setting

| Prozessschritt | Fragen |
|---------------------------------|---|
| Projektplanung | <ul style="list-style-type: none"> • Wie soll die Projektgruppe zur Planung und Begleitung der Befragung in einem agilen Setting zusammengestellt werden? |
| Aufsetzung der Befragung | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Themen sind in einem agilen Setting relevant? • Welche Module von FWS Job-Stress-Analysis eignen sich für agile Settings? • Wie wird der agilen Terminologie und Realität Rechnung getragen? • Organigramm: Welche Einheiten sollten abgebildet werden? |
| Durchführung, Berichterstellung | <ul style="list-style-type: none"> • Was muss speziell beachtet werden in einem agilen Setting? |
| Interpretation | <ul style="list-style-type: none"> • Welche typischen Belastungen und Ressourcen sind aufgrund des agilen Settings zu erwarten? |

³ «Holocracy» ist eine agile und dynamische Organisationsform, in welcher Kompetenzen und Verantwortlichkeiten über Rollen und selbstorganisierte Kreise verteilt und geregelt werden. Holocracy bezeichnet eine selbstorganisierte Organisation ohne Vorgesetzte [22].

aus sechs Personen, die als «Soundingboard» dienen und unter anderem folgende Aufgaben übernehmen: Fragebogen testen, für die Teilnahme an der Befragung werben (Multiplikatorenrolle), bei der Diskussion der Ergebnisse und Ableitungen von Massnahmen eine führende Rolle übernehmen. Dafür wurden Personen aus für Gesundheitsthemen wichtigen Kreisen und Rollen gewählt. Diese Zusammensetzung hat sich bewährt. Bereits beim Projektstart ist es wichtig, alle Personen mit an Bord zu haben, welche später bei der Umsetzung von Massnahmen eine Rolle innehaben. Damit die Projektgruppe nicht zu gross wird, könnte zusätzlich auch eine Begleitgruppe einberufen werden, die punktuell einbezogen wird. Als externe Projektleitung empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einer für das Instrument FWS Job-Stress-Analysis von Gesundheitsförderung Schweiz akkreditierten Beratungsperson, welche ausserdem über Kenntnisse und Erfahrung mit der Funktionsweise und den Begrifflichkeiten von agilen Organisationen verfügt.

Aufsetzung der Befragung

Beim Praxisbeispiel wurde lediglich das Basismodul von FWS Job-Stress-Analysis eingesetzt. Je nach Bedarf können auch Vertiefungsmodule wie «Life Domain Balance» oder «Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden» ergänzt werden. Wichtig ist, dass die Fragen so gewählt werden, dass beispielsweise Fragen zu Führungskräften in der Befragung nicht erscheinen, falls es wie im Praxisbeispiel keine Führungskräfte gibt. Da diese Funktion zur Zeit des Praxistests noch fehlte, wurden die Mitarbeitenden in der Einladung zur Befragung entsprechend instruiert. Ausserdem können die Mitarbeitenden bei der ersten Frage «Haben Sie ein/e Vorgesetzte/n?» mit «nein» antworten. Zusätzlich können organisationsspezifische Fragen an die Standardfragen angefügt werden, beispielsweise wie viele verschiedene Rollen eine Person innehat, denn daraus können Belastungen resultieren. Die spezifische Terminologie im Instrument, um der Realität von «New Work» gerecht zu werden, kann im Rahmen von FWS Job-Stress-Analysis noch nicht für einzelne Organisationen angepasst werden. Auch wird im Instrument ein Organigramm definiert, nach welchem die Ergebnisse ausgewertet werden. Da bei agilen Organisationen keine herkömmlichen Organigramme vorhanden sind, müssen andere Kriterien verwendet werden – im vorliegenden Praxisbeispiel

wurde der Standort verwendet. Zudem wäre eine Unterscheidung nach Kreisen denkbar gewesen, worauf beim Praxisbeispiel jedoch verzichtet wurde.

Durchführung, Berichterstellung

Für die Durchführung und die Berichterstellung gibt es im agilen Setting keine Besonderheiten, die berücksichtigt werden müssen. Es stellt sich einzig die Frage, ob es in Zukunft für agile Organisationen einen eigenen Benchmark braucht, damit die Vergleichsdaten interpretierbar bleiben. Dabei stellt sich aber gleich die Herausforderung der Kategorisierung/Definition: Welche Organisationen sind «agile Organisationen»? Wie wird mit hybriden Strukturen und Projektorganisationen umgegangen, in denen unterschiedliche Projektstrukturen (agile und nicht agile) zur Anwendung kommen?

