



FH WIENER NEUSTADT
CAMPUS WIESELBURG
Marketing & Sustainable Innovation

Master-Thesis

„Becoming Teal“

Eine qualitative Untersuchung der Anreize und Barrieren für profit-orientierte nachhaltig engagierte Unternehmen Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations umzusetzen.

BA Marlies Banton, Bachelor of Arts

Wieselburg, am 07.01.2022


Jahrgang: 2019

Studiengang: OBMA

Betreuer: BSc MSc MA Jens-Michael Kirchhof, Bachelor of Science, Master of Science, Master of Arts

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

 _____

Unterschrift Studierende

Abstract

Organisational concepts change over time. Teal organizations, with the characteristics of self-management, wholeness and evolutionary purpose, can be understood as a new paradigm. This form of organisation shows higher employee satisfaction, increased efficiency, greater financial success and therefore can be seen as an opportunity in modern management (Laloux, 2015a).

This empirical study addresses the research question "What are subjectively perceived barriers and intrinsic incentives for sustainably engaged, profit-driven companies to realise self-management according to the concept of teal organizations in the operational implementation of organisational design?". For this purpose, an inductive method was used, which has the objective of generating theory. The Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996) was used to evaluate guided interviews with CEOs of selected companies. As a result, perceived motives and barriers with regard to the transformation to teal could be identified. The communicated incentives generally stand out across the three characteristics of teal organizations. However, the subjectively perceived barriers were much more extensive and are characterised by a conventional, tayloristic socialisation and a lack of time and financial resources for a change process. Especially the lack of these resources and the related difficulties in personality development of CEOs and employees are obstacles to a teal implementation. This shows that more awareness and knowledge of pioneers in this area is needed to overcome barriers.

The results of this research show relevance for stakeholders such as companies, consultants and researchers. Further research is recommended in relation to different company sizes and sectors, as well as the verification of the hypotheses generated.

Keywords: Teal Organizations, evolutionary organizations, teal management model, self-management, leadership, organizational design, barriers, incentives

Zusammenfassung

Organisationelle Konzepte ändern sich im Laufe der Zeit. Teal Organizations, mit den Merkmalen Selbstführung, Ganzheitlichkeit und evolutionärer Sinn, können als neues Paradigma verstanden werden. Diese Unternehmensform weist eine höhere Mitarbeiter*innenzufriedenheit, gesteigerte Effizienz und einen großen finanziellen Erfolg auf und wird daher im modernen Management als Chance gesehen (Laloux, 2015a).

Diese empirische Studie geht der Forschungsfrage „Was sind subjektiv wahrgenommene Barrieren und intrinsische Anreize für nachhaltig engagierte profitorientierte Unternehmen Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations in der operativen Umsetzung des Organisationsdesigns zu realisieren?“ nach. Dazu wurde ein induktives Verfahren verwendet, welches die Zielsetzung der Theoriegenerierung vorweist. Anhand der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996) erfolgte die Auswertung von Leitfaden-Interviews mit CEOs ausgewählter Firmen. So konnten empfundene Motive und Barrieren hinsichtlich der Transformation zu Teal identifiziert werden. Die kommunizierten Anreize zeichnen sich generell über die drei Merkmale von Teal Organizations ab. Jedoch wurden die subjektiv wahrgenommenen Barrieren wesentlich umfangreicher angeführt und sind gekennzeichnet von einer konventionellen, tayloristischen Sozialisierung und von nicht vorhandenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für einen Veränderungsprozess. Vor allem der Mangel an diesen Mitteln und damit in Wechselwirkung stehenden Schwierigkeiten der Persönlichkeitsentwicklung von CEOs und Mitarbeiter*innen stehen einer tealen Umsetzung entgegen. So zeigt sich, dass es mehr Bewusstsein und Wissen von Vorreitern in diesem Bereich braucht um Barrieren überwinden zu sein.

Die Ergebnisse dieser Forschung zeigen durchaus Relevanz für Stakeholder*innen, wie Unternehmen, Berater*innen und Forschende. Weitere Untersuchungen, in Bezug auf unterschiedliche Unternehmensgrößen und Branchen, sowie der Überprüfung der generierten Hypothesen ist zu empfehlen.

Keywords: Teal Organisationen, Evolutionäre Organisationen, Teal Management Model, Selbstführung, Selbstmanagement, Führung, Organisationsdesign, Barrieren, Anreize

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung	9
1.3 Forschungsfrage	10
1.3.1 Subfragen	11
1.4 Methodisches Vorgehensweise	11
1.5 Relevanz der Arbeit	12
1.6 Aufbau der Arbeit	12
2. Theoretische Grundlagen	15
2.1 Paradigmenwechsel	15
2.2 Teal Organizations	16
2.2.1 Charakteristika	18
2.2.2 Selbstführung	19
3. Forschungsstand	31
3.1 Methodologie	31
3.2 Synthese der Ergebnisse	38
3.3 Zusammenfassung und Ableitung der Forschungsfrage	45
4. Empirie	47
4.1 Zielgruppe	47
4.2 Forschungsdesign	48
4.2.1 Leitfaden	51
4.2.2 Interviews	54
4.2.3 Transkription	55
4.2.4 Datenauswertung	56
5. Ergebnisse	58
5.1 Ergebnisdarstellung	58
5.1.1 IST-Zustand der Unternehmen	59

