



Titel der Masterarbeit

## **Hierarchie und alternative Ansätze**

Verfasserin

**Hermine Schinagl, MBA**

Zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Science – MSc (psychosoziale Beratung)**

Department für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität Wien  
Institut ARGE Bildungsmanagement

Studienrichtung:                      Universitätslehrgang  
Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme  
Studienschwerpunkt:  
**Psychosoziale Beratung**

**Begutachterin:**                      **Dr.<sup>in</sup> Gerda Mehta**

# Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende Arbeit von mir eigenständig unter ausschließlicher Zuhilfenahme der im Text angeführten Mittel/Programme verfasst wurde.

Außerdem erkläre ich, dass die gegenständliche Arbeit bisher an keiner anderen Hochschule in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt wurde.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

## **Abstract**

Die bekannte soziale Technologie in Organisationen ist gegenwärtig überwiegend eine hierarchische Struktur. In jüngster Zeit häufen sich Berichte über neue Organisationsformen (z.B. Hernsteiner 1/2016). In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, ob in Österreich Unternehmen gefunden werden können, die ein Konzept von Selbstorganisation in ihren Organisationen praktizieren. Die Fragen beziehen sich darauf, welche Annahmen und Überzeugungen Selbstorganisation zugrunde liegen, welche Strukturen, Prozesse und Praktiken zum Einsatz kommen, was das mit den Menschen macht, bzw. was es braucht, um bisher hierarchisch geführte Organisationen für das Thema Selbstorganisation zu gewinnen.

Die Untersuchung ergab, dass Bewusstsein und die Verteilung von Macht zentrale Themen sind. Die hierarchische Macht kann aufgrund erhöhter Umweltkomplexität unter Druck kommen. Zu den Annahmen in der Selbstorganisation zählen intrinsische Motivation, Vertrauen, die Ausrichtung am Seinszweck und Reflexion. Jene Organisationen, die Selbstorganisation praktizieren, haben entweder ein eigenes Modell entwickelt oder verwenden das Betriebssystem Holacracy. Einigkeit besteht darin, dass es für Selbstorganisation bewusste und reife Menschen braucht, wobei die Organisationen ihre MitarbeiterInnen unterschiedlich im Rahmen von individueller und organisationaler Reflexion unterstützen. Hinsichtlich der Implementierung von Selbstorganisation braucht es einen gegenwärtigen oder zukünftig erwarteten Leidensdruck und die bewusste Entscheidung der Top-Ebene, die Macht aus der Hand geben zu wollen.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Theorieteil.....</b>	<b>15</b>
2.1	Systemischer bis integral evolutionärer Blick auf Organisationen .....	15
2.1.1	Ein systemischer Blick auf Organisationen.....	15
2.1.2	Komplexität und Vertrauen .....	18
2.1.3	Ein psychoanalytischer Blick auf Organisationen.....	21
2.1.4	Der integral evolutionäre Ansatz nach Laloux .....	24
2.1.5	Weiterführende Gedanken und Modelle zu integral evolutionär .....	27
2.1.6	Zusammenfassung.....	34
2.2	„Nextland“ – Die Ebene der Selbstorganisation .....	36
2.2.1	Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn nach Laloux.....	42
2.2.2	Holacracy .....	53
2.2.3	Abgrenzung „Nextland“ zu „Highlands of Agility“ .....	58
2.2.4	Implementierung von Selbstorganisation.....	59
2.2.5	Zusammenfassung.....	64
2.2.6	Überblick über moderne und evolutionäre Praktiken.....	68
<b>3</b>	<b>Empirie.....</b>	<b>73</b>
3.1	Darstellung des Forschungsdesigns.....	73
3.2	Darstellung der Ergebnisse.....	79
3.2.1	Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?.....	79
3.2.2	Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde? .....	88
3.2.3	Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?.....	97
3.2.4	Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?.....	114
3.2.5	Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?.....	126
<b>4</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse und Ausblick.....</b>	<b>136</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>159</b>

# 1 Einleitung

Entwicklungspsychologisch hat die Menschheit immer dann, wenn sie sich zu einer neuen Bewusstseinsstufe bewegte, neue Formen der Zusammenarbeit bzw. ein neues Organisationsmodell erfunden (Laloux, 2015, S. 4-6). Die nächste Stufe des menschlichen Bewusstseins beginnt sich nach Laloux gerade erst zu entwickeln. Merkmale dieser neuen Stufe sind, das Ego in die Schranken zu weisen und nach einer authentischeren und heilsameren Daseinsweise zu suchen. Laloux gibt erste Antworten auf die Fragen: „Wie würden Organisationen aussehen, die mehr von unserem menschlichen Potential zugänglich machen? Wie können sie verwirklicht werden?“



Erschienen in: Harvard Business Manager; Sonderheft 2016; „Auf zu neuen Ufern“

Abb. 1 „Auf zu neuen Ufern“ (<http://dwarfsandgiants.org/portfolio/nextland-the-map/>)

Abb. 1 gibt einen Überblick über die aktuellen Organisationsmuster. „Nowland“ steht für die klassische Hierarchie und die meist überwiegend mechanistische Sichtweise von Arbeit und deren ideelle Entkoppelung von Personen und ihren Handlungen, ein Abstraktionsprozess geprägt von Frederick W. Taylor (Simon, 2013, S. 12). „Nextland“ und „Holacra-City/Holacracy“ stehen für Formen von Selbstorganisation, wie sie

Laloux beschreibt. Der Blick dieser Arbeit richtet sich, unter Einbeziehung von Holacracy, schwerpunktmäßig auf die Ebene der Selbstorganisation. Auf den Bereich „Highlands of Agility“ wird nur kurz eingegangen, da diese Organisationen letztlich hierarchisch aufgestellt sind.

### **Problemstellung**

In Zeiten zunehmender Komplexität aufgrund von Globalisierung, Digitalisierung, technologischer Entwicklung und disruptiven Veränderungen (zerstörerische Überraschungen, z.B. Finanzkrise, aber auch durch Produkte und Geschäftsmodelle, z.B. Uber, Airbnb) entsteht zum Teil hoher Druck. Häufig steht dabei das Überleben der Organisation auf dem Spiel. In den meisten Organisationen wird „oben“ entschieden und „unten“ soll ausgeführt werden. Auf das Wissen der vielen MitarbeiterInnen wird dabei verzichtet. Ausgehend vom Gedanken, dass nur der Mensch Träger von Kreativität ist, stellt sich die Frage, ob die gängige hierarchische Organisation, geprägt von Macht, Planung und Kontrolle, von Bürokratie, Standardisierung, Effizienz- und Optimierungsdenken sowie dem Glauben an unbegrenzt materielles Wachstum, eine (lebens-)förderliche und sinnstiftende Form der Zusammenarbeit für Menschen, deren kreatives Potential und innovatives Denken darstellt.



Abb. 2 Die bekannte soziale (hierarchische)Technologie – Bild: Fotalia

Hierarchie, Pyramidenform, Organigramm und Stellenbeschreibungen bilden heute die formale Organisation ab. „Die tatsächliche Struktur einer Organisation wird meist durch persönliche Beziehungen und politische Schachzüge geformt“ (Robertson, 2015, S. 34),

was kulturelle Normen entstehen lässt. „Das Bild, das man sich von Organisationen macht, beeinflusst dabei das Verständnis von Management und umgekehrt. [...] Allerdings oft mit ganz anderen inneren Bildern. Viele Reibungsverluste in Managementteams beruhen auf unterschiedlichen Annahmen der einzelnen Teammitglieder“ (Boos u. Mitterer, 2014, S. 12).

Gallup Deutschland, ein forschungsbasiertes Beratungsunternehmen und Spezialist für die Schnittstelle Ökonomie und Psychologie, hält seine jährlichen Erkenntnisse im Engagement Index fest. Für 2015 zeigt die Analyse, dass lediglich nur etwa 16 Prozent der MitarbeiterInnen mit hoher emotionaler Bindung tätig sind, 68 Prozent mit geringer emotionaler Bindung und 16 Prozent sind emotional ungebunden bzw. haben innerlich bereits gekündigt. Ausschlaggebend für die fehlende Bindung wird der mangelnde Dialog (qualitativ und quantitativ) zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen genannt, sowie der Eindruck, durch eigene Leistung nicht voranzukommen. Dies führt zu Resignation und Stagnation, d.h. die eigene Leistung wird heruntergefahren. Die jährlichen Produktivitätseinbußen werden auf 76 bis 99 Mrd. Euro geschätzt.

(<http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>)

Einen weiteren Aspekt greift der Neurobiologe Gerald Hüther zum Thema Führung auf. Häufig wird in der Führung mit Belohnung bzw. Bestrafung gearbeitet. Aus Sicht Hüthers ist beides Dressur. Die MitarbeiterInnen werden wie Objekte hergerichtet, so wie man sie gerne haben möchte. Letztlich führt dies dazu, immer mehr belohnen oder peitschen zu müssen. Sein Ansatz ist, MitarbeiterInnen darin zu unterstützen, ihre kindliche Neugier, ihre Lust am Entdecken, Gestalten und am Lernen wiederzugewinnen, um ihnen auf diese Weise zu ermöglichen, die eigenen Kräfte und Potentiale zu entfalten. Mit Druck von oben ist das, was Unternehmen zukünftig brauchen, nicht möglich. Es braucht MitarbeiterInnen, die kreativ sind, sich einbringen, teamfähig sind und ihre Kompetenzen weiterentwickeln. (<https://www.youtube.com/watch?v=shh31MTUL3M>)

Einem Phänomen soll an dieser Stelle ebenfalls Raum gegeben werden: der Zunahme psychischer Erkrankungen. Der Arzt, Coach und Buchautor Jörg-Peter Schröder stellt

fest, dass gerade in Zeiten von Umstrukturierungen in Unternehmen, ein vermehrtes Auftreten von Bluthochdruck, Magen-Darm-Problemen, Nacken- und Rückenleiden sowie Depressionen bei MitarbeiterInnen zu verzeichnen ist. Führungskräften fehle es an Empathie für ihre MitarbeiterInnen. Chronischer Stress führt zu Spannungen im Unternehmen und beim Einzelnen. Im „Team-Gewebe“ kann das zu Mobbing, Wut und Aggression führen, was die emotionale Tragfähigkeit und Leistungsfähigkeit einschränkt. Insbesondere „leistungsbereite Führungskräfte sind zu Selbstpeitschern geworden“ (Schröder, 2013, S. 18-20). Leibovici-Mühlberger spricht davon (2013, S. 49), dass die Arbeitswelt ein Ort geworden ist, an dem der persönliche Sinnverlust und der Entfremdungskonflikt des Einzelnen am sichtbarsten geworden ist, und führt weiter aus (2013, S. 146), dass Entfremdung in die Sinnentleerung führt. Der Konflikt spielt sich zwischen der Logik des heute gängigen ökonomischen Prinzips und unserer biologischen Natur ab, was letztlich zu Burnout führt, da immer mehr Menschen an der Verneinung des Menschlichen scheitern (2013, S. 184).

Nicht zu vergessen sind die junge Menschen, die Generation Y oder F (Facebook), die nach Laloux (2015, S. 141) Selbstführung instinktiv aufgrund der Welt des Internet verstehen, in der der Einfluss der Menschen auf Beiträgen und deren Anerkennung basiert und nicht von Positionen bestimmt wird. Warum sollten sie sich am Arbeitsplatz plötzlich mit der klassischen Hierarchie zufrieden geben?

### **Forschungsfragen**

Ausgehend von der Problembeschreibung lässt sich zusammenfassen, dass die Art des Organisierens in der klassischen Hierarchie Nebenwirkungen zeigt. Weisungsgebundenheit von „oben“ nach „unten“, unterschiedliche Bilder und Vorstellungen der Einzelnen in der Organisation, geringe bis gar keine Bindung von rund 85 Prozent der MitarbeiterInnen zum Unternehmen, Dressur aufgrund des Belohnungs- bzw. Bestrafungsdenkens aus Sicht der Neurobiologie, Generation Y, hoher Veränderungsdruck, Sinnentleerung und Angst vor Arbeitsplatzverlust machen viele Menschen krank. „Kreativität, Flexibilität und Entscheidungsfreiheit sowie -freude sind aus meiner Sicht zentrale Voraussetzungen bei den Mitarbeitern, um Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen zu sichern“ (Radatz, 2013, S. 13)



Frederic Laloux, ein belgischer Unternehmensberater, hat die Erkenntnisse seiner weltweiten Forschung unter dem Begriff „integral evolutionäre Organisationen“ in seinem Buch „Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ zusammengefasst. Unerwarteter Weise ist er auf unterschiedlich große Unternehmen in verschiedenen Branchen gestoßen, die seit Jahren erfolgreich selbstorganisiert arbeiten. Sein Ansatz ist der tragende Gedanke dieser Arbeit. Es soll im Rahmen einer qualitativen Forschung herausgefunden werden

- wie Unternehmen zum Thema Selbstorganisation stehen,
- ob Unternehmen in Österreich ausfindig gemacht werden können, die alternative Ansätze im Rahmen von Nextland oder Holacracy einsetzen und
- wenn Unternehmen gefunden werden können, welche alternativen Strukturen, Prozesse und Praktiken bereits zum Einsatz kommen

Die Forschungsfragen lauten:

- Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?
- Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?
- Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation angewandt/eingesetzt?
- Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?
- Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für das Thema zu gewinnen?

### **Erklärung der Grundbegriffe**

Zum Begriff **Hierarchie** (griechisch für „heilige Herrschaft“) finden sich im Gabler Wirtschaftslexikon folgende Erläuterungen: Hierarchie ist ein „System der Über-/Unterordnung zwischen organisatorischen Einheiten [...] Hierarchie besitzt Koordinationsfunktion, indem eine übergeordnete Stelle untergeordneten Stellen Anweisungen erteilt, die darauf gerichtet sind, den spezialisierten Aufgabenvollzug zielentsprechend auszurichten“ ( <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/hierarchie.html>). Im Rahmen der Hierarchie werden die formalen Kommunikationsstrukturen, Zuständigkeiten und Befugnisse festgelegt. Aus systemischer Sicht

„bestehen“ Organisationen aus kommunizierten Entscheidungen“ (Luhmann, 2000, S. 68 zitiert in Schlippe und Schweitzer, 2013, S. 135). Die Autoren (2013, S. 139) beziehen sich weiter auf Luhmann: „Hierarchie sorgt für „Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann, 2000) [...] weil es jemanden gibt, dem die Verantwortung einer Entscheidung zugerechnet werden kann“ und fügen eine kritische Überlegung Luhmanns hinzu: „Man muss sich sogar fragen, ob eine Hierarchie, die für den Transport bindender Weisungen von oben nach unten taugt, sich zugleich dazu eignet, im selben Kanal das dazu notwendige Umweltwissen [...] von unten nach oben zu transportieren (Luhmann, 2000, Seite 211)“.

**Alternative Ansätze:** Hierbei handelt es sich um Selbstorganisation nach Frederic Laloux. Er definiert aufgrund seiner Forschungserkenntnisse im Rahmen von Selbstorganisation drei zentrale Begriffe für Organisationen: Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn. Diese drei Begriffe werden in der weiteren Arbeit genauer erläutert. Wesentliche Aussage ist, die Autorität von oben nach unten strukturell so zu verlagern, dass insgesamt mehr Autorität entsteht. Wenn sich alle MitarbeiterInnen mit ihren Talenten und Fähigkeiten selbstorganisierend und selbstverantwortlich einbringen, stehen der Organisation mehr Wissen, Kompetenz und Engagement zur Verfügung, was letztlich die Organisation und die Menschen persönlich weiterbringt. Brian Robertson, der Begründer von Holacracy One, spricht in diesem Zusammenhang von verteilter Autorität bzw. von Selbstorganisation und vergleicht Organisationen mit einem lebenden Organismus. Der menschliche Körper ist „ein Netzwerk von autonomen selbstorganisierten Teilen [...] Jeder Teil hat eine Funktion und die Autonomie, selbst zu organisieren, wie diese Funktion erfüllt wird.“ (Robertson, 2015, S. 16)

In klassischen Hierarchien werden Führungskräfte zunehmend dazu angehalten, bewusstere und fürsorglichere Führungskräfte zu werden/sein, letztlich mit dem Hintergrund, die MitarbeiterInnen durch teilweise Einbindung, „Empowerment“, Zielvereinbarungen und Feedbackgesprächen etc. zu mehr Leistung zu bewegen, was wiederum in vielen Fällen mit Bonifikationen für die Führungskraft verbunden ist. Empowerment im Sinne von Delegation ist nicht Teil der gegenständlichen Arbeit. Andere Ansätze, wie z.B. mediativer Führungsstil oder Führungskraft als Coach, wenn

Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen zu ihren eigenen Lösungen begleiten, sind ebenfalls nicht Teil dieser Arbeit. In diesem Zusammenhang werden Techniken aus der psychosozialen Arbeit eingesetzt (z.B. der lösungsorientierte Ansatz nach de Shazer - Radatz, 2013 oder auf NLP-Basis – Ruckerl, 2015) um bessere Ergebnisse zu erzielen, die Führungskräfte zu entlasten und die Organisation im Sinne einer Lernenden Organisation zu entwickeln. Die Hierarchie selbst wird nicht in Frage gestellt und es werden auch keine alternativen Organisationsformen besprochen. Die Führungsqualität bleibt abhängig vom Reifegrad der jeweiligen Führungsperson(en).

Wie eingangs erwähnt, liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf „Nextland und Holacracy“, also auf dem Feld der Selbstorganisation. Selbstorganisation entspricht dem Grundgedanken in der systemischen Beratung. Darunter wird die sinnhafte adaptive Beziehungsgestaltung zur Welt, zu anderen Personen bzw. zu sich selbst verstanden. Dies gilt auch für Organisationen. „Bisherige Strukturen müssen aufgegeben werden, damit Neue entstehen können [...]“ (Kriz, 2016, in Levold und Wirsching (Hrsg.), S. 89). Im Unterschied zur Selbstorganisation von Individuen sind im Rahmen der Selbstorganisation von Organisationen auch deren organisationale Strukturen, Prozesse und Praktiken zu betrachten. Laloux gibt anhand seiner Untersuchungsergebnisse erste Antworten darauf.

Wie sehr das Thema Hierarchie und alternative Ansätze aktuell schon bekannte Großunternehmen beschäftigt, zeigt der Beitrag von Daimler-Benz-Chef Zetsche. Mit einer Start-up-Kultur will der Konzern neuen Spirit ins Unternehmen bringen. Mit diesem Ansatz will man mehr Basisdemokratie wagen. Im Programm Leadership 2020 geht es um eine neue Führungskultur. Die Impulse kommen von 150 MitarbeiterInnen aus 24 Nationen, aller Bereiche und Rangstufen, vom Sachbearbeiter über den Meister bis hin zum Direktor. In acht Teams werden Ideen und Visionen entwickelt, wie zukünftig Führung bei Daimler aussehen kann. Hinterfragt werden die Hierarchiestruktur, die Meeting-Kultur, die Leistungsbewertung – und es gibt nur eine einzige Vorgabe: Es gibt keine Vorgabe ([https://www.xing.com/news/klartext/bremst-erfolgen-erfolg-13?sc\\_o=da536\\_datc\\_1](https://www.xing.com/news/klartext/bremst-erfolgen-erfolg-13?sc_o=da536_datc_1))

## **Verwendete Fachliteratur**

Der Theorieteil stützt sich im Wesentlichen auf die Arbeiten von Laloux und Robertson. Im empirischen Teil wird schwerpunktmäßig das Werk von Flick zum Thema qualitative Sozialforschung herangezogen.

- **Frederic Laloux**, 2015. Er geht auf die entwicklungspsychologische Entwicklung von Menschen und Organisationen ein, beschreibt die Forschungsergebnisse seiner zwölf weltweit untersuchte Unternehmen zum Thema Selbstorganisation und fasst die Ergebnisse unter den Begriffen Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn zusammen.
- **Brian Robertson**, 2016. Er ist der Begründer von Holacracy One. Es ist eines der zwölf Unternehmen, die Frederic Laloux untersucht hat. Das Modell Holacracy® ist ein kommerzielles Produkt, das von Laloux als Konzept für Selbstführung beschrieben wird.
- **Uwe Flick**, 2016. Im Rahmen qualitativer Sozialforschung bietet der Autor einen umfassenden Ein- und Überblick zum Forschungsdesign, zur Datenerhebung und Auswertung bzw. Textinterpretation.

## **Empirische Methode**

Als Erhebungsmethode wurde das Leitfadeninterview, beschrieben auch als teilstrukturiertes Interview, gewählt und in Kombination mit dem Bild aus Abb. 1 für elf Einzelinterviews und eine Gruppendiskussion mit sechs Personen eingesetzt. Das Leitfadeninterview ist in der Sozialforschung am meisten verbreitet und zeichnet sich dadurch aus, „[...] dass die ForscherInnen auf der Basis der Fragestellung sowie theoretischen Vorüberlegungen die Themenblöcke und Fragestellungen für das Interview festlegen und zu einem Leitfaden verdichten. [...] Das Interview ist damit durch den Leitfaden lose strukturiert und gleichzeitig flexibel gegenüber unerwarteten Wendungen“ (Zepke, 2016, S. 49). Das Leitfadeninterview weist bezüglich der Forschungsfragen folgende Vorteile auf:

- GesprächspartnerInnen waren jeweils zwei BeraterInnen, ein Unternehmer, acht GeschäftsführerInnen sowie sechs MitarbeiterInnen – im geschäftlichen Kontext ist eine gewisse Strukturierung grundsätzlich eine angemessene Form einer Vorgangsweise.

- Weil das Thema noch sehr neu ist, ist Offenheit von Bedeutung, um unterschiedliche Aspekte, Ansätze und Hintergründe zu erfassen.
- Die direkte Vergleichbarkeit der Aussagen wird zugunsten von Neuem zurückgestellt.
- Die Herausforderung liegt darin, „alle Themen im Blick zu behalten“. (Zepke, 2016, S. 50)

Als Auswertungsmethode wurde im Rahmen der Grundlagenforschung das Vorgehen nach der Grounded Theory gewählt. Der Schwerpunkt dieser Methode liegt darauf, Theorie aus vorhandenem empirischem Material abzuleiten. Die Prinzipien und Praktiken lassen sich wie folgt zusammenfassen (Zepke, 2016, S. 93):

- > Das Prinzip des theoriebasierten Samplings als Auswahlstrategie für InterviewpartnerInnen zur Fallauswahl
- > die enge Verzahnung von Erhebung und Auswertung
- > die sehr offene Herangehensweise an den Forschungsgegenstand
- > der Versuch, die dahinter liegenden Zusammenhänge vertieft zu begreifen und daraus eine Theorie abzuleiten, sowie
- > der Begriff der „theoretischen Sättigung“.

Die Begründung für die Wahl dieser Methode liegt, wie zu Beginn der Einleitung erläutert, in der Neuartigkeit des Themas. Mit der gewählten Methode lassen sich aufgrund der vorgesehenen Kodierungen Phänomene bzw. Tiefenstrukturen von Daten ausleuchten. Es geht um die Fragen: Was? Wer? Wie? Wann? Warum? Wozu? Womit? um „Strukturen jenseits der bewussten Intention der GesprächspartnerInnen aus dem Material zu heben.“ (Zepke, 2016, S. 94-97)

### **Zielsetzung der Arbeit**

Diese Arbeit dient der Erlangung eines akademischen Abschlusses und soll dazu beitragen, einen vertiefenden Einblick in neue Ansätze des Organisierens zu bekommen. Ziel ist, Strukturen und (soziale) Praktiken zu entdecken, die einerseits dazu führen, dass Menschen ihre Arbeit als lebensdienlich und sinnstiftend empfinden und

andererseits auch dazu, den Sinn und Zweck der Organisation zu erfüllen und deren Überleben zu sichern. Dies kann bedeuten, dass Organisationen durch diese Arbeit angeregt werden, Konzepte der Selbstorganisation einzusetzen, aber auch, Strukturen, Prozesse und Praktiken aus der Selbstorganisation im eigenen Unternehmen partiell zu übernehmen. Es gilt auch herauszuarbeiten, für welche Organisationen und unter welchen Voraussetzungen Selbstorganisation von Vorteil ist. Für die Beratung kann diese Arbeit als Handout einen Einblick in die eigenen Beratungsansätze geben. Ergänzend kann diese Arbeit als Grundlage für Publikationen dienen.

### **Abschluss**

Im Theorieteil werden verschiedene Blickwinkel auf Organisationen gerichtet, von systemisch bis integral evolutionär. Ergänzt wird dieser Blick um die Themen Komplexität und Vertrauen bzw. weiterführenden Gedanken und Modelle zu integral evolutionär. Unter „Nextland“ werden die Konzepte von Laloux und Holacracy näher betrachtet und eine Abgrenzung zu Organisationen im Bereich „Highlands of Agility“ hergestellt. Abschließend wird noch auf das Thema Implementierung von Selbstorganisation bzw. Phasen und Voraussetzungen für Veränderungen eingegangen. Im empirischen Teil wird das Forschungsdesign beschrieben und es werden die Ergebnisse dargestellt. Im Schlussteil werden die Ergebnisse entlang der Theorie diskutiert und zusammengefasst. Mit einer kritischen Reflexion und einem Ausblick wird die Arbeit abgeschlossen.

## **2 Theorieteil**

Nach Zepke (2016, S. 93) leitet sich der zentrale Gedanke der Forschungs- und Auswertungsmethode nach der Grounded Theory von Glaser und Strauss davon ab, „Theorie aus vorhandenem empirischen Material abzuleiten.“ Wozu nun ein Theorieteil (theoretisches Vorwissen) an dieser Stelle? Bei Strübing (2014, S. 59) findet sich mit Bezug auf Strauss und Corbin (1996, S. 31 ff.) folgender Hinweis: „Es geht ihnen also darum, Vorwissen nicht als gültige Aussagen über die Welt [...] sondern als Anregung zum Nachdenken über die untersuchten Phänomene aus verschiedensten Blickwinkeln zu nutzen, also als Fundus „sensibilisierender Konzepte“ [...].“ Strübing spricht (2014, S. 61) davon, dass der Moment des Entdeckens und Entwerfens von Konzepten aus Daten Strauss näher liegt als der Aspekt des Prüfens und Absicherns. In diesem Sinne ist auch der nachfolgende Theorieteil zu verstehen. Es handelt sich dabei um eine Sammlung verschiedener Gedanken zum Thema Hierarchie und alternative Ansätze bzw. um einen Auszug aus den Recherchen und Erkenntnissen von Laloux.

### **2.1 Systemischer bis integral evolutionärer Blick auf Organisationen**

Boos und Mitterer (2014, S. 80-86) zeigen auf, dass die Wurzeln professionellen Managements bis ins 13. Jahrhundert zurückreichen. Organisationen, wie wir sie heute kennen, sind seit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert tatsächlich ein neues Phänomen. Durch strukturierte Planung und wissenschaftliches Vorgehen wollte man alles Unplanbare, Zufällige und damit das Menschliche aus den Organisationen entfernen. Erst mit der Zeit entdeckte man, dass Menschen zur Leistungserbringung nicht nur objektive Kriterien benötigen, z.B. gutes Licht, sondern auch soziale. Im Human Relations Ansatz wurde der Mensch wieder in die Organisationen zurückgeholt. Wie allumfassend Menschen heute von Organisationen umgeben sind, beschreibt Simon (2013, S. 7): Es beginnt bei der Geburt im Krankenhaus, geht weiter über Kindergarten, Schule, Universität oder Ausbildungsstelle, Arbeitsplätze in Unternehmen, Behörden etc., um letztlich über ein Beerdigungsinstitut sein Ende zu finden.

#### **2.1.1 Ein systemischer Blick auf Organisationen**

Nach Simon (2013, S. 27-34) haben Organisationen, sobald sie das Licht der Welt erblickt haben, keinen Sinn an sich, es geht erst einmal nur um das Überleben. Ziele,

Produkte etc. sind dann Mittel zum Zweck des Überlebens. In der Auseinandersetzung mit den relevanten Umwelten (Gesellschaft, Lieferanten, Kunden, Management, MitarbeiterInnen etc.) gilt es, viable, d.h. brauchbare, mit dem Überleben vereinbare Handlungsweisen zu finden. Dabei bilden Organisationen zusammen mit ihren relevanten Umwelten eine Überlebenseinheit. Sie durchlaufen gemeinsam einen Entwicklungsprozess. Das langfristige Überleben einer Organisation ist abhängig davon, wie die wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse zwischen ihr und den relevanten Umwelten gelingen, letztlich auch davon, wie Lernen gelingt.

In der Theorie sozialer System bestehen soziale Systeme aus Kommunikation (Schlippe und Schweitzer, 2013, S. 130). „Organisationen [...] „bestehen“ aus kommunizierten Entscheidungen“ (Luhmann, 2000, S. 68 zitiert in Schlippe und Schweitzer, 2013, S. 135), wobei es daneben eine Fülle von ergänzender Kommunikation gibt, wie z.B. Nachfragen, vorbereitende Gespräche etc. Simon (2013, S. 35-41) führt weiter aus, dass Menschen mit ihren biologischen und psychischen Systemen (z.B. Eigentümer, Management, MitarbeiterInnen) nicht zur Organisation zählen, sie zählen zur Umwelt. Damit erhält die Organisation mehr Freiraum. Gleichzeitig ist sie aber auf die psychischen Systeme ihrer Mitglieder als Mittel der Wahrnehmung, des Bewusstseins, unverzichtbar angewiesen. Wenn Wahrnehmungen nicht kommuniziert werden, entsteht keine soziale Existenz, keine Bedeutung - die Organisation nimmt somit nicht wahr. Wenn niemand eine notwendige Veränderung thematisiert, wird es auch zu keiner Veränderung kommen. Schlippe u. Schweitzer (2013, S. 137) ergänzen, dass leitende MitarbeiterInnen, ob nun schlecht ausgebildet oder unmotiviert, eine Organisation auch dümmer werden lassen können. „Die Qualitäten der entscheidenden Personen und der Organisationen begrenzen also einander gegenseitig“.

Für Simon (2013, S. 87-95) ist Hierarchie dann sinnvoll, wenn schnell Entscheidungen zu treffen sind, da sie Kommunikation überflüssig macht. Akzeptierte Machtstrukturen beugen Konflikten vor, bzw. sorgt bei Interessens- oder Zielkonflikten die hierarchische Entscheidung für die Handlungsfähigkeit der Organisation. Für Organisationen ist es wichtig, dass sie Konflikte handhabbar machen, doch manche Konflikte dienen dazu, die Macht von Hierarchien zu stabilisieren. Macht wird hier als Ausdruck asymmetrischer Beziehung verstanden. Es geht dabei um die Frage, wer für wen leichter



austauschbar ist bzw. weswegen. Die Asymmetrie der Beziehungen wird von den Beteiligten akzeptiert und als Basis für die eigenen Entscheidungen herangezogen. Unabhängig von dysfunktionalen Machtstrategien ist die wesentlichste Aufgabe von Hierarchie, ihre relevanten Umwelten zu beobachten und Unsicherheit zu absorbieren. Ein weiterer Aspekt ist, dass der Hierarch aufgrund seiner Macht in der Lage ist, MitarbeiterInnen miteinander in Kontakt zu bringen. Er kann neue Kommunikationsformen oder –strukturen ins Leben rufen, er kann „komponieren“.

Zu den Theoriesträngen im systemischen Ansatz im Rahmen der Kybernetik zweiter Ordnung zählen:

<b>Theorie-Richtung</b>	<b>Grundannahmen</b>
Kybernetik 2. Ordnung	Der Gedanke ist, dass all unser Handeln auf uns zurückwirkt. Alles Ergebnis, das rund um uns entsteht, hat etwas mit uns zu tun. (Radatz, 2013, S. 59-60)
Synergetik	Die Theorie komplexer dynamischer Systeme stellt den Begriff der Selbstorganisation in den Vordergrund. (Schlippe u. Schweitzer, 2013, S. 95)
Autopoiese	Menschen handeln selbstgestaltet und reproduzieren sich selbst. In Wechselwirkung mit ihrer Umwelt erweitern Menschen ihren Erfahrungshorizont – allerdings entscheiden sie selbst, inwieweit sie sich beeinflussen lassen wollen (Radatz, 2013, S. 63). Was Menschen nicht sehen bzw. wahrnehmen wollen oder können, wird als blinder Fleck bezeichnet.
Radikaler Konstruktivismus	Alles Leben ist subjektive Wahrnehmung. Die „Welt“ entspringt unserem Kopf. Impulse aus der Umwelt werden so integriert, dass sie unserer Welt passend erscheinen. (Radatz, 2013, S. 61)
Narrativer Ansatz (sozialer Konstruktivismus)	Dieser konzentriert sich auf das „Gewebe der Bedeutungen“, in das Menschen hineinsozialisiert werden (Schlippe u. Schweitzer, 2013, S. 95) Wirklichkeit und Identität entstehen im Dialog.

Tab. 1 Theoriestränge im systemischen Ansatz

## 2.1.2 Komplexität und Vertrauen

Boos und Mitterer (2014, S. 60-65) gehen auf den Begriff Komplexität näher ein und beschreiben anhand der Komplexitätslandkarte (Abb. 3) einen Orientierungsrahmen für Entscheidungsprämissen. Von Komplexität „[...] spricht man, wenn es (1) eine große Anzahl von Elementen aufweist, die (2) in einer großen Anzahl von Beziehungen zueinander stehen können, die (3) verschiedenartig sind und (4) deren Anzahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind“ (Luhmann 1980, Seite 1064 f. zitiert in Boos & Mitterer, 2014, S. 61). Menschen und Systeme müssen, um handlungsfähig zu bleiben, ständig Komplexität reduzieren, was zu Entscheidungen zwingt. Gleichzeitig müssen sie Komplexität aufbauen, um mit der Zeit mitgehen zu können. Organisationen unterstützen die Gesellschaft mit Produkten und Dienstleistungen, die das Leben erleichtern sollen, z.B. mit einem Smartphone, gleichzeitig wird durch ein immer breiteres Angebot/größere Märkte etc. die Komplexität erhöht. Damit geht es im Management um die Frage, die eigene Organisation in einer unberechenbaren Umweltkomplexität zu positionieren und zu entwickeln.

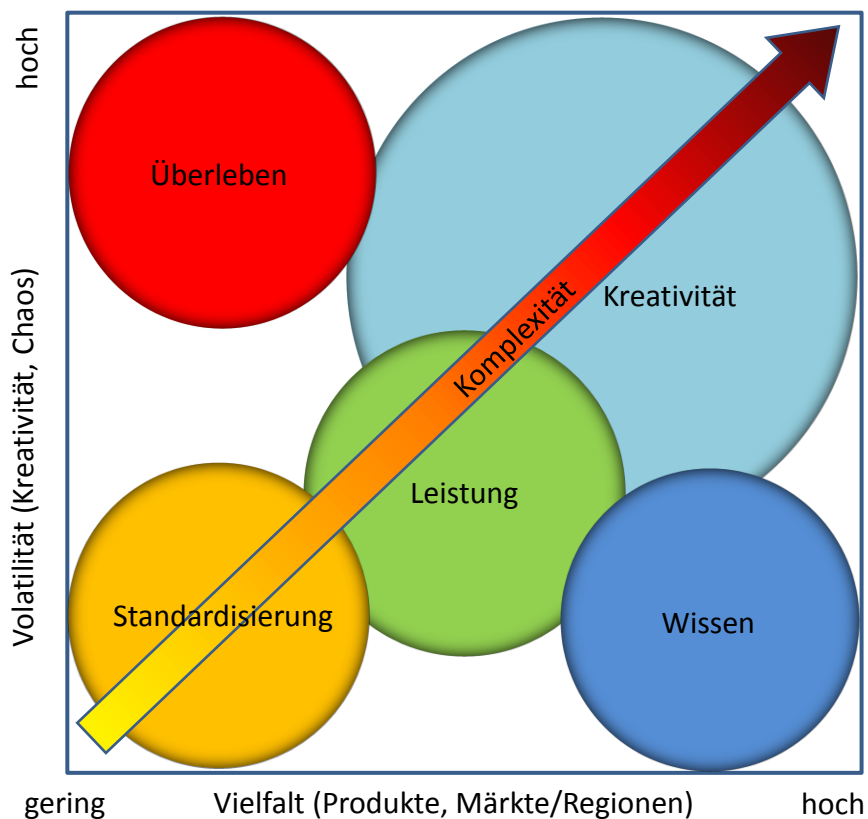


Abb. 3 Komplexitätslandkarte (Boos & Mitterer, 2014, S. 65 und 67)

Die Komplexitätslandkarte (Abb. 3) zeigt recht deutlich, dass hohe Komplexität, aufgrund des Bedarfs an Kreativität zur Lösungsentwicklung, zum Treiber von neuen Formen der Zusammenarbeit werden kann. Boos und Mitterer (2014, S. 70-77) sprechen in diesem Zusammenhang von der Schaffung von Neuem, von der Vernetzung unterschiedlicher Menschen, Gruppen, Wissen und Ressourcen, von flexiblen Teams, von Autonomie und Transparenz. Merkmale sind gemeinsame Grundwerte oder die Identifikation mit einer Idee, einer Vision oder Sache. Die beiden Autoren sehen als Erfolgsfaktoren für diese Entwicklung seitens des Managements, hohe emotionale Intelligenz und soziales Gespür für kreative Köpfe und Teams. Die Rolle des Managements wird als Dienstleistung verstanden, die den Rahmen für andere bereitstellt. Aus systemischer Sicht kann das Management nur die Kommunikation steuern, weil es selbst in das System nicht eingreifen kann. „[...] und wer das Chaos der „dynamischen Vielfalt“ beherrschen will, muss fit in sozialer Architektur sein“ (Boos und Mitterer, 2014, S. 76). Die Autoren ergänzen (2014, S. 80-86), dass Komplexität und Dynamik des heutigen Wirtschaftens in einer VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) das Prinzip von „predict and control“ (Vorhersage und Kontrolle) in den Hintergrund treten lassen. Pfläging und Hermann (2015, S. 16) meinen dazu: „In hoher Dynamik ist hohe Beziehungsdichte das Wichtigste, das Werkzeug selbst wird zweitrangig.“

Scharmer (2013, S. 83-85) definiert drei Formen von Komplexität, mit denen Organisationen und Institutionen aktuell konfrontiert und herausgefordert sind:

1. Die dynamische Komplexität ist dann gegeben, wenn Ursache und Wirkung zeitlich und räumlich auseinander liegen, z.B. der CO<sub>2</sub>-Ausstoß als eine Ursache der Erderwärmung. „Je größer die dynamische Komplexität, desto stärker sind Teilkomponenten eines Systems miteinander vernetzt und beeinflussen sich gegenseitig, und desto wichtiger werden systemumfassende oder ganzheitliche Lösungsansätze.“
2. Die soziale Komplexität: unterschiedliche Interessen und Perspektiven stehen meist in Zusammenhang mit dynamischer Komplexität. „Je höher die soziale Komplexität, umso eher ist ein Prozess gefragt, der die Beteiligten in die Problemlösung mit einbezieht und sie beteiligt, sodass alle relevanten Stimmen gehört wurden.“

3. Emergente Komplexität liegt dann vor, wenn die Lösung des Problems unbekannt ist, wenn die Problemformulierung noch nicht abgeschlossen ist bzw. noch unklar ist, wer die wichtigsten Beteiligten sind. „Je größer die emergente Komplexität, desto weniger können wir uns auf die Erfahrungen der Vergangenheit verlassen.“

Scharmer (2013, S. 28) verweist darauf, dass er die Fähigkeit des Menschen, seine Zukunftsmöglichkeiten zu erspüren und zu schaffen, für die wichtigste Kernkompetenz des Menschen im 21. Jahrhundert globaler, wissensintensiver Ökonomie hält. Im Rahmen der Theorie U (Abb. 5) geht es um folgende Fragen: Wer sind wir? Wozu sind wir hier? Was wollen wir schaffen? Was will durch mich/uns in die Welt kommen?

Zum Thema Komplexität kommt ein weiterer Aspekt hinzu, nämlich der des **Vertrauens** bzw. Misstrauens. Für Luhmann (2014, S. 4) ist „Vertrauen in jedem Fall eine soziale Beziehung [...] Vertrauen bildet sich in einem Interaktionsfeld, das sowohl durch psychische als auch durch soziale Systembildungen beeinflusst wird“. Luhmann führt weiter aus (2014, S. 8), dass durch Vertrauen die Möglichkeiten des Erlebens und Handelns erhöht werden. Die dadurch erhöhte Komplexität kann das soziale System dennoch mit seinen Strukturen vereinbaren, „weil im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“ Die Abgrenzung zwischen Vertrauen und Hoffnung zieht Luhmann (2014, S. 29) indem er sagt, dass sich der Vertrauende dem möglichen Schaden bewusst stellt, wohingegen der Hoffende trotz Unsicherheit einfach nur Zuversicht fasst. Zur Frage wie Vertrauen entsteht, äußert sich Luhmann (2014, S. 35) etwas vage, indem er davon ausgeht, dass Vertrauen etwas ist, dass durch die Erfahrungen des Lernenden mit sich selbst im Rahmen seiner Identitätsentwicklung gesteuert wird. Das Du bleibt anderes Ich. Der Lernende schließt von sich auf andere und verallgemeinert auf diese Weise seine Erfahrungen. Zum Thema Vertrauen und Misstrauen sagt Luhmann (2014, S. 93), dass mit Vertrauen die Übernahme eines Risikos einhergeht. Wer nicht bereit ist Vertrauen zu schenken, bleibt in der Komplexität gefangen. Dies überfordert Menschen und macht sie handlungsunfähig. Misstrauen hat etwas Krampfhaftes an sich und kann zu einer gewohnten Lebensauffassung werden. Misstrauen engt ein, es werden Informationen gesammelt, um schlussendlich von weniger Informationen stärker abhängig zu werden. Es bleibt

weniger Raum für Umweltforschung und Anpassung und damit Lernen. „Vertrauen ist demgegenüber psychologisch der leichtere Weg“ (Luhmann, 2014, S. 94). Vertrauen und Misstrauen haben die Tendenz, sich in sozialen Interaktionen zu bestätigen und zu verstärken, auch im Sinne der selbsterfüllenden Prophezeiung. Ein auf Misstrauen eingestelltes System bringt sich in ein Gleichgewicht mit seiner Umwelt, indem es nach Bestätigung sucht, und nicht indem es sich aufgrund seiner Wirkungen korrigiert. Vertrauen und Misstrauen sind generalisierte Haltungen, die „durch subjektive Prozesse der vereinfachenden Erlebnisverarbeitung gesteuert werden.“ (Luhmann, 2014, S. 98-99)

### **2.1.3 Ein psychoanalytischer Blick auf Organisationen**

Simon (2013, Seite 123) betrachtet Organisationen ergänzend zum systemischen auch aus einem psychoanalytischen Blick.

Organisationen abstrahieren nicht nur vom menschlichen Körper, sie abstrahieren auch von vielen psychischen Fähigkeiten, Möglichkeiten und Bedürfnissen ihrer Mitglieder. Deswegen könnte man eine Theorie der Organisation sicher auch als Theorie der „Entfremdung“ lesen [...] Aus psychoanalytischer Sicht [...] kann festgestellt werden, dass Organisationen vor allem eine narzisstische Herausforderung für ihre [...] Mitglieder darstellen. Sie fordern von ihnen, sich in eine fremdbestimmte Ordnung einzufügen und das eigene Handeln an Entscheidungsprämissen zu orientieren, die nicht von ihnen selbst definiert sind. [...] bedarf es der Fähigkeit, bestimmte Emotionen abzuspalten, um diesen Verlust an Autonomie, diese großartige narzisstische Kränkung, zu bewältigen. Das geht einfacher, wenn die Identifikation mit der Organisation möglich ist. [...] Das aber ist die andere Seite der drohenden narzisstischen Kränkung: das Versprechen eines Größenselbst, das „Aufpumpen“ des eigenen Egos. Denn Organisationen eröffnen scheinbar die

Chance, den eigenen Größenwahn zu realisieren, die Leistung der koordinierten Arbeit von Tausenden sich selbst zuzurechnen, die Grenzen der eigenen (körperlichen, geistigen) Beschränktheit zu überschreiten, indem man als „Führer“ die Entscheidungsprämissen von vielen bestimmt.

Erdheim (1984, S. 38) hält fest: „Wer sich mit Freud beschäftigt, kommt nicht umhin, sich mit den Phänomenen der Macht und der Herrschaft auseinanderzusetzen.“ Erdheim selbst beschäftigt sich mit der Frage wie Unbewusstheit entsteht und sagt (1984, S. 75-76):

Größenideen und Machtphantasien sind außerordentlich schwer zu beherrschende Faktoren, nicht zuletzt deshalb, weil sie institutionell gestützt werden. Indem die Herrschaft das Individuum bei seinem Narzißmus packt, soziale Rollen zur Verfügung stellt, die mit Hilfe des Prestiges die Größen- und Machtphantasien vergesellschafteten, verlockt sie das Individuum dazu, die herrschenden Werte und Ideale zu realisieren (Erdheim 1973: 23 f.). Je integrierter aber das Individuum in die Machthierarchie ist, desto unmöglicher wird es für es, Unbewußtes, das mit seinen Größen- und Machtphantasien verknüpft ist, zu erkennen.

Zugang zum eigenen Unbewussten zu bekommen heißt demzufolge, Prestige und Allmachtsfantasien, die mit der Rolle verbunden sind, aufzugeben und sich im Sinne von Selbstreflexion mit sich selbst auseinanderzusetzen. Erdheim (1984, S. 101): „Man muß sich mit denjenigen Seiten der eigenen Persönlichkeit konfrontieren, die man eigentlich gar nicht wahrhaben will, weil sie den Narzißmus und den in das Erwachsenenalter geretteten Größenwahn verletzen“. Mit Verweis auf Weininger (1907, S. 145) hält Erdheim (1984, S. 156) fest: „Furcht vor dem Unbekannten ist Furcht vor dem Unbewußten; denn nur wessen sich der Mensch bewußt ist, dem gegenüber ist er frei (weil es noch außer ihm, über ihm steht).“

Institutionen lassen Herrschaft entstehen, indem sie die Familienstruktur reproduzieren.

Die Institution der Herrschaft kommt in der psychischen Dimension dadurch zustande, daß die herrschende Klasse die im Zuge der familiären Sozialisation geschaffenen Instanzen für sich einnimmt, aber das ist nur möglich, wenn diese Instanzen von den Reifungsvorgängen ausgeschlossen werden. Dazu bedient sich die Herrschaft der Regression, in die die Beherrschten versetzt werden müssen, um die zielgehemmten Liebesbindungen herzustellen, die die Aggression im Inneren der Gruppe – und auch die gegen die Herrschaft gerichtete – binden. [...] Das Angewiesensein der Herrschaft auf die Regression macht Unbewußtheit zu einer Voraussetzung, um auf diese Art Macht auszuüben. (Erdheim, 1984, S. 198-199)

So ist das Unbewusste nach Erdheim (1984, S. 205) einerseits der Ort „der, wie ein kosmisches schwarzes Loch, alle Phantasien, Wünsche und Wahrnehmungen aufschluckt, die das von der Gesellschaft mitgeprägte Bewußtsein nicht zulassen darf, und im zweiten Fall ist es der Ort, von dem die schöpferischen Impulse ausgehen, die zur Schaffung neuer Welten führen.“ Diese verdrängten Fantasien, Wünsche und Wahrnehmungen sind jedoch nicht verschwunden sondern wirken unbewusst weiter. Letztlich bedeutet es, dass die produktiven Kräfte vom Grad des Bewusstseins abhängen, von geistiger Selbständigkeit, von Gefühls- und oft auch Gewissensfreiheit. Herrschaft hat also Interesse Entwicklung aufzuhalten, durch Unbewusstmachung Innovationspotential zu verhindern. Erdheim (1984, S. 234) nennt dafür drei Bedingungen. Erstens können Probleme nicht gelöst werden ohne eine komplexere Organisationsform zu entwickeln, zweitens braucht es Individuen, die durch Potential und Wissen die Problemlösung vorantreiben können und drittens liegt es an den Machtstrukturen wie förderlich oder hinderlich damit umgegangen wird.