Interpretation

Im Praxisbeispiel konnten die aufgrund des agilen Settings zu erwartenden, typischen Ressourcen und Belastungen (siehe auch Kapitel 2) aufgezeigt werden. Auf Ebene Organisation waren dies unter anderem grosser Handlungsspielraum, Beeinträchtigung des Privatlebens durch das Arbeitsleben, qualitative Überforderung, Kolleginnen und Kollegen als Ressource, aber auch als sozialer Stressor. Unterschiede nach Standort zeigten, wo die Mitarbeitenden einen eher kritischen Gesundheitszustand und hohe Erschöpfung aufwiesen. Durch diese spezifischen Ergebnisse konnten gezielt Hinweise für Handlungsbedarf abgeleitet werden. Mögliche Handlungsfelder und wichtige Unterschiede nach Standort wurden von der externen Beratung im Gesamtbericht aufbereitet. Die lancierten Massnahmen umfassten Unterstützung zum Selbstmanagement wie auch unternehmensseitige Angebote (u. a. Anlaufstellen, thematische Kreise zu gesundheitsrelevanten Themen, kollegiale Beratung und Personalentwicklungsmassnahmen [23]).

Fazit: Die Wahl der Schlüsselpersonen für die Lancierung, Begleitung und Durchführung der Befragung mittels FWS Job-Stress-Analysis sowie der Umsetzung der daraus resultierenden Massnahmen ist anspruchsvoll und zentral für den Erfolg des Projekts. Promotorinnen und Promotoren mit Schlüsselrollen wie auch Vertreterinnen und Vertreter von Kreisen mit Gesundheitsbezug müssen frühzeitig einbezogen und befähigt werden.

6 Quellen

- [1] <https://agilemanifesto.org/principles.html> oder <https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2020/02/agile-prinzipien.pdf> (Zugriff: 27.04.2020).
- [2] Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Zugriff: 27.04.2020).
- [3] Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- [4] Ulich, E. (Hrsg.) (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- [5] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- [6] Junghans, G. & Morschhäuser, M. (Hrsg.) (2013). *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [7] Berkel, K. (2020). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*. Hamburg: Feldhaus Verlag.
- [8] Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- [9] Ulich, E. & Nido, M. (2014). Präsentismus – auch ein Ergebnis persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung? In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen & Denken – Wollen & Tun. Beiträge zur Arbeitspsychologie*, 7 (S. 185–205). Lengerich: Pabst.
- [10] Hacker, W. & Richter, P. (1980). *Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress*. (2. Auflage, Vol. 2, Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen). Berlin, Heidelberg: Springer.
- [11] Voss, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 98, 473–487.
- [12] Ulich, E. & Wiese, B. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- [13] Tuomivaara, S., Lindholm, H. & Käsälä, M. (2017). Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded ICT systems. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33(11), 857–867. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>
- [14] Pfeiffer, S., Sauer, S. & Ritter, T. (2014). Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögensbasierte Perspektive / Agile project management as a way to cope with workload? A perspective based on labour capacity. *Arbeit*, 23(2), 119–132. <https://doi-org.ezproxy.uzh.ch/10.1515/arbeit-2014-0206>
- [15] Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung*, 43. https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/Bengel_2012_Resilienz_und_Gesundheitsfoerderung.pdf (Zugriff: 28.04.2020).
- [16] <https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/was-ist-wip> (Zugriff: 30.04.2020), <https://kanbanzone.com/resources/kanban/wip-limits/> (Zugriff: 30.04.2020).
- [17] Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. & Gijssels, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
- [18] Kienle, R., Knoll, N., Renneberg, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie. Springer-Lehrbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- [19] Bolte, A., Neumer, J. & Porschen, S. (2008): *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: Edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268729>
- [20] Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(1), 3–12. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180>
- [21] Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- [22] Bernstein, E. et al. (2016). Beyond the Holocracy Hype, *Harvard Business Review*, 38–49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holocracy-hype?autocomplete=true> (Zugriff: 28.04.2020).
- [23] Schmitz, A. P., Weber, S., Zimmermann, A. & Fischer, S. (2018). Talent Management in agilen Organisationen. Konzeptionelle Überlegungen und erste empirische Ergebnisse. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 25–33.

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 45

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Eric Bürki

© Gesundheitsförderung Schweiz, Juli 2020

Autorin

Dr. Miriam Nido

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz

Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern

Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

Co-Autorinnen

Veronika Lévesque, Alice Ghidossi, iafoB – Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung

Nina Zumstein, Gesundheitsförderung Schweiz