5.1.2 Veränderungswünsche im Unternehmen	60
5.1.3 Anreize, die für das Teal Konzept sprechen	61
5.1.4 Barrieren in Unternehmen, die gegen das Teal Konzept sprechen.....	63
5.2 Interpretation & Diskussion	74
5.2.1 Anreize	74
5.2.2 Barrieren	76
5.2.3 Hypothesen.....	81
6. Fazit	83
7. Ausblick.....	88
8. Limitationen	89
9. Literatur	90
10. Abbildungsverzeichnis	94
11. Tabellenverzeichnis	95
12. Anhang.....	96
12.1 Interview-Leitfaden.....	96
12.2 Transkriptionsregel	99
12.3 Codebuch	100

1. EINLEITUNG

Die heutige Welt zeichnet sich durch Schnellebigkeit und Komplexität aus. Was heute als gut befunden wird, kann morgen schon der Vergangenheit angehören. Diese Welt wird auch oftmals unter dem Namen 'VUCA-Welt' thematisiert (volatility - Volatilität, uncertainty - Unsicherheit, complexity - Komplexität, ambiguity - Mehrdeutigkeit) (Millar et al., 2018, S. 5). „Even in less political contexts, the manageability that was once associated with performance planning and forecasting and the continuity of established actors can no longer be relied upon“ (Millar et al., 2018, S. 5). Vor allem Führung¹ und das Organisationsdesign brauchen neue Entwicklungen, um mit dieser Welt zurecht zu kommen (Parnow & Schmidt, 2019, S. 63). „(...) the rise of complexity has pushed organisations towards assuming new operational modes.“ (Kurki & Wilenius, 2016, S. 23). Und auch Arbeitnehmer*innen haben vielfältige Bedürfnisse und Anforderungen an Unternehmen. Ausgegangen davon, dass bekannt ist, dass Mitarbeiter*innen im Unternehmen als die wichtigste Ressource zu betrachten sind, ist es von größter Bedeutung, diesen ein angenehmes Arbeitsumfeld und -erlebnis zu bieten. Selbst die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steht in Zusammenhang mit der “(...) kontinuierlichen Leistungsfähigkeit seiner (...)” Mitarbeitenden (Rehwaldt, 2017, S. 1). Je glücklicher bzw. zufriedener diese sind, umso angenehmer ist das Arbeitsklima, desto höher ist die Motivation und umso bessere Arbeitsergebnisse werden erzielt (Rehwaldt, 2017, S. 1).

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Die Zufriedenheit im Job, sowie die Effektivität von den Mitarbeiter*innen hängen von unterschiedlichen Faktoren ab. Diese werden untergliedert in „organizational, social and personal“

¹ Yukl (2010, S. 26) meint „Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“. Hierbei wird Führung als Person, welche mithilfe diverser Ressourcen Mitarbeiter*innen beeinflusst und für bestimmte Ziele motiviert, verstanden (Özbek-Potthoff, 2014, S. 3). Anhand von dieser Arbeit und in Anlehnung an Laloux (2015a) weitet sich das Verständnis dessen auf die Fähigkeiten eine Basis zu schaffen, anhand welcher Mitarbeiter*innen sich selbst führen können, aus.

Aspekte (Kryczka, 2019, S. 29ff). Führungskräfte haben somit die Aufgabe alle Grundvoraussetzungen zu schaffen, dass das organisationale Kriterium positiv erfüllt wird. Beispielsweise fand Abun et al. (2018) heraus, dass die Beziehung zwischen Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*innen einen bedeutenden Einfluss auf die Stimmung und die Energie im Unternehmen haben können und schlussendlich auch in der Performance der Mitarbeiter*innen sich widerspiegelt. Strikte Hierarchie in Kombination mit klar definierten Restriktionen und Autorität hingegen tötet Innovationen und Zufriedenheit im Job (Thomas, 2015, S. 104f).

Demnach hat die organisationale Ebene einen nicht unbedeutenden Einfluss auf die Effektivität der Mitarbeiter*innen (Kryczka, 2019, S. 30ff). So trägt die Unternehmensstruktur das Potential Gestaltungsmöglichkeiten von der Selbstverwirklichung bis zum Bilden von Gemeinschaften, sowie dem Sinnempfinden anzustoßen. *„Das Glücksempfinden der Mitarbeiter wird über die Organisationsstruktur beeinflusst, weil sie zum einen Bedürfnisse des Mitarbeiters befriedigt und zum anderen einen Handlungs- und Entscheidungsrahmen schafft.“* (Rehwaldt, 2017, S. 127).

Der Gallup Engagement Index für Deutschland zeigt jedoch schockierende Zahlen. 14% der Mitarbeiter*innen haben innerlich schon gekündigt, 71% machen nur mehr Dienst nach Vorschrift. Die restlichen 15% gliedern sich in engagierte Mitarbeiter*innen, die den zusätzlichen Weg gehen und Erfüllung im Job finden (Gallup GmbH, 2018). Die Ergebnisse lassen interpretieren, dass Unternehmen das Potential von mehrwertbringender Führung und das darauf abgestimmte Unternehmensdesign oftmals nicht ausreichend hinsichtlich der Bedürfnisse und Wünschen der Mitarbeiter*innen ausrichten.

Doch vor allem um auf die steigende Komplexität in der Arbeitswelt zu reagieren und damit „(...) neue Arbeitsinhalte und eine neue Arbeitsweise durchzusetzen, braucht man (neben einer überzeugten und zusammenstehenden Führung) motivierte Mitarbeiter, die Lust haben, anzupacken und Verantwortung zu übernehmen.“ (Platschke, 2020, S. 181). Dennoch antworten viele Unternehmen auf diese Herausforderungen und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen häufig mit den altbekannten Strategien und intensivieren ihre Bemühungen das bestehende Managementsystem und die Organisationsstruktur aufrecht zu erhalten (Laloux & Appert, 2017, S. 18).