Bezogen auf die Arbeit bedeuten obige Ausführungen, dass das Individuum seine Ich-Organisation in eine den Herrschaftsverhältnissen angepasste Struktur bringen muss. Damit wird das Ich unschöpferisch und gefügsam. Um nicht die Arbeit aufgeben zu

müssen oder kriminell zu werden bzw. den (narzisstischen) Wunsch nach Selbstverwirklichung in der Freizeit realisieren zu müssen, nennt Erdheim eine weitere Möglichkeit, die die größte Annäherung zwischen Fantasie und Arbeit bringt, und das ist jede Form selbstbestimmter Arbeit. (Erdheim, 1984, S. 308-312).

„Die entfremdete Arbeit z.B. wird in dem Maße zur Ersatzbefriedigung, wie – gleichgültig, was produziert wird – die Leistung allein sinngebend wird. Die Wiederkehr der verdrängten Aggression gegen die Herrschaft äußert sich in der Arbeitswut, die die Leistung vorantreibt.“ Es bedeutet, dass der Grundkonflikt, die Auseinandersetzung mit der Herrschaft, ungelöst bleibt. „Diese Ich-Einschränkung läuft auf eine Art negativen Konsens hinaus; das Individuum übt eine Konfliktvermeidungsstrategie ein, die die Anpassung an die Herrschaft vervollkommt“ (Erdheim, 1984, S. 421).

Erdheim (1984, S. 384-385) spricht auch von der Illusion von Herrschaft, „man könne sich auf die Herrschaft verlassen, sie werde einen wie man es sich einst vom Vater erhofft hatte – beschützen“ und Sicherheit geben (der Vorgesetzte = Vorgesetzter und Vater). Erdheim weist darauf hin, dass „Freud immer wieder von neuem mit der Enttäuschung über das Versagen der Herrschaft ringen mußte und, wie rückfällig, neue Hoffnungen an das Phantasma des „guten Herrschers“ knüpfte.“ Diese Ausführungen lassen darauf schließen, dass Erdheim davon ausgeht, dass es aufgrund von Unbewusstmachung keine „gute Herrschaft“ gibt. Narzisstische Persönlichkeiten (Erdheim, 1984, S. 391) lieben nur sich selbst und die anderen nur, insoweit sie der eigenen Bedürfnisbefriedigung dienen. Dieses maßlose Bedürfnis nach Bestätigung durch andere lässt sie ohne Schuldgefühle über andere Menschen verfügen, sie beherrschen und ausnützen. Hat jemand eine bestimmte Position inne, braucht es keine Empathie mehr, denn er/sie verfügt ja über Gehorsam.

#### **2.1.4 Der integral evolutionäre Ansatz nach Laloux**

Von Frederic Laloux stammt der Begriff integral evolutionäre Organisationen. Laloux (2015, S. 1-37) kritisiert die hierarchische Pyramide als veraltet und sagt, dass sinnhaftes Tun, als Antwort auf ein ökonomisches Modell des grenzenlosen Wachstums mit begrenzten Ressourcen, eine höhere Form des Bewusstseins braucht. Entwicklungs-



geschichtlich konnte festgestellt werden, dass immer dann, wenn Menschen eine neue Stufe des Bewusstseins erreichten, sie ihre Form der Zusammenarbeit mitangepasst haben. In Anlehnung an Spiral Dynamics von Beck und Cowan, (2015) gliedert er das menschliche Bewusstsein in die nachfolgenden Paradigmen:

- Das tribale impulsive Paradigma (Rot): dazu gehörten die ersten Stammesfürsten und anfängliche Imperien vor ungefähr 10.000 Jahren. Das emotionale Spektrum und die Bedürfnisse wurden überwiegend durch Wut und Gewalt ausgedrückt. Macht, Manipulation, Unterordnung, Belohnung und Bestrafung waren in diesem Schwarz-Weiß-Denken die Strategien, die den Erhalt der Organisation sicherten.
- Das traditionelle konformistische Paradigma (Bernstein): Hier beginnt die Landwirtschaft. Ego und Selbstwert sind nun von der Meinung anderer abhängig. Es kommt zu Gruppennormen. Statt „mein“ und „dein“ kommt es nun zu „wir oder die anderen“. Ein Verstoß gegen die Gruppennormen und Regeln führt zu Schuld und Scham. Die Katholische Kirche gehört in dieses Paradigma, ebenso die meisten Regierungsorganisationen, öffentliche Schulen und das Militär. Zu den Durchbrüchen zählt unter anderem die formelle Hierarchie. Die Menschen tragen eine soziale Maske, ob nun in Rahmen einer Glaubensgemeinschaft oder innerhalb einer hierarchischen Organisation. Fehler werden bei anderen gesucht.
- Das moderne leistungsorientierte Paradigma (Orange) steht für Industrie und Wissenschaft. Die Entscheidung wird an den besten zu erwartenden Ergebnissen ausgerichtet. „Was wäre wenn“ und „als ob“ können nun verstanden werden. Die moderne Weltansicht ist bei Führungskräften vermutlich heute am meisten verbreitet. Dieses Paradigma führte zu Überschuldung, übermäßigem Konsum, Ausbeutung von Ressourcen und misstraut jeder Form von Spiritualität und Transzendenz. Zu den Durchbrüchen zählen Innovation, Verlässlichkeit und das Leistungsprinzip. Um die Kommunikation zu beschleunigen, werden zur Hierarchie Projektgruppen und Teams eingesetzt. Zielvorgaben werden mit Boni verbunden. Entscheidungen werden – häufig aus Angst, die Kontrolle zu verlieren – oben getroffen. Menschen tragen professionelle Masken. Rationalität genießt höchstes Ansehen, während Emotionen verborgen werden. Aufgaben werden über Beziehungen gestellt, mit der Gefahr, dass das Leben verlorengeht.

- Das postmoderne pluralistische Paradigma (Grün) steht für Information. Menschen mit pluralistischer Sichtweise tun sich schwer mit Macht und Hierarchie. Zu den Durchbrüchen zählen Empowerment, wertorientierte Kultur und inspirierende Sinnausrichtung sowie die Integration verschiedener Interessensgruppen. Die hierarchische Struktur bleibt, jedoch muss das Management seine Macht mit den MitarbeiterInnen teilen. Pluralistische Führungskräfte sind dienende Führungskräfte, die zuhören und ihre MitarbeiterInnen ermutigen, motivieren und entwickeln. Teilweise werden die Führungskräfte von den MitarbeiterInnen gewählt.

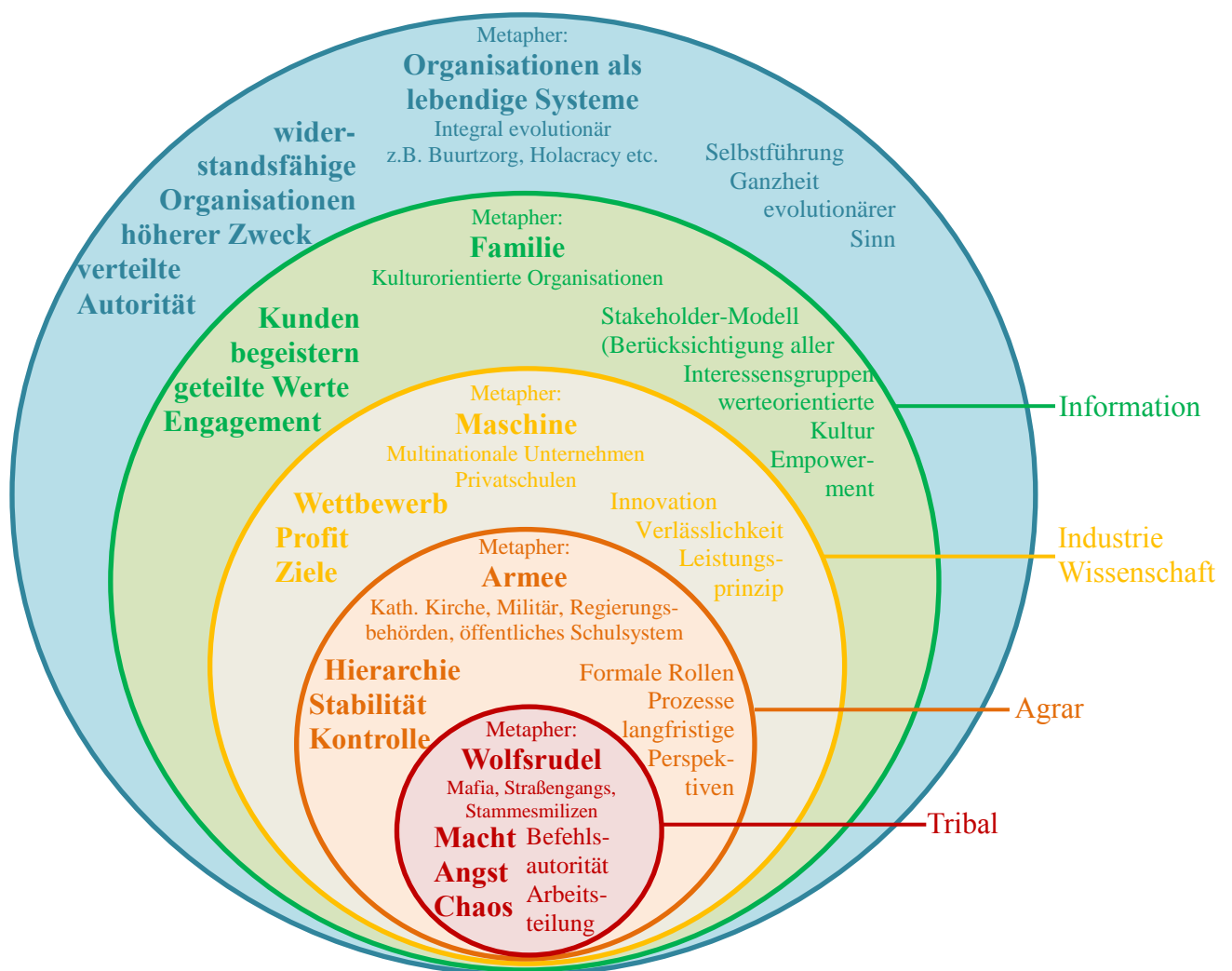


Abb. 4 Eigene Darstellung: Stufen menschlichen Bewusstseins nach Laloux

- Laloux führt weiter aus (2014, S. 37-42), dass in einer Organisation die Stufe, aus der die Führung handelt diejenige ist, die das höchste Niveau für die gesamte

Organisation festlegt. Wenn Führungskräfte Lippenbekenntnisse zu Werten abgeben und sich in ihrer Entscheidung letztlich am Profit orientieren, dann ziehen sie eine Stufe zurück. Sie können auch nach vorne gehen und Strukturen und Praktiken der nächsthöheren Stufe einbringen. Organisationen können so Menschen als Gruppe dazu verhelfen, über sich hinauszuwachsen und Ergebnisse zu erreichen, die sie allein nicht geschafft hätten.

- Das integrale evolutionäre Paradigma (Petrol): Den Begriff integral evolutionär leitet Laloux (2015, S. 43-52) aus der Bedürfnispyramide von Maslow ab, einerseits weil die Stufe der Selbstverwirklichung auch authentisch oder integral genannt wird und andererseits, weil Menschen in der integralen Stufe zum ersten Mal akzeptieren, dass es eine Evolution des Bewusstseins gibt. Der Übergang zur integral evolutionären Stufe ist mit der Differenzierung von Ego und Höherem Selbst verbunden. Es wird von äußeren zu inneren Maßstäben für die eigenen Entscheidungen gewechselt. Fühlt sich die Entscheidung richtig an? Wie bin ich von Nutzen für die Welt? Statt die Gesichter anderer zu tragen, erfolgt die Orientierung am eigenen Sinn als Ausdruck für das wahrhaftige Selbst. Laloux beschreibt solche Menschen als erstaunlich angstfrei, im psychosozialen Kontext würde der Begriff resilient verwendet werden. Auf der integralen Stufe werden Rationalität und Emotionen vereint. Das Entweder-oder-Denken wird durch das Sowohl-als-auch transzendiert. Das Gefühl tiefer Verbundenheit mit allen Menschen und die Fähigkeit sich als Teil eines größeren Ganzen wahrzunehmen, ermöglichen, statt Be- und Verurteilungen, die eigenen Annahmen und Überzeugungen zu untersuchen. Durch Zuhören und Dialog wird bewusst, dass nicht materielle Dinge reich machen, sondern nährende Beziehungen. Untersuchungen haben gezeigt, dass Führungskräfte aus einer integral evolutionären Perspektive die besseren Erfolge erzielten. „Viele der Missstände in heutigen Unternehmen können auf Verhaltensweisen ängstlicher Egos zurückgeführt werden [...] Wenn Vertrauen an die Stelle von Angst tritt, wird dann eine hierarchische Pyramide die beste Struktur sein?“ (Laloux, 2014, S. 51).

### **2.1.5 Weiterführende Gedanken und Modelle zu integral evolutionär**

**Otto Scharmer** hält fest (2013, S. 45), dass die „zentrale Krise unserer Zeit“ unser blinder Fleck ist. „Wir sind nicht in der Lage, generativ auf die aktuellen Heraus-

forderungen zu antworten, solange wir uns nicht mit dem eigentlichen Grundproblem konfrontieren: *uns selbst*“. Er ergänzt nach einem Interview mit Peter Senge (2013, S. 81): „Das Wesentliche im Systemdenken besteht darin, die Rückkoppelung zwischen Handeln und dem unsichtbaren Ausgangspunkt von Bewusstsein und Gedanken zu schließen. [...] Vielleicht ist dies der wichtigste blinde Fleck unserer zeitgenössischen sozialen Systemtheorie“. Levold (2016, in Levold und Wirsching (Hrsg.) S. 65) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass in der Systemtheorie psychische Systeme den Status einer Blackbox haben, obwohl jedes kommunikative Ereignis gleichzeitig auch ein Bewusstseinsereignis ist. Scharmer führt weiter aus, dass das was zählt in Führung und Selbstführung „nicht nur das ist, „was Führende tun und wie sie es tun, sondern auch ihre „innere Verfassung“, der innere Ort [...] von dem alle Handlungen ihren Ausgangspunkt nehmen“ (2013, S. 33).

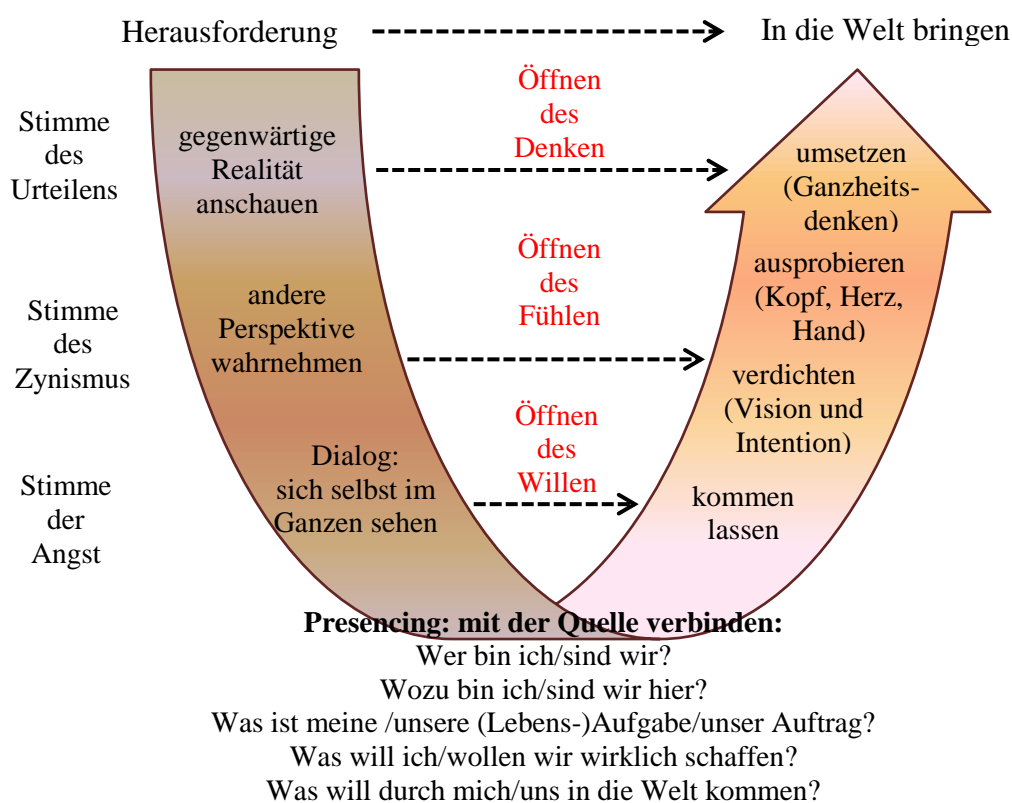


Abb. 5 Theorie U nach Otto Scharmer (2013, S. 56-73)

In Scharmers Ansatz, der Theorie U (Abb. 5), geht es um die Veränderung des Aufmerksamkeitsfeldes, um die Art und Weise sich der Welt zuzuwenden. Die

Verbindung des alltäglichen Selbst mit dem Höheren Selbst, durch Überwindung der Barrieren Urteilen, Zynismus und Angst, führt am tiefsten Punkt des U-Prozesses dazu, dass zukünftige Möglichkeiten erspürt werden können. Ziel der Theorie U ist, die Zukunft nicht aufgrund der Vergangenheit fortzuschreiben, sondern die Zukunft so zu gestalten, dass dysfunktionale Muster der Vergangenheit nicht wiederholt werden, um aktuelle Probleme zu lösen, ob nun im Bildungswesen, im Gesundheitssystem, in der Wirtschaft oder der Politik. Individuelles und kollektives Lernen schließt die Reflexion über unsere tieferen Annahmen und Grundperspektiven mit ein (Scharmer, 2013, S. 69-77). Zum Begriff Transzendenz sagt Scharmer (2013, S. 106), dass Spiritualität eine Quelle von Kreativität sein kann, eine Art Spürbewusstsein. „Damit unterscheidet sich Spiritualität von Religion, indem sie eine Erfahrung und nicht ein Glaubenssystem ist.“

Von **Frithjof Bergmann**, dem Philosophen und Begründer der New Work-Bewegung, stammt der Ausdruck „Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen“. In seinen Überlegungen (2008, S. 408-415) geht er davon aus, dass die Resultate der menschlichen Bemühungen seit der Französischen Revolution und der Aufklärung enttäuschend sind und es höchste Zeit ist, auf die Zunahme von Energie und Kraft zu achten, die durch die Arbeit, die man wirklich und wahrhaftig will, entsteht. Die Möglichkeit, die Arbeit als eine Berufung zu erfahren, lässt Menschen souveräner gegenüber den Meinungen anderer werden, aber auch, wenn unerwartete Schwierigkeiten auftreten. Ruhe, Selbstsicherheit und Unbeirrbarkeit werden gestärkt. Die Menschen werden produktiver und kreativer, somit hilft Arbeit bei der Entwicklung von „reiner Spiritualität“. Arbeit kann zu einem intensiver erfahrenen Leben wesentlich beitragen.

Für [...] Frithjof Bergmann, ist das neue Arbeiten nichts weniger als ein Mittel, die Gesellschaft zu verändern. „Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen“, so Bergmann. „Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt (Kasperek, A., studio, 01/März 2016, S. 6).

Der Psychologe **Mihaly Csikszentmihalyi** hat sich mit dem Phänomen Flow, dem Aufgehen im eigenen Tun, auseinandergesetzt und sagt (2014, S. 87): „Was *flow* bietet, ist eine Gelegenheit, die Qualität des eigenen Daseins zu steigern.“. Der Autor verweist darauf, dass *flow* eng mit den Erkenntnissen der Weisheitslehren verknüpft ist und dass vitalistische Religionen das Eintauchen von Körper, Geist und Seele in die Suche nach dem spirituellen Einssein, mit dem Kosmos, ermöglichen (Csikszentmihalyi, 2014, S. 87). Die Qualität von *flow*-Erlebnissen ist ganz besonders wichtig in Zeiten rascher Veränderungen. Dafür müssen auf Unternehmensebene drei Bedingungen erfüllt sein: der Arbeitsplatz muss attraktiv gestaltet sein, die Arbeit muss Sinn und Wert in sich tragen und das Unternehmen muss Leute anziehen, die eine Befriedigung in dieser Arbeit finden. So wird der Geist der Organisation insgesamt positiv beeinflusst. Das gelingt mit Menschen, die Freude an ihrer Arbeit haben und diese im Sinne von Berufung verstehen, kaum jedoch mit Menschen, die halt nur einen Job oder Karriere machen wollen (2014, S. 118-139).

Das Modell der psycho-logischen Ebenen (Abb. 6) nach **Robert Diltz** (2005, S. 21) ist geeignet für die Arbeit mit Einzelnen und auch mit Organisationen. Es ist ein Modell, das eine Antwort darauf gibt, wie psychische Systeme strukturiert sein können.

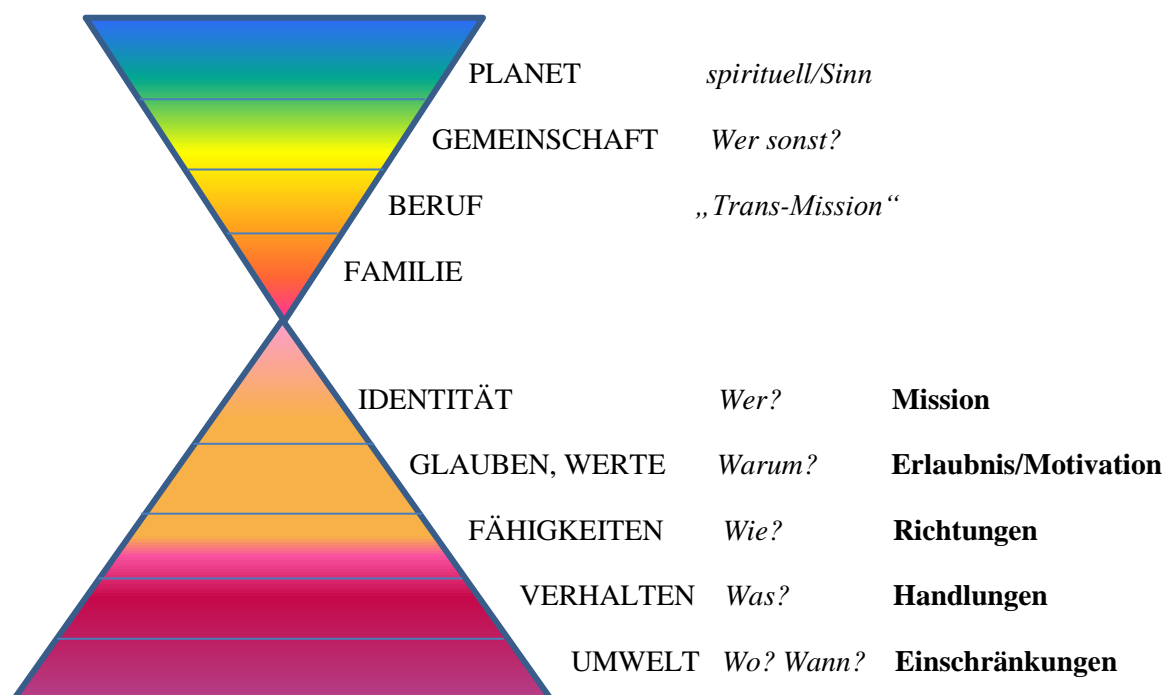


Abb. 6 Prozesse von Individuen und Organisationen (Diltz, 2005, S. 21)

Die Ebenen Umwelt, Verhalten und teilweise Fähigkeiten zählen zu den beobachtbaren Ebenen. Sich der tieferen Ebenen, der tieferen Realität (der weniger bis nicht sichtbaren Ebenen) bewusst zu werden, ist Teil selbstreflexiver Prozesse. Schmidt-Tanger (1999, S. 35-37) weist darauf hin, dass das Modell der psychologischen Ebenen als Ordnungsmöglichkeit zu sehen ist, und als Analyserahmen bzw. als Interventionsgerüst eingesetzt werden kann. Eine Veränderung auf einer oberen Ebene beeinflusst die darunter liegenden, jedoch nicht umgekehrt, d.h. je höher die adressierte Ebene ist, umso größer sind die Auswirkungen bei einer Veränderung und umso länger kann dann auch der Veränderungsprozess dauern, weil die unteren Ebenen operativ mitziehen müssen. Bishop (2010, S. 254) weist darauf hin, dass die Energie aus der/den obersten Ebenen kommt, der Spiritualität und Zugehörigkeit. Häufig wird versucht auf der Verhaltens-ebene Veränderungen herbeizuführen, die dann häufig unwirksam auf der Ebene der Glaubenssätze, Werte und Überzeugungen verlaufen, in Form von „Verzetteln“.

Laloux spricht von der Differenzierung von Ego und Höherem Selbst. Zur besseren Veranschaulichung wird nachstehend kurz auf Martin Buber und Siegfried Essen eingegangen. **Martin Buber** (2012, S. 10) spricht von den zwei Ich-Du-Beziehungen des Menschen. Die eine betrifft die Beziehung des Menschen zu anderen Menschen hin, die andere zwischen dem Menschen und den geistigen Wesenheiten. Buber ergänzt (2012, S. 32) „Der Mensch wird am Du zum Ich“, d.h. der Mensch braucht beide Beziehungen in Form der Hinwendung zum Du. **Siegfried Essen** (2013, S. 143) zeigt grafisch, was mit Bubers Ansatz gemeint ist bzw. welche Auswirkungen es haben kann, wenn nicht beide Ich-Du-Beziehungen gelebt werden. Im ersten Teil handelt es sich um eine überstarke Beziehung und im zweiten Teil um eine freie Beziehung.

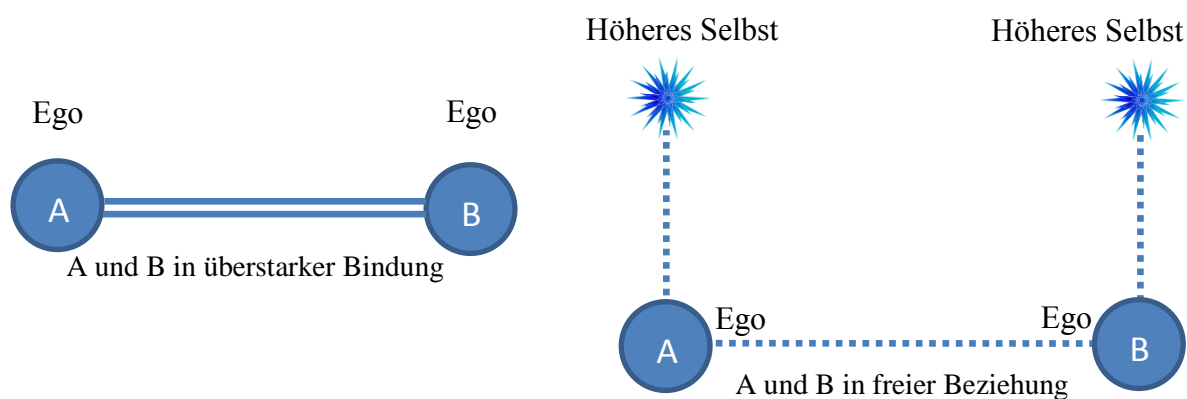


Abb. 7 Ego und Höheres Selbst (nach Essen, 2013, S. 143)

Wenn die Beziehung zu den höheren Wesenheiten fehlt, kann das mit ein Grund dafür sein, warum Menschen sich in überstarker Beziehung wiederfinden. Dieser Aspekt kann nützlich sein, z.B. als Ich(Ego)-Selbst-Reflexion oder Perspektivenwechsel.

Der Neurobiologe **Gerald Hüther** (2006, S. 115) sagt, dass mit Bewusstsein die Fähigkeit gemeint ist, uns unserer eigenen Empfindungen und Wahrnehmungen, unseres „In-der-Welt-Sein“ gewahr zu werden. Für die Bewusstseinsentwicklung muss das Gehirn sich selbst beobachten können. Auf diese Weise lernt der Mensch sich seiner eigenen Wahrnehmungen und Intentionen bewusst zu werden und sich selbst in allen Ausprägungen in der Welt zu begreifen. Hüther (2006, S. 130) führt weiter aus, dass der einzige Bedienungsfehler, den man bei der Benutzung seines Gehirns machen kann, die Unterdrückung und Abwehr von Betroffenheit ist. Als Abhilfe schlägt Hüther (2006, S. 135-138) die komplexe Vernetzung des eigenen Gehirns mit den Gehirnen anderer Menschen vor, einerseits um Bedienungsfehler nicht unbemerkt zu belassen und andererseits, um das Gehirn und seine vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten auch wirklich ausschöpfen zu können. Die geeignetste Strategie für die Nutzung des menschlichen Gehirns sieht Hüther nicht im Ansammeln von Macht, Reichtum oder Statussymbolen, aber auch nicht von Wissen und Kompetenz zur Angstbewältigung, sondern sich als Teil eines größeren Ganzen zu begreifen, darin Sicherheit zu finden und dazu beizutragen, den Zusammenhalt in der/einer Gemeinschaft zu festigen.

**Ken Wilber und Frederic Laloux:** „In subtiler, aber sehr realer Weise trägt die Kultur zur Entfaltung oder zum Niedergang von Organisationen bei“ (Laloux, 2015, S. 226). In Abb. 8 orientiert sich Laloux am Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilber (2012, S. 80), adaptiert es für Organisationen und stellt die Einflussfaktoren für die Unternehmenskultur dar. In den meisten Organisationen wird auf die rechte Seite geachtet und mit den äußeren Perspektiven gearbeitet. In Abb. 8 wird die Innenperspektive, die Welt der Denkweisen und Überzeugungen, häufig als „soft facts“ abgetan, hinzugenommen. In Abb. 9 wird der Versuch unternommen, das Vier-Quadranten-Modell mit dem Modell der psycho-logischen Ebenen und der Theorie U zu verbinden.



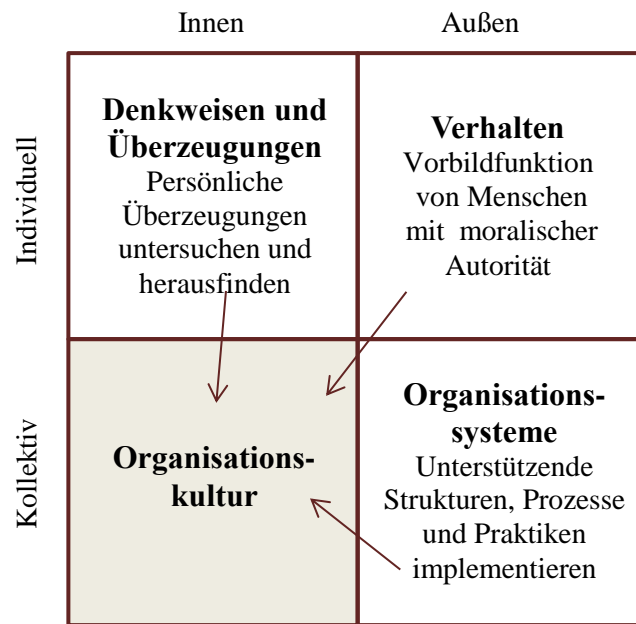


Abb. 8 Ken Wilbers Vier-Quadranten-Modell nach Laloux (2015, S. 227, 233).

**Ausrichtung der Organisation am Sinn/an der Quelle,  
z.B. Theorie U, psycho-logische Ebenen**

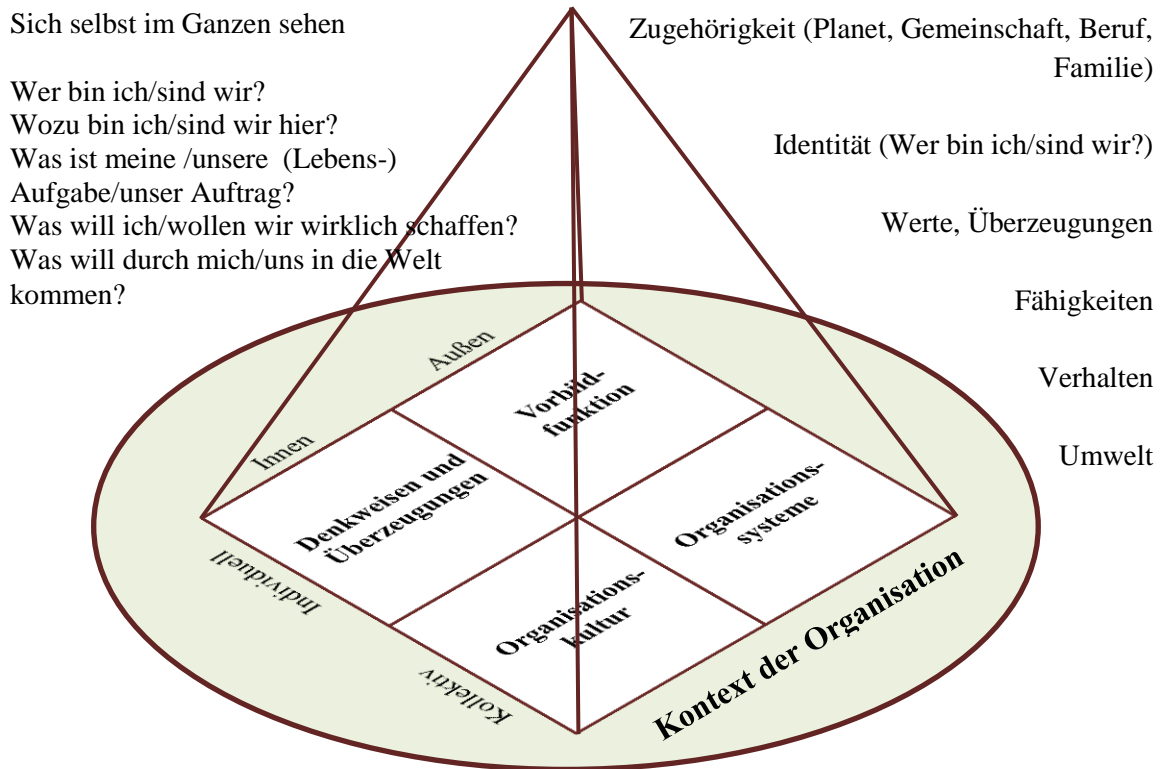


Abb. 9 Ausrichtung einer Organisation am Sinn und Kontext – eigene Darstellung

„Die Kultur der Organisation sollte von dem Kontext und dem Sinn der Organisation geformt werden, nicht durch die persönlichen Annahmen, Normen und Anliegen des Gründers oder Leiters“ Laloux (2015, S, 234). In klassischen hierarchischen Organisationen werden die Vision und das Leitbild von nur einer bzw. einigen wenigen Personen erarbeitet und dann plakativ an einer Wand positioniert, meist unverstanden von den MitarbeiterInnen und nicht in Abstimmung mit einer Sinndefinition, einem höheren Zweck. Die Beachtung aller Ebenen/Quadranten unterstützt neue Organisationskonzepte und Kulturen, wie in „Nextland“ beschrieben.

### **2.1.6 Zusammenfassung**

Im systemischen Ansatz werden Organisationen als soziale Systeme, bestehend aus Kommunikation bzw. kommunizierten Entscheidungen, gesehen. Menschen handeln selbstbestimmt und lassen sich nur bedingt beeinflussen. Damit werden Hierarchie und Macht im Rahmen der systemischen Theoriestränge nicht kritisiert. Ergänzt wird der systemische Ansatz durch das Thema Komplexität und mit Luhmanns Ansatz über Vertrauen. Vertrauen ist etwas, das im Menschen selbst über die Interaktionen mit seiner Umwelt erwächst, oder auch nicht. Vertrauen bietet die Möglichkeit für erhöhtes Erleben und Handeln. Zum systemischen Ansatz stellt Simon den psychoanalytischen hinzu. Hier wird deutlich, dass die Machtkonstellation Auswirkungen hat auf Herrschende und Beherrschte. Der Preis ist Verdrängung und Verhinderung von innovativen Kräften sowie Produktion von Leistung nur der Leistung wegen. Nachdenklich, aber zum Herrschaftsgedanken passend, stimmt die Empfehlung bei Schlippe und Schweitzer (2013, S. 137), sich nicht zu sehr auf Organisationen einzulassen, um vor traumatischen Erfahrungen geschützt zu sein. Offen bleibt, was das mit Menschen und Organisationen macht bzw. wie dieser Ansatz auf die Gesellschaft zurückwirkt. In der Abhandlung von Komplexität wird deutlich, dass Organisationen verstärkt auf Kreativität zur Lösungsentwicklung angewiesen sind. Dies steht im Widerspruch zur Herrschaftskonstellation. Auch wenn Simon keine Alternativen anbietet, kann die psychoanalytische Herrschafts-Abhandlung dazu anregen, Änderungen auf der Strukturebene anzudenken. Nach der Strukturierungstheorie heißt es: Strukturen schaffen Verhalten und Verhalten bestätigt bzw. verstärkt Strukturen. In den Strukturen liegen die Ursachen, im Verhalten die Symptome (Neumann, 2005, Mitschrift Modul

Unternehmensdiagnose), d.h. es braucht eine Strukturveränderung, um neues Verhalten zu bewirken. „Humble Leadership“ (demütige Führung) nach Edgar Schein (<http://systemmagazin.com/edgar-schein-humble-leadership/>), mit dem Schwerpunkt sich mit Beziehungen auseinanderzusetzen, jedoch die Strukturen hierarchisch zu belassen, ist zwar schon eine (horizontale) Weiterentwicklung innerhalb der Hierarchie, entspricht jedoch nicht dem integral evolutionären, sondern dem postmodernen pluralistischen Paradigma nach Laloux.

Mit Laloux kommt eine weitere Ebene in den Blick, nämlich die der Transzendenz. Ken Wilber (2012, S. 17, 73, 89-90) kritisiert Psychoanalyse und Systemtheorie als nicht falsch, aber zu kurz gegriffen und bringt den Verlust von Spiritualität bzw. Transzendenz mit dem Einzug der Wissenschaft in Zusammenhang. Dabei greift er auf die berühmte Formulierung von Max Weber „die Entzauberung der Welt“ zurück (Wilber, 2012, S. 77). Nach Wilber entwickelt sich das menschliche Bewusstsein von egozentrisch (Ich - was für mich gut ist) zu soziozentrisch (Wir - was für die Gruppe gut ist) bzw. zu weltzentrisch (Uns - was für alle Menschen gut ist). Die Übergänge von einer Bewusstseinsstufe in die nächste vergleicht er mit einem kleinen Tod, was durchaus auch traumatisch sein kann. Den einzigen Grund für eine Transformation auf die nächsthöhere Ebene beschreibt Wilber mit einem noch anziehenderen und letztlich befriedigenderen Leben (2012, S. 53).

Für ein besseres Verständnis des integral evolutionären Ansatzes wurden unter 2.1.5 weitere Gedanken und Modelle besprochen. Gerade Otto Scharmers Theorie U (Abb. 5) ist insofern bemerkenswert, als er als Senior Lecturer am MIT (Massachusetts Institute of Technology), den systemischen Ansatz um den der Transzendenz im Sinne von Spürbewusstsein erweitert. Bergmann und Csikszentmihalyi verstärken diesen Aspekt. Selbstbestimmte Arbeit wird als etwas verstanden, das Menschen dabei hilft in die eigene Kraft zu kommen. Die Modelle (Abb. 6) psychologischen Ebenen und (Abb.7) Ego und Höheres Selbst können als Reflexionsgerüst herangezogen werden. Unter Einbeziehung von Kultur (Abb. 8) wurde versucht in Abb. 9 eine Zusammenfassung der verschiedenen Ansätze darzustellen.

## 2.2 „Nextland“ – Die Ebene der Selbstorganisation

Zur Definition von Selbstorganisation wird auf Schlippe und Schweitzer (2013, S. 105) und die dort beschriebenen Erkenntnisse des Physikers und Nobelpreisträgers Prigogine zurückgegriffen:

In hochvernetzten, dynamischen Systemen können sich unter bestimmten Bedingungen spontan Ordnungen entwickeln, ohne dass es eine ordnende Instanz von außen gibt. Prigogine entdeckte, dass aus Abweichungen von einem zunächst stabilen Gleichgewichtszustand unter Energieverbrauch neue Organisationsformen entstanden, er nannte sie „dissipative Strukturen“, um damit ein Paradox zu beschreiben (Prigogine u. Stengers, 1981, S. 21): Dissipation („Zerstreuung“) lässt an Chaos und Auseinanderfallen denken, Struktur ist das Gegenteil davon.

Dissipative Strukturen sind Systeme, die ihre Stabilität und Identität nur dadurch behalten, dass sie ständig für die Strömungen und Einflüsse ihrer Umgebung offen sind, ständig im Wandel. Bei Systemzuständen, die vom Gleichgewicht stark entfernt sind, kann eventuell einfach nur zufällig, ein kritischer Wert überschritten werden, jenseits dessen das System nicht mehr in den früheren Zustand zurückkehrt, sondern in einen neuen, nicht vorhersehbaren übergeht.

Dass es Alternativen zur klassischen Hierarchie gibt, zur zentrierten Macht, zeigen folgende Beispiele: W.L. Gore, das Unternehmen, das die Gore-Tex-Fasern erfunden hat, dürfte der Vorreiter im Bereich der Selbstorganisation sein. Laloux verweist darauf (2013, S. 131), dass bereits in den späten 1950er Jahren die Gehälter der MitarbeiterInnen aufgrund einer jährlichen Bewertung durch KollegInnen festgelegt wurden. Geschwill u. Nieswandt ergänzen (2016, S. 84-85), dass bei Gore der CEO gewählt wird und die MitarbeiterInnen Teilhaber sind. Typisch für Gores Organisation sind kleine Teams, die selbstorganisiert arbeiten. Merkmale sind symmetrische Kommunikationsstrukturen, mit dem Ziel, Geld zu verdienen und dabei Spaß zu haben. Geschwill und Nieswandt (2013, S. 83) berichten über einen weiteren Pionier und

Klassiker der Selbstorganisation, dem Brasilianer Ricardo Semler, der 1983 das Maschinenbau-Unternehmen von seinem Vater übernommen hat. Semler entschloss sich, aufgrund gesundheitlicher Probleme, das Unternehmen umzukrempeln und die Verantwortung radikal an MitarbeiterInnen und Teams zu übertragen. Laloux hat zwölf Unternehmen untersucht, darunter Buurtzorg (mobile Hauskrankenpflege), vermutlich die Perle der Selbstorganisation und Holacracy One (Organisationsberatung). Die drei Durchbrüche, die alle zwölf untersuchten Unternehmen in ähnlicher Weise zeigten, abstrahiert und definiert Laloux mit Selbstführung (Strukturen und Prozesse), Ganzheit (allgemeine Praktiken und Personalprozesse) und evolutionären Sinn. Allen von Laloux recherchierten Unternehmen ist gemeinsam, dass sie, ohne voneinander zu wissen, selbstorganisierende Prinzipien eingeführt und über die Zeit weiterentwickelt haben. Das heißt, es handelt sich um individuell gewachsene Strukturen, die beispielhaft Entwicklungen von Organisationen hin zu lebendigen Organismen aufzeigen und keine allgemein gültige Wahrheit für alle Organisationen darstellen, sondern lediglich zur Ideenfindung und Anlehnung für Suchende dienen können. Christoph Haase, der Miteigentümer von Tele Haase spricht im Film Augenhöhe, ab Minute 8, <https://vimeo.com/157724336> vom Ideal einer Organisation als intelligenten Organismus, der ganz alleine funktioniert, also vom Perpetuum mobile der Organisationen und wieweit die eigene Organisation an diesen Idealzustand hinkommt, wenn auf der einen Seite der Patriarch sitzt und auf der anderen Seite dieser intelligente fluide Organismus ist, der ganz alleine funktioniert. „[...] ist so unser Weg, uns immer näher da ranzutasten und zu schauen, wie nahe wir an dieses Ideal hinkommen“.

Zu den notwendigen Bedingungen und einzig entscheidenden Faktoren für evolutionäre Organisationen zählt Laloux (2015, S. 235), dass Eigentümer und leitendes Management „eine Weltsicht und Ebene psychologischer Entwicklung integriert haben, die mit der integralen evolutionären Bewusstseinsstufe übereinstimmt.“ Ist dies nicht gegeben, bleibt immer noch die Möglichkeit, im eigenen Paradigma (siehe Abb. 4) eine gesunde Form horizontal auszubilden, z.B. bei Zielvorgaben den MitarbeiterInnen den Raum zu geben, den eigenen Weg zum Ziel zu gehen. Die zwei entscheidend wichtigen Rollen für Geschäftsführer formuliert Laloux (2015, S. 239) folgendermaßen: „*einen Raum schaffen und aufrechterhalten, damit sich evolutionäre Abläufe entfalten können,*

und ein Vorbild für ein Verhalten sein, das mit einer integralen evolutionären Perspektive einhergeht.“ Es bedeutet unter anderem, dem eigenen Drang nach Kontrolle zu widerstehen, Vertrauen als Grundhaltung leben zu wollen, aber auch sich selbst an die Praktiken, wie z.B. den Beratungsprozess (siehe unten) zu halten, d.h. nichts mehr selber im Alleingang entscheiden zu können. Wenn Organisationen kreative Lösungen für ihr Fortbestehen wollen und brauchen (siehe Abb. 3) und das Bewusstsein der Unternehmensführung (Abb. 4) Organisationen als lebende Systeme verstehen kann (vertikale Entwicklung), dann ist Selbstorganisation als eine neue Form des Organisierens viel- bzw. erfolgsversprechend.

### **Grundannahmen und Vertrauen**

Vertrauen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung, um Selbstorganisation zu ermöglichen. „Wenn man Vertrauen gibt, dann erwächst beim Gegenüber Verantwortung. Nachahmung und Gruppendruck regulieren das System besser als es eine Hierarchie jemals könnte“ (Laloux, 2015, S. 82). Bei Minderleistung werden die Teammitglieder reagieren. Laloux hat förderliche und hinderliche Grundannahmen (2015, S. 109, 261) in seinen Recherchen gefunden. Diese Annahmen bilden letztendlich die Grundlage für die Strukturen und Prozesse in den jeweiligen Organisationen. Einige davon werden in Kurzfassung wiedergegeben:

<b>Auf Angst bzw. Misstrauen basierende Annahmen über MitarbeiterInnen, wie sie in den meisten Organisationen vorkommen, z.B.</b>	<b>Auf Vertrauen basierende Annahmen, um Selbstorganisation zu ermöglichen, z.B.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie sind Diebe.</li> <li>• Sie sind faul.</li> <li>• Sie sind unzuverlässig.</li> <li>• Sie sind dumm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Menschen haben alle den gleichen Wert.</li> <li>• Die Menschen sind im Grunde gut, solange sie nicht das Gegenteil beweisen.</li> <li>• Es gibt nicht den einzig richtigen Weg, um geschäftliche Fragen zu beantworten.</li> </ul>

Tab. 2 Implizite Annahmen auf Basis von Misstrauen vs. Vertrauen nach Laloux

Schlippe und Schweitzer (2013, S. 440) beziehen sich auf Max Frisch und halten fest: „In gewissem Grad sind wir wirklich das Wesen, das die anderen in uns hineinsehen, Freunde wie Feinde. Und umgekehrt. Auch wir sind die Verfasser der anderen; wir sind auf eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich für das Gesicht, das sie uns zeigen. [...] Wir halten uns für den Spiegel und ahnen nur selten, wie sehr der andere seinerseits eben Spiegel unseres erstarrten Menschenbildes ist, unser Erzeugnis, unser Opfer“ (1964, S. 33 f.)

Anders ausgedrückt: was wir säen, ernten wir. Grundannahmen auf Basis von Angst und Misstrauen, wie in Anweisungshierarchien meist üblich, erzeugen ein anderes Verhalten als Grundannahmen auf Basis von Vertrauen. In diesem Zusammenhang kann auch von selbsterfüllender Prophezeiung (siehe auch Luhmann, 2014, S. 98) gesprochen werden. Laloux (2015, S. 110) bezieht sich auf die Theorie X und Y nach Douglas McGregor, der herausgefunden hat, dass Manager, die, je nachdem mit welcher Brille sie MitarbeiterInnen sahen, (Theorie X - MitarbeiterInnen sind unwillig, faul, extrinsisch motiviert etc. oder Theorie Y – MitarbeiterInnen sind engagiert, haben Freude an Leistung, sind verantwortungsbewusst und kreativ etc.) jeweils ihre Annahmen bestätigt fanden, d.h. beide hatten recht. In einem System mit Kontrollen, Regeln und Bestrafungen werden sich die Menschen an das System anpassen. Strukturen der Selbstführung schaffen mit der Zeit ein Feld des Vertrauens zwischen den KollegInnen. Pfläging und Hermann (2015, S. 25) ergänzen den Gedanken der Theorie X und Y nach McGregor, indem sie sagen, dass es nur Y-Menschen gibt, sich aber jeder auch „angepasst X-ig“ verhalten kann. „Nur wer 100 % der anderen ihr Y zutraut, kann Organisationen schaffen, die menschliches Potenzial heben.“

Sich mit den Grundannahmen auseinanderzusetzen, ist für die meisten Menschen in Organisationen ungewöhnlich. Der Vorteil der Reflexion liegt darin, Grundannahmen bewusst zu machen, um förderliche Praktiken zu entwickeln und anzuwenden bzw. Praktiken auf ihre förderlichen Grundannahmen hin zu überprüfen. Eine mögliche Vorgehensweise ist der Dialog. Ähnlich wie Hüther (2006, S. 115) beschreibt Scharmer

(2013, S. 314) darunter die „Fähigkeit, den inneren Beobachter zu aktivieren, aus dem *Vermögen eines Systems, sich selbst zu sehen*. Nach Bohm (2014, S. 66) ist der Sinn des Dialogs

die eigenen Meinungen in der Schwebe zu halten und sie zu überprüfen, sich die Ansichten aller anderen Teilnehmer anzuhören, sie in der Schwebe zu halten und zu sehen, welchen Sinn sie haben. Wenn wir erkennen können, welchen Sinn all unsere Meinungen haben, teilen wir einen gemeinsamen Gedankeninhalt, selbst wenn wir nicht völlig übereinstimmen.

Laloux (2015, S. 231) fasst die Kriterien für Vertrauen, aber auch Verantwortung, wie folgt zusammen:

Vertrauen:

- Die Beziehungen basieren auf der Annahme einer positiven Absicht.
- Solange nicht das Gegenteil bewiesen ist, ist Vertrauen in KollegInnen die Grundhaltung in den Begegnungen.
- Freiheit und Verantwortlichkeit sind die zwei Seiten einer Medaille.

Verantwortung/Verpflichtung:

- Jede Person hat die volle Verantwortung für die Organisation. Wenn jemand spürt bzw. wahrnimmt, dass an irgendeiner Stelle etwas geschehen sollte, dann ist es die Pflicht jedes Einzelnen, dies anzusprechen. Es wird nicht akzeptiert, dass die Aufmerksamkeit auf die eigene Rolle beschränkt wird.
- Jeder/jede muss in der Lage sein, andere, durch Feedback oder respektvolle Konfrontation, auf ihre Verpflichtungen hinzuweisen.

## **Motivation**

Da die intrinsische Motivation von so wesentlicher Bedeutung ist, wird nachstehend näher auf die Erkenntnisse von Daniel Pink eingegangen. Seiner Auffassung nach wird intrinsische Motivation gefördert durch: Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung. Die im „Nextland“ angesiedelten Organisationen befriedigen diese



Bedürfnisse bei weitem besser als herkömmliche Organisationen. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, kritisiert der Neurobiologe Gerald Hüther die heute meist gängige Führungspraxis von Belohnung und Bestrafung als Methode der Dressur und als ungeeignet zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben. Daniel Pink spricht (2010, S. 41-45) von algorithmischen und heuristischen Tätigkeiten.

Algorithmische Arbeit, also einfache, nicht besonders interessante Arbeit, war die hauptsächliche Arbeit des 20. Jahrhunderts (Taylor). Heuristische Aufgaben sind das Gegenteil davon. Da es keine vorgegebenen Verfahren gibt, braucht es das Experimentieren mit verschiedenen Möglichkeiten, um neuartige Lösungen zu entwickeln. Nach McKinsey & Co. entstehen dreißig Prozent der neuen Jobs aufgrund algorithmischer und siebenzig Prozent aufgrund heuristischer Arbeit. Grund dafür ist, dass Routinearbeit automatisiert oder ausgelagert werden kann. Führung, Belohnung und Bestrafung funktionieren sehr gut bei algorithmischer Arbeit, jedoch nicht bei heuristischen Tätigkeiten, wo sie sogar schaden bzw. kontraproduktiv sind. Pink argumentiert, dass Menschen intrinsisch motivierte Sinn-/Zweckmaximierer sind und nicht nur extrinsisch motivierte Gewinnmaximierer. Entgegen wissenschaftlicher Erkenntnisse werden extrinsische Methoden immer noch in vielen Unternehmen eingesetzt, z.B. Boni. Eine mögliche Erklärung bietet Laloux, indem er betont (2015, S. 283), dass die Menschen sich erst ab der integral evolutionären Stufe intrinsisch, d.h. nach inneren Werten und Grundannahmen, ausrichten.

Pink nennt drei Elemente zur Förderung intrinsischer Motivation: Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung.

- **Selbstbestimmung:** Das Gefühl von Selbstbestimmung fördert Leistung, Ausdauer und ein besseres psychologisches Wohlbefinden bzw. sorgt es für weniger Fälle von Burnout. Ausgehend von der Annahme, dass Menschen Verantwortung übernehmen wollen, heißt das sicherzustellen, dass sie Kontrolle über ihre Aufgabe, ihre Zeit, ihre Technik und ihr Team bekommen. Unternehmen können die MitarbeiterInnen dabei unterstützen, diesen Übergang zu mehr Selbstbestimmung zu vollziehen. (Pink, 2010, S. 111, 132)
- **Perfektionierung:** Darunter versteht Pink (2010, S. 136) „das Streben bei einer Sache, die einem wichtig ist, immer besser zu werden.“ Pink (2010, S. 139) bezieht

sich dabei auf das Flow-Konzept von Csikszentmihalyi. Der Begriff Flow steht für auto (selbst) und telos (Ziel oder Absicht) und hat die Selbsterfüllung zum Ziel. Die Tätigkeit selbst ist die Belohnung.

- Sinnerfüllung: „Sinnerfüllung liefert die Aktivierungsenergie für unser Leben“ (Csikszentmihalyi, zit. in Pink, 2010, S. 164). Aufgrund der steigenden Anzahl von Sinnmaximierern braucht es überhaupt erst ein neues Betriebssystem (Pink, 2010, S. 167). Sinn wird hier als etwas verstanden, das über die Bedürfnisse und Motive der eigenen Person oder Organisation hinausgeht und ein neues Verständnis von Motivation im Geschäftsleben des 21. Jahrhunderts mit sich bringt, nämlich eine „Bestätigung unseres Menschseins“. (Pink, 2010, S. 176-178)

### **2.2.1 Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn nach Laloux**

Zur **Selbstführung** (Strukturen und Prozesse) zählt Laloux die strukturelle Gliederung der Organisation in Teams. Meist handelt es sich dabei um kleine Teams. Bei Buurtzorg (rund 7.000 MitarbeiterInnen zum Zeitpunkt der Recherche) umfassen die Teams 10-12 Personen, sie handeln selbstorganisierend und selbstverantwortlich, es gibt keine Vorgesetzten und nur wenige Unterstützungsfunktionen. Selbst die Unterstützungsfunktionen haben kein Weisungsrecht oder irgendwelche Machtbefugnisse. Der wesentliche Unterschied zur klassischen Hierarchie besteht somit darin, dass die Autorität nicht mehr zentriert, sondern verteilt ist, d.h. die MitarbeiterInnen haben tatsächlich Macht. In dieser Verantwortung kümmern sie sich um sämtliche Aufgaben und Managementtätigkeiten. Letztlich liegt die Gesamtverantwortung bei den Teams und beim Eigentümer.

Wenn nun Über- und Unterordnungen wegfallen, und die Beziehungen sich strukturell auf Augenhöhe abspielen (nach der Transaktionsanalyse von Eric Berne auf der Erwachsenenenebene), braucht es aufgrund des systemtheoretischen Ansatzes Luhmanns, nämlich, dass soziale Systeme aus Kommunikation und Organisationen aus kommunizierten Entscheidungen bestehen, andere Formen der Kommunikation und Entscheidungsfindung. Laloux (2015, S. 68) weist darauf hin, dass diese Umstellung für alle Beteiligten eine steile Lernkurve darstellt.

Damit Selbstführung in der Praxis auch wirklich funktioniert, beschreibt Laloux (2015, S. 66) diverse Vorgehensweisen, die bei Buurtzorg zum Einsatz kommen. Alle neu gebildeten Teams und alle neu eingestellten MitarbeiterInnen werden

- in lösungsorientierten Interaktionsmethoden trainiert, dazu zählen Fertigkeiten und Methoden, um in Gruppen Entscheidungen treffen zu können sowie Methoden zur Förderung konstruktiver Zusammenarbeit, wie z.B. verschiedene Formen des Zuhörens, unterschiedliche Kommunikationsstile, Durchführung von Besprechungen, kollegiales Coaching etc.
- Problemlösung oder Entscheidungsfindung in Teams:
  - Die Gruppe wählt einen Moderator für die Besprechung.
  - Erstellung der Agenda zu Beginn des Meetings aufgrund der Punkte, die für die Teammitglieder im Moment wichtig sind, was sie gerade beschäftigt.
  - Der Moderator/die Moderatorin kommentiert die Inhalte nicht, sondern fragt: „Was schlägst du vor?“ oder „Aus welchem Grund machst du diesen Vorschlag?“
  - Alle Vorschläge werden auf einem Flipchart gelistet.
  - In einer zweiten Runde werden die Vorschläge geklärt und ergänzt.
  - In einer dritten Runde wird über die Vorschläge in der Gruppe entschieden. Die Grundlage der Entscheidungsfindung ist NICHT Konsens.
  - Solange es keinen prinzipiellen Einwand gibt, wird eine Lösung angenommen, mit dem Verständnis, dass die Sachlage jederzeit neu betrachtet werden kann, wenn neue Informationen hinzukommen.
  - Der Vorteil der Methode: jede Stimme wird gehört, die kollektive Intelligenz wird genutzt und es kann kein Einzelner den Prozess aufgrund persönlicher Vorlieben boykottieren.
- Für schwierige Situationen stehen regionale Berater (30 BeraterInnen für 7.000 MitarbeiterInnen) oder das Ausbildungsinstitut zur Verfügung. Die BeraterInnen haben kein Weisungsrecht. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich Rat von anderen Teams einzuholen.

Wenn es keine Hierarchie von Vorgesetzten gibt, also keine Anweisungshierarchie, dann stellt sich die Frage, was passiert in einem selbstorganisierenden Team? Laloux

(2015, S. 67) spricht davon, dass sich hier ein Raum öffnet für natürliche und spontane Hierarchien, die auf Anerkennung, Einfluss und Fertigkeiten basieren. Er verwendet den Begriff Verwirklichungshierarchie im Vergleich zu Herrschaftshierarchie. Geschwill und Nieswandt (2016, S. 120) sprechen von Kompetenz-, Verantwortungs- oder Verwirklichungshierarchien. Ein anderer Begriff wäre Themenführerschaft.

Bezüglich (teamübergreifender) Entscheidungsfindung beschreibt Laloux (2015, S. 100) einen weiteren Entscheidungsprozess, den sogenannten Beratungsprozess oder wie Pfläging und Hermann, (2015, S. 70-71) ihn nennen, den konsultativen Einzelentscheid, der in der einen oder anderen Form in den untersuchten selbstführenden Organisationen in der Praxis zum Einsatz kommt, mit dem Ziel, zähe Prozesse im Rahmen von Diskussionen und Konsensentscheidungen zu vermeiden.

- Prinzipiell kann jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin in der Organisation jede Entscheidung treffen.
- Wesentlich ist: er/sie MUSS sich davor den Rat aller davon betroffenen KollegInnen und von ExpertInnen in Bezug auf das jeweilige Thema einholen.
- Die MitarbeiterInnen sind nicht verpflichtet, jeden Ratschlag anzunehmen.
- Er/sie muss gründlich nachdenken.
- Je größer die Entscheidung ist, desto weiter ist das Netz der zu konsultierenden Personen. Manchmal sind auch Geschäftsführung oder Vorstand einzubeziehen.
- Die Verantwortung für die Entscheidung bleibt bei der Person, die die Entscheidung trifft.

Bei Buurtzorg wird das eigene soziale Netzwerk dazu benutzt, um Veränderungsideen und Lösungsvorschläge mit KollegInnen zu teilen bzw. deren Rat einzuholen, d.h. der Eigentümer und Geschäftsführer, Jos de Blok, nutzt diesen Kommunikationsweg und den Beratungsprozess in der gleichen Art und Weise wie die MitarbeiterInnen (Laloux, 2015, S. 102). Selbst in Zeiten der Krise hat sich der Beratungsprozess bewährt. Laloux beschreibt den Fall (2015, S. 105), dass in einer Situation, als die Krankenkassen fällige Zahlungen zurückhielten, Jos de Blok die Situation im internen Netzwerk beschrieb und Vorschläge unterbreitet hat. Letztlich haben die MitarbeiterInnen entschieden und in ein oder zwei Tagen war eine Lösung gefunden.

Konflikte werden als zum Leben dazugehörig betrachtet. Zur Konfliktprävention und zur Konfliktklärung zählen, neben den bereits oben erwähnten Methoden, das Denken in Rollen und vorab strukturierte Vorgehensweisen bei akuten Konfliktsituationen.

- Rollen: In der klassischen Hierarchie gibt es Organigramme sowie Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen, was letztlich bedeutet, dass sich die in diesen Organisationen tätigen Menschen an diese Struktur anpassen müssen. Für mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit schreibt Laloux (2015, S. 91) über evolutionäre Organisationen: „Die Menschen sind nicht da, um vorbestimmte Aufgaben zu erfüllen. Die Aufgaben der Mitarbeiter entstehen aus einer Vielzahl von Rollen und Verantwortungen, die sie aufgrund ihrer Interessen und Talente und den Bedürfnissen der Organisation annehmen.“ Laloux sagt von ihm selbst (2015, S. 93), dass es ihm schwer gefallen ist, dieses Bild anzunehmen, denn bei Problemen wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern es ist die Aufgabe aller, die Verantwortung dafür zu übernehmen. „Jede Rolle, die die Mitarbeiter annehmen, ist eine Verpflichtung gegenüber ihren Kollegen. Sie sind nicht nur einem Vorgesetzten Rechenschaft schuldig, sondern im Hinblick auf die Verpflichtungen, die sie eingehen, ist jeder ihrer Kollegen ein Vorgesetzter.“
- Kommt es nun zu Unstimmigkeiten unter den MitarbeiterInnen oder zwischen zwei KollegInnen untereinander, ist es von Bedeutung, die Dinge direkt anzusprechen und eine Übereinkunft zu erreichen. Laloux (2015, S. 114) beschreibt folgenden Prozess:
  - Ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin bittet die andere Person zu einer Übereinkunft zu kommen.
  - Im ersten Schritt ist es die Aufgabe der beiden Betroffenen zu versuchen eine Lösung zu finden. Der/die InitiatorIn des Prozesses muss eine Bitte äußern und die andere Person muss mit ja, nein oder einem Gegenvorschlag antworten.
  - Wenn keine Lösung gelingt, wird ein Kollege oder eine Kollegin, dem oder der beide vertrauen, hinzugezogen. Diese Person unterstützt die Konfliktparteien in der Lösungsfindung, darf aber keine Lösung vorschreiben oder anordnen.
  - Wenn auch diese Maßnahme fehlschlägt, versammelt sich ein Gremium aller betroffenen Personen, welches bei der Formulierung einer Übereinkunft hilft.

Meist ist das Gewicht des Gremiums ausreichend genug, um eine Einigung zu ermöglichen.

- In einem letzten Schritt kann der Geschäftsführer hinzugezogen werden. Selbst hier gilt das moralische Gewicht und nicht ein Weisungsrecht.
- Meinungsverschiedenheiten werden als Privatangelegenheiten betrachtet, daher wird über den Prozess Stillschweigen vereinbart, was auch dazu beiträgt, dass sich keine Lager bilden.

Die dritte Forschungsfrage hat Strukturen, Prozesse und Praktiken zum Inhalt, daher werden nachstehend Themen wie Transparenz, Leistungsmanagement, Kündigungen sowie Vergütung und Anreize näher beleuchtet.

- Eng gekoppelt mit Entscheidungen ist das Thema Transparenz. In herkömmlichen Organisationen werden Informationen an der Spitze gesammelt. Die Weitergabe erfolgt gefiltert oder dosiert – Wissen ist Macht! „In evolutionären Organisationen gibt es keine unwichtigen Menschen“ (Laloux, 2015, S. 111). In einer Kultur des Vertrauens werden Informationen, z.B. die einzelnen Teamleistungen via Intranet oder ähnlichen Programmen, den MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt, einerseits weil ihnen vertraut wird, damit sorgsam umzugehen und andererseits, weil die MitarbeiterInnen gute Informationen brauchen, um ihrerseits wiederum gute Entscheidungen treffen zu können. „Transparenz ist wie Licht anknipsen, damit alle sehen können. Offene Bücher bedeuten, Peripherie und Zentrum gleichmäßig mit Licht zu versorgen, das vom Markt her reinscheint.“ (Pfläging und Hermann, 2015, S. 79)
- Das Leistungsmanagement erfolgt auf individueller Ebene und auf Teamebene. Intrinsische Motivation wird als die Voraussetzung für gute Ergebnisse gesehen. Laloux (2015, S. 124) hält fest: „Zu diesen Voraussetzungen zählen die Arbeit für ein sinnvolles Ziel, die Macht, Entscheidungen zu treffen, und die Ressourcen, um zu dem Ziel des Unternehmens beizutragen.“ Großer Enthusiasmus in der Arbeit kann aber auch dazu führen, dass MitarbeiterInnen ihre Grenzen überschreiten, so sind KollegInnen dazu aufgefordert, sich gegenseitig und rechtzeitig auf mögliche Überlastung aufmerksam zu machen. Laloux (2015, S. 125) führt weiter aus, dass evolutionäre Organisationen Indikatoren wie Teamergebnisse, Produktivität und

Gewinn ebenso feststellen wie herkömmliche Organisationen, dies aber meist auf der Ebene der Teams und der Prozesse tun und sich weniger mit individuellen Leistungen beschäftigen. Für ein individuelles Feedback kann die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg, aber auch der Beratungsprozess eingesetzt werden. Bei Buurtzorg werden einmal jährlich individuelle Beurteilungen auf Basis eines eigenen Kompetenzmodells durchgeführt, z.B. Kleingruppen mit drei KollegInnen geben einander Feedback, indem jede Person eine Selbsteinschätzung und Feedback für die beiden anderen KollegInnen vorbereitet. So können im Gespräch Selbstbild und Fremdbild abgeglichen werden. (Laloux 2015, S. 127)

- **Kündigungen:** Laloux (2015, S. 128-129) hat in seinen Recherchen festgestellt, dass MitarbeiterInnen vorziehen, von alleine zu gehen, bevor sie entlassen werden. Im Rahmen der integral evolutionären Sichtweise wird nicht in Schuld Kategorien gedacht. Vielmehr geht es darum, über die eigene wahre Natur, die eigenen Stärken und Talente nachzudenken. Aus diesem Grund wird eine Trennung unter dem Aspekt des Lernens, des Wachsens und der persönlichen Weiterentwicklung gesehen. Bei Unstimmigkeiten im Team wird bei Buurtzorg versucht, eine Übereinkunft (wie oben beschrieben) zu erzielen. Meist gelingt das auch. „Nur wenn der Kollege [...] sieht, dass seine Kollegen ehrlich nach einer Lösung gesucht haben [...] wird er akzeptieren können, dass eine Kündigung seinerseits das angemessene Ergebnis ist. Darin liegt die Kraft und Legitimation dieses Prozesses.“ (Laloux, 2015, S. 130)
- **Vergütung und Anreize:** Laloux (2015, S. 132-134) schreibt, dass bei Morning Star (eines der zwölf untersuchten Unternehmen) die Gehälter selbst festgelegt und mit dem Feedback eines gewählten Lohnremiums abgeglichen werden, wobei das Komitee nur beratende Funktion hat. In kleineren Organisationen können alle KollegInnen zusammenkommen, um ihre jeweiligen Leistungen zu besprechen und wertzuschätzen. Weil die intrinsische Motivation über die extrinsische gestellt wird, und weil es wichtiger ist, die eigenen Talente und die eigene Berufung zum Ausdruck zu bringen, gibt es keine finanziellen Anreize, vielmehr wird ein Teil des Gewinns an alle MitarbeiterInnen ausgeschüttet. Ein weiterer Aspekt ist, auf mögliche Lohnungerechtigkeiten zu achten bzw. diese zu beseitigen.

**Ganzheit (allgemeine Praktiken und Personalprozesse):** Unter dem Aspekt Ganzheit versteht Laloux, dass es den ganzen Menschen braucht (Potential, Energie und Kreativität) und nicht nur einen Teil, eine Maske von ihm. Laloux schreibt (2015, S. 146) „[...] evolutionäre Organisationen [...] schaffen Praktiken, um einander in der inneren Arbeit zu unterstützen, während wir die äußere Arbeit der Organisation erledigen.“ Für manche von Laloux untersuchten Organisationen (2015, S. 147-167)

- ist es ganz selbstverständlich, Kinder und/oder Hunde in der Organisation zuzulassen. Die Erfahrung zeigt, dass der liebevolle Umgang mit Kindern und/oder Tieren die Menschen erdet und sich dadurch Anfeindungen in anschließenden Besprechungen vermeiden lassen.
- Praktiken, um über Werte und Grundregeln zu reflektieren, können sein: ein Wertetag, Wertemeetings oder auch ein jährlicher Fragebogen, dessen Ergebnisse dann auch diskutiert werden.
- Zur Reflexion auf individueller und auch kollektiver Ebene gibt es z.B. kontemplative Übungen wie Meditation, Yoga etc. bzw. Gruppencoaching, Teamsupervision, Reflexion in Großgruppen oder gemeinsame Tage der Stille. Im Klinikum Heiligenfeld (ebenfalls von Laloux recherchiert) kommen die MitarbeiterInnen regelmäßig für ca. 90 Minuten zusammen, um gemeinsam über Themen wie Konfliktlösung, Umgang mit Fehlern, Werte des Unternehmens, Kommunikation, Achtsamkeit etc. zu reflektieren. Ein von jeder Kleingruppe gewählter Moderator sorgt für einen sicheren Raum, in dem das Thema erforscht wird und neue Erkenntnisse über sich selbst und andere gefunden werden können. Anschließend werden auf freiwilliger Basis die Erkenntnisse im Plenum mit anderen geteilt. Bei Heiligenfeld ist man sich sicher, dass die Vorteile die Kosten überwiegen. „Diese gemeinsame Erfahrung fördert auch die Gemeinschaft und eine gemeinsame Sprache [...] Das Vertrauen, die Empathie und das Mitgefühl, die sich in den Treffen entwickeln, dehnen sich weit über diese Besprechungen aus.“ (Laloux 2015, S. 157)
- In der Teamsupervision können Spannungen bearbeitet werden. In Begleitung eines externen Beraters werden Dynamiken im Team sichtbar, das Wachstumspotential ergründet und Spannungen dadurch auflösbar gemacht.



- Die kollegiale Beratung wird speziell bei Buurtzorg eingesetzt. Um der Versuchung zu widerstehen, Ratschläge zu geben, werden die Teammitglieder dazu angehalten, offene Fragen zu stellen und durch ein tiefes Zuhören KollegInnen dabei zu helfen, das Problem aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und eigene Lösungen zu entwickeln.
- Individuelle Beratung in Form von Coaching (für berufliche und private Fragestellungen) wird in einigen Organisationen MitarbeiterInnen innerhalb eines bestimmten Rahmens kostenfrei zur Verfügung gestellt.
- In Heiligenfeld wird die eigene Achtsamkeit insofern gefördert, als alle neuen MitarbeiterInnen eine Meditationstechnik erlernen und es mehrmals im Jahr, gemeinsam mit den PatientInnen, einen Tag des Schweigens gibt.
- Eine weitere Methode zur Förderung von Gemeinschaft und Vertrauen ist das Geschichtenerzählen. Einfache Fragen, wie z.B. „Erzähle uns über einen Menschen, der wichtig ist oder war in deinem Leben“ ermöglichen, sich zu zeigen und mit den KollegInnen einen eigenen wichtigen Moment zu teilen.
- Um Ganzheit zu unterstützen, beginnen manche Besprechungen in Unternehmen mit einer Minute der Stille oder einer Check-in- Runde bzw. enden sie mit einer Check-out-Runde, in der Befindlichkeiten zum Ausdruck gebracht und Feedbacks gegeben werden können. Auch mit einer kurzen Geschichte über Dankbarkeit oder Wertschätzung kann eine Besprechung eingeleitet werden. Von Bedeutung ist, dass diese Praktiken als lebendig und sinnvoll erlebt und die Meetings dadurch produktiver werden.
- Ergänzend zum Konfliktlösungsprozess weist Laloux (2015, S. 167-168) darauf hin, dass es schwierig sein kann, Konflikte oder Spannungen anzusprechen. Manche Organisationen haben einen Raum für Introspektion geschaffen, um diese Dynamiken besprechbar zu machen, z.B. Interaktionen zwischen Teams in Form einer „Heatmap“ darzustellen. Diese Heatmap dient als Basis zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Bei Sounds True sieht der dreistufige Prozess, um schwierige Gespräche zu beginnen, folgende Schritte vor: 1. So fühle ich mich. 2. Das brauche ich. 3. Was brauchst du?
- Letztlich ist es nicht verwunderlich, dass Statussymbole keine Bedeutung in evolutionären Organisationen haben.

Zu den Personalprozessen (Laloux, 2015, S. 176-188) sei nur so viel gesagt, dass die Teams die Gespräche mit neuen BewerberInnen führen, dass man sich Zeit lässt für den Prozess des Kennenlernens und die entscheidende Frage lautet: „Passen wir zusammen, um gemeinsam den/einen zukünftigen Weg zu gehen?“ Trainings zu Selbstführung, Konfliktlösung, Meeting-Praktiken, Feedbackregeln etc. sind Teil des Onboarding-Prozesses. Neue KollegInnen werden eingeladen, ihre Gedanken zur eigenen Berufung mit dem Sinn der Organisation auf Übereinstimmung hin zu prüfen. Die Weiterbildung wird von den MitarbeiterInnen eigenverantwortlich ausgewählt, hauptsächlich mit Schwerpunkt Selbstführung und sozialer Kompetenz. Ohne Stellenbeschreibung ist jeder Einzelne verstärkt gefordert, sich seiner eigenen Begabungen und Talente bewusst zu werden, seine eigene Identität zu entwickeln und entsprechend Rollen im Unternehmen zu finden und einzunehmen. Feedback, auch zur Leistung, wird idealerweise regelmäßig gegeben, um schmerzhaft Überraschungen am Jahresende zu vermeiden (z.B. keine negative Kritik, sondern loben was gut ist, Lernerkenntnisse herausarbeiten, Vorausschau besprechen und Ziele setzen). Was Laloux (2015, S. 189-190) ebenfalls festgestellt hat ist, dass selbstführende Organisationen sehr krisenresistent sind. Die MitarbeiterInnen suchen selber nach Lösungen, hinter denen sie stehen können und federn so Kündigungen ab, wie z.B. bei Favi aufgrund der Finanzkrise. (Laloux, 2015, S. 104)

**Evolutionärer Sinn:** Laloux schreibt (2015, S. 200)

In der modernen leistungsorientierten Perspektive werden Organisationen als *Maschinen* gesehen, und Maschinen haben keine Seele und keine eigene Richtung. Aus dieser Sicht ist es die Rolle des Geschäftsführers und seines Leitungsteams zu entscheiden, was die Maschine tun soll. In der integralen evolutionären Perspektive wird eine Organisation als lebendiges System gesehen, ein eigenes Wesen mit eigener Energie, eigener Identität, einem eigenen kreativen Potenzial und einem Gefühl von Richtung. Wir müssen der Organisation nicht sagen, was sie tun soll, wir müssen zuhören, ihr Partner werden, mit ihr tanzen und entdecken, wohin sie uns führt.

Es geht darum, sich und die Organisation als Teil eines größeren Ganzen zu begreifen und Fragen zu beantworten, z.B. „Was ist die Berufung dieses Unternehmens? Was ist das kreative Potenzial dieses lebendigen Systems, das tiefste kreative Potenzial, um etwas Neues zum Leben zu erwecken, etwas energetisch Wertvolles in der Welt beizutragen?“ (Laloux, 2015, S. 200) Bei Buurtzorg wird der Sinn nicht in einem Leitbild festgeschrieben, sondern es wird viel darüber gesprochen, damit sich der Sinn ständig weiterentwickeln kann (Laloux, 2015, S. 201). Praktiken für die Entdeckung des Sinns können sein: (Laloux, 2015, S. 203-208)

- *Spüren*, also den Geist der Selbstführung wirken lassen und bei Bedarf entsprechend Veränderungen initiieren.
- *Meditative Praktiken, Visualisierungen*.
- Die *Leere-Stuhl-Methode*, wobei der leere Stuhl für den Sinn der Organisation steht, auf den sich während des Meetings jeder hinsetzen und hineinspüren kann.
- *Großgruppenmethoden* wie z.B. Appreciative Inquiry, Future Search, Open Space etc. (Ausführliche Beschreibungen z.B. bei Schiersmann und Thiel, 2014), aber auch die Theorie U von Otto Scharmer, das Modell der psycho-logischen Ebenen oder auch der Dialog nach Bohm. Mittlerweile gibt es schon sehr viele Methoden, unter anderem: Circle: die Kraft des Kreises von Baldwin und Linnea (2014). Diese Methoden haben große Kraft, weil die Weisheit aller MitarbeiterInnen genutzt wird. Führungskräfte müssen bewusst und bereit sein, auf die Intelligenz der Gruppe zu vertrauen, d.h. sie müssen ihre Macht an die Gruppe abgeben.
- *Hinweise von außen*: auch auf das zu hören, was Externe einbringen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten etc.).

Dass diese Art des Denkens und Handelns Auswirkungen hat, ist nachvollziehbar. (Laloux, 2015, S. 195-222): Sinndenken macht Konkurrenzdenken obsolet, Sinn ist wichtiger als Gewinn. Eine wesentliche Annahme ist, dass die Konzentration auf Sinn schließlich auch größere Gewinne bringt. Die Entscheidungsfindung wird erleichtert, indem sie auf den Sinn ausgerichtet wird. Es gibt keinen klassischen Strategieprozess und kein klassisches Marketing. Die wesentliche Marketing-Aussage ist: Das ist unser Angebot, wir haben unser Bestes gegeben und hoffen es gefällt Ihnen. Dahinter wurden die Fragen beantwortet: Auf welches Produkt sind wir wirklich stolz? Welches Produkt

erfüllt ein echtes Bedürfnis in der Welt? Statt vorherzusagen und zu kontrollieren, versuchen evolutionäre Organisationen zu spüren und zu antworten. Bestmögliche Entscheidungen werden zugunsten einer praktikablen Lösung hintangestellt, Zielvorgaben entfallen, Budgets unterstützen Entscheidungen und dienen nicht zur Kontrolle. Veränderungsmanagement entfällt, dafür entwickeln sich diese Organisationen permanent in kleinen Schritten selbstorganisierend weiter. Die Außenwelt wird für Feedback und Fachwissen eingeladen. Die oben beschriebenen Praktiken führen zu einer besseren Grundstimmung und letztlich geht es nicht nur um den Sinn bzw. die Berufung der Organisation, sondern auch um die jedes Einzelnen und einen entsprechenden Abgleich. „Und je besser die Menschen ihre Berufung kennen, umso mehr können sie zur Energie der Organisation beitragen, damit diese ihren Zweck in der Welt erfüllen kann“ (Laloux, 2015, S. 222) Die vollständige Aufzählung aller Unterschiede zwischen modernen und evolutionären Praktiken findet sich unter Pkt. 2.2.6.

„Dort arbeiten, wo der Sinn am größten ist“. Das Beispiel T-Mobile Niederlande (1.600 MitarbeiterInnen) zeigt, wie sehr das Thema Selbstorganisation und Selbstverwaltung Unternehmen beschäftigt. Der Beitrag beschreibt, wie mehr Agilität ins Unternehmen kommt bzw. die Organisation sich in Richtung eines fluiden Gebildes entwickeln kann. Auf einer Plattform können MitarbeiterInnen einsehen, welche Projekte laufen oder geplant sind, und sie können sich dort einbringen, wo sie selbst Sinn und Zweck sehen. Es gibt zwar noch Führungskräfte, doch ist dieses Bild im Wandel und noch nicht abgeschlossen. Auf Vorstandsebene findet eine Auseinandersetzung mit der Frage „Wozu sind wir unternehmerisch hier?“ statt. Das Ziel ist, dass der Sinn, der Purpose, von den MitarbeiterInnen akzeptiert wird. Ob es sich bei T-Mobile um echte Selbstorganisation handelt bzw. zukünftig handeln wird, ist aus dem Beitrag nicht gut entnehmbar. Möglicherweise handelt es sich um eine Form von Agility, wie sie von IT-Dienstleistern auf der Karte „Highlands of Agility“ praktiziert wird. Das heißt, dass trotz verschiedener Strukturen, Prozesse und Praktiken letztlich die Hierarchie erhalten bleibt. (<https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/dort-arbeiten-wo-der-sinn-am-groessten-ist-207298800>)

### 2.2.2 Holacracy

Der wesentliche Unterschied zwischen Laloux und Holacracy besteht darin, dass Laloux kein Modell an sich ist, es ist vielmehr eine Recherche und daraus eine Sammlung gewachsener Prozesse und Praktiken, abstrahiert unter den Begriffen Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn. Holacracy hingegen stellt Unternehmen ein Betriebssystem (Verfassung, Meeting-Formate und für bestimmte Themen ergänzende Apps) zur Verfügung, anhand dessen sie sukzessive ihre Struktur und ihre Prozesse entwickeln können. Laloux hält fest, (2015, S. 118) dass Holacracy möglicherweise den elegantesten Prozess für die Definition von Rollen entwickelt hat bzw. (2015, S. 146) Holacracy nur auf Selbstführung fokussiert, und Praktiken zur individuellen und kollektiven Ganzheit vernachlässigt. Was Holacracy ausmacht, lässt sich nach Mitterer (2016, Workshop Holacracy) folgendermaßen beschreiben: Dynamische Rollen, verteilte Autorität, kleine laufende Entwicklungsschritte und transparente Regeln. Holacracy kümmert sich im Kontext von Organisation um Regeln (Steuerungsraum) und Durchführung (operativer Raum), jedoch nicht um die Menschen selbst, sei es nun auf individueller Ebene oder im Rahmen von Beziehungen. Hier können bzw. müssen eigene Konzepte entwickelt und eingesetzt werden. Zu den Prinzipien von Holacracy zählen: verteilte Autorität, der Purpose (z.B. Was wollen wir in die Welt bringen?), Transparenz (Was ist unsere Strategie? Was braucht es, um Menschen zu befähigen?), Spannungen (der gefühlte Abstand zwischen der gegenwärtigen Realität und einem wahrgenommenen Potential) und dynamische Steuerung (viele Menschen/viele Sensoren kümmern sich um die Anpassungen an die Unternehmensumwelten).

„Den Begriff Holarchie prägte Arthur Koestler in seinem Buch *Das Gespenst in der Maschine*. Er definiert ein „Holon“ als „ein Ganzes, das Teil eines größeren Ganzen ist“, und eine „Holarchie“ als „die Verbindung zwischen Holons“. (Robertson, 2016, S. 36). Robertson führt weiter aus (2016, S. 36-42), dass Menschen als autonome Wesen sich dafür entscheiden, in einer Organisation zu arbeiten und Funktionen auszufüllen, indem sie sich in unterschiedlichen Rollen (Verantwortung, Bereich, Aufgabe) organisieren, d.h. Rollen werden entlang des Seins-Zwecks, des Purpose, definiert und es können mehrere Rollen von einer Person, je nach Talenten, Fähigkeiten und Fertigkeiten, wahrgenommen werden. Mit diesem Ansatz werden Rollen von Personen

getrennt. Ziel ist, mehr Klarheit in die Organisation zu bringen und Missverständnisse über implizite Erwartungen zu vermeiden. Häufig entstehen Konflikte in Organisationen aufgrund unterschiedlicher Erwartungen an andere Personen, wobei meist nicht getrennt wird, ob es sich um organisationale oder um persönliche Konflikte handelt. Kommt die Spannung aus einem Konflikt zwischen zwei Rollen, dann kann in einem Governance Meeting geklärt werden, welche Verantwortungen es jeweils von einer diesen beiden Rollen braucht, um zum Wohl und umfassenden Sinn der Organisation beizutragen. Die Rollen in Holacracy sind dynamisch und lebendig und verändern sich im Laufe der Zeit, entsprechend den Aktivitäten in der Organisation. „Wenn wir echte Klarheit bezüglich unserer Rollen und der wirksamen Rollen-Beziehungen haben, dann können wir viele weitverbreitete Frustrationen in Organisationen vermeiden.“ (Robertson, 2016, S. 43)

Die Organisationsstruktur in Holacracy lässt sich als verschachtelte Kreise darstellen. „In einer Holarchie ist jeder Teil oder jedes Holon den darüberliegenden Teilen nicht untergeordnet, sondern behält Autonomie, individuelle Autorität und Ganzheit.“

(Robertson, 2016, S. 43) Die Rollen sind in Kreise gruppiert, die wiederum Teil eines größeren Kreises sind, bis hin zum umfassenden Kreis, der die gesamte Organisation darstellt. (<http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T>)

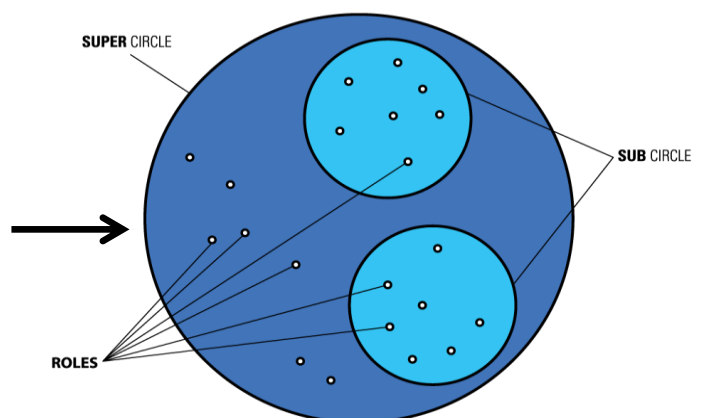


Abb. 10 Hierarchie und Holacracy

Die Kreise sind miteinander durch sogenannte Rep Links und Lead Links verbunden. Der Sub-Kreis wählt eine Person aus dem eigenen Kreis als Rep Link, d.h. diese Person

vertritt die Interessen des Sub-Kreises im Super-Kreis. Der Lead Link wird vom größeren Kreis bestimmt und vertritt dessen Interessen (z.B. Sinn, Strategie) im Sub-Kreis. Die Macht des Lead Links ist beschränkt darauf, die richtigen MitarbeiterInnen mit den richtigen Rollen zu verbinden bzw. die Arbeit im Sub-Kreis zu priorisieren. In der Verantwortlichkeit des Rep Links liegt es, eventuelle Spannungen, die den Sub-Kreis in ihrer Arbeit behindern, gekoppelt mit einem Lösungsvorschlag an den größeren Kreis weiterzugeben. Zu den gewählten Rollen zählen neben dem Rep Link, der Moderator und der Schriftführer. Diese drei Funktionen braucht es für die vorgesehen Meetings, die auf jeder Kreisebene stattfinden. Dabei handelt es sich um Governance und Operative Meetings zur Bearbeitung von Spannungen, die die Menschen in der Organisation wahrnehmen. Ziel ist, diese Spannungen schnell und zuverlässig in sinnvollen Output für die Organisation zu verarbeiten (Robertson, 2016, S. 46-54).

Unklarheiten zwischen Rollen, die zu Spannungen und Kommunikationsproblemen führen, können in einem sogenannten Governance-Meeting anhand folgender Prozessschritte geklärt werden (Robertson, 2016, S. 67-70):

1. Check-in-Runde: im Wesentlichen eine Befindlichkeitsrunde.
2. Organisatorisches: Zeitangabe, z.B. neunzig Minuten für diese Besprechung.
3. Agenda: Es gibt keine Vorab-Agenda. Die Punkte, die die Menschen im diesem Moment beschäftigen, werden mit ein bis zwei Stichwörtern genannt und notiert.
4. Integrativer Entscheidungsprozess zusammengefasst:
  - a. Ansprechen der Spannung und Darstellung des Vorschlags, über den zu entscheiden ist. Es spricht nur der/die Vorschlagende, es sei denn, die Person bittet um Hilfe.
  - b. Klärungsfragen: jede/jeder kann Fragen stellen, der/die Vorschlagende antwortet.
  - c. Reaktionsrunde: jede/jeder spricht nacheinander – außer der/die Vorschlagende. Reaktionen müssen als Kommentare in der ersten oder dritten Person formuliert werden. Jede Person hat nur eine Möglichkeit, die eigene Reaktion zu äußern. Es wird in die Mitte des Raumes gesprochen. Keine Diskussionen oder Antworten.
  - d. Verbessern/Ergänzen: es spricht nur der/die Vorschlagende.

- e. Einwandrunde: jede/jeder spricht nacheinander, einschließlich dem/der Vorschlagenden. Die Einwände werden genannt, geprüft und ohne Diskussion gesammelt. Wenn sich kein Einwand zeigt, wird der Vorschlag angenommen. Einwände werden dahingehend geprüft, ob durch die Annahme des Vorschlags dem Unternehmen oder dem Kreis Schaden zugefügt oder die Entwicklung gehemmt werden könnte.
- f. Integration: Es spricht vor allem die Person, die den Einwand vorgebracht hat und der/die Vorschlagende – andere können helfen. Das Ziel ist, einen angepassten Vorschlag zu finden, der nicht zu dem Einwand führt, der aber auf die Spannung des Vorschlagenden eingeht.

Governance bedeutet Verlangsamung. Durch Rückzug und Reflexion werden die Muster der Organisation verbessert, Perspektiven intergiert und gewürdigt, um schlussendlich das operative Geschäft durch Verantwortlichkeiten und Autoritäten schneller und flüssiger zu machen (Robertson, 2016, S. 81).

Operative Meetings sind dynamische Foren, um Teammitglieder für die Woche zu synchronisieren und Themen anzusprechen, die den Fortschritt der Arbeit behindern. Das Ziel besteht darin, eine bestimmte Spannung zu lösen, die vom jeweiligen Kreismitglied angesprochen wird, nicht ein allgemeines Thema zu behandeln. Robertson (2016, S. 88-93) beschreibt folgende Vorgangsweise:

1. Check-in-Runde: Die Kreismitglieder nehmen wahr was sie bewegt, sagen es und lassen es los.
2. Überprüfung der Checklisten mit dem Ziel, Transparenz in wiederkehrende Tätigkeiten zu bringen, mit dem Update „erledigt“ bzw. „nicht erledigt“.
3. Zahlen/Daten/Fakten, um einen Eindruck von der gegenwärtigen Situation zu bekommen.
4. Projekt-Updates mit dem Ziel, den neuesten Stand von wichtigen Projekten den Mitgliedern des Kreises mitzuteilen.
5. Agenda: aktuelle Spannungen werden mit ein bis zwei Wörtern formuliert und festgehalten.
6. Themen bearbeiten: jeder Punkt wird abgearbeitet.
  - a. Der Moderator fragt: „Was brauchst du?“



- b. Der/die verantwortliche MitarbeiterIn bezieht bei Bedarf andere KollegInnen mit ein.
  - c. Alle nächsten Schritte werden festgehalten.
  - d. Der Moderator fragt: „Hast du bekommen, was du brauchst?“
7. Schlussrunde: sämtliche Lernerfahrungen aus dem Meeting werden gesammelt, mit abschließender Reflexion über die Besprechung – keine Diskussion.