Diese Ergebnisse zeigen, dass es eine neue Art braucht um Unternehmen zu führen (Rutkowska & Susabowska, 2015).

Verschiedene Untersuchungen kristallisieren mehr und mehr Ansatzpunkte einer mehrwertbringenden Umgestaltung der Unternehmensstruktur und Führung hervor (Thomas, 2015, S. 104ff). So

konnte beispielsweise herausgefunden werden, dass je mehr Autonomie im Unternehmen gegeben ist, umso größer ist die vorherrschende Zufriedenheit. Mitarbeiter*innen können dadurch selbst ihre Art des Arbeitens bestimmen und erleben folgend mehr Verantwortung und Selbstkontrolle für ihr Tun. Nach Untersuchungen von Rutkowska & Susabowska (2015) konnte herausgefunden werden: „*Research confirms that the autonomy of an individual is important for the achieved results, job satisfaction, well-being and increased work motivation.*“ (Kryczka, 2019). Die grundlegenden Vorteile von Autonomie finden sich in Effizienz, Zufriedenheit, einer Steigerung der Qualität, Innovationen, Senkung der Kosten und weniger Fluktuation wieder (Rutkowska & Susabowska, 2015). Empowerment der Mitarbeiter*innen zeigt demnach viele Vorteile. Auch das Teilen der Macht und Entscheidungsfindung trägt viel Potential in sich (Laloux & Appert, 2017).

Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Modelle der Unternehmensführung und des -designs ergeben. Frédéric Laloux's (2015) Modell der Teal Organizations charakterisiert sich durch drei Merkmale:

- Selbstführung
- Suche nach Ganzheit
- Evolutionärer Sinn

Um diese Charakteristika tatsächlich im Unternehmen zu etablieren braucht es eine einzigartige tägliche Routine (welche sich von traditionellen bzw. konservativen Management Tools unterscheidet) (Kryczka, 2019, S. 34; Laloux, 2015a). In der vorliegenden Arbeit wird ein Fokus auf die Selbstführung gelegt. Typische Eigenschaften dessen sind Autonomie, wenig Kontrolle, direkte limitierte Supervisionsprozesse, direkte Prozesse und die Abstinenz von zentraler Kontrolle (Kryczka, 2019).

Ergebnisse der Untersuchung nach Kryczka (2019) ergaben, dass Personen in Teal Organizations leicht zufriedener sind als jene in anderen Unternehmen.

1.2 ZIELSETZUNG

Da immer mehr profitorientierte Unternehmen das Anliegen, sich nachhaltig zu engagieren und einen Mehrwert zu schaffen (bzw. sich als nachhaltig positionieren wollen), für sich entdecken, stellt sich die Frage wie sie dieses Ziel erreichen können. In der bestehenden Literatur konnten

dazu wenige Lösungsansätze gefunden werden. Zweifellos liegt ein Teil der Antwort auf organisationaler Ebene und bei den Führungspersonen. Wird von dem Standpunkt ausgegangen, dass Teal Organizations Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiter*innen effizienter arbeiten können und dadurch ein größerer Mehrwert in Bezug auf das Unternehmensziel erreicht werden kann, ergibt sich die Frage, ob Personen im Unternehmen selbst Motive diesbezüglich erkennen und diese in das Arbeitsgeschehen einbinden können oder ob nur Barrieren für sie sichtbar sind.

Das Ziel dieser Arbeit liegt somit darin, aufzuzeigen, ob die Unternehmensführung konkrete Veränderungswünsche besonders in der Mitarbeiter*innenführung in ihrem derzeit vorherrschenden Unternehmensdesign identifiziert, welche Meinung zu den Aspekten Selbstführung nach Teal Organizations vorliegt und ob eine Umsetzung hinsichtlich der Selbstführung im Unternehmen vorstellbar ist.

1.3 FORSCHUNGSFRAGE

Ausgehend von der Problembeschreibung und der bisherig identifizierten Wissenslücke versucht die vorliegende Arbeit folgende Fragestellung zu beantworten:

Was sind subjektiv wahrgenommene Barrieren und intrinsische Anreize für nachhaltig engagierte profitorientierte Unternehmen Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations in der operativen Umsetzung des Organisationsdesigns zu realisieren?

Im Fokus der empirischen Untersuchung steht die Unternehmensstruktur, -prozesse und der Führungsstil von profitorientierten nachhaltig engagierten Unternehmen aus Sicht der Führungsebene. Es wird erforscht, welches Unternehmensdesign aktuell vorherrscht und wie sie dies bewerten. Anhand der Charakteristika der Selbstführung von Teal Organizations wird zudem die Meinung für diese Organisationsstruktur abgefragt und es wird untersucht, ob bestimmte Anreize bestehen diese Form im Unternehmen umzusetzen. In weitere Folge werden die (möglichen oder auch bereits vorhandenen) subjektiv wahrgenommenen Hürden für eine Veränderung zu mehr Selbstführung näher beleuchtet.