Die beiden Meeting-Formate sind eingebettet in ein Paradigma des dynamischen Steuerns. „Dynamische Steuerung bedeutet, dass wir unseren Weg aufgrund realen Feedbacks ständig anpassen, wodurch ein Weg entsteht, der natürlicher ist und sich erst beim Fahren zeigt.“ (Robertson, 2016, S. 123). Ziel von Strategien – die Strategieentwicklung unterliegt in Holacracy keiner bestimmten Vorgangsweise – ist, Entscheidungen zu unterstützen statt den „richtigen Weg“ zu planen (Robertson, 2016, S. 127-128). „Und in dem Maß, wie eine Gestaltung für den gegebenen Sinn nicht ideal ist, werden sich Spannungen zeigen.“ Menschen können diese Spannungen wahrnehmen und innerhalb der Meeting-Formate bearbeiten. (Robertson, 2016, S. 134)

Die klar formulierte Vorgehensweise in Holacracy kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Modell in der Einführung zu Verwirrung und Ablehnung führen kann. Die bisher größte Holacracy-Implementierung fand bei Zappos mit rund 1600 MitarbeiterInnen statt. Im Jänner 2016 wurde berichtet, dass 260 Personen, das sind 18 Prozent der Belegschaft, ein vorab definiertes Abfindungsangebot angenommen haben und ausgeschieden sind. (<http://www.theatlantic.com/business/archive/2016/01/zappos-holacracy-hierarchy/424173/>). Im Februar 2016 wurde über Zappos‘ CEO, Tony Hsieh geschrieben: „[...] It's intended to eliminate bureaucracy and fuel innovation, but some people have misinterpreted it as anarchy [...] the biggest misconception about the company's new management structure „is that it's just total chaos and there's no structure.“ (<http://www.businessinsider.de/zappos-ceo-tony-hsieh-on-misconception-about-holacracy-2016-2?r=US&IR=T>)

### 2.2.3 Abgrenzung „Nextland“ zu „Highlands of Agility“

Agile Organisationen werden in dieser Arbeit nur kurz gestreift. Wie auf der Karte „Auf zu neuen Ufern“ ersichtlich, handelt es sich hier um IT-Dienstleister, die im Rahmen von „Agilem Management“ (Agile Manifesto - <http://agilemanifesto.org/principles.html>) oder „Scrum“ (<https://de.atlassian.com/agile/scrum>) etc. eher die Symptome bearbeiten und weniger die Systemfrage stellen (Geschwill und Nieswandt, 2016, S. 79). Die Methoden (Moderation, Gruppenarbeitsmethoden, Kreativmethoden, Konsens, etc.) wurden insbesondere durch den Musikdienstleister Spotify bekannt. Nachstehende Grafik veranschaulicht recht deutlich, wo sich Spotify selbst einordnet. (<https://rctom.hbs.org/submission/the-spotify-squad-how-to-successfully-lead-a-global-organization-without-an-operations-team/>)

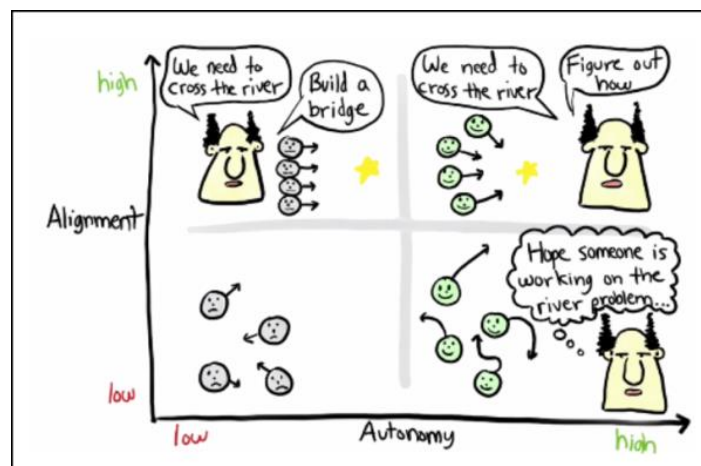


Abb. 11 Spotify: hohe Angleichung/Anpassung bei hoher Autonomie

Was die Struktur von Spotify ausmacht, ist eine hohe Beziehungsdichte. Teams sind in Form von Chapters, Tribes und Guildes miteinander verbunden. Letztlich bedeutet es, dass es jemanden gibt, „der sagt wo es lang geht“. Die MitarbeiterInnen haben die Aufgabe und die Möglichkeit, sich innerhalb dieser Struktur entsprechend zu engagieren und sich einzubringen.

Über Google sagt Laloux (2015, S. 85): „Bei Google gibt es die bekannte Praxis der „20 Prozent freien Zeit“ – die Ingenieure können selbst entscheiden, woran sie am Freitag arbeiten. Sun und andere selbstführende Unternehmen erweitern diese Praxis im Grunde auf die ganze Woche.“

Zum Thema Hierarchie und alternative Ansätze ist zu sagen, dass die Organisationen im Bereich „Highlands of Agility“ nicht der Selbstorganisation, wie sie Laloux (Selbstführung, Ganzheit, evolutionärer Sinn) und Robertson (Holacracy) verstehen, zuzurechnen sind. Nach dem Bewusstseinsmodell nach Laloux (Abb. 4) können diese Organisationen möglicherweise im postmodernen pluralistischen Paradigma verortet werden, mit einer Tendenz, in bestimmten Situationen nach dem modernen leistungsorientierten Paradigma zu handeln, bzw. sich auch in die integral evolutionäre Stufe ausdehnen und entwickeln zu können.

#### **2.2.4 Implementierung von Selbstorganisation**

Die Motive für eine Umstellung auf Selbstorganisation können vielfältig sein. Bei Jos de Blok (Buurtzorg) und Robertson (Holacracy One) war es Unzufriedenheit im vorhergehenden nichtselbständigen Arbeitsverhältnis. Ihre Antwort war: selber ein Unternehmen zu gründen. Christoph Haase war als Nachfolger in einem Familienunternehmen „genervt vom Beharrungsvermögen“ von MitarbeiterInnen (<https://kurier.at/wirtschaft/karriere/lasst-die-mitarbeiter-entscheiden/126.717.243>). Der Druck kann auch vom Markt kommen (Komplexität, Abb.3). Selbstorganisation muss von der obersten Ebene getragen werden, auch wenn diese Organisationsform nur in Teilbereichen der Gesamtorganisation eingesetzt wird. Es bedeutet auch, dass die oberste Ebene (Eigentümer, Geschäftsführer) die letzte Machtentscheidung trifft, nämlich keine zentrierte Macht mehr zu haben und sie künftig mit den MitarbeiterInnen teilen zu wollen.

Wolfgang Weber, Professor für Angewandte Psychologie an der Universität Innsbruck, forscht zu Demokratie in Unternehmen und beantwortet die Frage: „Welche Art von MitarbeiterInnen braucht man dazu?“ (<https://kurier.at/wirtschaft/karriere/lasst-die-mitarbeiter-entscheiden/126.717.243>) folgendermaßen: „Die Mitarbeiter müssen an mehr Mitsprache herangeführt werden, brauchen betriebswirtschaftliche Kenntnisse, eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz. Die Umstellung ist oft nicht leicht.“ Diese Aussage wird durch die Beispiele Zappos (Holacracy) und Tele Haase bestätigt. Im oben genannten Kurier-Beitrag wird davon gesprochen, dass bei Tele Haase Hierarchien, Manager und Abteilungen abgeschafft wurden, mit der Folge, dass etwa 30

Personen, was etwa 30 Prozent der Belegschaft entspricht, das Unternehmen verlassen haben.

Laloux hält fest (2015, S. 269-270), dass mittleres und leitendes Management sowie Menschen in den Unterstützungsfunktionen eine Umstellung auf Selbstorganisation als Bedrohung sehen. Von ihnen ist der größte Widerstand zu erwarten. Letztendlich werden die meisten Personen dieser früheren Funktionen sich eine neue Stelle außerhalb der Organisation suchen müssen. Doch es gibt auch Manager, für die Selbstorganisation eine Entlastung sein kann, wenn sie im Unternehmen neue Aufgaben finden können und nicht mehr den Druck haben, MitarbeiterInnen zu einer bestimmten Leistung oder einem regelkonformen Verhalten anhalten zu müssen. Damit verbunden schwindet auch die Angst, deswegen selber in Ungnade bei den eigenen Vorgesetzten zu fallen (Laloux, 2015, S. 272). Auch wenn Selbstorganisation sehr positive Aspekte hat, ist es leichter ein neu gegründetes Unternehmen auf selbstorganisierende Prinzipien aufzusetzen als ein bestehendes „umzukrempeln“.

Hinsichtlich Gründung einer evolutionären Organisation empfiehlt Laloux (2015, S. 258-264) die Orientierung an der Liste lt. Pkt. 2.2.6 und darüber hinaus, die übergreifenden Annahmen und Werte der eingesetzten Praktiken gemeinsam zu untersuchen und zu reflektieren. Betreffend Selbstführung braucht es bereits zu Beginn einen Prozess für Entscheidungen, z.B. den Beratungsprozess, eine Methode zur Konfliktlösung und kollegiale Prozesse für die Beurteilung und Vergütung. Um Ganzheit von Beginn an zu unterstützen, braucht es eine sichere Umgebung, damit sich Menschen trauen sich zu zeigen, z.B. gemeinsam Werte und deren Umsetzung zu formulieren. Die Gestaltung der Räumlichkeiten, die Festlegung des Onboarding-Prozesses und Meetingpraktiken zur Vermeidung von Ego-Spielen, zählen ebenfalls zu den Vorbereitungen. Für die (Weiter-)Entwicklung des evolutionären Sinns schlägt Laloux vor, Neueinstellungen für einen Abgleich des Sinns der Organisation mit der Berufung des Bewerbers/der Bewerberin zu nutzen bzw. Meetings mit dem „leeren Stuhl“ und der Frage: „Hat dieses Meeting der Organisation geholfen?“ abzuschließen.

Als wesentlichste Bedingung für die Umstellung einer bestehenden Organisation nennt Laloux (2015, S. 265) die Bereitschaft und die Fähigkeit der obersten Entscheidungsebene, Selbstorganisation auch wirklich leben zu wollen. Wenn z.B. der Vorstand Bedenken hat, wird es der Geschäftsführer/die Geschäftsführerin schwer haben, denn Weltsichten werden aufeinanderprallen. Wenn das der Fall ist, dann sollte keine Zeit und Energie in dieses Projekt investiert werden. Alternativ kann eine horizontale Entwicklung, eine gesündere Form des bestehenden Paradigmas, angestrebt werden.

Eine lebendige Organisation verändert sich nur schrittweise. Anstelle eines großen Veränderungsschrittes kann es sinnvoll sein, mit einem der drei Durchbrüche (Selbstführung, Ganzheit oder evolutionären Sinn) zu beginnen. Voraussetzung ist (Laloux, 2015, S. 269), dass die Menschen der implementierenden Führungsperson vertrauen. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass die Freiheit zwar angenommen, die Verantwortung jedoch vermieden wird. Eine solche Organisation wäre dann dem Untergang geweiht. Wie bereits weiter oben erwähnt, ist vom mittleren und leitenden Management der größte Widerstand zu erwarten. Es kann aber auch Entlastung für die betroffenen Personen bedeuten, wenn sie in der Organisation eine neue Aufgabe finden können. Für die Implementierung nennt Laloux (2015, S. 273-275) drei Wege: 1. Kreatives Chaos, d.h. wenn der/die GeschäftsführerIn von einem Tag auf den anderen seine/ihre Macht aus der Hand gibt. 2. Neugestaltung von unten: begleitende Maßnahmen (Gruppenverfahren) helfen, die Weisheit der MitarbeiterInnen zu nutzen. 3. Einsatz eines erprobten Systems, z.B. Holacracy und Umstellung zu einem bestimmten Zeitpunkt.

„Veränderungen, sei es innerhalb einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation, folgen mehr oder weniger einer Kurve, die 1947 als Grundidee vom Amerikaner Levin vorgeschlagen und seither vielfach bearbeitet wurde“ (Schmidt-Tanger, 1999, S. 37). Schmidt-Tanger führt weiter aus (1999, S. 44-45), dass es bei Vermeidung des Einlassens auf die notwendigen Gefühle, zu einer erneuten Verneinung kommt, oder von der rationalen Einsicht der Versuch unternommen wird, sofort ins Ausprobieren zu gehen, was einem hektischen Aktionismus gleichkommt. Ohne der emotionalen

Labilisierung bzw. der emotionalen Akzeptanz kommt es zu keiner dauerhaften Veränderung. Gerade diese Phase braucht zum Gelingen eine nährnde Unterstützung.

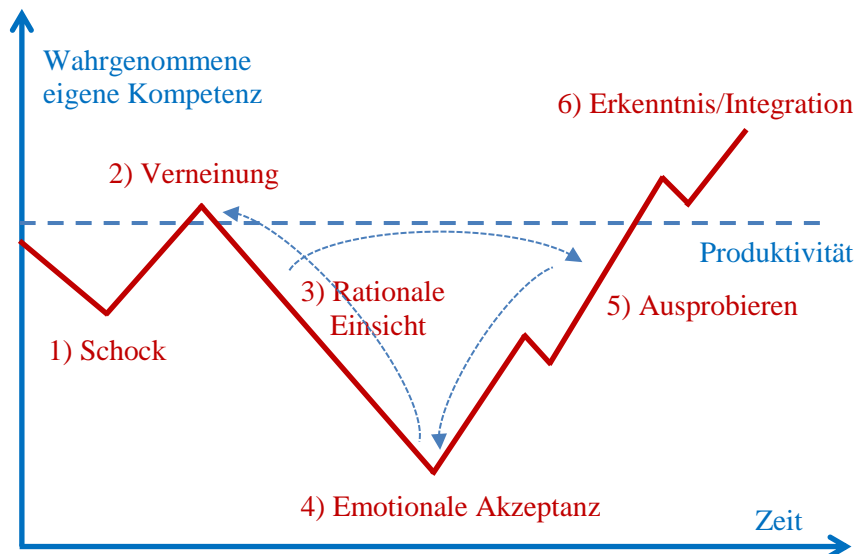


Abb. 12 Phasen-Modell der Veränderung (Schmidt-Tanger, 1999, S. 39, 44-45)

In der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung Nr.1/2015 mit dem Titel „Von Wissenden zu Lernenden – wenn Organisationsberater sich selbst verändern“, S. 54-60, wird anhand eines Praxisbeispiels entlang der Veränderungskurve die Umstellung der Beratergruppe Neuwaldegg auf Holacracy gezeigt. Hier wird davon gesprochen, dass es einen „case for action“ braucht, um Energie für die Veränderung bereitzustellen. Dieser „case for action“ muss rational verstanden UND emotional erlebbar sein. Ein wirkungsvolles Zielbild muss klar sein, die Veränderung muss eine Verbesserung versprechen, und es muss der Kern der Veränderung, an dem die größte Umstellung erfolgen wird, getroffen werden – dabei ist Tiefe wichtiger als Breite. Change zu implementieren heißt üben, üben, üben, und dabei die Erfahrung machen, dass es zu Beginn sogar schlechter werden kann, bevor es besser wird.

Beck und Cowan (2015, S. 12-13) definieren die Dynamik von Veränderungen anhand von sechs Punkten:

- Es muss das Potential für eine Veränderung vorhanden sein.
- Es können keine Veränderungen vorgenommen werden, wenn noch Probleme einer unteren Ebene ungelöst sind (siehe Abb. 4).

- Es muss auf der gegenwärtigen Ebene ein Gefühl von Dissonanz geben und eine Kenntnis alternativer Herangehensweisen. Das bedeutet, zuerst den eigenen Standort zu kennen, bevor auf ein Ziel zugegangen wird.
- Mögliche Hindernisse sind zu identifizieren, zu beseitigen, zu umgehen oder zu neutralisieren.
- Es ist mit einer Zeit der Verwirrung zu rechnen. Gibt es in der Zeit des Übergangs keine Kultur der nährenden Unterstützung, wird eine Veränderung nicht gelingen.

Eine Veränderung hängt für die beiden Autoren (2015, S. 10) mit einer Veränderung der Weltsicht, des Wertesystems, einer Ebene der psychischen Existenz, eines Glaubenssystems, eines Organisationsprinzips, einer Denkweise oder einer Form der Anpassung zusammen, vergleichbar mit Abb. 6, der psycho-logischen Ebenen, bzw. mit Abb. 4. Beck und Cowan sagen (2015, S. 12), dass auf der integral evolutionären Ebene die Steigerung der individuellen und kollektiven Gesundheit vorrangig ist, wohingegen auf den Stufen davor, unsere Ängste und unsere Existenz-Ebene beherrschende Elemente sind.

Mit Rückblick auf die psychoanalytische Betrachtungsweise von Erdheim (1984, S. 234), braucht es für die Änderung von Machtverhältnissen die Erfüllung der drei Bedingungen: Probleme können nur gelöst werden durch eine komplexere Organisationsform, es braucht Individuen mit entsprechendem Wissen und Potential für die Problemlösung und es braucht Machtstrukturen, die diese Veränderung auch zulassen bzw. unterstützen.

Ein Aspekt soll hier noch ergänzend angesprochen werden, nämlich das Thema Trennungen im Rahmen von Veränderungsprozessen. Andrzejewski (2004, S. 189-191) spricht von der Krise des Systems. „Verbleibende erleben durch den Verlust eines oder mehrerer Kollegen eine schwere innere Krise“. Das Thema ist Loslassen, der Umgang mit Trauer, und Abschied nehmen. Die Würdigung der Gegangenen und der Dank spielen hier eine wesentliche Rolle. Aus systemischer Sicht wirken insbesondere die „Ausgeschlossenen“, die „Nicht-Gewürdigten“, negativ in das Unternehmen als System hinein, wenn sie als Sündenböcke rausgeworfen und ihre Verdienste nicht gewürdigt

wurden. Phänomenologisch gesehen bleiben die unwürdig Gekündigten noch Teil des Systems. Einerseits sind die Gekündigten selbst nicht frei für eine neue Aufgabe, andererseits wirkt die Verstrickung der Verbleibenden mit den betroffenen Gekündigten lähmend, und es entstehen schwer erklärbare Schuldgefühle und Motivationsprobleme in der Organisation. Die Verbleibenden kommen nicht „in die Gänge“ und die Produktivität lässt zu wünschen übrig.

### **2.2.5 Zusammenfassung**

Laloux zeichnet ein sehr positives Bild von selbstführenden Organisationen. Auf die Krisenresistenz bei Buurtzorg und Favi wurde bereits hingewiesen. Buurtzorg wird nach Laloux (2015, S. 64-65) aufgrund einer Studie von Ernst & Young aus 2009 auch dahingehend positiv bewertet, weil 40 Prozent weniger Arbeitsstunden pro PatientIn für die Pflege nötig sind und dies zu Einsparungen für das holländische Gesundheitswesen von rund 2 Mrd. Euro führen würde, wenn alle mobilen Pflegedienstleister so arbeiten würden wie Buurtzorg. Der Grund dafür wird darin gesehen, dass Buurtzorg das soziale Umfeld der PatientInnen einbezieht, was zur schnelleren Gesundung und Stärkung der Autonomie der PatientInnen beiträgt. So nutzt Buurtzorg ein altes soziales Wissen und macht sich selbst damit früher überflüssig. Die Arbeitszufriedenheit ist nicht nur bei den PatientInnen sehr hoch, sondern auch bei den MitarbeiterInnen. Viele sagen, sie hätten ihren Beruf wiederbekommen. In Zahlen ausgedrückt: die Abwesenheit aufgrund von Krankheit ist um 60 Prozent und die Fluktuation um 33 Prozent niedriger als in herkömmlichen Pflegeeinrichtungen. Dieses positive Bild wird auch von Geschwill und Nieswandt (2016, ab S. 77) aufgrund ihrer Recherche zu lateralen Organisationen bestätigt.

Wenn Hierarchie nach Simon für Unsicherheitsabsorption sorgt, das Überleben einer Organisation von den wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozessen mit den relevanten Umwelten und von den psychischen Systemen ihrer Mitglieder und deren Kommunikationen abhängt, dann steht der Selbstorganisation von Unternehmen in einer VUCA-Welt nichts mehr entgegen. Selbst das Argument, Hierarchie würde für schnelle Entscheidungen und Konfliktprävention sorgen, die Umwelten entsprechend beobachten und bewerten können, kommt in eine Schieflage, angesichts teilweise



zeitraubender Instanzenverfahren in einer Hierarchie und den schnellen und gravierenden Veränderungen in den Umweltsystemen von Organisationen. Was aus systemischer Sicht bleibt, ist die Bereitschaft und die Fähigkeit von UnternehmensführerInnen, neue Kommunikationsformen bzw. –strukturen ins Leben zu rufen. Laloux bietet nun (erste) Ideen dazu. Die narzisstische Kränkung von vielen MitarbeiterInnen bzw. das Aufpumpen des eigenen Egos würden entfallen. Es geht sogar noch weiter, Menschen hätten die Chance immer mehr ihre Berufung leben zu können und somit zum eigenen Wohl, aber auch von Organisationen und Gesellschaft, beizutragen. Dass Selbstorganisation nicht für jede Organisation, jede Branche und Region geeignet ist, zeigt die Komplexitätslandkarte.

Vertrauen spielt in der Selbstorganisation eine wesentliche Rolle. Es ist davon auszugehen, dass ohne Vertrauen Selbstorganisation gar nicht möglich ist. In herkömmlichen Organisationen sind Kontrollen institutionalisiert und letztlich ein Ausdruck von Misstrauen. Nicht nur Vertrauen ist ein Kriterium für Selbstorganisation, sondern auch die Bewusstseinsstufe, die Laloux als integral evolutionär bezeichnet. Er verweist darauf (2015, S. 290), dass der Prozentsatz der Menschen in den westlichen Gesellschaften, die aus dieser Perspektive leben, auf etwa fünf Prozent geschätzt wird. Laloux und Scharmer sprechen davon, dass auf dieser Bewusstseinsstufe eine Differenzierung von Ego und Höherem Selbst möglich wird. Das ist insofern von Bedeutung, als sich auf dieser Stufe Individuen und Organisationen als Teil eines größeren Ganzen begreifen können und damit Berufung, Sinn bzw. ein höherer Zweck für individuelles und organisationales Handeln in den Fokus rücken.

Für alle Menschen im System ist Selbstorganisation zunächst eine Herausforderung. Laloux spricht in diesem Zusammenhang von einer steilen Lernkurve. Den MitarbeiterInnen stehen keine Führungskräfte für Problemrückdelegation oder Lösungsfindung zur Verfügung. Die Methoden zur Entscheidungsfindung bei Laloux und die Meetingformate in Holacracy zeigen sehr deutlich, dass langwierige Diskussionen und mühsame Konsensfindung ausgeschaltet werden. Anstelle dessen müssen sich MitarbeiterInnen im Vorfeld über das Problem, das sie in die Besprechung einbringen möchten, Gedanken machen und Vorschläge überlegen. Für Konfliktsituationen stehen zwar

Vorgehensweisen zur Verfügung, doch konflikthafte Themen ansprechen bedeutet für die meisten Menschen eine Überwindung, es könnte das Ego bedroht werden. Angst vor Ablehnung oder den anderen zu verletzen, oder auch Angst vor eigenen und fremden Emotionen, verhindern oft ein direktes Ansprechen. Es braucht Reflexion und Methoden, wie unter Ganzheit beschrieben, es braucht einen sicheren und fürsorglichen Raum, um Konflikthafte ansprechen bzw. Feedback offen aussprechen zu können. Die Reflexion des individuellen und des kollektiven Sinns kann ebenfalls dazu beitragen, dass Entscheidungen leichter getroffen werden können bzw. Kommunikation erleichtert wird. Systemtheoretisch gilt, was nicht kommuniziert wird, steht der Organisation auch nicht zur Verfügung, die Organisation nimmt somit nicht wahr.

Zu Holacracy ist zu sagen, dass dieser Ansatz den Fokus auf die Organisation legt und Menschen systemisch als Sensoren für die laufende Entwicklung heranzieht. „Holacracy ist ein Fleischwolf für organisationale Entscheidungsbedarfe: man wirft eine Spannung hinein und ein rigider Prozess stellt sicher, dass unterschiedliche Perspektiven effizient integriert werden und sinnvoller Output für die Organisation herauskommt“ (Mitterer, 2014, <http://www.diebasis.de/upload/multifile/553363131.pdf>). Die Kritik an diesem Ansatz, dass der individuelle Mensch und die Beziehungen untereinander zu kurz kommen, lässt sich von bewussten UnternehmenslenkerInnen dahingehend auflösen, indem Rollen definiert werden, die zur Aufgabe haben, sich um zwischenmenschliche Belange zu kümmern, z.B. regelmäßige Reflexion, Feedback, Supervision, Coaching etc. Wie bereits erwähnt, lassen die Entscheidungsmethoden nach Laloux bzw. die Meetingformate in Holacracy keine Diskussionen zu. Im Vergleich zu basisdemokratischen Methoden, die unter Umständen viel Zeit kosten, können diese Ansätze eine mögliche Alternative darstellen.

Scharmer (2013, S. 235-236, 300) unterscheidet vier Felder des kommunikativen Handelns. 1. Downloading: Das sagen, was die anderen hören wollen. 2. Debatte: Das sagen, was ich denke. 3. Dialog: Von sich als einem Teil des Ganzen her sprechen und 4. Presencing: Von der entstehenden Möglichkeit her sprechen. Diese vier Quellen der Aufmerksamkeit erzeugen unterschiedliche Felder sozialer Prozesse. In den meisten Organisationen kommen die ersten beiden Feldqualitäten zum Einsatz. Für einen Dialog

braucht es das Weglassen/Überwinden von Be- und Verurteilungen und von Zynismus/Distanzierung bzw. Angst. Die Meetingmethoden, wie unter Selbstführung nach Laloux und Holacracy beschrieben, suspendieren Diskussionen und sind damit Wegbereiter für dialogische Kommunikation. Kreativitätstechniken nutzen dieses Wissen und lassen von Beginn an Be- und Verurteilungen nicht zu. Der Dialog als gemeinsames Denken und Erkunden ist die Voraussetzung, um auf tiefere Fragen und Themen hinzuhören und gemeinsamen Flow zu ermöglichen.

Der Bereich „Highlands of Agility“ wurde in dieser Arbeit nur kurz gestreift, weil es in der vorliegenden Arbeit um echte Alternativen zur klassischen Hierarchie geht, um die Abgrenzung von der klassischen Hierarchie zur Selbstorganisation. Es geht nicht darum, Organisationsmodelle zu bewerten oder Präferenzen auszusprechen. Letztendlich kommt es darauf an, in welchem Kontext sich die jeweilige Organisation befindet, und welches Bewusstsein an der Spitze vorhanden ist. Es geht darum, was diese Person(en), diese Organisation(en) leben und in die Welt bringen möchten. Zwischen der klassischen Hierarchie und der Selbstorganisation liegt ein weites Feld der Gestaltung. Alles was Menschen dienlich ist, was dazu beiträgt, das menschliche Potential zu heben, ein gutes Miteinander zu unterstützen und die Organisation weiterzubringen, ist aus psychosozialer Sicht zu begrüßen.

Gerade wenn eine bestehende Organisation auf Selbstorganisation umgestellt wird, ist davon auszugehen, dass nicht alle MitarbeiterInnen die Veränderung mittragen werden. Ein wertschätzender Umgang mit den Gekündigten trägt dazu bei, negative Auswirkungen auf die Verbleibenden und damit die Organisation zu vermeiden.

Unter 2.2.6 findet sich eine Zusammenfassung bzw. ein Vergleich aller modernen bzw. integral evolutionären Strukturen, Prozesse und Praktiken nach Laloux.

## 2.2.6 Überblick über moderne und evolutionäre Praktiken

STRUKTUR	Moderne Praktiken	Evolutionäre Praktiken
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hierarchische Pyramide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstorganisierte Teams</li> <li>• wenn nötig Berater (ohne wirtschaftliche Verantwortung und Managementautorität), die mehrere Teams unterstützen</li> </ul>
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• festgesetzte Besprechungen auf jeder Ebene (von Leitungsteam nach unten), woraus oft zu viele Treffen resultieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Treffen des Leitungsteams</li> <li>• Koordination und Besprechungen meist spontan, wenn Bedarf besteht</li> </ul>
Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• große Abteilungen (Programm- und Projektmanager, Pläne, Budgets usw.), um die Komplexität zu kontrollieren und Ressourcen zu priorisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• radikal vereinfachtes Projektmanagement</li> <li>• keine Projektmanager, Mitarbeiter besetzen Projekte selbst</li> <li>• minimale (oder keine) Pläne und Budgets, organische Priorisierung</li> </ul>
Unterstützungsfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielzahl von Unterstützungsfunktionen für Personalentwicklung, IT, Einkauf, Finanzen, Controlling, Qualität, Sicherheit, Risikomanagement usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die meisten dieser Unterstützungsfunktionen werden vom Team selbst oder von freiwilligen Arbeitsgruppen übernommen</li> <li>• die wenigen verbliebenen Unterstützungsfunktionen haben nur beratende Funktion</li> </ul>
<b>PERSONAL-ENTWICKLUNG</b>		
Neueinstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungsgespräche mit ausgebildeten Mitarbeitern der Personalabteilung, der Fokus liegt auf der Übereinstimmung mit der Stellenbeschreibung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungsgespräche mit den zukünftigen Kollegen, der Fokus liegt auf der Übereinstimmung mit der Organisation und ihrem Sinn</li> </ul>
Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist administrative Onboarding-Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Weiterbildung in Beziehungsfertigkeiten und in der Kultur des Unternehmens</li> <li>• Rotationsprogramme, um die ganze Organisation kennenzulernen</li> </ul>
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildungen, die von der Personalabteilung entworfen werden</li> <li>• Meistens Weiterbildung in Fertigkeiten und Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Freiheit und Verantwortung für die Weiterbildung</li> <li>• Große Bedeutung von kulturbildenden Weiterbildungen, an denen jeder teilnimmt</li> </ul>
Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jede Arbeitsstelle hat eine Stellenbezeichnung und eine Stellenbeschreibung</li> <li>• Stellenbezeichnungen sind Statussymbole, die Identität geben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexible, definierte Rollen statt fester Stellenbeschreibungen</li> <li>• keine Stellenbezeichnungen</li> <li>• Ohne Stellenbezeichnungen müssen wir ein tieferes Gefühl der Identität finden</li> <li>• Keine Stellenbeschreibung, damit das Selbst die Rolle füllen kann</li> </ul>

<b>PERSONAL-ENTWICKLUNG</b>	<b>Moderne Praktiken</b>	<b>Evolutionäre Praktiken</b>
Individueller Sinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist nicht die Rolle der Organisation, den Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre Berufung zu finden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neueinstellung, Weiterbildung und Beurteilungsgespräche werden genutzt, um die Schnittstelle zwischen der individuellen Berufung und dem Sinn der Organisation zu erkunden</li> </ul>
Flexibilität und Zeitverpflichtung	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrliche Gespräche über die individuelle Zeitverpflichtung bei der Arbeit im Kontext anderer wichtiger Verpflichtungen im Leben</li> <li>• Große Flexibilität bei den Arbeitsstunden, wenn die Vereinbarungen eingehalten werden</li> </ul>
Leistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf individueller Leistung</li> <li>• Beurteilung durch Vorgesetzte</li> <li>• Mit dem Ziel, eine objektive Momentaufnahme der erbrachten Leistung zu geben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf der Teamleistung</li> <li>• Individuelle Beurteilung durch kollegiale Prozesse</li> <li>• Beurteilungsgespräche werden zu einer persönlichen Erforschung der Lernmöglichkeiten und der eigenen Berufung</li> </ul>
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung wird vom Vorgesetzten getroffen</li> <li>• Individuelle Anreize</li> <li>• Leistungsprinzipien können zu großen Einkommensunterschieden führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selbst festgelegte Gehälter mit einem Abgleich unter Kollegen</li> <li>• keine Boni, aber gleicher Anteil am Gewinn</li> <li>• geringere Einkommensunterschiede</li> </ul>
Rollenverteilung und Beförderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starker Kampf um wenige Beförderungen führt zu politischen Schachzügen und schädlichem Verhalten</li> <li>• Silodenken: jeder Manager bestimmt allein über seinen Bereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Beförderungen, sondern eine flexible Neuverteilung von Rollen, basierend auf der Übereinkunft unter Kollegen</li> <li>• jeder ist verantwortlich, Dinge auszusprechen, die außerhalb des eigenen Autoritätsbereichs liegen</li> </ul>
Entlassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Vorgesetzte hat die Autorität (mit Übereinstimmung der Personalabteilung), einen Mitarbeiter zu entlassen</li> <li>• Entlassungen sind vor allem ein juristischer und finanzieller Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlassung ist der letzte Schritt in einer Methode der Konfliktlösung durch Mediation</li> <li>• In der Praxis sehr selten</li> <li>• Fürsorgliche Unterstützung, um Entlassungen zu einer Lernmöglichkeit zu machen</li> </ul>
<b>ARBEITS-ALLTAG</b>		
Gebäude/Büroräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte, seelenlose Arbeitsgebäude</li> <li>• Viele Statussymbole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstgestaltete, warme Räume, offen für Kinder, Tiere, Natur</li> <li>• Keine Statussymbole</li> </ul>
Meetings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Besprechungen, aber wenig Meeting-Praktiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmte Meeting-Praktiken, um das Ego unter Kontrolle zu halten und sicherzustellen, dass die Stimme jedes Mitarbeiters gehört wird</li> </ul>

<b>ARBEITS-ALLTAG</b>	<b>Moderne Praktiken</b>	<b>Evolutionäre Praktiken</b>
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weit oben in der Pyramide</li> <li>• jede Entscheidung kann durch einen Vorgesetzten außer Kraft gesetzt werden</li> <li>• Keine Praktiken, die das Hören auf den Sinn ermöglichen. Selbsterhaltung gegen die Konkurrenz ist die wichtigste Triebkraft der Entscheidungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vollkommen dezentralisiert, basierend auf dem Beratungsprozess (oder auf holokratischen Methoden zur Entscheidungsfindung)</li> <li>• Praktiken, um auf den Sinn der Organisation zu hören: <ul style="list-style-type: none"> <li>- jeder kann spüren</li> <li>- Großgruppenprozesse</li> <li>- Meditationen, geführte Visualisierungen usw.</li> <li>- Auf äußere Hinweise antworten</li> </ul> </li> </ul>
Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte werden oft überdeckt (unter den Teppich gekehrt)</li> <li>• keine Praktiken der Konfliktlösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Gelegenheiten, um Konflikte aufzudecken und anzusprechen</li> <li>• Mehrstufiger Prozess der Konfliktlösung</li> <li>• Jeder Mitarbeiter erhält eine Ausbildung im Umgang mit Konflikten</li> <li>• Die Kultur beschränkt die Konflikte auf die Konfliktparteien und die Vermittler, damit keine anderen Mitarbeiter hineingezogen werden</li> </ul>
Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information ist Macht und wird nur weitergeleitet, wenn es nötig ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Informationen sind in Echtzeit allen zugänglich, einschließlich der Finanzen des Unternehmens und der Vergütung</li> <li>• vollkommene Transparenz lädt Außenstehende ein, Empfehlungen zu geben, durch die der Sinn besser verwirklicht werden könnte</li> </ul>
Werte und Grundregeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte stehen oft nur auf einer Wandtafel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Werte, die in explizite Grundregeln für (in)akzeptables Verhalten übersetzt werden, um eine sichere Umgebung zu schaffen</li> <li>• Praktiken, um eine kontinuierliche Diskussion über Werte und Grundregeln zu ermöglichen</li> </ul>
Räume zur Reflexion	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raum der Stille</li> <li>• Gruppenmediation und Praktiken der Stille</li> <li>• Reflexionspraktiken in Großgruppen</li> <li>• Teamsupervision und kollegiale Beratung</li> </ul>
Stimmungsmanagement	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstes Spüren der Stimmung, die dem Sinn der Organisation dient</li> </ul>

<b>ARBEITS-ALLTAG</b>	<b>Moderne Praktiken</b>	<b>Evolutionäre Praktiken</b>
Gemeinschaftsbildung	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktiken des Geschichtenerzählens, um Selbstaussdruck zu unterstützen und Gemeinschaft zu bilden</li> </ul>
<b>WICHTIGE ORGANISATIONS-PROZESSE</b>		
Vorstellung von Sinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der wichtigste Sinn ist die Selbsterhaltung der Organisation (was auch immer im Leitbild stehen mag)</li> <li>• Keine Praktiken, um auf den Sinn zu hören. Selbsterhaltung gegenüber Konkurrenten ist der wichtigste Antrieb der Entscheidungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationen werden als ein lebendiges Wesen mit einem eigenen evolutionären Sinn gesehen</li> <li>• Die Idee der Konkurrenz ist irrelevant. Konkurrenten werden begrüßt, um den Sinn zu verwirklichen</li> <li>• Praktiken, um auf den Sinn der Organisation zu hören <ul style="list-style-type: none"> <li>-jeder kann spüren</li> <li>-Großgruppenprozesse</li> <li>-Meditationen, geführte Visualisierungen etc.</li> </ul> </li> <li>• Reaktion auf Hinweise von außen</li> </ul>
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategischer Kurs, der von der Unternehmensleitung vorgegeben wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Strategie entsteht organisch aus der kollektiven Intelligenz der selbstführenden Mitarbeiter</li> </ul>
Innovation & Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von außen nach innen: Kundenbefragungen und Segmente bestimmen das Angebot</li> <li>• Wenn nötig, werden neue Bedürfnisse beim Kunden geweckt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von innen nach außen: das Angebot wird durch den Sinn vorgegeben</li> <li>• Durch Intuition und Schönheit bestimmt</li> </ul>
Zulieferer und Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zulieferer werden nach Preis und Qualität ausgewählt</li> <li>• Geheimhaltung gegenüber der Außenwelt ist die Regel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zulieferer werden nach ihrer Übereinstimmung mit dem Sinn ausgewählt</li> <li>• Vollkommene Transparenz lädt die Außenwelt ein, Vorschläge zu machen, um dem Sinn besser gerecht zu werden</li> </ul>
Einkauf und Investition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grenzen der Befugnis je nach der Ebene in der Hierarchie</li> <li>• Investitionsbudgets, die vom leitenden Management bestimmt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeder Mitarbeiter kann jede Summe ausgeben, wenn der Beratungsprozess respektiert wird</li> <li>• das Investitionsbudget der Teams wird unter Kollegen geprüft</li> </ul>
Verkauf und Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marken werden so positioniert, dass sie mit dem Kundensegment übereinstimmen (von außen nach innen)</li> <li>• Die Verkäufer werden durch Zielvorgaben und Anreize motiviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing als einfaches Angebot: das ist unser Angebot an die Welt (von innen nach außen)</li> <li>• Keine Verkaufsziele</li> </ul>

<b>WICHTIGE ORGANISATIONS-PROZESSE</b>	<b>Moderne Praktiken</b>	<b>Evolutionäre Praktiken</b>
Planung, Budgetierung & Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basiert auf „Vorhersagen und Kontrollieren“</li> <li>• Mühsame Zyklen halbjährlicher Planung, jährliche und monatliche Budgets</li> <li>• Die Regel ist, sich an den Plan zu halten, Abweichungen müssen erklärt und Lücken gefüllt werden</li> <li>• Ehrgeizige Ziele, um die Mitarbeiter zu motivieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basiert auf „Spüren und Antworten“</li> <li>• Keine oder radikal vereinfachte Budgets, keine Messung der Varianz</li> <li>• Praktikable Lösungen und schnelle Umsetzung, statt der Suche nach „perfekten“ Antworten</li> <li>• Ständiges Spüren von Notwendigkeiten</li> <li>• Keine Zielvorgaben</li> </ul>
Ökologische und soziale Initiativen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld ist der extrinsische Maßstab: Nur wenn es nicht zu viel kostet</li> <li>• Nur die Leitung kann Initiativen mit finanziellen Konsequenzen beginnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrität als intrinsischer Maßstab: Welches Handeln ist richtig?</li> <li>• Verteilte Initiativen, jeder spürt, welches Handeln richtig ist</li> </ul>
Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein ganzes Arsenal von Werkzeugen des Veränderungsmanagements, um die Organisation dazu zu bringen, sich von A nach B zu verändern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung ist kein relevantes Thema mehr, weil sich die Organisationen ständig von innen her anpassen</li> </ul>
Krisenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kleine Gruppen von Beratern treffen sich vertraulich, um den Geschäftsführer in der Entscheidungsfindung zu unterstützen</li> <li>• kommuniziert wird erst dann, wenn die Entscheidung getroffen wurde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transparenter Austausch von Informationen</li> <li>• jeder wird beteiligt, um die beste Lösung aus der kollektiven Intelligenz entstehen zu lassen</li> <li>• wenn der Beratungsprozess aufgehoben werden muss, wird das Ausmaß und die Dauer der Aufhebung benannt</li> </ul>
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Konkurrenz ist der Feind, der das Handeln antreibt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Konzept der Konkurrenz wird irrelevant</li> <li>• Die „Konkurrenten“ werden integriert, um dem Sinn zu folgen</li> </ul>
Wachstum und Marktanteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigste Triebkräfte des Erfolges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtig nur insofern, wie sie zur Verwirklichung des Sinnes beitragen</li> </ul>
Gewinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigste Kennzahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unwichtige Kennzahl: wird sich natürlich einstellen, wenn das Richtige getan wird</li> </ul>

Tab. 3 Überblick über Strukturen, Praktiken und Prozesse evolutionärer Organisationen (Laloux, 2015, Seite 318-322)



### **3 Empirie**

Im empirischen Teil wird auf die Darstellung des Forschungsdesigns und die Darstellung der Ergebnisse eingegangen.

#### **3.1 Darstellung des Forschungsdesigns**

Unter dem Begriff Forschungsdesign ist nach Flick (2016, S. 172) der Gesamtprozess der Planung einer Untersuchung gemeint, dabei geht es um Datenerhebung und -analyse, aber auch um die Frage, wie die Auswahl empirischen Materials gestaltet werden soll. Wie in der Einleitung bereits erwähnt und begründet, wurde die qualitative Forschung anhand eines Leitfadeninterviews in Kombination mit dem Bild aus Abb.1 durchgeführt. Ergänzend zur Einleitung, dass es sich beim Leitfadeninterview um Themenblöcke, um mittlere Vergleichbarkeit und große Offenheit für Neues handelt, wird auf Flick näher Bezug genommen, wenn er (2016, S. 194-197) feststellt, dass eine relativ offene Gestaltung der Interviewsituation, mit Frageformen, die möglichst wenige Vorgaben machen, unterstützt durch Materialien wie Texte oder Bilder, dazu beiträgt, dass im Laufe des Interviews alle relevanten Aspekte angesprochen werden. Die Verwendung von Abb. 1, der symbolischen Abbildung für die aktuellen Entwicklungen im Organisationsbereich, war in jedem Interview und auch in der Gruppendiskussion hilfreich, sei es zur Orientierung worüber gerade gesprochen wurde, um die Themen im Blick zu behalten, oder auch zur Entwicklung einer Gesprächsatmosphäre im Vergleich zu einem reinen Fragenstellen. Die Forschungsfragen wurden entlang Abb. 1 und Abb. 6 angelegt, um Informationen zur inneren und äußeren Welt der Organisationen/ InterviewpartnerInnen zu gewinnen.

- Nowland/Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?
- Nextland/Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?
- Nextland/Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation angewandt/eingesetzt?
- Nextland/Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?

- Gefährliche Strömung/Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für das Thema zu gewinnen?

Flick betont (2016, S. 146-147), dass Forschung immer eine Intervention und einen Störfaktor für ein soziales System darstellt und der Zugang letztlich in der Herstellung einer Beziehung liegt, in der so viel Vertrauen entsteht, dass sich Personen auf die Forschung einlassen. Flick (2016, S. 149) führt mit Verweis auf Hildenbrand (1995, S. 258) aus: „Je fremder das Feld, desto eher können Forscher als Fremde auftreten, denen die Forschungssubjekte etwas zu erzählen haben, das für den Forscher neu ist.“ Neben den Überlegungen zum Feldzugang, ist im Rahmen der gegenstands begründeten Theoriebildung das Thema des theoretischen Samplings zu berücksichtigen. Glaser und Strauss (2010, S. 61) bezeichnen theoretisches Sampling als einen auf Theorie generierenden Prozess der Datenerhebung. Strübing (2014, S. 29-31) betont, dass die Auswahl der zu erhebenden und zu analysierenden Daten nicht nach einem vorab festgelegten Plan erfolgt, sondern der Forschungsprozess als eine Kette aufbauender Entscheidungen gestaltet wird, wobei auch Fälle herangezogen werden, die vorläufig den theoretischen Aussagen nicht entsprechen, um dem „entdeckenden Charakter qualitativer Forschung eher gerecht zu werden. „Durch die enge Verzahnung von Erhebung und Interpretation und die sich daraus ableitenden Entscheidungen für weitere Fälle lässt sich der Fallbezug als Grundlage qualitativer Forschung konsequenter realisieren als in linearen Designs“ (Flick, 2016, S. 130).

Der ehemalige McKinsey Berater Laloux sagt (2015, S. 6), dass seine Recherche zwei Jahre dauerte und er anfangs nicht wusste, was ihn erwarten würde. Das Feld zukunftsweisender Organisationen ist ja erst im Entstehen begriffen, und er fragte sich, ob er gute Beispiele finden würde. Für die qualitative Forschung im Rahmen der vorliegenden Arbeit, stellte sich ebenfalls die Frage nach der Feldbeschaffenheit. Für die Autorin, Forscherin und Einzelperson, existierte einerseits kein Zugang zu Kundendaten wie sie möglicherweise Laloux im Rahmen einer weltweit agierenden Beratungsgesellschaft zur Verfügung standen, und andererseits musste innerhalb begrenzter Zeitressourcen die Forschung gestaltet werden. Erschwerend kam hinzu, dass nur zu einer selbstorganisierenden Organisation (Interview 8) ein loser Kontakt

bestand. Die Frage, warum gerade diese Personen bzw. Organisationen (lt. Tab. 4) und keine anderen für diese Forschung ausgewählt wurden, lässt sich insofern beantworten, als der durchgeführte Feldgang auch als ein Gang in ein unbekanntes Feld auf der Suche nach guten Beispielen beschrieben werden kann. Manche Interviewanfragen wurden abgelehnt. Bei den ersten Zusagen für ein Interview war vorab nicht bekannt, ob es sich um eine Organisation in der Selbstorganisation handelt oder lediglich Interesse am Forschungsthema bestand. Über Empfehlungen bzw. direkte Ansprache (Email bzw. persönliche Ansprache) konnten nach und nach selbstorganisierende Organisationen ausfindig gemacht und für ein Interview gewonnen werden. Interview 2 und 3 haben zu Interview 6 geführt. Interview 6 war das erste Interview, in dem über Prozesse und Praktiken, wie sie bei Laloux zu finden sind, aus eigener Erfahrung berichtet wurde, obwohl die Organisation heute hierarchisch geführt wird. Interview 5 hat zur Selbstorganisation lt. Interview 7 geführt. InterviewpartnerInnen aus den Interviews 8 und 9 wurden direkt angesprochen. Interview 11 hat sich aus einer Empfehlung aus Interview 8 ergeben. Interview 10 eignet sich recht gut, um eine Abgrenzung zwischen Selbstorganisation und agilen Organisationen im IT-Bereich zu zeigen. Die Organisationen aus Interviews 7, 8, 9, 9a und 11 sind praktizierende Selbstorganisationen. Ausgehend vom systemtheoretischen Ansatz, dass soziale Systeme aus Kommunikation, und Organisationen aus kommunizierten Entscheidungen bestehen, wurden lt. Tab. 3 - Überblick über moderne und evolutionäre Praktiken - die Kriterien Entscheidungen, Konflikte, Meetingpraktiken, Leistungsbewertung, Gehälter, Transparenz, Entlassungen und Reflexion in den Interviews näher hinterfragt (siehe Forschungsfrage 3).

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die durchgeführten Interviews (in drei österreichischen Bundesländern). Flick (2016, S. 166) bezieht sich auf Morse (1998, S. 73) hinsichtlich der Auswahl von InterviewpartnerInnen und spricht von „Primär- und Sekundärauswahl“. Erst in der Nachschau konnte besser beurteilt werden, welche Interviews unter Primärauswahl zu reihen sind, d.h. wo Wissen und Erfahrung im Interview zur Themenstellung beitragen konnten. InterviewpartnerInnen aus den Interviews 1-4 waren mit dem Thema Selbstorganisation nach Laloux bzw. Holacracy nicht vertraut. So wurden diese Interviews als Sekundärinterviews gewertet und verkürzt berücksichtigt. Die Besonderheiten der Primärinterviews kann folgendermaßen

beschrieben werden: Interview 5: Thema für InterviewpartnerIn bekannt, aber nicht aus eigener Erfahrung, Interview 6: ein „Rückweg“, d.h. von Selbstorganisation zu einer flachen Hierarchie. Interviews 7, 8, 9, 9a und 11 sind praktizierende Unternehmen in der Selbstorganisation, wobei das Interview 9a für eine Gruppendiskussion steht. Für die Gruppendiskussion wurde ebenfalls das Leitfadenterview verwendet. Die Gruppe für die Gruppendiskussion bestand aus 5 DiskutantInnen und einem/einer BeobachterIn.

Nr.	Personenkreis	Zeit Std.	Anzahl MA	Feldzugang		Branche	Organisationsform	
1	B (b.)	3	keine	direkt	p	Beratung	EPU	S
2	U (EK)	2	nicht gefragt	Empfehlung ARGE	p	Technik/Handel	H	S
3	B (EK)	1,5	keine	Empfehlung von 2	p	Beratung Mediation	EPU	S
4	GF (EK)	1,5	1.600	direkt	p	Technik	H	S
5	GF (b.)	1	bis 9.000	direkt		Handel	H (kulturorientiert, grünes Paradigma)	P
6	GF (EK)	1,5	140	Empfehlung von 3	p	soziale Beratung	von SO zu H	P
7	GF (EK)	1,5	50	Empfehlung von 5	p	IT	SO/individuell	P
8	GF/B (b.)	1	ca. 10	direkt	tel.	Organisations-Beratung	SO/Holacracy	P
9	GF (EK)	1,5	ca. 100	direkt	p	Technik	SO/individuell	P
<b>9a</b>	<b>MA (EK) 6 Pers.</b>	<b>1,5</b>	<b>GD</b>	<b>über GF (9)</b>	<b>p</b>	<b>w.o.</b>	<b>w.o.</b>	<b>P</b>
10	GF (EK)	0,5	180	direkt	tel.	IT	H/Highlands of Agility	P
11	GF (EK)	1	150	Empfehlung von 8	tel.	Technik	SO/Holacracy	P

Tab. 4 Überblick durchgeführter Interviews

Zu Tab. 4: B = BeraterIn, U = UnternehmerIn, GF = GeschäftsführerIn, MA = MitarbeiterInnen, (b.) = bekannt, (EK) = Erstkontakt, GD = Gruppendiskussion, EPU = Einpersonunternehmen, H = Hierarchie, SO = Selbstorganisation, S = Sekundärauswahl, P = Primärauswahl, p = persönliches Interview, tel. = tel. Interview



Erschienen in: Harvard Business Manager; Sonderheft 2016; „Auf zu neuen Ufern“

Abb. 13 Grafische Darstellung der durchgeführten Interviews lt. Tab. 4

Im Prozess der Datenerhebung und –auswertung wird über die Zusammensetzung des empirischen Materials entschieden, z.B. Fälle und Gruppen (Flick, 2016, S. 158). Eine ähnlich zentrale Frage ist, wann in der Forschung mit der Einbeziehung weiterer Fälle aufgehört werden kann. Flick (2016, S. 161) stellt dazu fest, dass die theoretische Sättigung einer Kategorie oder Untersuchungsgruppe dann erreicht ist, wenn sich nichts Neues mehr ergibt. Die Frage nach der theoretischen Sättigung kann in dieser Arbeit nicht eindeutig mit ja oder nein beantwortet werden. Gründe dafür sind, dass es sich 1. um eine sehr junge Entwicklung handelt, und 2. die Interviews im Rahmen der Primärauswahl sehr aussagekräftig waren und somit das Ziel dieser Arbeit erreicht werden konnte. Es kann dennoch nicht ausgeschlossen werden, dass durch weitere Interviews neue Erkenntnisse zutage treten könnten.

Für die Auswertung braucht es einen dreistufigen Prozess: 1) die Aufzeichnung der Daten, 2) ihre Aufbereitung (Transkription) und 3) die Interpretation, d.h. Konstruktion

einer „neuen“ Realität durch den zuvor erstellten Text (Flick, 2016, S. 372). Die Datenaufnahme erfolgte mit einem MP3-Player, die Verschriftlichung erfolgte in Form der Teil-Transkription. Flick äußert sich (2016, S. 379) sehr kritisch, wenn es um genaue Transkription geht und stellt die Verhältnisfrage zum Ertrag der Forschung. Nachdem sich bislang kein Standard durchgesetzt hat, wurden die Aufnahmen mehrmals abgehört und mit Blick auf die Fragestellung nur die wesentlichen Aussagen transkribiert, mit dem Ziel, den Ursprungstext durch Zusammenfassung und Theorievergleiche/ Kategorisierung zu reduzieren und letztlich zu interpretieren. Im Rahmen des axialen Kodierens (Theorievergleich), bei dem „um die Achse“ einer Kategorie herum kodiert werden soll, geht es „nicht um die Beantwortung der umfassenden Forschungsfrage, sondern um die Erklärung des Zustandekommens und der Konsequenzen eines bestimmten Ereignisses bzw. eines bestimmten Typs von Ereignissen“ (Strübing, 2014, S. 26). Strübing (2014, S. 28) führt weiter aus, dass die Phänomene einerseits unter bestimmten Bedingungen entstehen, und andererseits „zur Reproduktion eben dieser Bedingungen ihren Beitrag leisten“. In der vorliegenden Arbeit drehen sich die Aussagen um das Thema Macht bzw. Herrschaft, und ob es gelingt (Hüther 2006, S. 118), unreflektiertes kollektives Bewusstsein ebenso wie egozentrisches Ich-Bewusstsein in Richtung Transzendenz weiterzuentwickeln. Zu den weiteren Kategorien zählen Umweltbedingungen in Form von Komplexität, Annahmen über intrinsische Motivation und Vertrauen sowie Formen von Selbstorganisation entlang des Betriebssystems Holacracy bzw. individuell gewachsenen Systemen. Die von Laloux definierten Begriffe von Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn schließen den Kreis über Reflexion bis hin zur Ebene der Transzendenz. Im Rahmen der Frage nach Implementierung von Selbstorganisation kommt wieder das Thema Herrschaft in den Blick, bzw. Leidensdruck als Differenz zwischen Vorstellung und wahrgenommener Realität/Komplexität.

Strübing (2014, S. 101) verweist darauf, dass in einer pluralen Welt, SozialforscherInnen sich und anderen Rechenschaft über ihre Weltansichten geben müssen. Hier wird auf die Ausführungen unter Pkt. 2.1 verwiesen. Gerade das Modell der psychologischen Ebenen ermöglicht individuelle und organisationale Prozesse gut zu analysieren und darzustellen.

Menschen in postmodernen Gegenwartsgesellschaften sind zu einem erheblichen Maß in Diskurse eingebunden. Strübing (2014, S. 104) verweist deshalb auf Foucaults Diskursanalyse, die vorrangig auf die Analyse von Machtkonstellationen abzielt. Gerade die Aussagen zum Thema Hierarchie und alternative Ansätze zeigen Muster, die sich als Diskurse in Beziehungen von Macht und Organisationen verorten lassen. Flick verweist ebenfalls auf die „Foucaultsche Diskursanalyse“ und ergänzt, dass der theoretische Hintergrund der Diskursanalyse der soziale Konstruktivismus ist. Die „Fragestellungen richten sich darauf, wie die Herstellung sozialer Wirklichkeit an den Diskursen [...] untersucht werden kann“ (2016, S. 430).

### 3.2 Darstellung der Ergebnisse

Die Auswertungstabelle pro Forschungsfrage wird in Anlehnung an die Parallelität der Arbeitsschritte im Verfahren der Grounded Theory (nach Strauss 1991, S. 46 zitiert in Strübing, 2014, S. 12, Abb. 2.1.) dargestellt. Die nicht kursiv geschriebenen Einträge stammen aus den Interviews mit InterviewpartnerInnen, die mit Selbstorganisation arbeiten, d.h. aus Interviews 11, 9, 9a, 8, 7. Die kursiv geschriebenen Einträge repräsentieren Aussagen aus den Interviews 6, 10, 5 bzw. 1-4. Wie aus Tab. 4 ersichtlich, handelt es sich hierbei um Organisationen, die aktuell mit hierarchischen Strukturen arbeiten.

<b>3.2.1 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
I11	1	Entschieden wird meist ganz weit weg von dort, wo man eigentlich damit zu tun hat und damit wird man einfach sehr langsam.	Entscheidungen dauern lange.	Herrschaft
	2	Ich kenne kein Geschäft, das nicht immer schneller wird, abhängig davon wie groß Umbrüche sein können und wie oft sie auftreten.	Umbrüche nehmen zu, die Geschwindigkeit steigt.	Komplexität Disruptive Veränderungen.

<b>3.2.1 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	3	Klassische Hierarchien sind relativ schwer veränderbar und damit sind wir wieder bei den Dynamiken.	Klassische Hierarchien sind schwer veränderbar.	Herrschaft
	4	Die Wirksamkeit von schlechten Führungskräften ist in der Hierarchie enorm hoch.	Schlechte Führungskräfte können großen Schaden anrichten.	Herrschaft
I9	5	Der Druck der Digitalisierung wird Unternehmen zwingen anders zu agieren, auch der Komplexitätsgrad nimmt immer mehr zu.	Digitalisierung und Komplexität erzwingen bzw. fördern Umdenken.	Komplexität Digitalisierung
	6	Wir werden dieses alte Denken, dieses Ich-Denken, aufgrund der Demografie noch die nächsten 10 Jahre im Nowland haben.	Die Alten bremsen.	Motivation: Generation Y hat andere Wertvorstellungen.
	7	Ich weiß von Universitäten, dass die meisten Studenten klassische hierarchische (Macht-)Rollen bedienen möchten.	Klassische Karrieremodelle werden (noch immer) bevorzugt.	Eventuell, weil Universitäten am Hierarchiemodell festhalten.
	8	Große Firmen bieten nur noch marginale Sicherheit.	Die klassische Sicherheit gibt es nicht mehr.	Hierarchie/Sicherheit
	9	Entwicklungszyklen sind heute viel kürzer.	Das Tempo hat sich erhöht.	Komplexität
	10	Nowland ist nicht sinnstiftend, das hat eine Ausrichtung nach Geld.	Sinn versus Geld.	Motivation Sinn
I9a	11	Die Kreativität geht verloren. Es ist eben nur deine Arbeitsleistung	Kreativität geht verloren, es ist nur Leistung gefragt.	Herrschaft /Leistung und Kreativität



<b>3.2.1 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		gefragt und nicht über den Tellerrand schauen.		
	12	Weil von oben Erwartungen nach unten kommen, die unten vielleicht gar nicht ankommen oder nicht erfüllt werden können.	Erwartungen kommen unten nicht an oder sind unerfüllbar.	Herrschaft Distanz oben/unten
	13	Es kann auch eine Hierarchie gut funktionieren. Dass das Demokratische das einzig Gute ist, stimmt nicht.	Hierarchie kann auch funktionieren.	Hierarchie: es gibt auch horizontale Entwicklung.
	14	Hierarchie hat eine gewisse Schwerfälligkeit, weil du durch diverse Instanzen musst.	Hierarchie ist schwerfällig.	Herrschaft
	15	Die junge Generation möchte immer mehr bestimmen und mitreden können.	Die junge Generation treibt das Thema.	Motivation/ Generation Y
I8	16	Die Koppelung von Entscheidungsautorität an wenige Leute an der Spitze, heißt auch eine extreme Limitierung der Verarbeitungskapazität von Organisationen.	Wenige Entscheidungsträger werden zum Flaschenhals.	Herrschaft/ Überforderung
	17	Letztlich hat die traditionelle Hierarchie ein Riesenproblem mit dynamischer Komplexität umzugehen, weil sie lange Entscheidungswege hat.	Lange Entscheidungswege können ein Problem sein.	Herrschaft und Komplexität
	18	Ich nutze im Wesentlichen nicht das Potential von Menschen, die unmittelbar	Das Potential der Menschen wird nicht genutzt.	Herrschaft

<b>3.2.1 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		wahrnehmen was es bräuchte für die Entwicklung der Organisation.		
	19	Die Generation Y hat ein anderes Wertesystem. Sie wollen, dass es sinnstiftend ist und sie einen guten Platz haben.	Die Generation Y treibt das Thema.	Motivation: Generation Y
	20	Gallup-Studie: ¼ ist motiviert, der Rest so lala oder actively disengaged.	Viele Menschen sind demotiviert.	Herrschaft
I7	21	Eigentlich macht Hierarchie das Denken an der Basis tot.	Hierarchie blockiert Kreativität.	Herrschaft
	22	Hierarchieposten – nach oben gelobt bis er nicht mehr kann.	Karriere nur über Beförderung.	Herrschaft: Karriere nur über Führung, Peter-Prinzip.
	23	Schlechte Manager richten viel Schaden an – Problem ist, sie zeitgerecht auszuwechseln.	Eine Hierarchie braucht kompetente Manager.	„gute“ Herrschaft
	24	Wenn ich etwas schnell auf den Markt bringen will, wird die Hierarchie nicht die richtige Antwort sein.	Hierarchie kann Reaktionsfähigkeit einschränken.	Herrschaft
	25	Dass Firmen ganz schnell kommen und gehen werden, da sind wir erst am Anfang.	Organisationen sind stärker mit Überlebensfragen konfrontiert.	Komplexität/ Umbrüche
I6	26	<i>Wir sind von da (Nextland) herüber (Nowland) gereist, aus Finanzierungsgründen.</i>	<i>Die äußere Welt legt die Bedingungen fest.</i>	<i>Herrschaft durch Geldgeber</i>
	27	<i>Eigentlich ist es bei uns eine partizipative</i>	<i>Partizipation so weit möglich.</i>	<i>„Milde“ Herrschaft</i>

<b>3.2.1 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>Struktur und Hierarchie.</i>		
	28	<i>Im Laufe der Jahre erlebe ich eine starke Demotivation bei MitarbeiterInnen, viele erleben eine deutliche Verschlechterung.</i>	<i>Demotivation aufgrund geänderter Bedingungen.</i>	<i>Herrschaft</i>
	29	<i>Jetzt unterliegen wir äußeren Bedingungen, jetzt haben wir Restriktionen bis ins kleinste Detail (Finanzierung, Kollektivvertrag, Professionenmix, verrechenbare Stunden etc.).</i>	<i>Der Geldgeber gibt vieles vor, die Autonomie wurde eingeschränkt.</i>	<i>Herrschaft</i>
	30	<i>Die Leistung der Einzelnen ist wohl wichtig für das Gesamte, aber nicht die Einzelnen selbst.</i>	<i>Leistung ist wichtiger als der Mensch selbst.</i>	<i>Herrschaft/Leistung</i>
	31	<i>Da sitzt einer oben und lässt sich was einfallen, was ihm gefällt oder was leicht ist oder was das meiste Geld bringt.</i>	<i>Die „oben“ bestimmen über die „unten“.</i>	<i>Herrschaft</i>
I10	32	<i>Durch das Unternehmenswachstum braucht es natürlich gewisse Hierarchiestufen, damit ein Reporting funktioniert.</i>	<i>Unternehmenswachstum braucht Hierarchie.</i>	<i>Hierarchie wird nicht in Frage gestellt.</i>
	33	<i>Ich glaube die Hierarchie kommt dort an ihre Grenzen, wenn sie auch nicht mehr durchblickbar ist.</i>	<i>Hierarchie muss durchblickbar sein.</i>	<i>Herrschaft</i>
	34	<i>Also haben wir versucht,</i>	<i>Wir haben eine flache</i>	<i>„Milde“ Herrschaft</i>

<b>3.2.1 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>das relativ flach zu halten.</i>	<i>Hierarchie.</i>	
I5	35	<i>Die Hierarchie kommt an ihre Grenzen, wenn Chefs mit ihrem Chef spielen und politischen Spielen aufgesaugt werden.</i>	<i>Chefs sind mit sich selbst beschäftigt.</i>	<i>Herrschaft</i>
	36	<i>Oft wird die Kultur dazu verwendet eigene Interessen durchzusetzen, z.B. so macht man das bei XY, wenn du nicht das machst bist du nicht o.k., das sagt die Kultur, etc.</i>	<i>Kultur hilft, eigene Interessen durchzusetzen.</i>	<i>Herrschaft/ Kultur</i>
	37	<i>Wenn der Chef sagt: „Machen wir so!“ hören die Mitarbeiter auf, verkümmern sie, da verwende ich nur mehr 10% oder 20 % ihres Potentials – wenn also ein reines Machtgefüge etabliert ist.</i>	<i>Ein reines Machtgefüge lässt das MitarbeiterInnen-Potential schwinden.</i>	<i>Herrschaft- Beherrschte</i>
	38	<i>Das hat schon viel mit den inneren Werten zu tun.</i>	<i>Es kommt auf die inneren Werte an.</i>	<i>Herrschaft/Reflexion</i>
	39	<i>60-70 % sind mit ihren Chefs nicht zufrieden, weil sie nicht auf sie zugehen, weil sie sie nicht wertschätzen.</i>	<i>Viele MitarbeiterInnen fühlen sich nicht gesehen und geachtet.</i>	<i>Herrschaft Gallup-Studie</i>
	40	<i>Heute sind die Anforderungen in punkto Führen sehr gering, und die meisten können das auch nicht, leider.</i>	<i>Die meisten Führungskräfte können nicht führen.</i>	<i>Herrschaft</i>
	41	<i>Manchmal ist auch wichtig eine Struktur vorzugeben, das gibt Halt</i>	<i>Struktur gibt Halt und Sicherheit. Gewisse Probleme können nur in</i>	<i>Herrschaft</i>

<b>3.2.1 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>und Sicherheit. Gewisse Probleme sind in einer gewissen Hierarchiestufe zu lösen.</i>	<i>einer gewissen Hierarchiestufe gelöst werden.</i>	
I1-4	42	<i>Das passiert oft, wo die nur mehr im Leuchtturm sitzen, das was da unten ist, nicht mehr spüren.</i>	<i>Führungskräfte haben keine Verbindung zu ihrem Spüren, zu ihren MitarbeiterInnen.</i>	<i>Herrschaft</i>

Tab. 5 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?

### **Frage 1: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich**

<b>Herrschaft</b>	
I11	Die Hierarchie als Form von Herrschaft wird hier besonders kritisiert als zu langsam in Zeiten erhöhter Dynamik. Entscheidungen werden nicht dort getroffen, wo das Problem auftritt. Klassische Hierarchien sind schwer veränderbar bzw. können schlechte Führungskräfte hier großen Schaden anrichten.
I9	Die meisten Uni-Abgänger bevorzugen immer noch große Organisationen, einerseits aus Sicherheitsgründen - obwohl große Firmen nur noch marginale Sicherheit bieten - und andererseits wegen des Machtmodells für die klassische Karriere. Eventuell hängt das damit zusammen, dass (auch) Universitäten am Hierarchiemodell festhalten.
I9a	Hier wird der Herrschaftsansatz verbunden mit der Ausrichtung an Leistung, dem Verlust an Kreativität und dem fehlendem Abgleich von Erwartungen zwischen „oben und unten“. Grundsätzlich kann eine Hierarchie funktionieren. Jedoch kann ihre Funktionalität durch Schwerfälligkeit beeinträchtigt werden.
I8	Wenige Entscheidungsträger an der Spitze heißt auch Limitierung der Verarbeitungskapazität. Die wenigen Entscheidungsträger werden zum Flaschenhals in Zeiten dynamischer Komplexität. Entscheidungswege sind lange und es wird das Potential der Menschen für die Entwicklung der Organisation nicht genutzt. Die Generation Y bevorzugt sinnstiftende Arbeit. Die Gallup-Studie zeigt eine hohe Demotivation.

I7	Die Hierarchie wird kritisiert als kreativitätshemmend und langsam, aber auch wegen der üblichen Vorgangsweise nach dem Peter-Prinzip, Menschen so lange nach „oben“ zu befördern, bis ihre eigene Unfähigkeit erreicht ist. Damit werden sie zur Gefahr für die Organisation, deren Überlebensfrage sich immer öfter stellt, d.h. wenn eine Hierarchie funktionieren soll, dann braucht es kompetente Manager.
I6	<i>Die Geldherrschaft von außen legte Bedingungen fest, trotzdem wird Partizipation, soweit möglich, gelebt. Die geänderten Bedingungen haben über die Zeit zu Demotivation geführt, einerseits weil die Autonomie eingeschränkt wurde und andererseits, weil bis ins kleinste Detail mitbestimmt wird. In der Hierarchie liegt der Fokus auf Leistung und nicht auf Menschen. Die „oben“ bestimmen über die „unten“.</i>
I10	<i>Hierarchie wird mit Unternehmenswachstum begründet. Sie muss jedoch durchblickbar sein, deswegen wurde eine flache Hierarchie eingeführt.</i>
I5	<i>Die Herrschaft von Führungskräften gerät in Kritik, wenn diese zu sehr mit sich selbst beschäftigt und unreflektiert sind, wenn sie die Kultur zur Durchsetzung eigener Interessen einsetzen, ihre MitarbeiterInnen nicht sehen und achten und letztlich das Potential der MitarbeiterInnen nicht nutzen (Gallup). Dabei kommt es auf die inneren Werte an. Beklagt wird, dass die meisten Führungskräfte nicht führen können. Hierarchie gibt aber auch Halt und Sicherheit, bzw. können bestimmte Probleme nur in einer gewissen Hierarchiestufe gelöst werden.</i>
I1-4	<i>Führungskräfte haben die Verbindung zu den MitarbeiterInnen verloren, sie spüren (sich selber bzw. die anderen) nicht mehr.</i>
<b>Motivation</b>	
I9	Die Generation Y hat andere Wertvorstellungen. Das alte Denken wird aufgrund der Demografie noch zehn Jahre in Unternehmen da sein. Nowland ist nicht sinnstiftend, sondern hat eine Ausrichtung nach Geld.
I9a	Die junge Generation möchte immer mehr bestimmen und mitreden können, damit treibt die Generation Y das Thema.
I8	Die Generation Y hat ein anderes Wertesystem. Die Jungen wollen, dass es sinnstiftend ist und sie einen guten Platz haben.

<b>Komplexität</b>	
I11	Umbrüche und disruptive Veränderungen nehmen zu, die Geschwindigkeit steigt. Es gibt kein Geschäft, das nicht schneller wird.
I9	Digitalisierung und die Zunahme an Komplexität erzwingen bzw. fördern Umdenken. Die Entwicklungszyklen sind heute viel kürzer.
I7	Organisationen sind stärker mit der Überlebensfrage konfrontiert. Firmen werden zunehmend ganz schnell kommen und gehen.

Tab. 6 Frage 1: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich

Zusammenfassend lässt sich sagen (Tab. 5 und 6), dass das Herrschaftsthema von allen InterviewpartnerInnen aufgegriffen wurde. Gerade Personen, die mit Selbstorganisation arbeiten, sehen sehr kritisch auf die Hierarchie in Form von Herrschaft. Die klassische Hierarchie wird beschrieben als (zu) langsam, schwer veränderbar, abhängig vom Reifegrad der Führungskräfte, vermeintlicher Sicherheit und Karriere, fehlendem Abgleich von Erwartungen, als kreativitätshemmend, potentialvergeudend und demotivierend.

In den interviewten hierarchischen Organisationen wird mit flacher Hierarchie (freiwillig oder unfreiwillig) gearbeitet. Im Interview 6 kommt zum Ausdruck, dass nach Einführung der Hierarchie Demotivation bei den MitarbeiterInnen entstanden ist. InterviewpartnerInnen aus den Interviews 10, 5 und 1-4 stellen die Hierarchie grundsätzlich nicht in Frage. Dennoch werden im Interview 5 unreflektierte Führungskräfte unter anderem als Ressourcenvergeuder kritisiert. Kritik an der Hierarchie entsteht auch dann, wenn Führungskräfte die Verbindung zu ihren MitarbeiterInnen verloren haben.

Die Kategorien Motivation und Komplexität wurden von selbstorganisierenden Organisationen angesprochen. Die Kategorie Motivation zeigt, dass die Generation Y andere Wertvorstellungen hat und das Thema somit treibt bzw. treiben wird. Junge Menschen wollen mitbestimmen können und ihr Tun als sinnstiftend erleben. Die Kategorie Komplexität hält fest, dass Umweltbedingungen in Form disruptiver Veränderungen Unternehmen zunehmend unter Druck setzen, und sich die Überlebensfrage häufiger stellt.

<b>3.2.2 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
I11	1	Der stärkste Unterschied ist die Annahme, dass jeder Mitarbeiter aus Eigenmotivation und Eigenantrieb heraus das Beste fürs Unternehmen und für seinen Job möchte.	Eigenmotivation und Eigenantrieb lassen MitarbeiterInnen ihr Bestes geben.	Motivation der MitarbeiterInnen bzw. wohlwollende Grundhaltung der Unternehmensleitung.
	2	Dass dazu keinerlei weitere Kontrollen oder Direktive notwendig sind.	Predict and control ist überflüssig.	Vertrauens- vs. Misstrauenskultur
	3	Solange sich seine eigenen Ziele mit dem Zweck und den Zielen des Unternehmens decken.	Ableich Ausrichtung der Organisation mit den Zielen des Einzelnen.	Purpose/Ausrichtung Freiraum/Verantwortung
	4	Viele klassische Organisationen sagen „ja eh, ist bei uns genauso“, den wirklichen Unterschied im Vertrauen in Holacracy merkt man erst dann, wenn man einmal im Nextland war und zurückschaut.	Viele reden darüber ohne selber Erfahrungen damit gemacht zu haben.	Vertrauen: Man muss es (Holacracy) selber gemacht haben, um mitreden zu können.
I9	5	Wir sind gleichberechtigte Partner, wir schauen uns in die Augen.	Augenhöhe versus Über- Unterordnung.	Vertrauen: Augenhöhe/ Transaktionsanalyse
	6	Also ich in meiner Rolle lebe viel vor, ich bewege mich, laufe viel durchs Unternehmen.	Vorbild sein ist wichtig.	Reflexion: Vorbild (Vier-Quadranten-Modell)
	7	Das fängt bei meiner Person an, ich bin relativ uneitel was Geschäft und Erfolg angeht, ich mag so den gemeinsamen Erfolg.	Gemeinsamer Erfolg steht vor Prestige.	Reflexion: Bewusstseinsstufen
	8	Wenn es um den soliden Kaufmann geht, dann sage ich: das will ich, so das	Geschäftsführer ist moralische Grundinstanz.	Reflexion: Vorbildwirkung, Direktive/Herrschaft



<b>3.2.2 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	9	will ich. Ich glaube, dass alles was sinnstiftend ist, also wo man Sinn findet, wo man sich selber findet, das muss erfolgreich sein.	Sinn- und Selbstfindung sind Basis für Erfolg.	Sinn/Ausrichtung Bewusstseinsstufen
	10	Wir haben ein Mitarbeiter-Handbuch, von Mitarbeitern geschrieben, wie Werte umgesetzt werden in praktisches Tun. Das wollen wir authentisch leben.	Werte wurden von MitarbeiterInnen festgeschrieben.	Vertrauen: Umsetzung von Werten.
	11	Es braucht Menschen, die sich selbst steuern können, die ein Gefühl haben, eine hohe Sozial- und Methodenkompetenz.	Es braucht bewusste, reife Menschen mit hoher Sozial- und Methodenkompetenz.	Reflexion, Selbststeuerung
I9a	12	Es muss das Gesamtpaket passen, es muss das Gehalt passen, aber auch Spaß machen, das Gesamtpaket muss Freude machen.	Arbeit muss Freude machen und Einkommen bringen	Motivation
	13	Wenn das wirklich mehr Unternehmen machen, dann wird sich auch die Gesetzeslage anpassen müssen (Arbeitszeitgesetz).	Gesetzliche Regelungen erschweren unabhängiges Denken.	Motivation
	14	Da hast wirklich den Raum und das Vertrauen, Missbrauch würde evtl. nicht gleich auffallen.	Eigenverantwortung ist wesentliches Kriterium.	Vertrauen und Verantwortung
I8	15	Also ich glaube, dass es im Menschenbild (Menschenbild X versus Menschenbild Y nach McGregor) einen massiven Unterschied hat.	Der Unterschied liegt im Menschenbild.	Vertrauen vs. Misstrauen

<b>3.2.2 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	16	Im Nowland werden Organisationen als Maschinen gesehen, im Nextland würde man sagen, es ist ein lebendiges System, ein lebender Organismus, der sich auf Basis seines Seins einfach weiterentwickelt.	Maschinenmetapher versus lebendigem System.	Reflexion/ Bewusstseinsstufen
	17	Ich muss mich als Organisation so aufstellen, dass ich antwortfähig bin, wenn sich der Kontext rasch verändert.	Organisationen müssen rasch antworten können.	Purpose, Überleben, Kreativität
	18	Es braucht mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung, purposgetriebene Organisationen, es braucht das gesamte Potential des Menschen und nicht ein Bruchstück.	Es braucht andere Formen des Organisierens, es braucht den ganzen Menschen.	Sinn, Ausrichtung, Selbstverantwortung
	19	Je mehr Sensoren du hast und nicht nur wenige Leute an der Spitze, desto höher ist die Chance, dass die Organisationen überleben werden.	Es können viel mehr Informationen aufgenommen und verarbeitet werden.	Reflexion Kreativität/ Krisenresistenz
I7	20	Nachdem alles auf Vertrauen aufgebaut ist, haben wir ganz klar definierte Werte gemeinsam niedergeschrieben, nicht nur einige wenige Köpfe.	Selbstorganisation ist auf Vertrauen aufgebaut, Werte wurden gemeinsam niedergeschrieben.	Vertrauen, Werte
	21	Ich bin immer Teammensch gewesen, das ist eine Eigenschaft, die kann man nicht lernen, das	Selbstorganisation muss zur Persönlichkeit passen.	Reflexion Bewusstseinsstufe der obersten Ebene ist Grenze für System.

<b>3.2.2 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		muss man sein wollen.		
	22	Wer bei uns gar nicht leben kann ist eine Primadonna, das geht gar nicht.	Narzisstische Bedürfnisse werden nicht befriedigt.	Reflexion: Integral evolutionär - keine Ausrichtung am Ego.
	23	Viel schwieriger ist unseres, ich glaube halt, dass es auch das Zufriedenere täglich bringt.	MitarbeiterInnen finden Zufriedenheit und Erfüllung.	Motivation
	24	Wir haben zwei Krisen hinter uns und ich bin froh, dass wir damals die Struktur hatten, weil ich weiß, dass wir zwei Geschäftsführer die falsche Entscheidung getroffen hätten – wir haben das Problem in die Gruppe geschmissen, wir haben sofort handeln können und das hat natürlich zusammengeschweißt.	Selbstorganisation hat sich in der Krise bewährt.	Vertrauen/Zutrauen in der Praxis Laloux: Beispiel Buurtzorg, Favi.
	25	Die Dinge, die wir lernen, sind spannend und interessant und man wird niemals fertig.	Selbstorganisation fördert Lebendigkeit und laufende Entwicklung.	Motivation (viele kleine Schritte anstelle einem großen Schritt).
I6	26	<i>Das Ideale ist die Verbindung beider, das Haltgebende von Nowland und das Freie, Visionäre von Nextland (im schlimmsten Fall Zwang/Chaos).</i>	<i>Das Ideale ist die Verbindung zwischen Nextland und Nowland.</i>	<i>Sinn, Zweck Struktur und Ausrichtung</i>
	27	<i>Für mich ist es ein Wesentliches, dass ich eben glaube, so leben und arbeiten Menschen besser, wenn sie sich in einem hohen Ausmaß beteiligen können.</i>	<i>Partizipation ist menschen-bzw. lebensdienlich.</i>	<i>Motivation</i>

<b>3.2.2 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	28	<i>Das Zentrale, also das Primäre eigentlich ist, dass es KlientInnen -orientiert ist und dass es für die MitarbeiterInnen das Würdevollste ist.</i>	<i>Menschen haben ein Würdeverlangen.</i>	<i>Purpose/ Menschenwürde</i>
	29	<i>Dass es auch die Herausforderung birgt, dass man es pflegen muss und nicht zum Selbstzweck wird.</i>	<i>Selbstorganisation braucht Pflege, darf aber nicht zum Selbstzweck werden.</i>	<i>Reflexion: Laloux Selbstführung, Ganzheit, evolutionärer Sinn.</i>
	30	<i>Die Strukturen sind ja kein Schicksal, die machen ja auch Leute, das hängt davon ab, wovon nähre ich mich.</i>	<i>Organisationale Strukturen sind veränderbar, die Frage ist was bringt Kraft.</i>	<i>Purpose, Sinn vs. Herrschaft</i>
I10	31	<i>Ich sag immer, es muss ein Regelwerk geben, also einen Rahmen, aber im Rahmen sollen sie sich eigentlich selber bewegen können – agil manifest – das ist etwas, was wir genau durchgehen.</i>	<i>Regelwerk und Beweglichkeit entlang von Agile Manifesto.</i>	<i>Motivation Highlands of Agility  Trotz Hierarchie Herstellung hoher Beziehungsdichte.</i>
I5	32	<i>Da musst du prestigelos sein und großes Selbstvertrauen haben.</i>	<i>Inneres ist wichtiger als Äußeres.</i>	<i>Reflexion Bewusstseinsstufen</i>
	33	<i>Da müssen die Leute sich respektieren, konflikt- und konfrontationsfähig sein.</i>	<i>Es braucht Konfliktfähigkeit und -festigkeit.</i>	<i>Reflexion Konfliktmechanismen bei Laloux</i>
	34	<i>Wir haben mehr weibliche Werte in unserer Kultur in Skandinavien: wir haben das Zuhören, das Nicken, Dabeisein, wir schälen das Testosteron weg etc.</i>	<i>Weibliche Werte fördern Kriterien für Selbstorganisation.</i>	<i>Reflexion Die jeweilige Kultur unterstützt oder behindert Selbstorganisation.</i>
	35	<i>Es braucht eine Qualität in der Kommunikation und</i>	<i>Kommunikation und persönliche Reife sind</i>	<i>Reflexion</i>

<b>3.2.2 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>eine Qualität in der persönlichen Reife, es braucht eine gesunde Selbsteinschätzung und etwas Urvertrauen.</i>	<i>wesentlich.</i>	
	36	<i>Es braucht Offenheit und Reflexion sowie Klarheit darüber, was wollen wir erreichen und das tun wir auf folgende Art und Weise.</i>	<i>Offenheit, Reflexion und Ausrichtung.</i>	<i>Reflexion/Ausrichtung</i>
	37	<i>Es bedarf, dass du wirklich in Kontakt bist, was du wirklich willst und dass du den Mut hast zur Veränderung.</i>	<i>Es ist wichtig zu wissen, was man selber will und es dann auch tun.</i>	<i>Reflexion</i>
II -4	38	<i>Sinnvolle Arbeit, die frisst nicht die Motivation, sondern erzeugt Motivation.</i>	<i>Sinnvolle Arbeit motiviert.</i>	<i>Motivation und Sinn</i>
	39	<i>Ich glaube, es geht in Wahrheit um einen spirituellen Ansatz. Entscheidend ist fühlen zu lernen, was löst mein Wort beim anderen aus.</i>	<i>Es geht darum, fühlen zu lernen durch Reflexion mit dem DU.</i>	<i>Reflexion, fühlen lernen</i>
	40	<i>Ich glaube, dass das kein Modethema ist.</i>	<i>Selbstorganisation ist kein Modethema.</i>	<i>Reflexion Bewusstseinsstufen</i>
	41	<i>Vertrauen fördert Handlungsfähigkeit.</i>	<i>Vertrauen ist förderlich.</i>	<i>Vertrauen erhöht Erleben und Handeln.</i>
	42	<i>Es ist eine gesundheitsfördernde Organisationsstruktur. Da ergibt sich ein ganz anderes Commitment der Leute.</i>	<i>Selbstorganisation kann gesundheitsfördernd wirken und Engagement erhöhen.</i>	<i>Motivation</i>

Tab. 7 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?

## Frage 2: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich

<b>Motivation</b>	
I11	MitarbeiterInnen möchten aus Eigenmotivation und Eigenantrieb heraus das Beste für das Unternehmen und den eigenen Job. Diese Grundhaltung seitens der Unternehmensleitung setzt den Glauben an Eigenmotivation und ein gewisses Wohlwollen gegenüber MitarbeiterInnen voraus.
I9a	Das Gesamtpaket muss stimmen. Arbeit muss Freude machen und Einkommen bringen. Gesetzliche Regelungen, wie das aktuelle Arbeitszeitgesetz, erschweren selbstorganisierendes Denken.
I7	Selbstorganisation wird als viel schwieriger eingeschätzt, aber auch, dass es das Zufriedenere täglich bringt. Selbstorganisation fördert Lebendigkeit, laufende Entwicklung und Lernen.
I6	<i>Die Geschäftsführung geht davon aus, dass Menschen so besser leben und arbeiten, wenn sie sich in einem hohen Ausmaß beteiligen können.</i>
I10	<i>Es braucht ein Regelwerk, innerhalb dessen sich die MitarbeiterInnen selber bewegen können, im konkreten Fall entlang Agile Manifesto/Spotify.</i>
I1-4	<i>Sinnvolle Arbeit erzeugt Motivation. Es ist eine gesundheitsförderliche Form, die ein ganz anderes Commitment der MitarbeiterInnen erzeugt.</i>
<b>Vertrauen</b>	
I11	Eigenmotivation braucht keine weiteren Kontrollen und Direktiven. Den wirklichen Unterschied im Vertrauen in Holacracy merkt man erst dann, wenn man einmal im Nextland war und zurückschaut.
I9	Als gleichberechtigte Partner erfolgt die Begegnung auf Augenhöhe. Die Werte und deren Umsetzung in praktisches Tun wurden von MitarbeiterInnen in einem Handbuch niedergeschrieben und werden authentisch gelebt.
I9a	Es braucht Eigenverantwortung, um mit dem entgegengebrachten Vertrauen gut umzugehen.
I8	Es hat einen massiven Unterschied im Menschenbild (X versus Y nach McGregor).
I7	Weil alles auf Vertrauen aufgebaut ist, wurden klar definierte Werte gemeinsam niedergeschrieben. Selbstorganisation hat sich bereits in der Krise bewährt. Es konnte ganz schnell eine Lösung durch die Gruppe gefunden

	werden, das hat auch zusammengeschweißt.
I1-4	<i>Vertrauen fördert die Handlungsfähigkeit, Erleben und Handeln.</i>
<b>Purpose/Zweck/Sinn</b>	
I11	Wichtig ist, dass sich die Ziele der MitarbeiterInnen mit dem Zweck des Unternehmens decken. Das gibt den MitarbeiterInnen Freiraum aber auch Verantwortung.
I9	Alles was sinnstiftend ist, also Sinn- und Selbstfindung, ist die Basis für Erfolg.
I8	Organisationen müssen so aufgestellt sein, dass sie schnell antworten können, wenn sich der Kontext ändert. Es braucht mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung, purposgetriebene Organisationen, es braucht das gesamte Potential des Menschen und nicht nur ein Bruchstück.
I6	<i>Ideal ist die Verbindung von Nowland und Nextland, das Freie, Visionäre mit dem Haltgebenden. Das Primäre ist, dass es KlientInnen-orientiert ist und dass es für die MitarbeiterInnen das Würdevollste ist. Strukturen sind ja kein Schicksal und können verändert werden, die Frage ist, was gibt Energie, was bringt Kraft.</i>
<b>Reflexion</b>	
I9	Als Vorbild ist es wichtig, viel vorzuleben und im Unternehmen stark präsent zu sein. Es fängt bei der Person des Geschäftsführers an, alles Prestigehafte passt nicht zur Selbstorganisation. Der gemeinsame Erfolg ist wichtig. Der Geschäftsführer ist auch moralische Instanz, z.B. wenn es um den soliden Kaufmann geht. Für Selbstorganisation braucht es bewusste, reife Menschen mit hoher Sozial- und Methodenkompetenz.
I8	Im Nowland werden Organisationen als Maschinen gesehen, im Nextland als ein lebendiges System, ein lebendiger Organismus, der sich auf Basis seines Seins einfach weiterentwickelt. Je mehr Sensoren (psychische Systeme), desto höher ist die Chance, dass die Organisation überleben wird.
I7	Selbstorganisation muss zur jeweiligen Persönlichkeit passen, das muss man wollen. Narzisstische Bedürfnisse werden hier nicht befriedigt.
I6	<i>Die Herausforderung ist, dass Selbstorganisation Pflege braucht, aber nicht zum Selbstzweck werden darf.</i>
I5	<i>Prestigedenken hat hier keinen Platz. Es braucht Selbstvertrauen, Respekt und</i>

	<i>Konflikt- bzw. Konfrontationsfähigkeit. Weibliche Werte, wie Zuhören, Dabeisein etc. unterstützen Selbstorganisation. Es braucht eine Qualität in der Kommunikation und in der persönlichen Reife, eine gesunde Selbsteinschätzung und etwas Urvertrauen. Es braucht Offenheit und Reflexion sowie Klarheit was wollen wir erreichen. Es ist auch wichtig zu wissen, was jemand selber will und den Mut hat das auch zu tun.</i>
I1-4	<i>Es geht um einen spirituellen Ansatz, im Sinne von Fühlen lernen. Selbstorganisation ist kein Modethema, sondern eine Frage von Bewusstsein.</i>

Tab. 8 Frage 2: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass die Annahmen und Überzeugungen in der Selbstorganisation (Tab. 7 und 8) von den Kategorien Motivation, Vertrauen, Ausrichtung (Purpose/Zweck/Sinn) und Reflexion gespeist werden, wobei diese Kategorien sehr eng miteinander verbunden sein können.

In Selbstorganisationen wird auf intrinsische Motivation vertraut, es braucht keine weiteren Kontrollen (I11). Voraussetzung dafür ist eine wohlwollende Grundhaltung und ein positives Menschenbild (I8, Vertrauen), seitens der Unternehmensleitung. Aus Sicht der MitarbeiterInnen (I9a) ist Motivation ein zentrales Thema. Arbeit muss Freude machen. Externe Faktoren, wie das Arbeitszeitgesetz, stören. Auch wenn Selbstorganisation anspruchsvoller ist (I7), fördert sie Lebendigkeit und Entwicklung. Sinn und Motivation wirken zusammen gesundheitsförderlich und erzeugen ein ganz anderes Commitment bei den MitarbeiterInnen (I1-4). Für InterviewpartnerInnen aus I6 und I10 ist wichtig, für Partizipation bzw. Freiräume innerhalb der Hierarchie zu sorgen.

Zum Thema Vertrauen äußerten sich InterviewpartnerInnen aus Selbstorganisationen. Vertrauen muss gelebt werden. Es genügt nicht, nur darüber zu reden. Die Begegnungen finden auf Augenhöhe statt, was seitens der MitarbeiterInnen (Eigen-)Verantwortung braucht. Werte wurden gemeinsam niedergeschrieben (I9, I7). Der wesentliche Unterschied in den Annahmen wird im Interview 8 im Menschenbild (Theorie X versus Y) gesehen. Selbstorganisation hat sich bereits in der Krise bewährt. Die Ergänzung aus



I1-4 unterstreicht diese Erfahrung, indem Vertrauen mit der Förderung von Handlungsfähigkeit verbunden wird.

Die Kategorie Purpose/Zweck/Sinn wird von den Selbstorganisationen (I11, I9) insofern beantwortet, als es wichtig ist, dass sich der Seinszweck der Organisation mit den Zielen der MitarbeiterInnen deckt. Das gibt den MitarbeiterInnen Freiraum, aber auch Verantwortung. Sinnstiftung, auch Sinn- und Selbstfindung, wird als Basis für Erfolg gesehen. Es braucht purposegetriebene Organisationen und Eigenverantwortung, es braucht den ganzen Menschen, um schnell auf Kontextänderungen antworten zu können (I8). In I6 wird darauf hingewiesen, dass Strukturen verändert werden können, idealerweise danach, was Energie und Kraft bringt.

Die Kategorie Reflexion wurde von der Selbstorganisation (I9) insofern angesprochen, als Vorbildwirkung, moralische Instanz und die Freude am gemeinsamen Erfolg die Geschäftsleitung auszeichnen. Grundsätzlich braucht es für Selbstorganisation bewusste, reife Menschen mit hoher Sozial- und Methodenkompetenz. In I8 wird die Organisation als lebendiger Organismus gesehen. Viele Sensoren sorgen für die laufende Entwicklung bzw. das Überleben der Organisation. In I7 wird betont, dass Selbstorganisation zur Persönlichkeit passen muss und Narzissmus keinen Platz hat. In I6 wird darauf hingewiesen, dass Selbstorganisation Pflege braucht, aber nicht zum Selbstzweck werden darf. In I5 werden Qualitäten für Selbstorganisation, wie z.B. Respekt, Konflikt- und Konfrontationsfähigkeit, Zuhören, Kommunikation, persönliche Reife, Urvertrauen, Offenheit und Reflexion, hervorgehoben. Die Ergänzungen aus den Interviews 1-4 bringen zum Ausdruck, dass Selbstorganisation kein Modethema ist, sondern eine Frage von Bewusstsein.