1.3.1 SUBFRAGEN

Aus dem Forschungsinteresse resultieren folgende Subfragen:

1. Was ist der Status Quo? Welche Unternehmensstruktur, -prozesse und welcher Führungsstil herrschen in den zu untersuchenden Firmen vor?
2. Welche Einstellung besteht gegenüber diesem Stil von Seiten der Führungskräfte?
3. Welche Veränderungswünsche sind vorhanden?
4. Welche Kriterien der Teal Organizations werden in den Firmen schon umgesetzt und gelebt?
5. Welche intrinsischen Anreize zur Veränderung Richtung Teal Organization sind vorhanden?
6. Welche (möglichen) Hürden lassen sich im Hinblick auf die Umsetzung von Elementen der Teal Organization-Unternehmensstruktur vorfinden?
7. Welche Einstellung besteht gegenüber der Form der (Selbstführung von) Teal Organizations?

1.4 METHODISCHES VORGEHENSWEISE

Ausgehend vom Forschungsinteresse wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches das Ziel der Theoriegenerierung vorweist. Es werden teilstrukturierte Interviews mit CEOs von nachhaltigen, profitorientierten Unternehmen geführt. Anhand diesen wird das vorzutreffende Organisationsdesign und Veränderungswünsche erfragt, sowie die Einstellung zu Selbstführung nach Teal Organizations erhoben. Der Forschungsprozess wird gemäß den qualitativen Prinzipien durchgeführt. Die Auswertung findet durch die Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996) statt. Diese gilt als theoriebildend. Im Rahmen dieser wird versucht das Phänomen der Barrieren und Anreize von Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations (Laloux, 2015a) zu erklären.

1.5 RELEVANZ DER ARBEIT

Aus den Ergebnissen resultierend können Veränderungswünsche im Unternehmensdesign und Eindrücke über mögliche Bereiche der Umstellung und das Potential für Veränderung genauer betrachtet werden. Gewonnene Erkenntnisse bezüglich der Hürden der Transformation können einen Mehrwert für Führungskräfte, Manager*innen, Mitarbeiter*innen, Berater*innen, aber auch Forschende darstellen, um so den etwaigen Veränderungsprozess eines Unternehmens, zu verstehen, weiter zu erforschen und zu unterstützen.

Die vorliegende empirische Studie zeigt vorherrschende Bedürfnisse und Herausforderungen ausgewählter Unternehmen hinsichtlich der Selbstführung von Mitarbeiter*innen und kann somit ein Beitrag für die weitere Auseinandersetzung verschiedener spezifischer Unternehmen, Stakeholder*innen, Berater*innen, unternehmensinterne Personen und Forschende, bereitstellen.

1.6 AUFBAU DER ARBEIT

Abbildung 1 veranschaulicht den Aufbau der Arbeit und dessen Inhalte.