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
I11	1	Holacracy überlässt noch sehr viel der Eigendefinition, man muss sich selber vieles ausdenken. Es schafft eine	Holacracy ist eine Unterstützung, um die eigene Struktur zu entwickeln.	Holacracy

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		Basisstruktur und wie diese Strukturen weiterentwickelt werden – ein evolutionäres System im Prinzip.		
	2	Der wesentliche Unterschied ist, dass ganz anders darüber diskutiert wird, andere Kreise darüber diskutieren und Ergebnisse noch transparenter werden.	Die Art und Weise über die Dinge zu sprechen ändert sich.	Holacracy
	3	Entscheidungen, die die Struktur verändern, werden im Governance-Meeting getroffen, alle anderen Entscheidungen von den jeweils Verantwortlichen direkt – nicht in der Gruppe. Entscheidungen sind ausgerichtet an einem funktionalen Purpose, als Guideline für Entscheidungen.	Nur wenige Entscheidungen werden in einer Gruppe getroffen.	Holacracy
			Der Purpose muss eine innere Kraft haben	Holacracy
	4	Konflikte: wir haben eine Ministruktur aufgesetzt, wie man Konflikte erkennt, wie man sie bearbeitet und sie möglichst früh anspricht. Holacracy zwingt jeden, sich damit auseinanderzusetzen, weil jeder seine Konflikte auch selber lösen muss, es gibt ja keine Führungskraft mehr. Wir wollen konstruktive Lösungen. Speziell Governance-Meetings helfen schwierige Themen anzusprechen.	Konflikte zu handhaben ist für jeden Einzelnen wichtig, weil es keine Führungskräfte mehr gibt.	Holacracy
			Governance-Meetings helfen Dinge anzusprechen.	
	5	Meetingpraktiken: Governance und Operative	Vorgegebene Praktiken.	Holacracy/Laloux

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		Meetings.		
	6	Leistungsbewertung: hat viel mit Feedback der Kollegen zu tun, mit Eigen- und Wechselbewertung.	Verlagerung von Führungskraft auf Peer-Prozesse.	Holacracy/Laloux
	7	Gehälter: jede Person setzt eigenen Gehaltsvorschlag fest. Diese Vorschläge werden in einem Gremium bearbeitet. Für bessere Entscheidungen im Gremium legt jeder Mitarbeiter auch fest, wem aus dem Team er eine Gehaltserhöhung zugestehen würde.	Verlagerung von Führungskraft auf Peer-Prozesse.	Holacracy/Laloux
	8	Entlassung: Im Anlassfall würden wir eine Gruppe einführen, die sich das Thema anschaut - Kritikgespräch, Maßnahmen, Timeline und Entscheidung.	Verlagerung von Führungskraft auf Peer-Prozesse.	Laloux
	9	Transparenz: jeder muss eine gute Entscheidung treffen können, d.h. jeder hat die gleichen Grundlagen zur Verfügung wie früher die Führungskraft – (noch) keine Gehaltstransparenz.	Es braucht Transparenz für gute Entscheidungen.  (Noch) keine Gehaltstransparenz.	Laloux
	10	Reflexion: wir haben einen Feedbackprozess eingeführt. Das Feedback einer Person, der Führungskraft, wird durch Feedback von jedem Teammitglied ersetzt. Für den Abgleich der eigenen Ausrichtung mit der Ausrichtung der	Verlagerung von Führungskraft auf Peer-Prozesse.	Holacracy

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		Organisation ist jeder selbst verantwortlich. Jeder hat die Möglichkeit über Rollen seine Arbeit zu gestalten, und das jeden Tag.	Jeder/jede ist für seine eigene Ausrichtung und Arbeitsgestaltung verantwortlich.	Holacracy
I9	11	Wir haben keine Holacracy, wir haben was Eigenes. Wir haben zwei große Gremien, das Geschäftsplangremium und das Organisationsgremium. Da sitzen die gewählten Prozessverantwortlichen drinnen, die kein Weisungsrecht haben. Ein Mitarbeiter sitzt immer zwei Personen gegenüber, dem Prozessverantwortlichen und dem interdisziplinären Personalverantwortlichen. Ich habe auch nur eine Stimme, jedoch auch ein Vetorecht.	Gremien übernehmen die Arbeit früherer Führungskräfte.  Prozess- und Personalverantwortliche sitzen gemeinsam MitarbeiterInnen gegenüber.  Vetorecht des Geschäftsführers.	Individuelles System          Laloux
	12	Entscheidungen: in den Gremien und Prozessen, demokratisch, einfache Mehrheit.	Demokratisches Modell.	Selbstführung Laloux
	13	Konflikte: jeder Mitarbeiter muss auch verbale Stärke haben und das haben nicht alle. Die Möglichkeit ist „trau dich!“	Kein spezielles Regelwerk für Konflikte.	Selbstführung Laloux
	14	Meetingpraktiken: Gremien zweiwöchentlich im Wechsel, im Infonet dokumentiert.	Regelmäßige Meetings, keine speziellen Meetingpraktiken.	Selbstführung Laloux (Buurtzorg/ Holacracy)
	15	Transparenz: Protokolle und Daten im Infonet, mit Ausnahme der individuellen Gehälter.	Transparenz inkl. gesamter Lohnkosten.	Selbstführung Laloux

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	16	Eine Arbeitsgruppe hat sich um Lohngerechtigkeit gekümmert.	Auf Entgelt wird kollektiv geachtet.	Selbstführung Laloux
	17	Leistungsbewertung: Mitarbeiterfördergespräche mit den beiden PVA's.	MitarbeiterIn sitzt zwei Personen gegenüber.	Selbstführung Laloux
	18	Reflexion: zu wenig, da sind wir noch nicht soweit einfach einmal innezuhalten.	Kaum Reflexion.	Selbstführung Laloux
	19	Entlassungen: am Anfang haben wir uns von fast 30 Prozent der Mitarbeiter getrennt. Es gibt ein Gespräch, man erklärt viel, aber es tut immer weh.	Gespräche, die meist schmerzhaft sind.	Selbstführung Laloux
I9a	20	Heute bringst du es in ein Gremium ein, dadurch sind wir sicher schneller.	Gremien ersetzen Führungskräfte.	Individuelles System
	21	Entscheidungen, Konflikte, Meetingpraktiken, Leistungsbewertung, Festlegung von Gehältern, das ist ein Zusammenspiel von Infonet, Gremien, Arbeitsgruppen und Jour fixes.	Strukturen wurden geändert.	Struktur ist dafür ausgerichtet.
	22	Was wir festgelegt haben ist nicht in Stein gemeißelt, sondern wir denken in Weiterentwicklung.	Wir denken vorwärtsgerichtet.	Viele kleine Veränderungsschritte.
	23	Transparenz: heute hast Infonet und die PVA's, kriegst die Informationen ungefiltert, gerade dass wir Gehälter nicht offenlegen.	Hohe Transparenz, bei Gehältern wird's eng.	Laloux

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	24	Mitarbeiter haben unser Entlohnungssystem festgelegt, Ungerechtigkeiten beseitigt.	Eine Arbeitsgruppe hat sich um Gehälter gekümmert.	Laloux
	25	Personalsuche: was bringt der Kandidat für Zusatzfunktionen mit (Talente, etc. wegen Rollenübernahme).	Nicht nur das Fachliche zählt bei der Rekrutierung.	Laloux
	26	Entlassungen: früher hat das der Chef gemacht, war bequem, heute der Prozess. Die PVA´s müssen sich damit auseinandersetzen. Heute gibt es mindestens zwei Buh-Personen. Der Punkt ist, dass man sich dem Konflikt stellt.	Es gibt keinen Chef mehr für Rückdelegation.	Laloux
	27	Dieses Werkzeug für ein Prozessmonitoring haben wir noch nicht gefunden, Feedback im Organisationsgremium geben, z.B. 1x/Jahr. Das müssen wir lernen, ehrlich mit konstruktiver Kritik da reingehen, mit Kritik umgehen.	Strukturierte Feedbackprozesse sind noch nicht gefunden.  Es braucht Umgang mit Kritik und Konflikt.	Laloux
I8	28	Es gibt Modelle, wie Soziokratie und Holacracy, die sagen, wir geben dir einen Prozess an die Hand, wie du deine Organisation langsam bauen oder entwickeln kannst.	Soziokratie und Holacracy sind Modelle, Hilfestellungen.	Holacracy
	29	Dann gibt es andere Formen, wie Buurtzorg etc., das kannst du alles aus Büchern nehmen. Das sind gewachsene Strukturen, das	Unternehmen haben ihr eigenes System über die Zeit entwickelt.	Laloux

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		ist keine Blaupause, da kann ich mir maximal Ideen holen.		
	30	Das Kernelement sind einfach viel klarer selbstorganisierte Teams.	Kernelement sind selbstorganisierte Teams.	Laloux
	31	Fast alle diese Organisationen haben irgendein Prinzip von Leistungssteuerung oder – beurteilung über Kollegen und Peergroups, nicht durch eine einzige Führungskraft.	Peergroups ersetzen Führungskräfte.	Selbstführung nach Laloux
	32	Um gute Entscheidungen zu treffen braucht es Transparenz und Informationen, z.B. Holacracy: integrativ decision making process (Reaktionen, Fragen, Einwände), Buurtzorg: adviced based processes (Ratschläge von Experten).	Klare Entscheidungsprozesse unterstützen die Teams in ihrer Arbeit.	Selbstführung nach Laloux
	33	Konflikte: Selbststeuerung braucht strukturierte Feedbackprozesse um Themen frühzeitig zu adressieren. Holacracy versucht, die organisationalen Beziehungen zu entlasten. Zusätzlich haben wir noch Supervision 5x/Jahr.	Umgang mit Konflikten ist essentiell.	Selbstführung nach Laloux
	34	Meetingpraktiken: Die Frage ist, wie synchronisieren wir uns effizient. Holacracy hat das Tactical-Format für Synchronisation.	Meetingpraktiken unterstützen Selbstorganisation.	Selbstführung nach Laloux bzw. Holacracy

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	35	Reflexion: Es braucht strukturelle Verankerung von Reflexion. In Holacracy sind das Governance-Meetings, um eine Struktur zu entwickeln, die hilft, den Seinszweck zu erfüllen.	Reflexion ist zentraler Bestandteil von Selbstorganisation.	Selbstführung nach Laloux bzw. Holacracy
	36	Gehälter: transparentes System von Levels oder Qualifikation oder durch Gruppenfeedbackprozesse.	Transparente Gehälter	Selbstführung nach Laloux oder Apps in Holacracy
	37	Entlassung: es ist hochrelevant wie läuft der Prozess, was lernen wir wechselseitig daraus für die Weiterentwicklung unserer Muster und Strukturen.	Entlassung ist ein Prozess für eigenes Lernen.	Selbstführung nach Laloux
I7	38	Der Kern der Idee ist, dass die herkömmliche Abteilung Home-Lan heißt, diese Home-Lans wählen von sich aus immer einen oder zwei Vertreter ins Koordinations-Lan, also in die erweiterte Geschäftsführung, immer nur auf Zeit, d.h. die rotieren und das K-Lan wird aus allen Vertretern der Home-Lans gebildet, plus die zwei Geschäftsführer. Also es war schon fast ein jeder einmal im K-Lan.	Individuelle Lösung im Rahmen von Selbstorganisation.  Erweiterte Geschäftsführung statt Einzelentscheid.	Selbstführung nach Laloux
	39	Die Geschäftsführer haben ein Vetorecht, das sie bisher noch nie gebraucht haben.	Die Letztverantwortung liegt beim Geschäftsführer.	Selbstführung nach Laloux
	40	Das K-Lan verändert auch die Regeln der Organisation.	Regeln werden gemeinsam verändert.	Selbstführung nach Laloux
	41	Wir haben kein Prämien-	Gewinnbeteiligung	Selbstführung nach



<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		system zur Motivation, dafür werden 40 Prozent des Gewinns anteilmäßig an die MitarbeiterInnen ausgeschüttet.	statt Prämien/ Provisionen.	Laloux
	42	Es gibt keinen Peoplemanager, der sagt, das hast du jetzt aber brav gemacht, es kommt nicht an, wenn die Gruppe das lobt, das ist ein echtes Problem.	Peerfeedback hat Grenzen – Menschen brauchen Einzelfeedback.	Selbstführung nach Laloux
	43	Bei uns ist alles transparent, also jeder weiß, was der andere verdient.	Gehälter sind transparent.	Selbstführung nach Laloux
	44	Entscheidungen: wir brauchen eine Spur länger, dafür haben wir keine Implementierungszeit. Wir haben an sich ein Mehrheitsthema, 90 Prozent der Dinge fallen einstimmig, weil wir halt so lange darüber reden bis wir jeden dabei haben.	Diskussion ist einer Entscheidung vorgelagert. Konsens wird angestrebt.	Selbstführung nach Laloux – Entscheidungsprozesse versus Konsens.
	45	Portfolio: da sind wir erst jetzt bewusst geworden – das Portfolio wird aus der Gruppe gebildet, es ergibt sich aus dem Know-how der Leute – nicht durch die Geschäftsleitung.	Die Ausrichtung der Organisation wird zunehmend von den MitarbeiterInnen geformt.	Selbstführung nach Laloux (Vergleich mit evolutionärem Sinn).
	46	Konflikte: da sind wir auf der Suche, uns extern unterstützen zu lassen – wir haben uns alle sehr lieb, das ist ein Vorteil, aber auch in der Kritikecke ein Riesenproblem.	Struktur für den Umgang mit Kritik bzw. Konflikten wird angestrebt.	Selbstführung nach Laloux

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	47	Meetingpraktiken: regelmäßige Treffen von Home-Lan und K-Lan. Entscheidungszeit getrennt von Diskussionszeit.	Die Organisation hat ihr eigenes Modell entwickelt.	Selbstführung nach Laloux
	48	Leistungsbewertung: das ist ein Problem, dass das im Kollektiv nicht gut funktioniert, dass es da was braucht, wo der Einzelne so ein Feedback kriegt.	Noch keine etablierte Struktur für Einzel-Feedbacks und Leistungsbewertung.	Selbstführung nach Laloux
	49	Kündigung: da haben wir das System der gelben Karte gefunden. Das ist Aufgabe der Geschäftsleitung, weil das im Team ganz schlecht zu diskutieren ist.	MitarbeiterInnen bekommen rechtzeitig ein Korrektiv angeboten.	Selbstführung nach Laloux – gemeinsamer Lernprozess
	50	Reflexion: viel zu wenig, Reflexion passiert eigentlich am Thema.	Reflexion (nur) an Sachthemen.	Selbstführung nach Laloux
I6	51	<i>Wir haben Leistungsverträge, die uns in so ein Korsett bringen, dass für manche Aushandlungsprozesse, die ich brauche in der Selbstorganisation, eigentlich kaum leisten kann.</i>	<i>Selbstorganisation braucht Ressourcen, der Geldgeber begrenzt diese, greift ein.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>
	52	<i>Struktur: die Teamleitungen werden alle drei Jahre von den MitarbeiterInnen nominiert und von der Geschäftsführung bestätigt.</i>	<i>Teamleitung auf Zeit.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>
	53	<i>Entscheidungen: vieles wird in den Teams entschieden bzw. in der Teamleiterkonferenz, manches in der Geschäftsführung und im Vorstand. Es gibt keine</i>	<i>Demokratisch bzw. konsensuell auf verschiedenen Ebenen.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>Person, die isoliert entscheidet. Es gibt Mehrheitsentscheidungen, vor allem auch konsensuelle. Gegenstimmen und Argumente werden dokumentiert.</i>		
	54	<i>Konflikte: werden versucht in den Teams zu lösen, erst wenn das nicht gelingt wird die Geschäftsführung hinzugezogen, unterstützt durch Supervision und Intervention der Teamleitungen. Wir setzen auf Selbstreflexion und darauf was ansprechen zu können. Reglement: Teamleitungen sind aufgefordert auf MitarbeiterInnen zuzugehen, wenn sich im Verhalten eine Veränderung zeigt.</i>	<i>Für Konflikte gibt es ein Reglement unterstützt durch Supervision/ Intervention.</i>	<i>Konfliktprozess bei Laloux</i>
	55	<i>Die Geschäftsführung besucht 2x/Jahr alle Teams um über ihre Situation zu sprechen.</i>	<i>Die Geschäftsführung steht in direktem Kontakt mit den MitarbeiterInnen.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>
	56	<i>Entlassungen: wir haben kaum welche, da wird ganz viel geredet, was passt für wen nicht, was braucht jemand etc. Wir schauen darauf, dass es sozial akzeptabel ist und man sich auf eine anständige Weise des Abgangs einigt.</i>	<i>Entlassungen kommen ganz selten vor und wenn, dann wird viel geredet und sozial akzeptabel abgewickelt.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>
	57	<i>Transparenz: die Protokolle aller Gremien sind einsichtig, also das ist alles sehr transparent bei uns.</i>	<i>Protokolle liegen für alle zur Einsicht auf.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	58	<i>Leistungsbewertung: viel Leistungsbewertung erfolgt durch die KlientInnen. Dafür haben wir ein Beschwerdemanagement eingerichtet.</i>	<i>KlientInnenfeedback ist wesentlich.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>
	59	<i>Reflexion: Die Zusammenarbeit wird unterstützt durch Supervision, Intervision und Mitarbeitergespräche mit wechselseitigem Feedback. Wir reden ganz viel über wie wir tun. Wichtig ist für uns das Schaffen einer Atmosphäre, wo sich die Leute auch trauen, was zu sagen.</i>	<i>Es gibt viele Feedbackprozesse unterstützt durch Supervision, Intervision, Mitarbeitergespräche.</i>	<i>Partizipative Hierarchie</i>
I10	60	<i>Wir sind gerade dabei, einiges auf Nextland umzustellen, dass wir einiges auf agil umstellen, agile Softwareentwicklung nennt man das.</i>	<i>Nextland kommt zunehmend in den Blick.</i>	<i>Highlands of Agility versus Selbstorganisation.</i>
	61	<i>Wir bauen in Start-ups lauter Mini-Start-ups, wir nähern uns der Struktur von Spotify schon sehr an, da gibt es Tribes, Squads, Scrum-Master und wir haben einen Agent Coach Vollzeit eingestellt.</i>	<i>Agile Softwareentwicklung.</i>	<i>Wie oben</i>
	62	<i>Entscheidungen: der Entscheider ist der Project Owner.</i>	<i>Es gibt Einzelentscheidung.</i>	<i>Wie oben</i>
	63	<i>Meetingpraktiken: es gibt kein Zuspätkommen, wer zu spät kommt muss Liegestütze machen, und da sind</i>	<i>Alle müssen pünktlich erscheinen, sonst gibt es Konsequenzen.</i>	<i>Wie oben</i>

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>die Leute immer sehr brav.</i>		
	64	<i>Leistungsbewertung erfolgt von den Teamleads im 4-Augen-Gespräch.</i>	<i>One-to-one-Gespräch.</i>	<i>Wie oben</i>
	65	<i>Wir machen 2x/Jahr einen Feedbacktalk und sitzen auch regelmäßig zusammen, um sich gegenseitig zu evaluieren.</i>	<i>Regelmäßige Feedbacktreffen und Evaluation.</i>	<i>Wie oben</i>
	66	<i>Gehälter: jährlich gibt es ein Gehaltsmeeting.</i>	<i>Jährliche Gehaltsmeetings.</i>	<i>Wie oben</i>
	67	<i>Entlassungen: wenn die Leistung nicht passt oder die Kultur. Man versucht dem Mitarbeiter eine zweite Chance zu geben, kein spezielles Prozedere.</i>	<i>Mit Mitarbeitern wird vorab gesprochen.</i>	<i>Wie oben</i>
	68	<i>Transparenz: wir versuchen alles ganz transparent darzustellen.</i>	<i>Es wird transparent kommuniziert.</i>	<i>Wie oben</i>
	69	<i>Reflexion: es gibt Retrospektive Days, wo Projekte reflektiert werden, fachlich und gruppenspezifisch mit dem Agent Coach.</i>	<i>Reflexion ist standardisiert.</i>	<i>Wie oben</i>
	70	<i>Konflikte: wird versucht im Team zu lösen mit dem Lead, dann gibt es noch HR im Sinne der Mediatorrolle. Wir versuchen Konflikte sofort anzugehen und nicht in den Hintergrund kommen zu lassen.</i>	<i>Konflikte werden versucht so bald wie möglich zu lösen.</i>	<i>Wie oben</i>
I5	71	<i>Für diese selbstorganisierenden</i>	<i>Es braucht Kompetenz und</i>	<i>Von one-to-one zu Peer-Prozessen.</i>

<b>3.2.3 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>Teams brauchst du Leute, die in ihrer Kompetenz sicher sind und dass man die dort auch lässt und darüber hinaus brauchst du Verhaltensspielregeln, die in der Gruppe erarbeitet werden.</i>	<i>Verhaltensspielregeln, die in der Gruppe erarbeitet werden.</i>	
	72	<i>Es muss einen Teamleiter geben, der das Ganze zusammenhält, die Leute wechseln/rotieren, dass jeder die Gelegenheit erhält, jede Seite kennenzulernen.</i>	<i>Rotierende Teamleiter halten das Ganze zusammen.</i>	<i>One-to-one vs. Peer-Prozesse.</i>
	73	<i>Selbstorganisationen sind sehr sehr nah am Kunden, die sammeln sich rund um ein Problem und sagen: wie können wir das lösen? Die Kundenorientierung ist das Kriterium schlechthin.</i>	<i>Kundenorientierung ist für Selbstorganisationen das Kriterium schlechthin.</i>	<i>Definition Selbstorganisation</i>
	74	<i>Es ist eine menschliche und mehr humanistische Art zusammen zu sein.</i>	<i>Selbstorganisation ist ein humanistischer Ansatz.</i>	<i>Theorie X und Y</i>

Tab. 9 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?

**Frage 3: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich**

<b>Holacracy</b>	
I11	Diese Organisation arbeitet in einem Teilbereich mit Holacracy. Das Betriebssystem Holacracy gibt Unterstützung bei der Entwicklung der eigenen Struktur. Es handelt sich im Wesentlichen um ein evolutionäres Prinzip. Viele Dinge werden dennoch der Eigendefinition überlassen. Im Vergleich zur herkömmlichen Organisation wird in Kreisen diskutiert, und Ergebnisse werden noch transparenter als bisher gemacht. Die Entscheidungen werden von den

	<p>jeweils Verantwortlichen getroffen, nur wenige Entscheidungen erfolgen in der Gruppe. Die Orientierung für Entscheidungen erfolgt am Purpose, der eine innere Kraft haben muss. Für Konflikte, die jeder selber lösen muss, weil es keine Führungskraft mehr gibt, wurde eine Ministruktur aufgesetzt. Speziell Governance-Meetings helfen Dinge anzusprechen. One-to-one-Prozesse werden durch Peer-Prozesse ersetzt. Das gilt für Leistungsbewertung, für die Festlegung von Gehältern, Entlassung und Feedback. Es braucht Transparenz, um gute Entscheidungen treffen zu können. Keine Gehaltstransparenz bisher. Es wurde ein Feedbackprozess für Einzelfeeds durch die Gruppe eingeführt. Für den Abgleich der Ausrichtung Organisation/ Individuum ist jede/jeder selbst verantwortlich.</p>
I8	<p>Es gibt Modelle wie Soziokratie und Holacracy, die Hilfestellung geben, wie die eigene Organisation gebaut und entwickelt werden kann. Dann gibt es gewachsene Strukturen, wie sie Laloux recherchiert hat. Das sind keine Blaupausen, da kann man sich maximal Ideen holen. Kernelemente sind selbstorganisierte Teams. Peergroups ersetzen Führungskräfte. Klare Entscheidungsprozesse unterstützen die Teams in ihrer Arbeit, z.B. integrativer Entscheidungsprozess (Holacracy) oder Beratungsprozess (Buurtzorg). Der Umgang mit Konflikten ist essentiell. Es braucht strukturierte Feedbackprozesse bzw. Meetingpraktiken, die Synchronisation fördern. Reflexion ist ein zentraler Bestandteil von Selbstorganisation. Gehälter: hier braucht es ein transparentes System, bestimmte Levels oder Gruppenprozesse. Entlassung: es ist hochrelevant, wie der Prozess läuft, wie und was daraus gelernt wird, um die Muster und Strukturen der Organisation zu verbessern.</p>
<b>Individuelles System (Laloux)</b>	
I9	<p>Hier handelt es sich um ein individuelles System, nicht um Holacracy. Es gibt zwei große Gremien, vertreten durch gewählte Prozessverantwortliche aus den Prozessen, die ihrerseits kein Weisungsrecht haben. Ein(e) MitarbeiterIn sitzt immer zwei Personen gegenüber, dem Prozess- und dem interdisziplinären Personalverantwortlichen. Der Geschäftsführer hat auch nur eine Stimme, jedoch auch ein Vetorecht. Entscheidungen werden in den Gremien nach einfacher Mehrheit getroffen. Es gibt kein spezielles Regelwerk für Konflikte</p>

	<p>und Meetings. Transparenz umfasst alle Unternehmensdaten mit Ausnahme der individuellen Gehälter. Eine Arbeitsgruppe achtet auf Lohngerechtigkeit. Für Reflexion gibt es (noch) kein spezielles Prozedere, auch nicht für Entlassungen.</p>
I9a	<p>Gremien ersetzen Führungskräfte. Durch die Gremien ist die Organisation jetzt schneller als früher. Was festgelegt wird, ist nicht in Stein gemeißelt, es wird in Weiterentwicklung gedacht. Neben Gremien gibt es noch Arbeitsgruppen, Jour fixes sowie das Infonet. Es gibt große Transparenz, gerade dass die individuellen Gehälter nicht offen gelegt werden. Eine Arbeitsgruppe hat sich um Lohngerechtigkeit gekümmert. Die Personalsuche ist herausfordernder geworden. Neben der Fachkompetenz wird zusätzlich auf Sozialkompetenz geachtet. Entlassungen werden zwischen den PVA's im 4-Augen-Prinzip besprochen und entschieden. Der Punkt ist, dass man sich dem Konflikt stellt. Feedbackprozesse in Form von Prozess-Monitoring sind noch nicht gefunden. Ein weiteres Lernfeld ist der Umgang mit Kritik und das Ansprechen von heiklen Dingen.</p>
I7	<p>Jede Gruppe wählt auf Zeit einen Vertreter in die erweiterte Geschäftsführung, d.h. es war schon fast jeder einmal Teil der erweiterten Geschäftsführung. Die beiden Geschäftsführer haben ein Vetorecht, das bisher noch nicht gebraucht wurde. Die Regeln werden in der erweiterten Geschäftsleitung gemeinsam festgelegt. Es gibt kein Prämiensystem, dafür werden vierzig Prozent des Gewinns an die MitarbeiterInnen ausgeschüttet. Feedbackprozesse sind noch ausbaufähig, insbesondere für Einzelfeedback. Es ist alles transparent, inklusive der Gehälter. Neunzig Prozent der Entscheidungen fallen einstimmig, da lange darüber geredet wird. Es wird immer deutlicher, dass sogar das Portfolio von den MitarbeiterInnen selbst geformt wird. Für Konflikte und Leistungsbewertung gibt es noch kein spezielles Prozedere. Entlassungen: MitarbeiterInnen bekommen in Form der „gelben Karte“ rechtzeitig ein Korrektiv angeboten, um Kündigungen erst gar nicht aussprechen zu müssen. Reflexion erfolgt an Sachthemen, grundsätzlich aber noch viel zu wenig.</p>
<b>Partizipative Hierarchie</b>	
I6	<p><i>Die Aushandlungsprozesse in der Selbstorganisation brauchen Ressourcen, die</i></p>



	<p><i>jetzt kaum mehr vorhanden sind, d.h. es gibt jetzt auch Anweisungen. Es gibt gewählte Teamleitungen auf drei Jahre, die von der Geschäftsleitung bestätigt werden. Die Entscheidungen fallen in Teams, in der Teamleiterkonferenz, in der Geschäftsführung und im Vorstand. Es gibt Mehrheitsentscheidungen und vor allem Konsensentscheidungen. Gegenstimmen werden dokumentiert. Für Konflikte gibt es ein Reglement, unterstützt durch Supervision und Intervention. Die Geschäftsführung trifft sich 2x/Jahr mit allen Teams. Entlassungen: es gibt kaum welche, und wenn dann wird viel geredet und sozial akzeptabel abgewickelt. Transparenz: alle Protokolle sind einsichtig. Leistungsbewertung: vor allem durch KlientInnen (Beschwerdemanagement). Reflexion: Es gibt viele Feedbackprozesse, unterstützt durch Supervision, Intervention und Mitarbeitergespräche.</i></p>
<b>Agile Organisation</b>	
I10	<p><i>Diese Organisation macht agile Softwareentwicklung und nähert sich der Struktur von Spotify schon sehr an. In dieser Struktur gibt es Tribes, Squads, Scrum-Master und es wurde ein Agent Coach Vollzeit eingestellt. Entscheidungen trifft der Project Owner, die Leistungsbewertung erfolgt im 4-Augen-Gespräch. Wer zu den Meetings zu spät kommt, muss Liegestütze machen. 2x/Jahr wird ein Feedback-Talk durchgeführt. Gehälter werden jährlich festgelegt. Entlassungen: es gibt vorab Gespräche und es wird versucht dem/der betroffenen MitarbeiterIn eine zweite Chance zu geben. Es gibt Retrospective Days, in denen Projekte fachlich und gruppendynamisch reflektiert werden. Konflikte werden entweder mit den Leads im Team gelöst oder durch HR in der Mediatorenrolle bearbeitet.</i></p>

Tab. 10 Frage 3: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass Selbstorganisation von Organisationen nach dem Modell Holacracy oder entlang von individuell gewachsenen Strukturen praktiziert wird. Partizipative Hierarchie und agile Organisationen sind weiterentwickelte Hierarchien, jedoch immer noch Hierarchien. Für Interview 5 wurde keine eigene Kategorie entwickelt. Die ergänzenden Gedanken bestätigen wesentliche Kriterien von

Selbstorganisation, die als ein humanistischer Ansatz von Zusammenarbeit gesehen wird.

Wesentliches Kriterium im Unterschied zwischen Selbstorganisation und klassischer Hierarchie sind selbstorganisierte Teams. Peergroups ersetzen Führungskräfte, z.B. für Entscheidungen, Feedback, Leistungsbewertung, Gehälter etc. Der Umgang mit Konflikten ist insofern essentiell, weil es in der Selbstorganisation keine Führungskräfte mehr gibt, und jede Person daher ihre Konflikte selber lösen (können) muss. Holacracy bietet Meetingpraktiken, die Synchronisation und Reflexion unterstützen. Idealtypisch werden selbst Entlassungen zur Reflexion und zur Weiterentwicklung der organisationalen Muster und Strukturen genutzt. Aufgrund der Interviews zeigt ist, dass Selbstorganisationen ihre MitarbeiterInnen unterschiedlich in reflexiven Prozessen unterstützen.

<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
I11	1	Bei der Führungskraft, die es initiiert: Neugier und Freude auf das Experiment.	Es ist etwas Neues und Aufregendes.	Veränderungen können Freude ...
	2	Bei Führungskräften davor: Irritation, Angst vor Kontrollverlust, Angst vor Machtverlust.	Machtverhältnisse ändern sich.	...oder auch Angst machen.
	3	Führungsarbeit verschwindet nicht, sie verteilt sich nur stärker und es braucht weiterhin Menschen, die gerne und gute Entscheidungen treffen.	Es braucht weiterhin fähige Menschen, die gerne Entscheidungen treffen.	Selbstführung Verteilte Autorität: Die Arbeit bleibt gleich, sie ist nur anders verteilt.
	4	Man muss sich wirklich darauf einlassen.	Man muss sich einlassen.	Ganzheit
	5	Was ich bemerkt habe, ist eine unheimlich	Es kommt zu einer sehr schnellen	Ganzheit Laloux – Menschen

3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?				
		Datenerhebung	Datenanalyse/Essenz	Theorievergleich
		beschleunigte Persönlichkeitsentwicklung bei allen Kollegen, der persönlichen und sozialen Kompetenzen und zwar innerhalb von einigen Wochen, die in klassischen Organisationen bei Führungskräften Jahre dauert.	Persönlichkeitsentwicklung.	werden „echt“.
	6	Man hört von einem Tag auf den anderen auf Mitarbeiter wie Kinder zu behandeln.	Das Stichwort ist Augenhöhe.	Ganzheit Transaktionsanalyse – Erwachsenenleben
	7	<b>In einem Fall ist mir bewusst geworden, wie ich als klassische Führungskraft verhindert habe, dass Menschen lernen, dass sie sich persönlich und inhaltlich weiterentwickeln.</b>	Machtverhältnisse hindern Menschen am Lernen.	Ganzheit Bewusstseinsstufen bzw. psychoanalytische Sicht von Macht.
	8	Wenn man so arbeitet, d.h. Eigenverantwortung im Unternehmen ausbreitet, verändert man Menschen gesamtheitlich und damit verändert man die Gesellschaft.	Eigenverantwortung verändert Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt.	Selbstführung Frithjof Bergmann: „Neue Arbeit – neue Kultur“.
	9	Es gibt sicherlich Leute, die sich da drinnen nicht wohl fühlen.	Es ist nicht für alle Menschen geeignet.	Ganzheit Psychoanalyse
I9	10	Den Sozialisierungsprozess von 50 Jahre davor, den streifst du nicht einfach so ab.	Veränderungen brauchen Zeit.	Implementierung
	11	Die aktuelle Arbeitszeitregelung ist echt anstrengend, besonders immer mit dem Mindset,	Einschränkende gesetzliche Vorgaben werden stark abgelehnt.	Selbstführung Gesetze können Selbstorganisation nicht verhindern,

<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		wir haben eine andere Organisation.		aber „ärgern“.
	12	Langsam bekommen wir eine gute Diskussionskultur – da ist immer so eine Tendenz zum Kuschneln, tu ich dir nicht weh, tust du mir nicht weh.	Langsam entsteht eine Diskussionskultur.	Ganzheit Kommunikation und Konflikt sind essentiell.
	13	Wenn es schwierig ist bei manchen Themen, dann wollen die MitarbeiterInnen immer das Regulativ haben.	In schwierigen Situationen taucht das hierarchische Muster wieder auf.	Selbstführung Verdrängung/ Hilfestellung
	14	Ich muss den MitarbeiterInnen ihre eigenen Erfahrungen machen lassen, auch die Konsequenzen. Wir bilden Unternehmer aus, die breitflächig interessiert sind und ein gutes Grundwissen haben.	Menschen entwickeln braucht Geduld und Zeit.	Ganzheit
	15	Wir sind heute weiter mit der Organisation als mit Innovation.	Die Organisationsentwicklung ist weiter fortgeschritten als Innovation.	Evolutionärer Sinn Ausrichtung am Seinszweck.
I9a	16	Die Schattenseite ist, nicht jeder Mitarbeiter möchte Verantwortung übernehmen.	Selbstorganisation ist nicht für jede Person geeignet.	Selbstführung, Reflexion könnte Klarheit bringen.
	17	Ich finde es besser, weil es einfach viel offener ist, geh mit einem komplett anderen Gefühl aus der Firma. Früher: hinter mir die Sintflut, heute: manchmal überleg ich mir daheim, wie man was besser machen könnte.	Arbeit hat einen anderen Stellenwert bekommen.	Ganzheit Motivation

<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	18	Es macht Spaß, vor allem hat man die Option etwas zu verändern und mitzuwirken.	Selbstbestimmung und Gestaltung machen Spaß.	Ganzheit Motivation
	19	Die Grenzen muss man finden, sonst schlitterst in der heutigen Zeit in ein Burnout rein.	Es gibt auch Grenzen in der Selbstorganisation.	Ganzheit Motivation und Eigenverantwortung.
	20	Die größte Herausforderung ist, sich damit auseinanderzusetzen. Es wird nicht mehr viel vorgekaut. Dass die Leute wirklich Entscheidungen treffen und mit der Konsequenz leben.	Selbstorganisation ist eine Herausforderung.	Selbstführung Unterstützende Prozesse und Praktiken.
	21	Fehler machen ist erlaubt. Wir versuchen halt immer die Perfekten zu sein. Dieser Perfektionismus hemmt uns, glaube ich.	Angst vor Fehlern hemmt.	Ganzheit Umgang mit Fehlern
I8	22	Diese Formen des Organisierens zielen genau auf die Motivationsfaktoren nach Pink.	Intrinsische Motivation geht über extrinsische.	Ganzheit Motivation
	23	Menschen im Machtkontext haben viel zu verlieren, sie fühlen sich plötzlich ihrer Waffen beraubt, die ängstlich um sich schlagen oder irgendwie Widerstände zeigen.	Bisherige Führungskräfte haben unter Umständen viel zu verlieren.	Implementierung von Selbstorganisation.
	24	Manche Menschen steigen da rasch hinein und sagen „na endlich“, andere sind da zögerlich. Es ist auch eine Riesenentlastung	Es ist ein Übergang in einen neuen Zustand.	Implementierung Begleitung bei Veränderung hilfreich bzw. notwendig.

<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		häufig für Führungskräfte.		
I7	25	Für neue Leute klingt das super, wie Schlaraffenland. Sie sehen nur die negativen Dinge der Hierarchie. Erst wenn sie da sind, sehen sie, dass man an dem mehr arbeiten muss, weil viele Entscheidungen sind echt schwierig, und da ist man inkompetent.	Selbstorganisation fordert mehr vom Einzelnen.	Selbstführung nach Laloux – Unterstützung
	26	Die Menschen sind da schon recht gefordert, ziehen aber dann auch daraus ihre Energie, weil „ich hab was zusammengebracht“.	Menschen sind gefordert, ziehen aber auch Kraft daraus.	Ganzheit Motivation nach Pink
	27	Leute, die kommen, entweder sie gehen gleich wieder oder sie bleiben länger.	Selbstorganisation muss für den Einzelnen passen.	Selbstführung
	28	Es trauen sich Leute noch zu wenig, das was in ihnen steckt rauszulassen. Das ist noch eine Hemmschwelle.	Menschen sind noch blockiert.	Ganzheit Herrschaft/ Bewusstseinsthema
	29	Wir haben einen Geschäftsführer-Wechsel (Pensionierung) hinter uns. Wir haben echt Angst gehabt, was kommt da jetzt nach. Wir haben dann echt lang gesucht, es sind mehr Leute geworden als wir geglaubt haben, meist Aussteiger aus hierarchischen Systemen.	Geschäftsführerwechsel in einer Selbstorganisation ist sehr heikel.	Selbstführung nach Laloux (Beispiel Favi)
	30	Was man bei uns auch nicht hat ist Karriere, gibt's nicht.	Klassische Karriere gibt es nicht (mehr).	Selbstführung Laloux: natürliche Hierarchie anstelle

<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	31	Führungskräfte gibt's ja nicht. Also ich möchte die Leute dazu entwickeln, dass sie selbst darüber reflektieren, was wollen sie und das dann auch argumentieren. Ich kann nicht Selbstorganisation machen und a bissl sagt mir wer, das geht ja nicht.	Selbstreflexion und Eigenverantwortung fällt schwer.	von Machthierarchie.  Ganzheit Laloux: Unterstützung durch Ganzheit und evolutionären Sinn.
I6	32	<i>Wir müssen uns als Leitende überprüfen, ob wir mit unseren MitarbeiterInnen so umgehen, wie wir auch wollen, dass sie mit den KlientInnen umgehen.</i>	<i>Reflexion des eigenen Tuns findet innerhalb der gesamten Organisation statt.</i>	„Selbstführung“
	33	<i>Es braucht viel an Selbstsicherheit, sonst kann ich mich da auch verlieren. Nextland bietet die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und der Selbstwirksamkeit, aber es braucht eine gewisse Struktur.</i>	<i>Menschen brauchen Selbstsicherheit, den Wunsch nach Selbstverwirklichung und Gestaltung. Es braucht auch Struktur.</i>	Selbstführung
	34	<i>Ich glaube, dass es da reife Persönlichkeiten braucht, da brauche ich viel Halt in mir selber.</i>	<i>Es braucht reife Persönlichkeiten.</i>	Ganzheit Reifegrad/ Bewusstseinsstufen
	35	<i>Nowland: das Zwängerische in einem selber wird bestens befriedigt oder man sucht sich halt so Spezialfelder, da kann man sich einen Ruf machen, der Rest ist Sicherheit. Typische Aggressionsform ist, dass</i>	<i>Im Nowland werden narzisstische Bedürfnisse befriedigt.</i>  <i>Ohnmacht ist eine</i>	Ganzheit Psychoanalyse  Ganzheit

<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	36	<p><i>man anfängt, einen Betrieb zu behindern – die Macht der Ohnmächtigen.</i></p> <p><i>Nextland: da gibt es viel mehr Ausweichmöglichkeiten, da habe ich diese Ohnmacht nicht, da wird es vielleicht persönlicher ausgetragen.</i></p>	<p><i>Form von Aggression.</i></p> <p><i>Ohnmacht wird durch Selbstbestimmung/ Gestaltung etc. ersetzt.</i></p>	<p><i>Psychoanalyse Gallup</i></p> <p><i>Ganzheit Laloux: der Mensch wird „echt“ in der Auseinandersetzung mit vielen und nicht nur einem Chef.</i></p>
	37	<p><i>In jeder Gruppe prägt sich so etwas heraus, z.B. themenbezogen, weil es gibt jemanden, der oder die zu einem Thema mehr weiß oder sich mehr dafür interessiert. Es entsteht eine Autorität. Dann kommt es zu einem kleinen Leadership zu diesem Thema, das ist in jeder Gruppe so.</i></p>	<p><i>Themenführerschaft kann zu Leadership in einer Gruppe führen.</i></p>	<p><i>Ganzheit Laloux: natürliche Hierarchien, Verwirklichungshierarchien.</i></p>
I10	38	<p><i>Es gibt den Menschen auf der einen Seite die Freiheit, nicht in kompletten Regelwerken zu arbeiten und umgekehrt gibt es Menschen Verantwortung und einen gewissen Druck</i></p>	<p><i>Freiheit und Verantwortung gehören zusammen.</i></p>	<p><i>„Selbstführung“ Hierarchie mit Freiheitsgraden</i></p>
	39	<p><i>Viele glauben, man ist nur erfolgreich, wenn man eine Führungsposition hat. Bei uns gibt es Menschen mit Themenführerschaft, die heißen dann „Architect“, die bilden dann Gilden, die thematische Dinge verfolgen.</i></p>	<p><i>Es gibt neben der Führungskarriere auch eine Fachkarriere.</i></p>	<p><i>„Selbstführung“ Weiterentwicklung der Hierarchie</i></p>
	40	<p><i>Bei uns ist Vision ganz wichtig, die ist auch jeden Monat in unseren monthly</i></p>	<p><i>Die Vision wird kommuniziert damit sich die Mitarbeiter</i></p>	<p><i>Evolutionärer Sinn versus Vision</i></p>



<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>calls dabei, wird reflektiert und bei Bedarf adaptiert – die Mitarbeiter sollen wissen, warum sie was tun.</i>	<i>orientieren können.</i>	
I5	41	<i>Bei einer Problemstellung werden die geeignetsten Leute zusammengestellt, die Kompetenz haben und anerkannt sind. Das habe ich ein paarmal erlebt, auch in einer Hierarchie. Das hat mit Respekt zu tun, das funktioniert wunderbar, wunderbar</i>	<i>Es kann auch in einer Hierarchie so etwas wie Verwirklichungshierarchie geben</i>	<i>Selbstführung Verwirklichungshierarchie</i>
	42	<i>Entscheidungen werden in Teams getroffen. Der Geschäftsführer beißt sich manchmal auf die Zunge, aber er respektiert das – der hat 10 Jahre geübt, um dorthin zu kommen, 10 Jahre!</i>	<i>Entscheidungen werden in Teams getroffen.  Spannungen werden nicht angesprochen. (Konflikt!)</i>	<i>Selbstführung  Vorbildwirkung</i>
	43	<i>Die Selbstorganisation müsste eigentlich bessere, schnellere, nachhaltigere Ergebnisse bringen, nachvollziehbar, strategisch mehr durchdacht. Es soll ja einen Nutzen haben fürs Unternehmen.</i>	<i>Die Selbstorganisation müsste eigentlich bessere Ergebnisse bringen für das Unternehmen.</i>	<i>Evolutionärer Sinn Bewusstseinsstufen Sinn vs. Gewinn</i>
	44	<i>Es macht: persönliche Wertschätzung, ich gehöre dazu, ich bin wichtig, ich habe einen guten Platz, man nimmt mich wahr, ich lebe auf gut Deutsch, ich trage etwas bei, ich werde gehört.</i>	<i>Menschen fühlen sich gesehen und ernst genommen.</i>	<i>Ganzheit Es ist ein humanistischer Ansatz.</i>
	45	<i>Und du erfährst viel, wenn</i>	<i>Viele Informationen</i>	<i>Ganzheit</i>

<b>3.2.4 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>du mit den Leuten sprichst. Interessanterweise gibt dir das auch Zeit. Ich habe erlebt, wenn du so arbeitest, hast du mehr Zeit, es ist eine Entlastung, du musst nicht die eierlegende Wollmilchsau sein.</i>	<i>von vielen Leuten können zur eigenen Entlastung beitragen.</i>	<i>Obwohl in einer Hierarchie kann es zu solchen Phänomenen wie in der Selbstorganisation kommen.</i>

Tab. 11 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?

**Frage 4: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich**

<b>Implementierung</b>	
I10	Für die entscheidende Führungskraft stellt die Implementierung etwas Neues und Aufregendes dar. Freude auf das Experiment herrscht vor. Beim mittleren Management ändern sich Machtverhältnisse, was Angst verursacht, Angst vor Kontroll- und Machtverlust.
I9	Die Umstellung einer hierarchischen Struktur auf Selbstorganisation braucht Zeit. Der Sozialisierungsprozess der Vergangenheit wirkt lange nach.
I8	Bisherige Führungskräfte fühlen sich plötzlich ihrer Waffen beraubt, sie haben unter Umständen viel zu verlieren. Für manche Menschen ist Selbstorganisation eine Erleichterung, manche brauchen etwas länger.
<b>Selbstführung</b>	
I11	Die Führungsarbeit bleibt, sie ist nur anders verteilt. Es braucht weiterhin Menschen, die gerne und gute Entscheidungen treffen. Eigenverantwortung verändert Unternehmen und Gesellschaft insgesamt, sie ist jedoch nicht für alle Menschen geeignet.
I9	Gesetze, wie das aktuelle Arbeitszeitgesetz passen nicht mehr in den Mindset von Selbstorganisation. In schwierigen Situationen taucht das hierarchische Muster wieder auf, da wünschen sich die MitarbeiterInnen das Regulativ.
I9a	Nicht alle MitarbeiterInnen wollen Verantwortung übernehmen. Die größte

	Herausforderung ist, sich damit auseinanderzusetzen und Entscheidungen zu treffen.
I7	Für neue Leute ist es wie ein Schlaraffenland. Erst später merken sie, dass man mehr dafür arbeiten und Entscheidungen treffen muss. Entweder sie gehen gleich wieder, oder sie bleiben länger. Ein Geschäftsführerwechsel in einer Selbstorganisation ist heikel. Es wurde lange gesucht. Meist handelt es sich um Aussteiger aus der Hierarchie. Was es nicht gibt, ist Karriere im klassischen Sinn.
I6	<i>Die Leitung reflektiert, ob sie mit den MitarbeiterInnen genauso umgeht, wie gewünscht wird, dass MitarbeiterInnen mit KlientInnen umgehen. Nextland: Es braucht viel Selbstsicherheit, es bietet die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeit, dafür braucht es aber auch eine gewisse Struktur.</i>
I10	<i>Die Agile Organisation gibt Freiheit innerhalb eines Regelwerkes, aber auch Verantwortung und einen gewissen Druck. Es gibt neben der Führungskarriere auch eine Fachkarriere, deren Protagonisten heißen dann „Architect“, die bilden Gilden, die thematisch Dinge verfolgen.</i>
I5	<i>Auch in einer Hierarchie kann das funktionieren. Es kann auch hier so etwas wie Verwirklichungshierarchie geben, wenn sich die richtigen Leute um ein Problem kümmern. In der Selbstorganisation werden Entscheidungen im Team getroffen, das muss der Geschäftsführer aushalten – und es hat Jahre gedauert.</i>
<b>Ganzheit</b>	
I11	Man muss sich darauf einlassen. Es braucht nicht nur Wissen sondern auch Erfahrung. Es hat zu einer beschleunigten Persönlichkeitsentwicklung geführt, die in klassischen Organisationen bei Führungskräften Jahre dauert. Als Führungskraft hört man von einem zum anderen Tag auf, MitarbeiterInnen wie Kinder zu behandeln. Machtverhältnisse hindern Menschen am Lernen.
I9	Langsam entsteht eine Diskussionskultur. Kommunikation und Konflikt sind essentiell für Selbstorganisation. Als Geschäftsführer ist es wichtig, die MitarbeiterInnen ihre Erfahrungen machen zu lassen, inklusive der Konsequenzen, denn letztlich werden „UnternehmerInnen“ ausgebildet.
I9a	Es ist besser im Sinne von offener geworden. Arbeit hat einen anderen Stellenwert bekommen. Jetzt macht es Spaß, auch mit der Option, mitwirken

	und etwas verändern zu können. Die eigenen Grenzen sind zu achten, um sich nicht zu verausgaben (Burnout). Angst vor Fehlern und Perfektionismus können hemmen.
I8	Selbstorganisation zielt genau auf die Motivationsfaktoren nach Pink.
I7	Die Menschen sind da schon recht gefordert, ziehen aber auch daraus ihre Energie. Die Leute trauen sich noch zu wenig, das rauszulassen, was in ihnen steckt. Weil es keine Führungskräfte gibt, ist Selbstreflexion und Eigenverantwortung wichtig, da ist noch Entwicklung notwendig.
I6	<i>Dafür braucht es reife Persönlichkeiten, die in sich selbst Halt finden. Narzisstische Bedürfnisse werden nicht befriedigt, auch Ohnmacht als Aggressionsform funktioniert nicht. In Nextland wird es vielleicht persönlicher ausgetragen. In jeder Gruppe prägt sich so etwas heraus, z.B. themenbezogen, weil es jemanden gibt, der dazu mehr weiß, dann entsteht so ein kleiner Leadership zu diesem Thema, das ist in jeder Gruppe so.</i>
I5	<i>Menschen fühlen sich gesehen und ernst genommen. Es geht um Zugehörigkeit, einen guten Platz haben und einen Beitrag leisten können. Mit den Leuten zu reden gibt auch Zeit, es ist eine Entlastung, selbst in einer Hierarchie.</i>
<b>Evolutionärer Sinn</b>	
I9	Die Organisationsentwicklung ist aktuell weiter fortgeschritten als die innovative Ausrichtung.
I10	<i>Vision ist ganz wichtig, die wird jeden Monat reflektiert, denn die MitarbeiterInnen sollen wissen, warum sie was tun. Vision ist Orientierung.</i>
I5	<i>Die Selbstorganisation müsste eigentlich bessere Ergebnisse bringen, es soll ja einen Nutzen haben fürs Unternehmen.</i>

Tab. 12 Frage 4: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich

Zusammenfassend lässt sich ableiten (Tab. 11 und 12), dass Selbstorganisation etwas mit Menschen macht. Zu den Kategorien/Theorievergleichen zählen Implementierung, Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn.

Implementierung: Für die Entscheider ist die Umstellung etwas Neues und Aufregendes. Viele Führungskräfte aus dem mittleren Management kommen unter

Druck. Sie fühlen sich ihrer Waffen beraubt. Eine Umstellung einer bestehenden Organisation auf Selbstorganisation braucht auch Zeit und ist nicht für alle Menschen geeignet. Für manche Menschen ist es eine Erleichterung, anderen fällt die Umstellung schwerer.

Selbstführung: Die Führungsarbeit bleibt, sie ist nur anders verteilt. Eigenverantwortung verändert nicht nur Unternehmen, sondern wirkt bis in die Gesellschaft hinein.

Gesetzliche Regelungen passen nicht mehr in den Mindset von Selbstorganisation. In schwierigen Situationen taucht der Wunsch nach einem Regulativ wieder auf. Zu den Herausforderungen zählen die Übernahme von Verantwortung und das Treffen von Entscheidungen. Neue MitarbeiterInnen können Selbstorganisation als Befreiung empfinden, oder sie gehen gleich wieder. Ein Geschäftsführerwechsel ist heikel, die Suche dauert (noch) etwas länger. Im Interview 6 wird Selbstorganisation mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung in Verbindung gebracht. In der Organisation aus Interview 10 gibt es neben der Führungskarriere auch eine Fachkarriere. Im Interview 5 wird die Annahme geäußert, dass es Jahre dauert, bis Selbstorganisation funktioniert.

Ganzheit: Wesentlich ist, sich auf Selbstorganisation einzulassen. Im Interview 11 wird von einer beschleunigten Persönlichkeitsentwicklung berichtet. Die Machtverhältnisse werden geändert. Die Begegnungen finden auf Augenhöhe statt. Was für die vorliegende Arbeit als besonders wesentlich erscheint, sind die Aussagen über die persönliche Erfahrung aus Sicht der Geschäftsführung aus Interview I11/5-7. Obwohl Holacracy den Fokus auf die Organisation legt und nicht auf die Menschen selbst, ist es hier zu einer recht beschleunigten Persönlichkeitsentwicklung bei den praktizierenden Personen gekommen. Es braucht einen inneren Veränderungsprozess (Bewusstsein), um von einem Tag auf den anderen MitarbeiterInnen auf gleicher Augenhöhe zu begegnen. Besonders wesentlich erscheint die Aussage 7. Hier wurde der innere Beobachter aktiviert, und die eigenen Annahmen und deren Auswirkungen auf andere Menschen bewusst gemacht. In I9 wird betont, dass langsam eine Diskussionskultur entsteht, und es wichtig ist, MitarbeiterInnen ihre eigenen Erfahrungen samt Konsequenzen machen zu lassen. MitarbeiterInnen der Selbstorganisation beschreiben das Klima jetzt als offener, und dass es Spaß macht, mitwirken und etwas verändern zu können. Mit Blick

auf Burnout ist es wichtig, auf die eigenen Grenzen zu achten. Angst vor Fehlern hemmt (noch). In I8 wird betont, dass Selbstorganisation den Motivationsfaktoren nach Pink entspricht. In I7 wurde die Erfahrung gemacht, dass die Menschen Energie aus Selbstorganisation ziehen. Selbstreflexion und Eigenverantwortung sind noch weiterzuentwickeln. I6 und I5 gehen davon aus, dass es bewusste und reife Persönlichkeiten für Selbstorganisation braucht, dass es in jeder Gruppe zu einem themenbezogenen Leadership kommt, und sich Menschen in der Selbstorganisation gesehen und ernst genommen fühlen.

Evolutionärer Sinn: Im Rahmen der Forschungsfragen 2 und 3 wurde schon erwähnt, dass es wichtig ist, die Organisation danach auszurichten, was Energie und Kraft gibt, bzw. dass der Purpose eine innere Kraft haben muss. Im Rahmen der 4. Forschungsfrage gibt es insofern eine Ergänzung (I9), als die innovative Ausrichtung noch der Organisationsentwicklung hinterherhinkt. Für Organisation aus I10 bietet die Vision Orientierung für die MitarbeiterInnen. In I5 wird die Nützlichkeit von Selbstorganisation für das Unternehmen betont.

<b>3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
I11	1	Der essentiellste Schritt ist, dass der, der die Macht hat, bereit ist, sie zu teilen, weil nur der, der die Macht hat, kann sie aus der Hand geben.	Die Machtverhältnisse werden verändert.	Implementierung Holacracy – verteilte Macht.
	2	Man kann sagen, man macht eine Teilimplementierung in einem Organisationsteil, aber der, der die Macht hat, muss sie aus der Hand geben - alles andere wäre Chaos, Umsturz und Meuterei	Selbstorganisation kann auch in Teilbereichen eingesetzt werden.	Implementierung Holacracy – verteilte Macht.
	3	Bisher habe ich zwei	Zwei Motivationen	Implementierung

<b>3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		Motivationen kennengelernt: Die erste ist, die Führungsaufgabe nicht einer Einzelperson zuzumuten, die andere die Überzeugung, dass mehr Leute mehr erreichen können als einer.	wurden bisher beobachtet: Entlastung und bessere Ergebnismöglichkeit.	Holacracy Motivationen
	4	Es würde sicherlich helfen, Studien über Vorher/Nachher - einen fundierten Beweis, dass es Firmen erfolgreich und profitabler macht - vorliegen zu haben.	Ein Nachweis/Beweis für bessere Ergebnisse könnte Modelle der Eigenverantwortung verbreiten helfen.	Implementierung Modetrend versus Verinnerlichung
	5	Ich glaube, die Richtung ist die richtige, es ist hocheffizient und großartig, die Leute würden auch nicht mehr anders arbeiten wollen.	Für diese Organisation und ihre Menschen ist es ein Weg in die richtige Richtung.	Implementierung Psychoanalyse. Macht verhindert Innovationen.
I9	6	Es braucht absolutes Commitment der Eigentümer/Geschäftsführer.	Die Veränderung muss von ganz oben getragen werden.	Implementierung – Laloux
	7	Es braucht einen offenen Geist und alles was es so schön eitel macht, muss weg.	Es braucht Offenheit und Demut/ Bescheidenheit.	Implementierung Bewusstseinsstufe
	8	Ich glaube, das System muss erstmal an die Wand fahren – solange Systeme so halbwegs funktionieren, gibt es keinen Grund.	Leidensdruck ist Voraussetzung.	Implementierung Große Veränderungen kosten Kraft.
I9a	9	In manchen Situationen sind wir auf einem schmalen Grat, wo man	Veränderung braucht Zeit.	Implementierung

**3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?**

		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		eben zurückblickt, gewisse Sachen sind in den Köpfen drinnen - und trotzdem den Blick in die andere Richtung setzt, um das weiterzuentwickeln.		Verstrickung
	10	Wir haben das damals sehr spielerisch gemacht, das fehlt ein bissl jetzt.	Der Start war spielerisch.	Implementierung Evtl. fehlt Reflexion
	11	Wir sind im Nextland gelandet, nur aus meiner Sicht, mit manchmal einem wilden Kurs.	Veränderungen sind schwer planbar.	Implementierung
	12	Es braucht eine visionäre Vorstellung, Offenheit, Entschlossenheit, Konsequenz. Auch dass es schmerzhaft sein kann (z.B. Trennung).	Es braucht eine Vorstellung wohin die Reise geht und die Konsequenz den Weg zu gehen.	Implementierung Die Veränderung muss von ganz oben getragen werden.
	13	Und nicht weil es gerade ein Trend ist.	Selbstorganisation ist kein Modethema.	Implementierung
	14	Er hat uns das Vertrauen geschenkt, das hat so viel Stärke gegeben, so viel Antrieb und Kreativität	Vertrauen setzt Energie frei.	Implementierung Grundannahmen
I8	15	Die Menschen müssen den Nutzen für sich erschließen und erfahren, z.B. Verantwortung abgeben, gestalten, niemanden mehr um Erlaubnis fragen müssen.	Das Ziel muss attraktiv genug sein.	Implementierung von Selbstorganisation
	16	Die Frage ist, wie groß ist der Leidensdruck, z.B. Geschwindigkeit, Kundenunzufriedenheit, Zukunftsfähigkeit – wo	Leidensdruck ist ausschlaggebend.	Implementierung von Selbstorganisation



<b>3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		brennt es unter den Nägeln?		
I7	17	Es muss etwas wie einen Leidensdruck geben, noch dazu in einem hierarchischen Unternehmen, weil man sich ja wegrationalisiert.	Leidensdruck stellt die nötige Veränderungsenergie bereit.	Implementierung Laloux: größter Widerstand beim mittleren Management zu erwarten.
	18	Es muss vom Charakter jemand sein, der mit Vertrauen umgehen kann, der an Vertrauen glauben kann.	Vertrauen ist Grundvoraussetzung und muss zur eigenen Person passen	Implementierung Grundannahmen, Vertrauen vs. Misstrauen.
	19	Ich glaube, das muss von weit oben daherkommen, einem Vorstand oder Aufsichtsrat. Wenn er keinen Stress hat, braucht er auch nicht sein Bewusstsein schärfen.	Die Veränderung muss von ganz oben getragen werden.  Voraussetzung: Leidendruck	Implementierung Laloux: Bewusstsein der obersten Ebene bildet Grenze für das System.
	20	Es gibt auch zweigeteilte Unternehmen.	Es kann auch nur ein Teil der Organisation umgestellt werden.	Implementierung z.B. Wholefoods Market
I6	21	<i>Nextland könnte einem auch Sorgen machen, wer weiß, was da drüben alles ausbricht.</i>	<i>Veränderungen machen Angst.</i>	<i>Implementierung Veränderungskurve</i>
	22	<i>Das eine kennt man halt, das andere ist ungewiss.</i>	<i>Lieber das bekannte Unheil, als das unbekanntes Glück.</i>	<i>Implementierung</i>
	23	<i>Ich glaube, dass es wichtig ist, für Unternehmen und Führungskräfte, ein Feld zu finden, wo man selber hinpasst.</i>	<i>Selbstorganisation ist nicht für jeden Menschen bzw. jede Organisation passend.</i>	<i>Implementierung Komplexitätslandkarte, Bewusstseinsstufen.</i>
	24	<i>Für jemanden, der sehr erfahren ist, wird die</i>	<i>Die Auseinandersetzung mit dem</i>	<i>Implementierung Schritt für Schritt</i>

<b>3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	25	<p><i>Strömung nicht so gefährdend sein. Der sich nicht auskennt, es nicht einschätzen kann, da stellt sich die Frage wie lerne ich die Skills, die ich brauche, weil die Strömung werden wir nicht ändern.</i></p> <p><i>Wenn eine Organisation das WOZU, nicht nur das WARUM, sondern auch das WOZU aus den Augen verliert, dann wirkt sich das auf die MitarbeiterInnen aus. Es führt dazu, dass es für jeden nur mehr eine Beschäftigung ist, dass man da nur mehr irgendwas macht und das soll möglichst angenehm sein und viel einbringen, aber mit dem motivierst niemanden mehr zu irgendwas anderem. Das ist für mich eine wesentliche Aufgabe von Leitung und Führung, das präsent und glaubwürdig zu halten und auch zu reflektieren: was bedeutet das für mich?</i></p>	<p><i>Thema kann Angst verringern und Fähigkeiten erhöhen.</i></p> <p><i>Der Purpose ist von wesentlicher Bedeutung für eine Organisation und die Reflexion darüber – auch für den Einzelnen.</i></p>	<p><i>nach Laloux.</i></p> <p><i>Implementierung Evolutionärer Sinn Motivation</i></p>
I10	26	<i>Das würde ich unter den Begriff Change geben, Änderungen machen Angst.</i>	<i>Veränderungen machen Angst.</i>	<i>Implementierung</i>
	27	<i>Wir haben es geschafft einen positiven Vibe auszulösen. Ich sage dann immer, es ist was</i>	<i>Die Mitarbeiter werden mit ins Boot geholt</i>	<i>Implementierung Führungskräfte führen den Changeprozess.</i>

<b>3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>ganz Neues, wird am Anfang schwierig sein, wird nicht nur Spaß machen, kann Konflikte auslösen, dafür wird der Outcome großartig sein.</i>		
	28	<i>Wir haben mit Teambuilding angefangen, um das richtige Mindset zu schaffen, dass jeder hinter dem Projekt steht.</i>	<i>Teambuilding unterstützt die Veränderung.</i>	<i>Implementierung</i>
	29	<i>Dann haben wir noch den Agent Coach und die Teamleads.</i>	<i>Coach und Teamleads unterstützten den Changeprozess.</i>	<i>Implementierung</i>
	30	<i>Wir müssen uns jederzeit selbst disrupten, wenn man es so nennen will - und neu erfinden - sonst kommt jemand anderer und zerstört dich.</i>	<i>Der Wettbewerb ist härter geworden.</i>	<i>Implementierung Komplexitäts-landkarte</i>
I5	31	<i>Wie willst du Selbstorganisation haben in einer Bank, wenn die nicht wissen, ob sie morgen noch einen Arbeitsplatz haben?</i>	<i>Selbstorganisation hat Grenzen.</i>	<i>Implementierung Komplexitäts-landkarte Bewusstseinsstufen</i>
	32	<i>Es sei denn, der Owner glaubt daran und will es die nächsten 5-7 Jahre machen.</i>	<i>Der Owner muss daran glauben und es braucht Zeit.</i>	<i>Implementierung - Laloux</i>
	33	<i>Es könnte aber auch ein Excuse, eine Entschuldigung sein, weil ich sehe in zu vielen Unternehmen eine zunehmende Zentralisierung.</i>	<i>Umweltveränderungen können auch zu Zentralisierungen führen.</i>	<i>Implementierung Macht/Herrschaft</i>

<b>3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
	34	<i>Es könnten auch mehrere Strukturen in einem Unternehmen vorkommen, das schafft eine gewisse Dynamik.</i>	<i>Selbstorganisation kann auch in Teilbereichen eingesetzt werden.</i>	<i>Implementierung Beispiel Wholefoods Market</i>
	35	<i>Man muss davon überzeugt sein, von der eigenen Geschäftsidee. Möchte ich so arbeiten und meine Firma auf mehr Füße stellen?</i>	<i>Es muss zur Persönlichkeit des Unternehmensführers passen.</i>	<i>Implementierung Die oberste Ebene ist die Begrenzung – Laloux.</i>
	36	<i>Das ist eine Überzeugung und kannst nicht als Mode, als Modeerscheinung, machen.</i>	<i>Man muss überzeugt davon sein.</i>	<i>Implementierung Es ist kein Trend sondern eine innere Haltung.</i>
	37	<i>Wenn du beseelt davon bist, dann schare Gleichgesinnte um dich.</i>	<i>Es braucht Gleichgesinnte.</i>	<i>Implementierung Es muss für die Menschen passen.</i>
	38	<i>Es braucht eine Branche, die expansiv ist, die Zukunft hat, wo ich diese Kreativität brauche – dann kann man über solche Modelle nachdenken.</i>	<i>Es funktioniert nur für wachsende Unternehmen.</i>	<i>Implementierung Krisenresistenz Komplexitätslandkarte Bewusstseinsstufen.</i>
II-4	39	<i>Personaler und Universitäten arbeiten noch nach alten Mustern und Skripten.</i>	<i>Selbstorganisation ist noch „fremd“.</i>	<i>Implementierung</i>
	40	<i>Freiwillige Veränderung ist ein ganz schwieriger Prozess. So einen Prozess schaffen nur Menschen, die sich schon lange mit sich selbst auseinandersetzen.</i>	<i>Freiwillige Veränderung findet kaum statt.</i>	<i>Implementierung</i>
	41	<i>Das Bewusstsein spielt</i>	<i>Veränderungen</i>	<i>Implementierung</i>

<b>3.2.5 Frage 5: Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?</b>				
		<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse/Essenz</b>	<b>Theorievergleich</b>
		<i>eine große Rolle. Es braucht die emotionale Labilisierung, dann wächst so ein Zugang.</i>	<i>brauchen emotionale Labilisierung.</i>	

Tab. 13 Frage 5: Was braucht es um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für das Thema zu gewinnen?

### **Frage 5: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich**

<b>Kategorie Implementierung</b>	
I10	Die wesentlichste Entscheidung ist, die Macht aus der Hand geben und sie teilen zu wollen, unabhängig davon, ob Selbstorganisation für die gesamte oder nur einen Teil der Organisation eingeführt wird. Für manche Führungskräfte bedeutet es Entlastung oder gemeinsam mehr erreichen zu können. Nachweise bzw. Beweise für bessere Ergebnisse könnten Modelle der Eigenverantwortung verbreiten helfen. Die persönliche Einschätzung ist, dass Holacracy den Weg in die richtige Richtung weist, für Unternehmen und Menschen.
I9	Es braucht absolutes Commitment der Eigentümer, es braucht einen offenen Geist, Demut, Bescheidenheit und keine Ausrichtung an jeglicher Form von Prestige. Die Bereitschaft für einen Wandel entsteht erst über den nötigen Leidensdruck, vorher gibt es keinen Bedarf.
I9a	Obwohl der Weg in die Selbstorganisation bereits gegangen wurde, geht manchmal der Blick auch noch zurück, um dann wieder vorwärts zu schauen und die Organisation weiterzuentwickeln. Es wurde seinerzeit sehr spielerisch damit umgegangen, das fehlt jetzt leider etwas. Die Überfahrt hatte manchmal einen wilden Kurs. Es braucht eine klare Vorstellung, wohin die Reise geht und die Konsequenz, den Weg zu gehen. Und das aus Überzeugung, und nicht weil es gerade Trend ist. Das Vertrauen des Eigentümers hat gestärkt, angetrieben und die Kreativität gefördert, dennoch war der Weg auch schmerzhaft (Trennungen).
I8	Es muss das Ziel, der Nutzen für die Einzelperson attraktiv genug sein. Letztlich ist eine Veränderung vom gegenwärtigen oder einem möglichen

	zukünftigen Leidensdruck abhängig.
I7	Erst Leidensdruck stellt die nötige Veränderungsenergie bereit. Selbstorganisation ist nur für Menschen geeignet, die mit Vertrauen umgehen können und es muss von ganz oben getragen werden. Eine Organisation kann auch in Teilbereichen umgestellt werden.
I6	<i>Veränderung Richtung Nextland macht Angst, das Land ist unbekannt. Wichtig ist, dass Unternehmen und Führungskräfte ein Feld finden, das zu ihnen passt. Die Strömung ist nicht veränderbar, es braucht also Erfahrung und Skills. Das Wozu und die Reflexion darüber sind von wesentlicher Bedeutung, sowohl für die Organisation als auch für die Einzelpersonen.</i>
I10	<i>Das ist Change-Management und Änderungen machen Angst. Es ist gelungen einen positiven Vibe zu erzeugen, damit die MitarbeiterInnen hinter dem Projekt stehen. Dafür wurde Outdoor-Teambuilding eingesetzt, um den richtigen Mindset zu schaffen. Coach und Teamleads unterstützen den Change-Prozess. "Wir müssen uns selbst „disrupten“ und neu erfinden, sonst macht es ein anderer“.</i>
I5	<i>Selbstorganisation ist nicht geeignet für eine Organisation in der Krise, z.B. aktuell für Banken. Es braucht einen langen Atem, so eine Umstellung dauert Jahre. Es könnte aber auch ein „Excuse“ sein, weil zunehmend Zentralisierung beobachtet wird. In einer Organisation kann es auch mehrere Strukturen geben. Letztlich muss man davon überzeugt sein, von der eigenen Geschäftsidee und von der Arbeitsweise, denn Selbstorganisation ist eine Überzeugung und keine Modeerscheinung – und es braucht Gleichgesinnte. Solche Modelle sind nur geeignet für eine Branche, die Zukunft hat, wo Kreativität gebraucht wird.</i>
I1-4	<i>Personaler und Universitäten halten an alten Mustern und Skripten fest. Eine freiwillige Veränderung kann nur schaffen, wer sich schon länger mit sich selbst auseinandersetzt. Bewusstseinsänderungen gehen über emotionale Labilisierung.</i>

Tab. 14 Frage 5: Gruppierung nach Kategorien/ Theorievergleich

Zusammenfassend lässt sich ableiten (Tab. 13 und 14), dass es einen gegenwärtigen oder möglichen zukünftigen Leidensdruck als Voraussetzung für eine Veränderung braucht. Zusätzlich braucht es das absolute Commitment der obersten Entscheidungsebene, Selbstorganisation leben zu wollen und sie für die gesamte Organisation oder für einen Teilbereich einzuführen. Es bedeutet auch, dass der/die MachtinhaberIn die Bereitschaft haben muss, die (vorher zentrierte) Macht zu teilen, und die Beziehungen auf Vertrauen aufzubauen. Zu den Motivationen der Entscheider zählen Entlastung oder die Möglichkeit gemeinsam mehr erreichen zu können. Nachweise über Vorher/Nachher (bessere Ergebnisse) könnten Selbstorganisation verbreiten helfen. Im Interview 9a wird deutlich, dass der Blick der MitarbeiterInnen noch manchmal zurückgeht. Zu Beginn war es sehr spielerisch, was jetzt leider etwas fehlt. Die MitarbeiterInnen betonen, dass es eine klare Vorstellung braucht, wohin die Reise geht, und auch die Konsequenz den Weg zu gehen. Und das nicht deshalb, weil es gerade Trend ist. Das Vertrauen des Eigentümers wirkte stärkend und hat die Kreativität gefördert. Manchmal war der Weg auch schmerzhaft (Trennungen). Im Interview 8 wird betont, dass der Nutzen für den Einzelnen spürbar sein muss.

Im Interview 6 wird ergänzt, dass „Nextland“ Angst macht, weil es unbekannt ist. Es wird darauf hingewiesen, dass es für Unternehmen und Menschen wichtig ist, ein Feld finden, das zu ihnen passt. Für die Umstellung braucht es Erfahrung und Skills. Das Wozu und die Reflexion darüber sind von wesentlicher Bedeutung, ob nun für eine Hierarchie oder für eine Selbstorganisation. Begleitende Maßnahmen können den Change-Prozess unterstützen, z.B. Teambuilding (I10). Im Interview 5 wird nochmals darauf hingewiesen, dass Selbstorganisation eine Überzeugung ist und keine Modeerscheinung. Hier wird Selbstorganisation als nicht geeignet für Organisationen in der Krise gesehen. Eine Umstellung dauert nach dieser Auffassung Jahre, und wird nur mit Wachstum und Kreativität in Verbindung gebracht. Aus Interviews 1-4 kommt die Ergänzung, dass Bewusstseinsveränderung mit emotionaler Labilisierung einhergeht.

## **4 Diskussion der Ergebnisse und Ausblick**

Im letzten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse diskutiert bzw. mit der Theorie überprüft. Ein Ausblick bildet den Abschluss dieser Arbeit.

### **Diskussion der Ergebnisse**

In den nachstehenden Ausführungen wird auf den Vergleich der Aussagen mit den theoretischen Vorüberlegungen näher eingegangen. Die Informationen aus den Interviews, d.h. aus der Praxis, dienen als Grundlage zur Überprüfung der theoretischen Ansätze.

#### **Forschungsfrage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?**

Aufgrund der Interviews (Tab. 5 und 6) wurden folgende beeinflussende Faktoren/Kategorien herausgearbeitet: Herrschaft, Komplexität/disruptive Veränderungen, Motivation.

Ausgehend vom **systemischen Ansatz** (Pkt. 2.1.1, Simon, 2013), dass Organisationen für ihr Überleben auf die psychischen Systeme ihrer Mitglieder als Mittel der Wahrnehmung unverzichtbar angewiesen sind, kommt die Hierarchie dann an ihre Grenzen, wenn die psychischen Systeme der Mitglieder einer Organisation qualitativ und quantitativ nicht (mehr) in der Lage sind, ihre Umwelt(en) wahrzunehmen und entsprechend darauf zu antworten. Aus systemischer Sicht müssten Organisationen daran interessiert sein, möglichst viele gesunde psychische Systeme in der Organisation zu haben, um über viele Wahrnehmungskanäle und entsprechende Synchronisationsprozesse (Kommunikation) ein möglichst getreues Bild über die Unternehmens-Umwelt(en) zu bekommen. In einer Hierarchie sind es nur einige wenige Personen, denen die Aufgabe der Umweltbeobachtung zukommt. In einem dynamischen Umfeld gerät die psychische Verarbeitungskapazität dieser wenigen Personen zunehmend unter Druck. Zudem können schlechte Führungskräfte eine Organisation auch dümmen werden lassen. Hierarchien werden kritisiert als zu langsam, schwer veränderbar und zu distanziert vom Problemgeschehen. Zusätzlich wegen unreflektierter Führungskräfte, nicht abgestimmten Erwartungen zwischen „oben“ und „unten“, und außerdem als kreativitätshemmend und potentialvergeudend. Darüber hinaus wegen Ausrichtung,



ausschließlich an Leistung ohne sinnstiftender Dimension, und dahingehend, dass hohe Demotivation generiert wird (Gallup-Studie). Die Hierarchie würde wohl nicht so sehr in Kritik kommen, wenn nicht disruptive Umweltveränderungen, gerade durch die Digitalisierung und die technologische Entwicklung, stattfinden würden. Erwartet wird, dass sich die Geschwindigkeit für alle Branchen erhöhen wird. Entwicklungszyklen werden kürzer und Umbrüche werden an Intensität und Häufigkeit zunehmen, was Organisationen stärker mit der Überlebensfrage konfrontiert bzw. konfrontieren wird (Beispiel Nokia). Die Komplexitätslandkarte (Abb. 3) zeigt den Zusammenhang zwischen Komplexität und Kreativität. Marktdruck bzw. ökonomischer Druck kann Hierarchien anregen, ihre Machtposition dahingehend zu nutzen, neue Kommunikationsformen oder -strukturen ins Leben zu rufen, um viable, d.h. brauchbare, mit dem Überleben vereinbare, Handlungsweisen zu finden, z.B. Formen von Selbstorganisation.

Aus **psychoanalytischer Sicht** kommt zur Beantwortung der Frage: „Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?“ ein weiterer Aspekt hinzu, nämlich der der Herrschaft (Pkt. 2.1.3, Simon, 2013, Erdheim, 1984). Um die eigene Herrschaft zu stabilisieren, sind Herrschende auf die Regression der Beherrschten angewiesen, d.h. Unbewusstheit ist eine Voraussetzung um Macht auszuüben. Das Spiel mit der Unternehmenskultur lässt sich dafür gut einsetzen, z.B. „Wir bei XY machen das so! Wenn du das nicht so machst bist du nicht o.k.“, etc. Herrschaft hat Interesse Entwicklung aufzuhalten und durch Unbewusstmachung Innovation zu verhindern. Das Individuum muss seine Ich-Organisation an die Herrschaftsverhältnisse anpassen und wird dadurch unschöpferisch, dafür aber gefügsam. Hier kommt wieder die VUCA-Welt in den Blick. In Abb. 3 (Komplexitätslandkarte) wird davon ausgegangen, dass Kreativität zunehmend zur Problemlösung und zur Sicherung der Überlebensfrage erforderlich ist bzw. sein wird.

Abels (2009, S. 258) bezieht sich auf Haferkamp (1983, S. 67) und hält fest, dass das generelle Prinzip von Herrschaft die Gewährleistung von Überleben oder Wohlergehen gegen Herrschaftsunterwerfung ist. Wenn nun selbst große Firmen nicht mehr in der Lage sind, diese Sicherheit zu bieten (z.B. Banken, Automobilkonzerne), löst Hierarchie ihre Funktion und ihr Versprechen nicht ein und wird unglaubwürdig. Um Kreativität und Innovation zu fördern, braucht es nach Erdheim von Seiten der Herrschenden drei

Bedingungen: erstens sind komplexere Organisationsformen zu entwickeln, zweitens sind Individuen, die das Potential und das Wissen für eine Problemlösung haben, zusammenzubringen, um Lösungen voranzutreiben und drittens braucht es geeignete Machtstrukturen, die diese Entwicklung(en) zulassen bzw. unterstützen. Wenn nun Studienabgänger große Firmen aus Sicherheitsgründen bzw. des Karrieremodells wegen bevorzugen (Interview 9), dann kann das damit zusammenhängen, dass die klassische Hierarchie als Monopolmodell an Universitäten nach wie vor gelehrt wird. Den Ausweg aus der Produktion von Größen- und Allmachtsfantasien auf der einen Seite, bzw. der Verdrängung ins Unbewusste und Konfliktvermeidung auf der anderen Seite, sieht Erdheim bereits 1984 in jeder Form selbstbestimmter Arbeit.

Unterstützt wird diese Entwicklung durch die **Generation Y**. Die jungen Menschen möchten mehr mitreden und mitbestimmen, ihre Arbeit als sinnstiftend erleben und sie wollen einen guten Platz haben. Daniel Pink (Pkt. 2.2) weist darauf hin, dass Menschen intrinsisch motivierte Sinn-/Zweckmaximierer sind und nicht nur extrinsisch motivierte Gewinnmaximierer. Aufgrund der steigenden Anzahl von Sinnmaximierern braucht es nach Pink erst ein neues Betriebssystem. Wenn nun Hierarchien dazu tendieren, Entwicklung und Innovation zu verhindern, dann kann davon ausgegangen werden, dass die Hierarchie mit ihren Machtstrukturen durch die junge Generation, ihren Wünschen und Erwartungen, unter Druck kommt/kommen kann, je nach Branche und Notwendigkeit. Scharmer (2013, S. 105) bezieht sich auf Richard Florida und sagt, dass eine treibende Kraft für die Revolution von innen die Kreativen sind. In Amerika machen sie bereits 30 Prozent aller Angestellten aus. Den Kreativen gemeinsam ist, dass sie Kreativität, Individualität, Unterschiedlichkeit und Leistung wertschätzen. Veränderung kommt nicht so sehr durch die Technologie als treibende Kraft, sondern viel subtiler, nämlich durch die Art und Weise wie Menschen leben und arbeiten.

Nach Laloux (2015, S. 3-4) kommt die heutige Organisationsführung an ihre Grenzen, weil einerseits die Menschen am Boden der Pyramide Arbeit als notwendiges Übel und ständige Anstrengung erleben, und andererseits das Leben an der Spitze hinter ihrer Fassade und ihrem Prunk aus stillem Leiden besteht. Machtspiele, politische Manipulationen und Konkurrenzkämpfe sind Spielfelder für die unerfüllten Ziele mensch-

licher Egos und haben ihren Preis. Tiefe seelische Befriedigung hat hier keinen Platz. Dieser für den Business-Kontext teilweise unübliche Sprachstil (stilles Leiden, Seele) lässt sich in den durchgeführten Interviews nicht wiederfinden. Die Gedanken von Laloux können in die Aussagen von Selbstorganisationen dennoch insofern hineininterpretiert werden, als Herrschaft kritisiert wird, als von Komplexität, intrinsischer Motivation, Vertrauen, Sinnstiftung und Reflexion die Rede ist. Lediglich in I5/35 wurden explizit die oben genannten Ego-Spiele als Grenze für eine Hierarchie genannt.

Aus den Antworten lässt sich noch ein weiteres Phänomen herausfiltern und zwar, dass einerseits Selbstorganisation als Antwort auf die sich schneller verändernde Umwelt gesehen wird, aber andererseits Selbstorganisation in einem Fall (I6) durch eine flache Hierarchie abgelöst wurde, mit dem vorgegebenen Ziel des öffentlichen Geldgebers, die Kosten zu senken bzw. eine bestimmte Struktur der Organisation aufzuerlegen. Bei Laloux findet sich das Beispiel Buurtzorg, ein vergleichbares Geschäftsmodell im Non-Profit-Bereich, das Selbstorganisation sehr erfolgreich anwendet. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, hier nach den tieferen Gründen zu suchen.

### **Forschungsfrage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen der Selbstorganisation zugrunde?**

Hinsichtlich Annahmen und Überzeugungen wurden aus den Interviews die Kategorien Motivation, Vertrauen, Purpose/Zweck/Sinn und Reflexion herausgefiltert (Tab. 7 und 8).

Annahmen und Überzeugungen leiten sich nach den psycho-logischen Ebenen (Abb. 6) von den Ebenen der Einbettung (Planet/Universum, Gemeinschaft, Beruf, Familie) und der sich daraus entwickelnden Identität ab, wirken auf die Ebenen Fähigkeiten und Verhalten im jeweiligen Umfeld und von dort wieder zurück auf die Gemeinschaft. Nach Abb. 9 zählen die Annahmen und Überzeugungen zum Quadranten Innen auf individueller und auf kollektiver Ebene. Die Wirkung zeigt sich im Außen, in Form von individuellem Verhalten bzw. Organisationsprozessen, im jeweiligen Kontext der Organisation. Motivation und Vertrauen zählen nach den psycho-logischen Ebenen ebenfalls zu den Annahmen, Überzeugungen, Werten und Glaubenssätzen. Die

(unreflektierten) Normen und Werte aus den menschlichen Zugehörigkeiten können auf der Ebene der individuellen Überzeugungen zu Einschränkungen führen, wie bereits im Rahmen der psychoanalytischen Sichtweise auf Organisationen beschrieben. Hier handelt es sich wohl um den wesentlichen Punkt, nämlich darum, eine Ebene höher zu gehen, auf die Sinndimension, die Spiritualität als Spüribewusstsein (Scharmer), um individuelle und kollektive Annahmen und Überzeugungen überprüfen und ändern zu können. Holacracy spricht vom Seinszweck, vom Purpose, Laloux vom evolutionären Sinn. Was in der Hierarchie durch die Direktive zusammengehalten wird/wurde, braucht einen neuen Zusammenhalt, und das kann die Ausrichtung an einem gemeinsam definierten bzw. getragenen höheren Sinn sein.

**Motivation:** Von zentraler Bedeutung ist, dass Menschen, die aus Eigenmotivation heraus handeln, von vornherein das Beste für sich und die Organisation möchten. Es genügt, wenn jemand in sich selbst Klarheit hat. Ist das der Fall, braucht es niemanden mehr von außen, der oder die jemandem etwas anordnet. Diese Haltung der Geschäftsleitung setzt eine wohlwollende Grundhaltung und ein positives Menschenbild (Theorie Y versus Theorie X) voraus. Selbstorganisation wird zwar als schwieriger eingeschätzt, doch am Tagesende bringt es mehr Zufriedenheit, Lebendigkeit, laufendes Lernen und Entwicklung. Um bei den psycho-logischen Ebenen aus Abb. 6 zu bleiben: Es kommt zu laufenden Adaptierungen der unterschiedlichen Ebenen beim Individuum und beim Kollektiv. Motivation entsteht idealerweise durch Orientierung am Sinn, durch sinnstiftendes Tun (und nicht entlang unreflektiertem kollektiven bzw. egozentrischem Ich-Bewusstsein, Hüther, 2006, S. 118). Sinnvolle Arbeit wird als motivierend und als gesundheitsförderliche Form von Zusammenarbeit eingeschätzt, die ein ganz anderes Commitment von MitarbeiterInnen erzeugt. Motivation lässt sich nicht nur mit den psycho-logischen Ebenen abgleichen, sondern auch mit den Erkenntnissen von Daniel Pink. Für heuristische Tätigkeiten ist intrinsische Motivation ein wesentliches Kriterium. Dafür braucht es Selbstbestimmung, Flow und Sinnerfüllung. Selbstorganisationen erfüllen diese Kriterien wesentlich besser als herkömmliche Organisationen. Aus Sicht von MitarbeiterInnen ist es wichtig, dass Arbeit Freude macht und Einkommen bringt. Traditionelles Denken, z.B. gesetzliche Regelung durch das Arbeitszeitgesetz, passt nicht (mehr) zur Selbstorganisation im integral evolutionären

Paradigma, d.h. die äußeren, gesetzlichen Bedingungen hinken der Bewusstseinsentwicklung nach. Für die partizipative Hierarchie und die agile Organisation ist wichtig, für Partizipation bzw. Freiräume innerhalb der Hierarchie zu sorgen.

**Vertrauen** ist eine Qualität, die von Organisationen in der Selbstorganisation angesprochen wurde. Vertrauen muss gelebt werden. Für Luhmann ist Vertrauen eine Form von Komplexitätsreduktion bzw. Erhöhung von Erleben und Handeln, während Misstrauen einengt und, anstelle von (Selbst-)Korrektur und Lernen, nach Bestätigung sucht. Diese Theorie wird durch einen Praktiker dahingehend bestätigt, als in der Selbstorganisation davon ausgegangen wird, dass Eigenmotivation keine weiteren Kontrollen oder Direktiven braucht. Es hat einen massiven Unterschied im Menschenbild. Während nach der X-Theorie von Douglas McGregor die Menschen faul und unwillig sind, sind sie nach der Y-Theorie engagiert, kreativ und verantwortungsbewusst. Aus Sicht der Geschäftsleitung braucht es ein positives Menschenbild wie nach Theorie X und Y beschrieben. Das ist eine Grundhaltung, die Wohlwollen gegenüber anderen Menschen voraussetzt. Wie unter Pkt. 2.2 Grundannahmen und Vertrauen beschrieben, verweist auch Laloux darauf, dass Vertrauen auf der Annahme einer positiven Absicht beruht, solange Menschen nicht das Gegenteil beweisen. Die dadurch entstehende Freiheit beim Einzelnen bedeutet auch eine höhere Verantwortung übernehmen zu wollen. Auch aus Sicht von MitarbeiterInnen ist Vertrauen eine Qualität, die einerseits Energie und Kraft gibt, aber andererseits Eigenverantwortung braucht, um mit dem entgegengebrachten Vertrauen gut umzugehen. Die Begegnungen verlaufen auf Augenhöhe und nicht wie in der Psychoanalyse auf der Überich/Ich-Beziehung, sondern auf der Erwachsenenenebene nach der Transaktionsanalyse. Weil es niemanden mehr gibt, der „anschafft“, werden bzw. wurden Werte und deren praktische Umsetzung gemeinsam formuliert und niedergeschrieben. Was bereits Laloux herausgefunden hat, konnte auch im Rahmen der Recherchen für die vorliegende Arbeit bestätigt werden, nämlich, dass sich Selbstorganisation und Vertrauen in der Krise bereits bewährt haben. Die betroffene Organisation hat schnell eine gute Lösung erarbeiten können bzw. hat der Umgang mit der schwierigen Situation das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und die Menschen zusammengeschweißt.

**Purpose/Zweck/Sinn:** Wie bereits unter Motivation erwähnt, wird Sinn und sinnhaftes Tun als wesentliche Voraussetzung für Motivation gewertet. Zu den Denkmodellen können Abb. 5 (Theorie U) und Abb. 6 (psycho-logische Ebenen) aber auch Abb. 7 (Ego und Höheres Selbst) herangezogen werden. Wichtig ist, dass der Seinszweck der MitarbeiterInnen mit dem Seinszweck, dem Purpose, der Organisation übereinstimmen. Das gibt MitarbeiterInnen Freiraum aber auch Verantwortung. Sinnstiftung wird als Basis für Erfolg gesehen. Sinnstiftung ist etwas, das über das Ego hinausgeht, und eine Dienstleistung an Menschen/an der Menschheit (KundInnen, KlientInnen, PatientInnen) beschreibt. Scharmer stellt in diesem Zusammenhang Fragen, die von Einzelnen und Organisationen beantwortet werden können: z.B. Was will ich/wollen wir wirklich schaffen? Was will durch mich/uns in die Welt kommen? Die Auseinandersetzung mit dem Sinn und Zweck der Organisation soll ja nicht dem Selbstzweck dienen, sondern dazu beitragen, die passende Ausrichtung zu entdecken, und entsprechende Strukturen zu schaffen. Schneller auf geänderte Umweltbedingungen zu antworten, kann das Überleben der Organisation sichern helfen. Von Bedeutung ist, den Purpose und die Strukturen danach auszurichten, was Kraft und Energie gibt.

**Reflexion:** Eine weitere Annahme ist, dass Selbstorganisation kein Modethema ist sondern eine Frage von Bewusstsein. Es geht um einen spirituellen Ansatz im Sinne von Fühlen lernen. Scharmer spricht von Spürbewusstsein. Selbstorganisation macht etwas mit Menschen und muss zur jeweiligen Persönlichkeit passen. Das Ego in Form von Prestige, Eitelkeit und Narzissmus wird in Rahmen von Selbstorganisation nicht befriedigt. Es braucht Menschen, die den gemeinsamen Erfolg mögen, die als Vorbild, als moralische Autorität (Abb. 8) in der Organisation wirksam sein wollen, es braucht bewusste und reife Menschen mit hoher Sozial- und Methodenkompetenz. Durch die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen bekommt eine Organisation mehr Sensoren (psychische Systeme) und je mehr Sensoren zur Verfügung stehen, desto höher ist die Chance, dass Organisationen überleben werden. Organisationen als lebende Organismen (Abb. 4) entwickeln sich auf Basis ihres Seins einfach weiter, d.h. viele Sensoren und laufende kleine Veränderungen prägen die Entwicklung, anstelle von wenigen großen, meist schmerzhaften Schritten. Selbstorganisation braucht auch Pflege, sie geschieht nicht von alleine. Die Menschen brauchen Selbstvertrauen, die Beziehungen sind

geprägt von Respekt, aber auch von Konflikt- und Konfrontationsfähigkeit. Es braucht Offenheit, Einzel- Gruppen- und Prozessreflexion, Klarheit über den Sinn und Zweck, ein Stück Urvertrauen, Zuhören und Dialog.

In einer Interaktion fließen sämtliche Ebenen (Abb. 6) auf beiden Seiten der Gesprächspartner mit ein, was bedeutet, dass Annahmen und Überzeugungen sich idealerweise aus der Sinndimension (nicht aus den unreflektierten Normativen der diversen menschlichen Zugehörigkeiten oder aus Egozentrismus) ableiten, und im Verhalten bzw. in den organisationalen Prozessen zum Ausdruck kommen. Nun ist Reflexion nicht etwas, was in den westlichen Gesellschaften von Kindesbeinen an gelernt wird. Somit stellt sich die Frage, wie Menschen Reflexion lernen, insbesondere UnternehmensführerInnen, weil deren Bewusstsein das höchste Niveau für die gesamte Organisation festlegt. Scharmer spricht von der indo-europäischen Wortwurzel „leith“ für das englische Wort leadership und das deutsche Wort Leitung. (<https://www.edugroup.at/medien/detailseite.html?medienid=5510306&backPageId=173931>) Der Begriff „leith“ bedeutet „nach vorne gehen/über die Schwelle gehen“ und in einer zweiten Bedeutung geht es um „sterben“. Mit „sterben“ ist gemeint, etwas Altes loszulassen und etwas Neues, Unbekanntes zu wagen, z.B. auf die eigene Intuition zu achten oder den inneren Beobachter einzuschalten, etc. Um solche Prozesse für alle Menschen in Organisationen leichter zugänglich zu machen, hat Laloux zur Selbstführung Praktiken zu Ganzheit und evolutionärem Sinn hinzugesetzt.

### **Forschungsfrage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden im Rahmen alternativer Ansätze (Selbstorganisation) angewandt/eingesetzt?**

Diese Frage kann im Wesentlichen nur von PraktikerInnen beantwortet werden (Tab. 9 und 10). Zu den Modellen von Selbstorganisation (Pkt. 2.2) zählen individuelle Modelle, wie sie Laloux in seinen Recherchen gefunden hat, inklusive des Organisationsmodells Holacracy.

Die Aussagen aus Interview 8 bringen die wesentlichen Kriterien für Selbstorganisation auf den Punkt. Organisationen können ein kommerzielles Modell einsetzen, wie z.B. Holacracy, um die eigene Organisation langsam zu bauen und zu entwickeln, oder sich

an individuell gewachsenen Strukturen orientieren, z.B. Buurtzorg. Das Kernelement sind selbstorganisierte Teams. Anstelle von one-to-one-Beziehungen (Führungskraft/MitarbeiterIn) treten Peergroups, z.B. für Leistungssteuerung bzw. Leistungsbeurteilung, Feedbackprozesse und Gehälter, bis hin zu Entlassungen. Transparenz ist essentiell, damit die jeweiligen Rollenverantwortlichen gute Entscheidungen treffen können. Für komplexere Fragestellungen wird in Holacracy der Integrative Entscheidungsprozess eingesetzt (Reaktionen, Fragen, Einwände), bei Buurtzorg der Beratungsprozess (Ratschläge von Experten). Weil es keine Führungskräfte mehr gibt, braucht es, um die organisationalen Beziehungen zu entlasten, strukturierte Prozesse für den Umgang mit Konflikten, idealerweise unterstützt durch begleitende Maßnahmen wie Supervision, Coaching etc. Holacracy hat zwei Meetingpraktiken entwickelt, um Selbstorganisation zu unterstützen. Das Governance-Meeting für die Anpassung der Struktur entlang eines kraftvollen und funktionalen Seinszwecks und das Operative Meeting zur Synchronisation von Aufgaben und MitarbeiterInnen im laufenden Prozess. Reflexion ist von zentraler Bedeutung für Selbstorganisation. Selbst eine Entlassung kann als Prozess für eigenes Lernen genutzt werden.