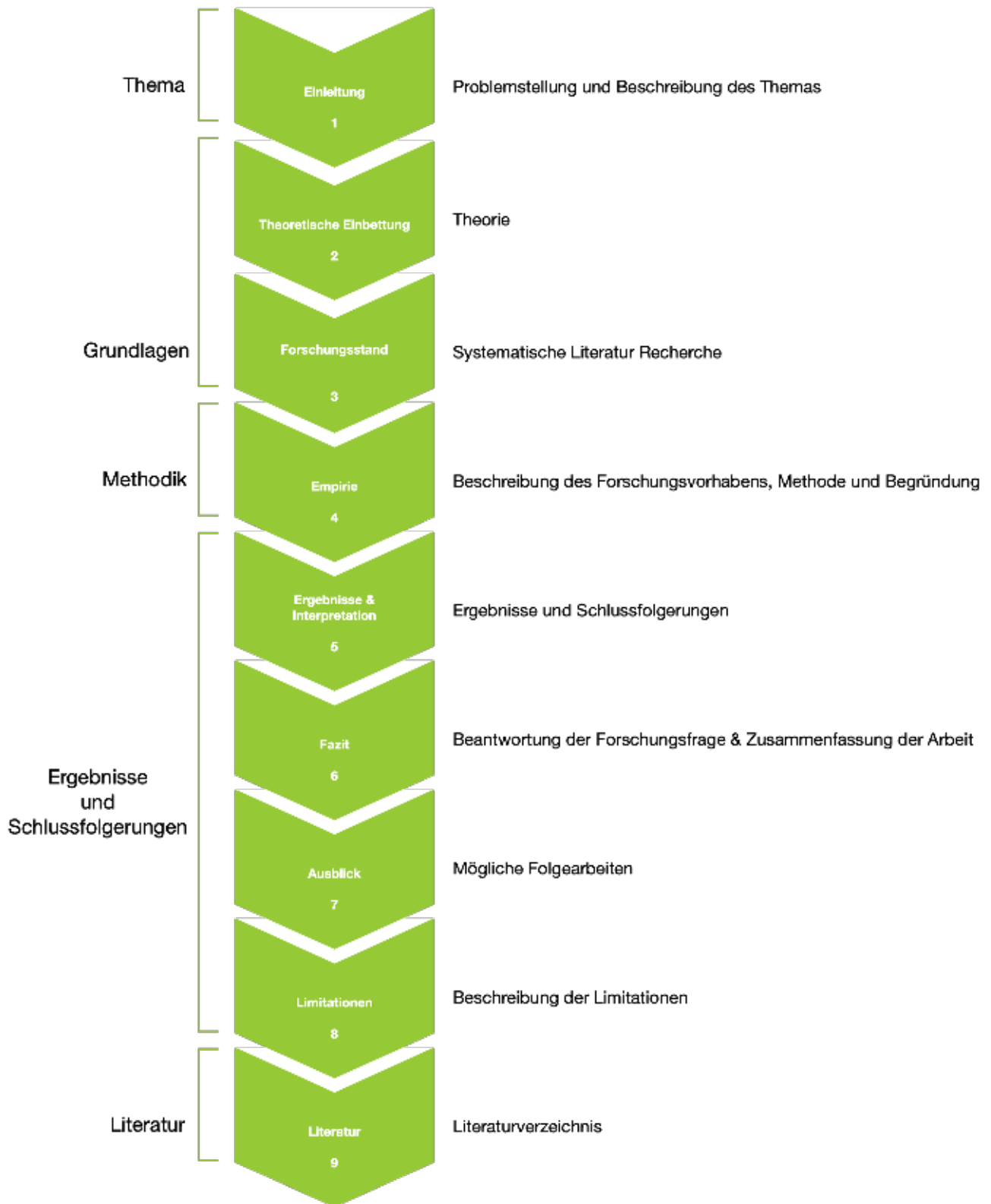


Abbildung 1 Aufbau der Arbeit

Nach Vorstellung des Themas, der Problemstellung und Eingrenzung des Forschungsgegenstandes werden die Zielsetzung, sowie Forschungsfragen und Relevanz der Arbeit beschrieben. Im Kapitel zwei wird der Paradigmenwechsel nach Kuhn (1976) und Laloux (2015a) mit der Theorie der Teal Organizations beschrieben. Kapitel drei zeigt den aktuellen Forschungsstand anhand einer Systematischen Literaturrecherche gemäß Tranfield et al. (2003) auf und beschreibt die identifizierte Forschungslücke. Darauffolgend geht das Kapitel vier auf die Methodik der empirischen Untersuchung ein und stellt diese vor. Kapitel fünf beschreibt die Ergebnisse der Untersuchung und deren Interpretationen. Kapitels sechs, sieben und acht widmen sich der Beantwortung der Forschungsfrage und dem Erreichen der Zielsetzung, sowie einem Ausblick und Limitationen der durchgeführten Untersuchung.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In folgendem Kapitel findet die theoretische Einbettung statt. Anhand dessen wird Kuhn's (1976) Paradigmenwechsel, sowie Laloux' (2015) Konzept der Teal Organizations erläutert.

2.1 PARADIGMENWECHSEL

Kuhn (1976) beschreibt in seinem Werk ‚Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen‘, dass wissenschaftliche Erkenntnisse nicht linear entstehen, sondern in Phasen erfolgen. „Die Entwicklung der Wissenschaft ist kein fortschreitendes Anwachsen des Wissensvorrates durch Akkumulation, sondern ein Prozess dezidierter Brüche“ (Kuhn, 1976).

Im Gegensatz zum damaligen Verständnis der Forscher*innen, welche die Annahme verfolgten, dass fortwährend nach höheren Erkenntnissen gestrebt werden sollte, formulierte Kuhn (1976) dass wissenschaftlicher Fortschritt durch Brüche der bestehenden Annahmen geschieht. Dabei verwendet er denn Begriff Paradigma, welcher unter ihm auch als Muster einer Problemlösung bzw. „(...) von einer Gemeinschaft (geteiltes) Set an symbolischen Verallgemeinerungen wie Begriffen und Formeln, (Modellen) der Realität und bestimmten Werten wie Widerspruchsfreiheit oder (Einfachheit) (...)“ verstanden wurde, fasst Salzborn (2016, S. 222) zusammen.

Dabei stellt der Begriff Normalwissenschaft das zuvor vorherrschende Paradigma dar. Probleme werden aus der Sichtweise dieses betrachtet und versucht zu lösen. Bekannte Modelle, sowie Begriffe werden als Instrument für die Lösung herangezogen. Dabei strebt diese Wissenschaft nicht nach der Generierung von neuen Theorien und findet demnach auch keine (Kuhn, 1976, S. 65).

Erst durch das Stoßen an Grenzen der Normalwissenschaft (hier spricht Kuhn (1976) auch von Anomalien) wird das vorherrschende Paradigma zerrüttet und das Verständnisses, dass dieses gescheitert ist breitet sich aus (siehe Kuhn (1976); Salzborn, (2016, S. 222)). Die Regeln und die Zustimmung des zuvor vorherrschenden Paradigmas sind gelockert. Durch die Krise entstehend kommt es zur wissenschaftlichen Revolution, ein neues Paradigma ist entstanden. So können wahre Entdeckungen nur in Zeiten der Unruhe gewonnen werden (Kuhn, 1976, S. 124). Die Brille in dem sich befindenden Paradigma muss abgelegt werden um anderes zu sehen.

2.2 TEAL ORGANIZATIONS

Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Modelle der Unternehmensführung und des -designs ergeben. Frédéric Laloux's (2015a) Modell der Teal Organization kann somit auch als Etablierung und Weiterführung der vielen vorangegangenen Erkenntnisse und Konzepte angesehen werden und entspricht somit einem neuen Organisationsparadigma. Es ist eine Antwort auf die nicht mehr zeitgemäßen Strukturen, die Komplexität und die Unzufriedenheit der Betroffenen mit den vorherigen Organisationsdesignstufen (Laloux & Appert, 2017). Er, Laloux (2015a), argumentiert, dass es einen evolutionären Prozess der Organisationsentwicklung gibt.

Jede einzelne Stufe wird einer Farbe zugeteilt:

- Rote - Strukturen, wie z.B. die Mafia, Management welches durch eine machtvolle Person Angst bei den Untergebenen erzeugt und so Macht durchsetzt
- Bernstein - Strukturen, wie z.B. Armeen, in denen viele verschiedene Manager*innen in einer strikt hierarchisch definierten Struktur führen
- Orange - Strukturen wie z.B. Investmentbanken, als hierarchisch organisiertes Unternehmen mit dem Fokus auf Profit, Mitarbeitende werden als Instrumente zur Zielerreichung angesehen (oftmals werden diese mit den Rädchen einer Maschine verglichen (siehe beispielsweise (Wyrzykowska, 2019, S. 127)
- Grüne - Strukturen der Green Economies, ein hierarchisches Organisationsdesign, dessen Management sich an bestimmten Wertvorstellungen orientiert
- und bis hin zu Teal Organizations – ein agiles Organisationsdesign.