Die Handhabung von Konflikten, Feedbackprozessen, Leistungsbewertung, Gehältern etc. unterliegt auch in Holacracy der Eigendefinition. So wurde in der Organisation aus Interview 11 eine Ministruktur für Konflikte aufgesetzt und für die Gehaltsfestlegung ein Gremium eingerichtet, das die Einzelvorschläge (jeweils für sich und die KollegInnen) dann bearbeitet. Weil Mitarbeitergespräche entfallen, wurde ein Gruppenfeedback-Prozess implementiert. Die Person, die Feedback bekommt, hört dem Gespräch der anderen über die eigene Person zu. Nach 5-10 Minuten kann die zuhörende Person klärende Fragen stellen, anschließend erfolgt der Wechsel zur nächsten Person, bis alle ihr Feedback bekommen haben. Danach reflektiert jede Person für sich, was das Feedback bei ihm/ihr ausgelöst hat. In einer Schlussrunde wird auf freiwilliger Basis darüber gesprochen, was das Feedback bei ihm/ihr ausgelöst hat, und welche nächsten Schritte die Person setzen möchte. Für den Abgleich der eigenen Ausrichtung mit der Ausrichtung der Organisation ist jede Person selbst verantwortlich, wobei über die Rollengestaltung täglich die eigene Arbeit beeinflusst werden kann.



Die Organisationen aus den Interviews 9, 9a und 7 haben im Rahmen von Selbstorganisation individuelle Modelle entwickelt. In der Organisation aus Interview 9 gibt es zwei große Gremien, vertreten durch gewählten Prozessverantwortliche, die ihrerseits kein Weisungsrecht haben. Bezogen auf Mitarbeiterprozesse wird das hierarchische Prinzip von one-to-one-Beziehungen durch two-to-one abgelöst, d.h. MitarbeiterInnen sitzen zwei Personen gegenüber, dem Prozessverantwortlichen und dem interdisziplinären Personalverantwortlichen. Entscheidungen werden demokratisch mit einfacher Mehrheit in den Gremien getroffen, wobei der Geschäftsführer eine Stimme hat und zusätzlich ein Vetorecht. Ein demokratisches Modell findet sich bei Laloux nicht. Laloux kritisiert demokratische Entscheidungen aufgrund meist langer Diskussionen als zu lang und zäh. Die Entscheidungsprozesse, die Laloux gefunden hat, werden unter Pkt. 2.2.1 näher beschrieben und durch Scharmer (Pkt. 2.2.5) insofern ergänzt, als dieser betont, dass die Quelle der Aufmerksamkeit, aus der eine Person spricht, unterschiedliche Felder sozialer Prozesse erzeugt, z.B. Diskussion versus Dialog. In der interviewten Organisation gibt es große Transparenz, unterstützt durch ein internes IT-System, lediglich die individuellen Gehälter werden nicht öffentlich gemacht. Für Konflikte und Meetings gibt es keine speziellen Vorgangsweisen. Die „verbale Stärke“ müssen MitarbeiterInnen selbst mitbringen. Mit dem Thema Lohngerechtigkeit hat sich eine Arbeitsgruppe auseinandergesetzt und Ungleichheiten beseitigt. Für Reflexion wird (noch) zu wenig Zeit verwendet, und damit kommen auch die Lernmöglichkeiten, die ein Entlassungsprozess bietet, zu kurz. Nach Laloux gibt es für die Organisation aus Interview 9 noch Potential im Rahmen von Selbstführung, Ganzheit und evolutionärem Sinn, vorausgesetzt die Organisation erachtet die Erkenntnisse von Laloux als nützlich. Die MitarbeiterInnen drücken es ähnlich aus, wenn sie sagen, dass die neue Organisationsform dazu beigetragen hat, schneller zu sein im Informationsaustausch und in den Entscheidungen. Wichtig ist in Weiterentwicklung zu denken, wenn sich vorangegangene Entscheidungen als nicht passend herausstellen. In der Personalauswahl ist auf Zusatzqualifikationen bei den BewerberInnen zu achten. Entlassung bedeutet, sich dem Konflikt zu stellen. Feedbackprozesse und der Umgang mit Kritik und Konflikt sind noch zu erarbeiten.

In der Organisation aus Interview 7 werden auf Zeit gewählte bzw. rotierende Vertreter aus den einzelnen Gruppen in die erweiterte Geschäftsleitung entsendet. Hier werden die unternehmensweiten Entscheidungen, auch Regeln der Organisation, demokratisch, idealerweise konsensuell, getroffen bzw. festgelegt. Entscheidungen brauchen in der Vorbereitung aufgrund der Diskussionszeit etwas länger, dafür entfällt die Implementierungszeit. Die Geschäftsführer haben ein Vetorecht, das bisher noch nicht gebraucht wurde. Es gibt kein Prämiensystem, dafür eine jährliche Gewinnausschüttung. Dieser Ansatz deckt sich auch mit den Erkenntnissen von Laloux bzw. Hüther. Die Transparenz umfasst auch die individuellen Gehälter. Die Erarbeitung von Reflexion- und Feedbackprozessen, sowie der Umgang mit Kritik und Konflikten, ist unter Einbeziehung externer Hilfe geplant. Die Produktausrichtung, das Portfolio, wird aus dem Knowhow der Organisation heraus entwickelt und nicht mehr von den Geschäftsführern bestimmt. Auch dieser Prozess deckt sich mit den Ausführungen von Laloux, wobei Laloux noch die Sinndimension hinzunimmt. Für Kündigungen wurde ein Modell entwickelt, das als Korrektiv für Lernen und Entwicklung vorab eingesetzt wird, um Kündigungen nach Möglichkeit erst gar nicht aussprechen zu müssen. Im Abgleich zu Laloux (Pkt. 2.2.1) hat auch diese Organisation Potential in den Bereichen Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn, wobei einige Dinge aufgrund des eigenen wahrgenommenen Bedarfes (Bewusstsein) bereits auf dem Weg sind.

In der partizipativen Hierarchie wird beklagt, dass für selbstorganisierende Prozesse die zeitlichen Ressourcen fehlen und es daher auch Anweisungen gibt. Teamleitungen werden auf drei Jahre gewählt und von der Geschäftsleitung bestätigt. Entscheidungen werden demokratisch, idealerweise konsensuell, auf den verschiedenen Ebenen getroffen, die Protokolle sind für alle MitarbeiterInnen einsehbar. Supervision und Intervision unterstützen bei Konflikten, und werden zur Förderung von Selbstreflexion und Zusammenarbeit eingesetzt. Die Geschäftsführung besucht 2x/Jahr alle Teams. Die Leistungsbewertung erfolgt über KlientInnenfeedback, Reflexion und Mitarbeitergespräche. Ziel ist die Schaffung einer Atmosphäre, in der sich die Menschen trauen Dinge anzusprechen. Entlassungen gibt es kaum, weil sehr viel über die Art und Weise des Tuns miteinander geredet wird. In der partizipativen Hierarchie wird der Aspekt „Ganzheit“ durch Supervision und Intervision bereits unterstützt. In der agilen

Organisation wird gerade auf die Struktur nach Spotify umgestellt. Hier gibt es eine hohe Beziehungsdichte in Form von Squads, Chapters, Tribes, Guildes und es wurde ein Agent Coach Vollzeit eingestellt. Laloux würde vermutlich davon sprechen, dass die beiden letztgenannten Organisationen sich horizontal im eigenen Paradigma weiterentwickelt haben, jedoch nicht dem integral evolutionären Paradigma entsprechen. Möglicherweise können diese Organisationen im postmodernen pluralistischen Paradigma verortet werden. Eine weitere Diskussion der beiden letztgenannten Organisationen würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen.

Nachdem die äußere Welt des Verhaltens, der Strukturen und Prozesse mit der inneren Welt der Annahmen und Überzeugungen korrespondiert, kann jede Organisation bzw. Person sich bei Interesse und Bedarf die Frage stellen, welche tieferen Annahmen bisher ungelösten Problemen zugrunde liegen könnten, um von diesem Blickwinkel aus neue Lösungen zu entwickeln. Aufgrund der Interviews zeigt sich, dass nicht nur Selbstorganisationen sondern auch Hierarchien ihre MitarbeiterInnen unterschiedlich in reflexiven Prozessen unterstützen.

#### **Forschungsfrage 4: Was macht das mit den Menschen – mit Führungskräften und MitarbeiterInnen?**

Tab. 11 und Tab. 12 zeigen die Antworten der InterviewpartnerInnen bzw. die Gruppierung nach der Definition von Laloux: Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn, ergänzt um den Aspekt Implementierung - was macht es mit Menschen zum Zeitpunkt der Umstellung.

**Implementierung:** Es wird der Unterschied deutlich, dass die Auswirkungen von Implementierung bei Entscheidern andere sind, als bei den von der Entscheidung betroffenen MitarbeiterInnen. Auf der einen Seite entsteht Neugier und freudige Aufregung auf das, was im Rahmen der Umstellung kommt, auf der anderen Seite entstehen Ängste, gerade beim mittleren Management, denn dort verändern sich die Kontroll- und Machtverhältnisse. Für manche Führungskräfte bedeutet Selbstorganisation auch eine Erleichterung. Nicht alle Menschen kommen gleich schnell in das Prinzip der Selbstorganisation hinein, für manche passt es gar nicht. Zu den

Herausforderungen für MitarbeiterInnen zählen die Übernahme von Verantwortung, und das Treffen von Entscheidungen. Eine bestehende Organisation umzustellen, kann auch bedeuten, dass die Geschichte bzw. der Sozialisierungsprozess von davor noch lange nachwirkt.

**Selbstführung** bedeutet, dass (Führungs-)Arbeit bleibt, sie ist nur anders verteilt. Es braucht weiterhin Menschen, die gerne und gute Entscheidungen treffen wollen. Eigenverantwortung in Organisationen wirkt bis in die Gesellschaft hinein. Die Wechselwirkung von der Gesellschaft bis zur einzelnen Interaktion im organisationalen Kontext bzw. die Stabilisierung genau dieser Bedingungen von der einzelnen Interaktion zurück in die Gesellschaft beschreibt Strübing (2014, S. 28, Abb. 2.4 Conditional Matrix). Aus diesem Blickwinkel lässt sich feststellen, dass eine Veränderung des Herrschafts- und Machtphänomens hin zu Eigenverantwortung und Selbstorganisation von Organisationen, von dort in die Gesellschaft wirkt und wieder zurück in Organisationen. Frithjof Bergmann spricht in diesem Zusammenhang von „Neue Arbeit – Neue Kultur“. Menschen, die das Macht- bzw. Ohnmachtsphänomen bevorzugen, d.h. die klassische Hierarchie, werden sich in der Selbstorganisation nicht wohl fühlen, denn Verantwortung zu übernehmen bedeutet, von einer eher passiven Rolle in eine aktive Rolle zu wechseln.

Um beim Bild der psycho-logischen Ebenen (Abb. 6) zu bleiben: es bedeutet eine Idee, ein Gefühl dafür zu haben bzw. zu entwickeln, was in einem selber angelegt ist, was durch die eigene Person, aber auch durch die Organisation, in die Welt kommen möchte, und dafür Verantwortung, und nicht die Normen der Gemeinschaft ungeprüft zu übernehmen. Damit einher geht eine Adaptierung der Identität, der Überzeugungen, Werte und Motivation, bis hin zu den Fähigkeiten und Verhalten in einem bestimmten Kontext. Das bedeutet eine teils massive Veränderung der Persönlichkeitsstruktur. Dieser Prozess kann durch Reflexion unterstützt werden. Letztlich entscheidet jede Person für sich selbst, inwieweit sie sich beeinflussen lassen will (Autopoiese). In diesem Sinn werden auch die Antworten aus dem Interview 9 und 9a verstanden, wenn darauf hingewiesen wurde, dass manche MitarbeiterInnen diese Verantwortung nicht übernehmen wollen, oder in schwierigen Situationen der Wunsch nach einem Regulator

wieder auftaucht. Aus Sicht der Geschäftsleitung kann man in ein System ja nicht eingreifen (Boos und Mitterer), man kann nur den Prozess so gestalten, dass Veränderung bei anderen Menschen möglich werden kann, z.B. durch Meetingformate, Konfliktregelung, Feedbackprozesse, gemeinsame und individuelle Reflexion, etc. Nachdem Selbstorganisation noch ein recht junges Thema ist, braucht die Suche nach einem/einer geeigneten NachfolgerIn in der Rolle als GeschäftsführerIn (noch) etwas länger.

**Ganzheit:** Es ist eine Frage des Sicheinlassens auf Selbstorganisation. Im Interview 11 wurde von einer beschleunigten Persönlichkeitsentwicklung bei allen KollegInnen, der Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen, innerhalb kürzester Zeit gesprochen. Diese Aussage steht im Widerspruch zu Interview 5, in dem davon ausgegangen wird, dass die Heranführung an Selbstorganisation bei den MitarbeiterInnen Jahre dauert.

Im Interview 11 kommt Holacracy unter Einbeziehung einer Ministruktur für Konfliktbearbeitung und eines strukturierten Feedbackprozesses zur Anwendung. Psychoanalytisch ist der Satz Nr. 7 aus Interview 11 sehr interessant. Hier wurde der Führungskraft im Rahmen eines moderierten Governance-Meetings bewusst, dass sie in der klassischen Hierarchie den Reifungsprozess im Sinne von Lernen und Entwicklung bei MitarbeiterInnen verhindert hat. Laloux und Wilber würden vermutlich von einer Bewusstseinsentwicklung hin zu integral evolutionär sprechen. Im Modell der Theorie U würde dieser Prozess als „sich selbst im Ganzen sehen“ bis hin zu Presencing – eine Schwelle überschreiten oder einen Tod zu sterben – gesehen werden, d.h. es muss etwas Altes losgelassen werden, um etwas Neues zulassen zu können. Hüther würde vom inneren Beobachter sprechen. Nach den psycho-logischen Ebenen entspricht diese Entwicklung ebenfalls der Wahrnehmung auf der obersten Ebene, sich als Teil eines größeren Ganzen zu begreifen, was bis hin zur Ebene der Überzeugungen und letztlich im persönlichen und organisationalen Verhalten Veränderungen mit sich bringt. Auch die Darstellung Ego – Höheres Selbst kann für diese Entwicklung herangezogen werden und ebenfalls das Vier-Quadranten-Modell und letztlich die Theoriestränge im Systemdenken (Tab. 1).

Das Herrschaftsdenken wird ersetzt durch Eigenverantwortung und Begegnung auf Augenhöhe (Erwachsenenebene). Damit wird der Umgang miteinander in der Organisation verändert, was wie unter Selbstführung beschrieben, Auswirkungen auf die Gesellschaft und wieder zurück hat. Laloux (2015, S. 118) spricht davon, dass die Menschen in den Organisationen nun keiner einzelnen Führungskraft mehr gegenüber-sitzen, vor der sie möglicherweise gut dastehen möchten. In der Selbstorganisation sind alle KollegInnen auf eine gewisse Art und Weise Vorgesetzte. Die Menschen werden damit „echt“, weil eine Maske gegenüber allen KollegInnen aufrecht zu erhalten, zu anstrengend werden würde. An dieser Stelle wird noch einmal darauf hingewiesen, dass solche Prozesse (noch nicht) von jedem Menschen erwartet werden können.

Im Interview 9 wird davon gesprochen, dass langsam (nach ca. 3-4 Jahren der Selbst-organisation) eine Diskussionskultur entsteht und es wichtig ist, MitarbeiterInnen ihre eigenen Erfahrungen, mit allen Konsequenzen, machen zu lassen, denn es werden schließlich UnternehmerInnen ausgebildet. Auf die MitarbeiterInnen (I9a) hat es insofern Auswirkung, als auch nach Dienstschluss über manche Verbesserung nach-gedacht wird, und das offene Arbeitsklima die Möglichkeit bietet, an Veränderungen in der Organisation aktiv mitwirken zu können. Dabei ist auf die eigenen Leistungs-grenzen (mit Blick auf Burnout) zu achten. Interessant ist, dass über eine rasche Persönlichkeitsentwicklung nicht berichtet wurde. Als Hypothese werden hier das demokratische Entscheidungsmodell und das mögliche Fehlen unterstützender Prozesse, wie sie Laloux unter Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn beschrieben hat, herangezogen. In der inneren Haltung der jeweils Führenden könnte insofern ein Unterschied bestehen, als im Interview 11 vom Sicheinlassen, sowie der Etablierung von Strukturen und Prozesse zur Nutzung der kollektiven Intelligenz, berichtet wurde. Demgegenüber steht eine Haltung von Versuch und Irrtum in Interview 9.

Mit Blick auf die Interviews 9 und 9a kann ein Phänomen insofern beschrieben werden, als einerseits die MitarbeiterInnen in schwierigen Situationen wieder das Regulativ haben möchten, und andererseits MitarbeiterInnen von Perfektionismus und Angst vor Fehlern berichten, obwohl Fehler machen erlaubt ist. Wenn Fehler machen bedeutet, den Job zu verlieren, dann kann psychoanalytisch gesehen, unterschwellig noch ein

Herrschaftsmodell laufen. Im Rahmen des narrativen Ansatzes, des sozialen Konstruktivismus, entsteht Wirklichkeit und Identität im Dialog. Scharmer bezieht sich auf ein Interview mit Peter Senge und schreibt (2013, S. 80-81), dass der Kern von systemischem Denken die Frage ist, wie die Denkmuster und das Handeln der Beteiligten (Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen) das Ganze hervorbringen. Was für Senge wichtig ist, ist das Entstehen von „Wir“, z.B. „Wenn ich sehe, wie wir handeln, verwundert es mich nicht, dass wir nicht weiterkommen.“ Scharmer spricht davon, die Quellen des Widerstandes, die Stimme des Urteilens, des Zynismus und der Angst zu überwinden. Für Essen (2013, S. 170) sind (intensive) Gefühle der „eigentliche Schlüssel für nachhaltige Veränderung“. „Gefühle, sogar die organisierter Systeme, dienen als Bewusstseinsensoren für den aktuellen Zustand“ (Spindler, 2016, Hernsteiner, S. 17). Spindler ergänzt, dass anhand der Gefühle von Menschen und sozialen Systemen, die aktuellen Bedürfnisse sowie ein nächster Entwicklungsschritt abgeleitet werden können. Die unter Pkt. 2.1.5 beschriebenen Modelle bzw. die von Laloux beschriebenen Prozesse und Praktiken im Rahmen von Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn können solche Entwicklungsschritte unterstützen. An dieser Stelle wird auch auf Pkt. 2.2, auf die Ausführungen nach Max Frisch verwiesen.

Im Interview 8 wurde darauf hingewiesen, dass Selbstorganisation genau auf die Motivationsfaktoren nach Pink abzielt und damit Flow in den Blick rückt. In der Organisation aus Interview 7 wird ebenfalls schon seit ein paar Jahren mit Selbstorganisation gearbeitet. Beklagt wird, dass sich die Menschen (noch) zu wenig trauen, das rauszulassen, was in ihnen steckt. Hier ist das Bewusstsein in der Geschäftsführung bereits vorhanden, wie wichtig es ist, die MitarbeiterInnen in der Selbstreflexion zu unterstützen bzw. sich externe Hilfe für Feedbackprozesse, Konfliktbearbeitung etc. zu holen. Grundsätzlich bringt Selbstorganisation trotz größerer Herausforderung mehr Kraft und Energie. Dass es für Selbstorganisation reife Persönlichkeiten braucht, die Halt in sich selber finden, wird auch im Interview 6 betont. Was im Interview 6 und auch von Laloux angesprochen wurde, ist der gruppenspezifische Vorgang einer natürlichen Hierarchie innerhalb eines Teams. Auch in der Selbstorganisation kann es zu themenbezogenem Leadership kommen. Das Image leitet sich nicht mehr von einer

hierarchischen Rolle ab, sondern vom Einsatz und der Wirksamkeit zum Wohl des Systems. Laloux spricht in diesem Zusammenhang von Verwirklichungshierarchie.

Im Interview 5 wurde ein weiteres Phänomen angesprochen. „Mit den Leuten zu reden gibt auch Zeit, es ist eine Entlastung, selbst in einer Hierarchie.“ Auf Selbstorganisation übertragen könnte dies bedeuten, den Dialog, nämlich das Vermögen eines Systems sich selbst zu sehen, aufrecht zu erhalten bzw. zu fördern. Das kann entlasten, weil nicht mehr von konstruierten eigenen und fremden Erwartungen ausgegangen wird, sondern gegenseitige Erwartungen und möglich Ängste geklärt und in Verantwortung überführt werden können.

**Evolutionärer Sinn:** Dieser Aspekt wurde bereits in der 2. und 3. Forschungsfrage angesprochen. Die Organisation ist danach auszurichten, was Energie und Kraft gibt bzw. muss der Purpose eine innere Kraft haben. In der klassischen Organisation wird die Vision meist (egozentriert) von einigen wenigen Personen formuliert. Das Ergebnis ist häufig, dass sich MitarbeiterInnen nicht damit identifizieren können. Wenn sich nun eine Organisation, wie jene aus Interview 9, in der Organisationsentwicklung weiter entwickelt sieht als in der innovativen Ausrichtung, dann kann ein möglicher Schluss daraus gezogen werden, dass die Reflexion zur gemeinsamen Ausrichtung eventuell zu kurz gekommen ist. Wie auch Laloux festgestellt hat, ist in den Organisationen die Arbeit am evolutionären Sinn oder am Seinszweck/Purpose noch keine Selbstverständlichkeit.

In diesem Zusammenhang ist noch zu erwähnen, dass jede Organisation, deren interviewten Top EntscheiderInnen und MitarbeiterInnen ihre eigene Geschichte betreffend Umstellung auf Selbstorganisation haben. Aus ethischen Gründen und zum Schutz der InterviewpartnerInnen wird auf eine Analyse dieser Geschichten verzichtet.

Im Interview 5 wurde nur der Nutzen für die Organisation als Grund für die Umstellung auf Selbstorganisation genannt. Aus systemischer Sicht wird in Wechselwirkungen gedacht. Geschäftsführung und MitarbeiterInnen bringen in Wechselwirkung das Ganze, das System, hervor. Scharmer spricht vom Entdeckungszusammenhang. Die



Frage ist, ob die produzierten Ergebnisse diejenigen sind, die das System wirklich erreichen möchte. Letztlich muss es dem Einzelnen gut gehen, damit es der Organisation gut gehen kann, und umgekehrt.

### **Forschungsfrage 5: Was braucht es um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für Selbstorganisation zu gewinnen?**

Für diese Forschungsfrage wurden die Aussagen unter der Kategorie Implementierung zusammengefasst (Tab. 13 und Tab. 14).

Es taucht auch hier wiederum das Herrschaftsthema auf. Die wesentlichste Entscheidung des Machtinhabers ist, die Macht aus der Hand geben bzw. sie teilen zu wollen, und die Beziehungen auf Vertrauen aufzubauen. Bisher wurden zwei Motivationen für eine Umstellung auf Selbstorganisation beobachtet: Entlastung der Führung und der Glaube, gemeinsam mehr erreichen zu können. Nach einer Testphase von Holacracy in einem Teilbereich der Organisation (Interview 11), wird Holacracy als für Unternehmen und Menschen in die richtige Richtung weisend beschrieben. Die MitarbeiterInnen würden eine hierarchische Führung nicht mehr akzeptieren. Studien als fundierten Beweis für den Erfolg bzw. eine höhere Profitabilität würden die Attraktivität des Prinzips Selbstorganisation für andere Unternehmen vergrößern. Dass es das absolute Commitment der Top Ebene braucht, wird auch im Interview 9 betont. Für prestigeorientierte Menschen ist Selbstführung keine Option.

Für eine Veränderung in Richtung Selbstorganisation braucht es einen gegenwärtigen oder einen zukünftig erwarteten Leidensdruck, denn ohne Leidensdruck gibt es keinen Bedarf für eine Veränderung, für eine Schärfung des Bewusstseins. Wenn sich ein Unternehmen auf die Reise der Veränderung gemacht hat, dann ist es für MitarbeiterInnen wichtig, dass ihnen vertraut wird, dass an ihre Fähigkeiten und Kreativität geglaubt wird. Neben Vertrauen ist auch wichtig, spielerische Aspekte einfließen zu lassen, das gibt Kraft und Energie. Es braucht eine visionäre Vorstellung und die Konsequenz, die Reise auch wirklich machen zu wollen, und Selbstorganisation nicht deshalb einzuführen, weil es gerade Trend ist.

Gerade aus psychoanalytischer Sicht geht es um die Aufgabe von Herrschaft, und das, was es mit den Herrschenden und den Beherrschten macht. Wenn sich eine Organi-

sation nicht darauf einlässt, wird es wohl keine wirksame Veränderung, in der die Reifung aller Beteiligten gefördert wird, geben. Günstig erscheint es, wenn nicht nur auf die Strukturen, Prozesse und Praktiken geschaut wird, sondern auch auf die dahinterliegenden Annahmen und Überzeugungen. Denn ohne eine Veränderung auf den psycho-logischen Ebenen wird eine Veränderung dauerhaft nicht gelingen. Wenn MitarbeiterInnen nach einiger Zeit noch nicht im „Nextland“ angekommen sind, dann könnte das ein Hinweis darauf sein, dass Reflexionsprozesse unterrepräsentiert sind, denn die Menschen müssen den Nutzen für sich erschließen und erfahren können.

Von Leidensdruck und dem Tragen der Veränderung durch die Top-Entscheider wird auch im Interview 7 gesprochen. Der Umgang mit Vertrauen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung. Nach Luhmann entsteht Vertrauen durch biografische Erfahrungen in den Ich-Du-Interaktionen. Menschen mit schlechten Erfahrungen werden tendenziell eher Misstrauen anstelle von Vertrauen entwickeln. So lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass Selbstorganisation auch nicht geeignet ist für Menschen, für die Vertrauen keinen Wert hat und die nicht in der Lage sind, vertrauensvolle Beziehungen leben zu können bzw. zu wollen – es braucht die entsprechende Bewusstseinsstufe hin zu integral evolutionär. UnternehmensführerInnen aus dem Bereich der Maschinenmetapher werden voraussichtlich Selbstorganisation vorab ablehnen, oder nach einem Versuch ohne entsprechende Entwicklung der Bewusstseinsstufe, Selbstorganisation als ungeeignet bewerten und sich in ihrer bisherigen Art des Denkens und Handelns bestätigt fühlen. Nach Luhmann suchen misstrauische Menschen nach (Selbst-)Bestätigung, statt sich selbst zu korrigieren und zu lernen.

Grundsätzlich machen Veränderungen Angst, insbesondere bei Führungskräften des mittleren Managements, denn für sie bedeutet die Umstellung auf Selbstorganisation häufig auch, sich eine neue Stelle suchen zu müssen. Für die Personen, die an Bord bleiben, können die Maßnahmen wie unter Pkt. 2.2.1, Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn beschrieben, langsam, d.h. Schritt für Schritt (siehe Pkt. 2.2.4) eingesetzt werden.

Die Aussage aus Interview 10 „wir müssen uns selbst „disrupten“ und neu erfinden, sonst macht es ein anderer“ trifft vermutlich nicht nur auf Unternehmen im digitalen oder technologischen Bereich, sondern künftig auch auf Organisationen in anderen

Branchen immer häufiger zu. In Interview 5 wurde davon ausgegangen, dass Selbstorganisation nicht geeignet ist für eine Organisation in der Krise, bzw. dass eine Umstellung auf Selbstorganisation Jahre dauert, was durch Laloux und auch durch die qualitative Forschung in dieser Arbeit nicht bestätigt werden kann. Wenn die Kriterien für eine Umstellung auf Selbstorganisation, wie unter 2.1. und 2.2 beschreiben, nicht erfüllt sind, dann kann Selbstorganisation durchaus als nicht geeignet für die jeweilige Organisation gewertet werden.

Wenn Kreativität für die Lösungssuche gebraucht wird, und das Bewusstsein der UnternehmensführerInnen der integral evolutionären Stufe entspricht, kann Selbstorganisation die geeignete Organisationsform darstellen. Der Übergang ist mit emotionaler Akzeptanz verbunden. Dabei handelt es sich um eine emotionale Labilisierung, die nährenden Unterstützung braucht, um gelingen zu können.

Bei Zappos und Tele Haase haben rund dreißig Prozent der MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen. Das kann mehrere Gründe haben. Möglicherweise hat Selbstorganisation für die betroffenen Personen nicht gepasst. Weil aktuell überwiegend hierarchische Strukturen gelebt werden, ist Hierarchie für viele Menschen das Normale. Sie fühlen sich darin wohler, als in einer Organisationsform, in der sie sich ganz einbringen sollen/müssen. Vielleicht lag es auch an der Art und Weise, wie die Veränderung durchgeführt wurde, also an der Form (nach Laloux: kreatives Chaos, Neugestaltung von unten oder Einsatz eines erprobten Systems), die die MitarbeiterInnen veranlasst hat, das Unternehmen zu verlassen. Wenn jemand innerlich die Veränderung ablehnt, dann ist eine gemeinsame Zukunft schwer möglich.

In der Theorie wurde noch auf den systemischen Aspekt von Kündigungen eingegangen. Gerade weil im Interview 9a davon gesprochen wurde, dass der Blick noch manchmal zurück geht, und es manchen MitarbeiterInnen schwer fällt, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, könnte hypothetisch ein Grund darin liegen, dass MitarbeiterInnen mit (ungut) Gekündigten noch verstrickt sind.

## **Ausblick**

Der Ausblick dient der kritischen Reflexion und der abschließenden Zusammenfassung.

## **Kritische Reflexion**

Von Beginn an ziehen sich kritische Momente durch die vorliegende Arbeit. Die anfängliche Frage, ob sich überhaupt Beispiele für Selbstorganisation finden lassen würden, hat dazu geführt, mit am Thema interessierten Personen aus Beratung und Organisationen Interviews zu führen. Die Idee war, das Konzept der Selbstorganisation kurz zu erklären und die InterviewpartnerInnen um ihre Stellungnahme zu bitten. Die Lernerkenntnis ist, dass Selbstorganisation nichts ist, das in ein paar wenigen Minuten erklärt werden kann. Hinter Selbstorganisation stehen eine andere Weltsicht, ein anderes Vokabular, andere organisationale Strukturen, Prozesse und Praktiken. Die ersten InterviewpartnerInnen aus Organisationen begannen nach einiger Zeit über die eigene Unternehmenspraxis zu sprechen bzw. zu bestätigen, dass sie selber ja genau nach diesen Prinzipien der Selbstorganisation arbeiten würden. Gleichzeitig wurde über one-to-one-Beziehungen (Entscheidungen, Mitarbeitergespräche etc.) berichtet. In einem anderen Fall wurde argumentiert, dass ohne Zustimmung von Gewerkschaft, Arbeitsrecht und Banken Selbstorganisation gar nicht möglich wäre, Selbstorganisation grundsätzlich aber Innovationen und bessere Ergebnisse bringen würde. In der Nachschau muss es eine Zumutung für die InterviewpartnerInnen gewesen sein, sie über eine ihnen unbekannte/kaum bekannte Welt zu befragen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass mit Ausnahme von Interview 9a die Gespräche mit GeschäftsführerInnen geführt wurden. Im Rückblick ist/war es wichtig, mit Entscheidern zu sprechen und deren Weltsicht und Praktiken kennenzulernen. Immerhin geht es um die entscheidenden Fragen von Bewusstsein und Macht. Aus dem Vergleich der Interviews 9 und 9a lässt sich interpretativ feststellen, dass Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen aus ihrer täglichen Erfahrung heraus einen teilweise unterschiedlichen Blickwinkel auf das Thema Selbstorganisation, auf diese neue Form der Zusammenarbeit, richten. Auf der einen Seite wird von Vorbildwirkung, von MitarbeiterInnen ihre Erfahrung machen lassen und Ausbildung von UnternehmerInnen gesprochen, auf der anderen Seite davon, dass Selbstorganisation für MitarbeiterInnen Spaß und Freude

bringen muss, dass Mitgestaltung ein Kriterium ist, dass das Spielerische etwas abhandengekommen ist und dass die Angst vor Fehlern hemmt. Es ist davon auszugehen, dass Interviews mit MitarbeiterInnen aus anderen praktizierenden Selbstorganisationen einen vertiefenden, abgerundeten Einblick in das Forschungsthema ergeben hätten.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden, aufbauend auf Interviews (deren Teiltranskription, Reduktion und Theorievergleich/Kategorisierung) Schlussfolgerungen und Hypothesen gebildet. Dabei handelt es sich um einen Selektions- und Abstraktionsprozess, dessen Ergebnisse mit dem von den InterviewpartnerInnen wahrgenommen Leben in der Organisation übereinstimmen können, aber auch nicht. Hier kommt wieder der Blickwinkel ins Spiel. Über etwas zu schreiben, bedeutet eine dissoziierte Position einzunehmen und einen Ausschnitt auszuleuchten. Der Ausschnitt wurde von der Forscherin aufgrund der Forschungsfragen festgelegt. Alles was erkannt wird, wird nur von innen, innerhalb der Grenzen des Systems, in diesem Fall der Beobachterin, erkannt. Damit kann es zu unterschiedlichen Sichtweisen kommen.

### **Abschließende Zusammenfassung**

Selbstorganisation in Organisationen ist noch ein recht junges Thema im Sinne von noch nicht weit verbreitet. So wie es der Interviewpartner aus Interview 11 ausgedrückt hat, ist Selbstorganisation ein Modell, das nicht nur Organisationen verändert, sondern auch Menschen. Dadurch wirkt Selbstorganisation in die Gesellschaft hinein und verändert sie auf diese Art und Weise.

Aus der kritischen Reflexion ableitend, kann ein Ausblick insofern formuliert werden, als es sicherlich sinnvoll ist, das Thema Selbstorganisation in Organisationen weiter zu erforschen und darüber zu berichten. Einige InterviewpartnerInnen haben darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um kein Modethema handelt, sondern um eine Frage von Bewusstsein und die laufende Entwicklung eines lebendigen Organismus. Die Autorin sieht die Gefahr, dass das Konzept Selbstorganisation, wenn es nur zu Profitzwecken, aber ansonsten unverstanden eingesetzt wird, als ein weiteres Modethema im Management wieder verschwinden könnte. Der Vorschlag ist, weiter Forschung zu betreiben,

und dabei eine höhere Anzahl von Organisationen zu erfassen bzw. Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen gleichermaßen einzubeziehen. Es ist auch eine Erweiterung der Fragestellungen denkbar, z.B. wie im Interview 11 angeregt, ein Vorher/Nachher herauszuarbeiten, im Sinne von „was hat sich durch Selbstorganisation verbessert bzw. verschlechtert, worauf ist besonders zu achten, etc“.

Der abschließende Gedanke kommt von Frithjof Bergmann. Er spricht davon (2004, S. 403-406), dass in Beratung und Therapie oft Empfindungen der Leblosigkeit, der Unlust und eine allgemeine depressive Stimmung behandelt werden. Ziel von Beratung und Therapie ist, die Menschen und ihre Vitalität zu stärken. Selbstorganisation ist, unter den in der vorliegenden Arbeit genannten Voraussetzungen, eine Form von Neuer Arbeit. „Wo, wenn nicht auf dem Gebiet der Arbeit, kann man gleichzeitig das Gerüst eines neuen *Systems* aufbauen und viele individuelle Gärten, in denen einzelne Individuen wachsen können?“

## 5 Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2009) *Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft*. (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Andrzejewski, L. (2004) *Trennungs-Kultur. Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management*. München/Unterschleißheim: Luchterhand
- Baldwin, C., Linnea A. (2014) *Circle: Die Kraft des Kreises. Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten*. Weinheim und Basel: Beltz
- Beck, D.E., Cowan, Ch.C. (2015) *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. (6. Auflage). Bielefeld: inspire!
- Bergmann, F. (2008) *Neue Arbeit, Neue Kultur*. (5. Auflage). Freiamt: Arbor
- Bischof, D. (2010) *Coachen und Führen mit System. Als Führungskraft, Coach und Mediator systematisch Wirkung erzielen*. Kiel: Ludwig
- Bohm, D., (2014) *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion*. (7. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta
- Boos, F., Mitterer, G. (2014) *Einführung in das systemische Management*. (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer
- Boos, F., Fink, F., Mitterer, G. (2015) „Von Wissenden zu Lernenden“ – wenn Organisationsberater sich selbst verändern. Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess. *OrganisationsEntwicklung Nr. 1/2015*, S. 54-60
- Buber, M. (2012) *Das dialogische Prinzip*. (12. Auflage). Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Csikszentmihalyi, M. (2014) *FLOW im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. (1. Auflage dieser Ausgabe). Stuttgart: Klett-Cotta
- Diltz, R. (2005) *Professionelles Coaching mit NLP. Mit dem NLP-Werkzeugkasten geniale Lösungen ansteuern*. Paderborn: Junfermann
- Erdheim, M. (1984) *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnopschoanalytischen Prozess*. (1. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Essen, S. (2013) *Selbstliebe als Lebenskunst. Ein systemisch-spiritueller Übungsweg*. (2. überarbeitete Auflage). Heidelberg: Carl-Auer

- Flick, U. (2016) *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* ( 7. Auflage) . Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt
- Geschwill, R., Nieswandt M. (2016) *Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (2010) *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. (3. Auflage). Bern: Huber
- Hernsteiner (1/2016) *Schwerpunkt: Neue Organisationsformen. Leadership ahoi*. Fachzeitschrift für Management.- und Leadership-Entwicklung. Wien: Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
- Hüther, G. (2006) *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kasperek, A. (2016) Arbeit bleibt anders. *studio - Das Magazin für Management & Kommunikation der FHWien der WKW, 01/März 2016, S. 3-6*. St. Pölten: Kommunikations-agentur
- Kritz, J. (2016), Personenzentrierte Systemtheorie. In Levold, T., Wirsching, M. (Hrsg.), *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch*, S. 86-90. Heidelberg: Carl-Auer
- Laloux, F. (2015) *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen
- Leibovici-Mühlberger, M. (2013) *Die Burnout-Lüge. Was uns wirklich schwächt, wie wir stark bleiben*. Wien: edition a
- Levold, T. (2016) Die Systemtheorie Niklas Luhmanns. In Levold, T. Wirsching, M. (Hrsg.), *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch*, S. 64-67. Heidelberg: Carl-Auer
- Luhmann, N. (2014) *Vertrauen*. (5. Auflage). Konstanz und München: UVK
- Mitterer, G. (2016) *Holacracy® Die evolutionäre Organisation*. Seminarunterlage. Wien: Dwarfs and Giants
- Neumann, R. (2005) *Strukturierungstheorie*. Mitschrift Modul Unternehmensdiagnose im Rahmen der Ausbildung zum Akademischen Business Manager, Alpen-Adria Universität in Kooperation mit WIFI Linz
- Pfläging, N., Hermann, S. (2015) *Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. (2. Auflage). München: Redline



- Pink, D.H. (2010) *Drive. Was Sie wirklich motiviert*. Salzburg: Ecowin
- Radatz, S. (2013) *Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung*. (1. Auflage). Wien: literatur-vsm
- Robertson, B.J. (2016) *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen
- Rückerl, Th. (2015) *Das große Praxis-Handbuch Business Coaching. Die wirkungsvollsten Werkzeuge für Profis*. (2. Auflage). Weinheim: Wiley
- Scharmer, C.O. (2013) *Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. (3. unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer
- Schiersmann, Ch., Thiel, H.-U. (2014) *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer
- Schlippe v. A., Schweitzer, J. (2013) *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. (2. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schmidt-Tanger, M. (1999) *Veränderungcoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- & Teamcoaching*. (2. Auflage) Paderborn: Junfermann
- Schröder, J.-P. (2013) *Gesunde Führung statt Burnout. Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus*. Sinzheim: smn
- Simon, F.B. (2013). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer
- Spindler, M. (2016) BIG PICTURE: DAS GROSSE GANZE IM BLICK. Wie erfolgreiches Management zuerst sich und dann das Unternehmen in Verbundenheit und Selbstorganisation entwickelt. *Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung*, 2/2016 S. 14-17. Wien: Hernstein Institut Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
- Strübing, J. (2014) *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. (3. Auflage). Wiesbaden: Springer
- Wilber, K. (2012) *Integrale Psychologie. Geist Bewusstsein, Psychologie Therapie*. (4. Auflage). Freiamt: Arbor

Zepke, G. (2016) *Lust auf qualitative Forschung. Eine Einführung in die Praxis*. Wien: T.S.O.

## Internet-Recherche

Atlassian. Scrum. *Ein kurzer Blick auf die Verwendung des Scrum-Framework in der Softwareentwicklung*. <https://de.atlassian.com/agile/scrum> (28.10.2016)

Bourree, L. (2016) *Why Are So Many Zappos Employees Leaving? Last year, the company's turnover rate was 30 percent*. <http://www.theatlantic.com/business/archive/2016/01/zappos-holacracy-hierarchy/424173/> (27.10.2016)

Clamor, A. (2015) *The Spotify Squad: How to successfully lead a global organization WITHOUT an operations team*. Technology And Operations Management. A course at Harvard Business School. <https://rctom.hbs.org/submission/the-spotify-squad-how-to-successfully-lead-a-global-organization-without-an-operations-team/> (28.10.2016)

dwarfs and Giants. *rewriting the future of organization. next:land The map. Dive into the map of next:land*. <http://www.dwarfsandgiants.org/portfolio/nextland-the-map/> (25.5.2016)

Education Group. (2012) *Theorie U zusammengefasst*. Mediennummer: 5510306, Medienart: BildungstV. <https://www.edugroup.at/medien/detailseite.html?medienid=5510306&backPageId=173931> (ab Minute 18, 17.12.2016)

Feloni, R. (2015) *Here's how the 'self-management' system that Zappos is using actually works*. <http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T> (27.10.2016)

Feloni, R. (2016) *Zappos' CEO says this is the biggest misconception people have about his company's self-management system*. <http://www.businessinsider.de/zappos-ceo-tony-hsieh-on-misconception-about-holacracy-2016-2?r=US&IR=T> (27.10.2016)

Gabler Wirtschaftslexikon. *Definition Hierarchie*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/hierarchie.html> (25.5.2016)

Gallup (2016) *Engagement Index 2015, Pressemitteilung Engagement Index 2015, Präsentation zum Engagement Index 2015*. <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (23.5.2016)

- Haase, Ch. (2016) im Film *AUGENHÖHE* *Wege Version orange on Vimeo*, (ab Minute acht). <https://vimeo.com/157724336> (20.10.2016)
- Hüther, G. (2011). *Belohnung ist genauso falsch wie Bestrafung*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=shh31MTUL3M> (23.5.2016)
- Manifesto for Agile Software Development (2001). *Principles behind the Agile Manifesto*. <http://agilemanifesto.org/principles.html> (28.10.2016)
- Mitterer, G. (2014) Holacracy™ - ein Fleischwolf für organisationale Prozesse. Beratergruppe Neuwaldegg. Erschienen in Eschenbach/Meyer/Schober/Horak (Hg.) (2015): *Management der Nonprofit-Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*. <http://www.diebasis.de/upload/multifile/553363131.pdf> (6.11.2016)
- Schein, E. (2016) „*Humble Leadership*“ *Talks at Google*. Systemmagazin. Online-Journal für systemische Entwicklungen. <http://systemmagazin.com/edgar-schein-humble-leadership/> (28.10.2016)
- Thurn, N. (2015) *Lasst die Mitarbeiter entscheiden. Bei der Wiener Technikfirma Tele-Haase bestimmen die Mitarbeiter über Gehalt und Strategie*. <https://kurier.at/wirtschaft/karriere/lasst-die-mitarbeiter-entscheiden/126.717.243> (5.11.2016)
- Zetsche, D. (2016) *Bremst Erfolg den Erfolg? Digitale Transformation: jeder redet davon, aber wie gelingt sie?* [https://www.xing.com/news/klartext/bremst-erfolg-den-erfolg-713?sc\\_o=da536\\_datc\\_1](https://www.xing.com/news/klartext/bremst-erfolg-den-erfolg-713?sc_o=da536_datc_1) (10.5.2016)
- Weilbacher, J.C. (2016) *Dort arbeiten, wo der Sinn am größten ist*. <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/dort-arbeiten-wo-der-sinn-am-groessten-ist-207298800> (27.10.2016)

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 „Auf zu neuen Ufern“ ( <a href="http://dwarfsandgiants.org/portfolio/nextland-the-map/">http://dwarfsandgiants.org/portfolio/nextland-the-map/</a> )	5
Abb. 2 Die bekannte soziale (hierarchische)Technologie – Bild: Fotalia.....	6
Abb. 3 Komplexitätslandkarte (Boos & Mitterer, 2014, S. 65 und 67).....	18
Abb. 4 Eigene Darstellung: Stufen menschlichen Bewusstseins nach Laloux.....	26
Abb. 5 Theorie U nach Otto Scharmer (2013, S. 56-73).....	28
Abb. 6 Prozesse von Individuen und Organisationen (Diltz, 2005, S. 21).....	30
Abb. 7 Ego und Höheres Selbst (nach Essen, 2013, S. 143).....	31
Abb. 8 Ken Wilbers Vier-Quadranten-Modell nach Laloux (2015, S. 227, 233). ....	33
Abb. 9 Ausrichtung einer Organisation am Sinn und Kontext – eigene Darstellung.....	33
Abb. 10 Hierarchie und Holacracy .....	54
Abb. 11 Spotify: hohe Angleichung/Anpassung bei hoher Autonomie .....	58
Abb. 12 Phasen-Modell der Veränderung (Schmidt-Tanger, 1999, S. 39, 44-45).....	62
Abb. 13 Grafische Darstellung der durchgeführten Interviews lt. Tab. 4 .....	77

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Theoriestränge im systemischen Ansatz .....	17
Tab. 2 Implizite Annahmen auf Basis von Misstrauen vs. Vertrauen nach Laloux .....	38
Tab. 3 Überblick über Strukturen, Praktiken und Prozesse evolutionärer Organisationen (Laloux, 2015, Seite 318-322).....	72
Tab. 4 Überblick durchgeführter Interviews .....	76
Tab. 5 Frage 1: Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen? .....	85
Tab. 6 Frage 1: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich.....	87
Tab. 7 Frage 2: Welche Annahmen und Überzeugungen liegen Selbstorganisation zugrunde?.....	93
Tab. 8 Frage 2: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich.....	96
Tab. 9 Frage 3: Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?.....	110
Tab. 10 Frage 3: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich.....	113
Tab. 11 Frage 4: Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?.....	122
Tab. 12 Frage 4: Gruppierung nach Kategorien/Theorievergleich.....	124
Tab. 13 Frage 5: Was braucht es um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für das Thema zu gewinnen?.....	133
Tab. 14 Frage 5: Gruppierung nach Kategorien/ Theorievergleich.....	134