Jede dieser Phasen „(...) brachte einen Durchbruch in Hinblick auf Technologie (...), Existenzmittel, (...) Machtstrukturen (...)“ und vielen weiteren Faktoren. Nachdem die Welt immer komplexer wird, benötigt es Systeme die schneller auf diese Komplexität eingehen und mit ihnen umgehen können. Ein hierarchisch bürokratisches System weist diese Eigenschaften nicht auf (Laloux, 2015a; Laloux & Appert, 2017).

Teal Organisationen, auch bezeichnet als Evolutionäre Organisationen, können als Antwort auf diese Herausforderungen gesehen werden. Sie werden häufig auch als lebende Organismen bzw. lebendige Systeme beschrieben. Verglichen mit der Natur, welche sich fortwährend „zu neuen Ebenen von Ganzheit, Komplexität und Bewusstsein entwickel(t)“, sind Teal Organisationen in

dieser beschriebenen Art organisiert und agieren entsprechend. Auch das menschliche Gehirn operiert ohne Führung und ohne mittleres Management. Ca. 85 Milliarden Zellen funktionieren ohne diese hierarchischen Machtstrukturen (Laloux, 2015a, 2016, S. 60). Wie auch in der Natur, wo jede Zelle und Organismus sich selbst organisieren muss und schließlich ein komplexes, schnell agierendes System schafft, sind Evolutionäre Organisationen zu sehen (Laloux, 2015a). Es gibt keine zentrale Autorität, welche die Macht und den Gestaltungsspielraum einzig und allein innehat. So zeigt sich, dass in Evolutionären Organisationen veränderte Einstellungen und Glaubenssätze zu Themen, wie das Sein des Menschen und der Arbeit, vorherrschen. Die oftmals unbewusst verinnerlichten und tiefsitzenden Glaubenssätze werden in diesen Organisationen reflektiert und zeigen sich in differenten Ansichten wieder (Laloux, 2015a, S. 111).

Es gibt bereits verschiedene Unternehmen die sich als Teal beschreiben lassen. Im gesamtunternehmerischen Vergleich sind sie jedoch noch selten anzutreffen. Nichts desto trotz findet sich nach Laloux (2015b, S. 35) ein steigender Trend Richtung Teal. In seinem Buch ‚Reinventing Organizations‘ (2015a) hat er verschiedenste Teal Organisationen untersucht, wie beispielsweise AES (Energiesektor), Buurtzorg (Pflegesektor), Patagonia (Funktionsbekleidung), ESBZ (Bildungssektor), etc. (Laloux, 2015a, S. 55ff). Es ist zu betonen, dass die meisten Unternehmen jedoch eine Mischform darstellen. Sie verwenden in manchen unternehmerischen Bereichen „moderne() oder postmoderne() Praktiken“, in anderen hingegen setzen sie auf „integrale evolutionäre Praktiken“. Diese werden oftmals gezielt für Innovationen eingesetzt (Laloux & Appert, 2017, S. 59f).

Bereits seit einigen Jahrzehnten existieren Unternehmen die die Form der Teal Organisationen vorweisen. Sie gingen durch gute und schwierige Zeiten (Laloux, 2016, S. 62). Laloux (2016, S. 62) berichtet, dass sie sich vor allem durch eine starke Widerstandsfähigkeit auszeichnen und einen großen Mehrwert innerhalb und außerhalb des Unternehmens generieren. Sie sind oftmals sehr erfolgreich am Markt. Beispielsweise entspricht FAVIs Produkt, das französische Metallverarbeitungsunternehmen stellt Kupferlegierungen im Druckgussverfahren her, einem Marktanteil von 50 Prozent (Laloux, 2015a, S. 65). Morning Star, ein weiteres Unternehmen, welches in der Nahrungsmittelverarbeitung operiert, zeigt den „(...) größten Marktanteil an der Verarbeitung und dem Transport von Tomaten in den USA“ (Laloux, 2015a, S. 57). Auch weitere von Laloux (2015a) untersuchte Firmen bestätigen diesen Erfolg. Innerhalb jener Organisationen wird dieser jedoch nicht auf die spezifischen Kennzahlen heruntergebrochen, sondern zeigt sich in der Erfüllung und Umsetzung deren Mission. Beispielsweise erklärt de Blok, CEO des niederländischen Unternehmens

Buurtzorg (Pflegebereich): „Wir versuchen herauszufinden, wie wir unsere Arbeit so organisieren können, dass wir die bestmögliche Pflege gewährleisten können. Wenn wir dieses Wissen und diese Informationen teilen, dann wird sich die Betreuung der Menschen schneller verbessern.“ (Laloux, 2015a, S. 196). Zudem zeigen Teal Unternehmen hohe Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit, geringe Fluktuation, starke Reduktion der Kostenstruktur, rasante Innovationsfähigkeit, stark ausgebildete Wertekultur, hohes Mitarbeiter*innen-Engagement, ausgeprägte intrinsische Motivation, etc. (Kryczka, 2019, S. 30; Laloux, 2015a). Aus dem Blickwinkel der steigenden Arbeitsmarktanteile der Generation Y und Z, welche ein differentes Wertesystem, Arbeitsmoral und andere Anforderungen an den Job stellen, gewinnen Organisationsdesigns, wie das der Teal Organisationen zunehmend an Bedeutung (Wyrzykowska, 2019, S. 133). Auch im wissenschaftlichen Bereich zeigt sich eine steigende Auseinandersetzung und Bearbeitung mit dieser Thematik (bspw. Holwek, 2018; Laloux, 2015a; Laloux & Appert, 2017; Wyrzykowska, 2019).

2.2.1 CHARAKTERISTIKA

In diesem Kapitel soll ein Überblick über die Charakteristika von Teal Organisationen geboten werden. Im Anschluss wird das Kriterium der Selbstführung genauer betrachtet und beschrieben.

Teal Organisationen charakterisieren sich durch drei Kriterien: Ganzheit, Evolutionärer Sinn, sowie Selbstführung. Diese einzelnen Kategorien zeigen sich in der Umsetzung, welche subtil oder radikal sein können, in den täglichen Praktiken wieder (Laloux, 2015a).

Die Eigenschaft der **Ganzheit** verabschiedet sich von dem Umstand der bisherigen Hegemonie der Depersonalisation seines ganzes Selbst im beruflichen Kontext. Personen mussten eine professionelle Maske tragen, anhand welcher Eigenschaften wie beispielsweise Zielstrebigkeit, Entschlossenheit, Rationalität und Stärke verkörpert werden sollten. Nicht willkommen hingegen waren Aspekte wie Zweifel, Verletzlichkeit und spirituelle, intuitive, sowie emotionale Komponenten. Diese galt es in der Arbeit auszuklammern und zu unterdrücken. Teal Organisationen zeigen einen differenten Zugang zu dieser Thematik. Im Kontrast zu den evolutionär vorhergehenden Organisationsdesigns wird Ganzheit in Teal Organisationen als wertvolle Ressource betrachtet und kultiviert. Die Entwicklung einer Reihe von Praktiken unterstützt Unternehmen und ihre Mitarbeitenden ihre Ganzheit wiederzufinden und sie im organisationalen Kontext ausleben zu können (Laloux, 2015a).

So finden auch in Bezug auf das Prinzip des **evolutionären Sinns** verschiedene Praktiken Eingang, die dieses stärken und kultivieren soll. Das Charakteristikum beschreibt den Zustand, dass Teal Organisationen „(...) aus sich selbst heraus lebendig sind und eine Richtung entwickeln“ (Laloux, 2015a, S. 55). Die Mitglieder des Unternehmens sind angehalten aktiv zuzuhören und zu versuchen zu verstehen wie sich die Organisation entwickeln möchte (Laloux, 2015a). Durch die kollektive Macht (welche sich durch Selbstführung auszeichnet), sowie die Weisheit (die durch das Einbringen seines ganzen Selbst in der Organisation zu Tage tritt), resultiert, dass alles hinsichtlich des evolutionären Sinnes seinen richtigen Platz findet. Letzteres wird von Laloux (2015a, S. 287) auch als die Lebenskraft der Organisation beschrieben.

Das letzte Prinzip, **Selbstführung**, beinhaltet die adaptive Funktionsweise von Organisationen. Diese wird in der Fähigkeit der Mitarbeitenden begründet, sich selbst innerhalb von Teams zu organisieren, zu managen und Verantwortung zu übernehmen. Sie müssen fortwährend flexibel auf auftretende Herausforderungen eingehen können (Laloux, 2015a).

2.2.2 SELBSTFÜHRUNG

Selbstführung ist nicht die Elimination aller Strukturen der vorangegangenen Organisationsdesigns, sondern ein neuer Umgang mit den vorhandenen Elementen und resultiert in leistungsfähigeren Strukturen und Koordinationsmechanismen (Laloux, 2015b). Die zuvor typisch im Management angesiedelten Aufgaben, wie beispielsweise Ressourcenzuteilung, Budgetausgaben, Arbeitsteilung, Leistungsbeurteilung, Angestellten-Entwicklung oder Recruitment fließen zu den Mitarbeiter*innen selbst über. Sie werden nicht geführt, sondern führen sich selbst (Bondarouk et al., 2018; Laloux, 2015a). Dieses Prinzip basiert auf Autonomie und Peer-Beziehungen und kommt ohne formale Hierarchien und Konsens aus (Laloux, 2015a). Eine Verbesserung der Qualität, Steigerungen der Effizienz, sowie Effektivität oder auch Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit sind nur einige der Vorteile, die dieses Design bieten (Rutkowska & Susabowska, 2015).

In diesem Kapitel soll das Thema der Selbstführung genauer betrachtet und die in den Untersuchungen von Laloux (2015a, S. 63ff) herauskristallisierten Subcharakteristika genauer beschrieben werden. Die Reihenfolge der beschriebenen Subkategorien kann vernachlässigt werden und zeigt

keine weitere Bedeutung auf. Abbildung 2 veranschaulicht die Charakteristika von Selbstführung zusammengefasst in Kategorien und Subkategorien.



Abbildung 2 Charakteristika der Selbstführung nach Teal Organizations (nach Laloux 2015a)

Diese bestehen aus der Organisationsstruktur, dem Projektmanagement, dem Personalmanagement und der Kommunikation. In den folgenden Kapiteln werden sie genauer betrachtet und beschrieben.

2.2.2.1 ORGANISATIONSTRUKTUR

Die Organisationsstruktur umfasst das Fehlen von Vorgesetzten, die selbstführenden Teams, Unterstützungsfunktionen, wie beispielsweise Berater*innen, sowie die Struktur des Entscheidungsfindungsprozesses. Im Folgenden werden die Punkte genauer erläutert.

ABSTINENZ VON VORGESETZTEN

Selbstführung kann als Lösungsansatz gegenüber dem Umgang mit Macht und Komplexität verstanden werden.

Erstere Problematik ergibt ein Gefälle, auszeichnend durch Personen welche Macht besitzen und jene die machtlos sind und ihnen untergeordnet stehen. Die Verteilung dessen zeigt eine

Konzentration zu Gute einer sehr geringen Anzahl an Personen (Laloux, 2015a, S. 60ff). So werden „(...) unweigerlich die negativen Seiten des menschlichen Charakters stimuliert: persönlicher Ehrgeiz, politische Schachzüge, Misstrauen, Angst und Gier“, erklärt Laloux (2015a, S. 60ff). Währenddessen sind die Begleiterscheinungen von Machtlosigkeit oftmals in Wut und Resignation vorzufinden. Macht wird somit zum knappen Gut, um welches es sich zu kämpfen lohnt (Laloux, 2015a, S. 60ff).

In hierarchisch organisierten Unternehmen ist die Entscheidungsmacht am oberen Ende der Pyramide angesiedelt. Frédéric Laloux (2016, S. 58) beschreibt, dass die wenigen Personen in Führungspositionen, die Verantwortung tragen, die höchstkomplexe Welt und dessen Auswirkungen auf den unternehmerischen Bereich umfassend verstehen und daraus gute Entscheidungen ableiten müssen. Durch geringe Ressourcen, wie Zeit oder vielschichtiges Wissen, können sie die Konsequenzen der verschiedenen Handlungsoptionen oftmals nicht ausreichend erarbeiten und begreifen. Schlussendlich werden Entscheidungen gefällt, ohne die Effekte auf die betroffenen Personen zu verstehen (Laloux, 2016, S. 58). Daraus zeigt sich, dass ein hierarchisches Organisationsdesign den Anforderungen der heutigen Businesswelt nicht mehr entsprechen kann (Laloux, 2015a).

In Teal Organisationen gilt Selbstführung als Antwort auf diese Herausforderungen. Es gibt keine Vorgesetzten und kein mittleres Management, sondern jede Person ist im Managementprozess aktiv involviert (Laloux, 2015a). Die herkömmliche Rolle der Führung, die Aufrechterhaltung des Drucks auf das System und die Forderung Mitarbeitende müssen schneller und schneller werden, wird nichtig (Laloux, 2016, S. 77). Stattdessen tragen CEOs und Gründer*innen die aktive Rolle der moralischen Autorität, die eine Vorbildfunktion darstellt. Sie müssen die Prinzipien der Teal Unternehmen, Ganzheit, Evolutionärer Sinn und Selbstführung, vorleben (Laloux, 2015a). Nach Laloux (2015a) entsteht durch die Abstinenz von vordefinierten Hierarchien und Macht, dass Unternehmen insgesamt mächtiger werden und eine kollektive Macht entsteht. „Das Ziel besteht nicht darin, dass alle *gleich* mächtig werden, sondern dass alle *vollkommen* mächtig werden.“ (Laloux, 2016, S. 79).

An Stelle der bisherigen Prozesse, Strukturen und Koordinationsmechanismen treten neue (Laloux, 2016, S. 62f). Selbstführung kann als Adaption der Funktionsweise der natürlichen Organismen verstanden werden. Sie funktioniert „(...) vollständig ohne Hierarchie (und auch ohne Konsens)“ (Laloux, 2015a). Wobei hier ergänzend erwähnt werden muss, dass an Stelle der vorgegebenen

Hierarchien sich natürliche (oftmals benannt als Verwirklichungshierarchien) ergeben. Diese basieren auf Flexibilität, „(...) Anerkennung, Einfluss und Fertigkeiten (...)“ (Laloux, 2015a, S. 68f). Statt Kontrolle tritt geteiltes Vertrauen. „Wenn man Vertrauen gibt, dann erwächst beim Gegenüber Verantwortung. Nachahmung und Gruppendruck regulieren das System besser als es eine Hierarchie jemals könnte.“ (Laloux, 2015a, S. 80ff). Zudem erhöht sich durch die Freiheit der Gestaltungsspielraum und stärkt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Laloux, 2015a, S. 80).

Die Größe der Organisation spielt in der erfolgreichen Umsetzung dieses Charakteristikums keine Rolle. Beispielsweise gibt es im niederländischen Gesundheitsunternehmen Buurtzorg, welches 9.000 Mitarbeitende vorweist, niemanden der den anderen übergestellt ist (Laloux, 2015a, S. 90, 2016, S. 58).

SELBSTFÜHRENDE TEAMS

Statt von Vorgesetzten und Manger*innen sind Teal Organisationen in selbstführenden Teams organisiert. In diesen Teams gibt es keine Teamleiterin bzw. keinen Teamleiter (Laloux, 2016, S. 64). Zusammen übernehmen sie eigenständig Management-Tasks, Leistungsüberprüfungen, Verwaltungs-, sowie ihre operativen Aufgaben. Der Gestaltungsrahmen, wie sie sich selbst strukturieren und diese Aufgaben ausführen, steht ihnen frei und wird im Team beschlossen (Laloux, 2015a, S. 64).

Beispielsweise bestehen Teams beim Unternehmen Buurtzorg zu je zehn bis zwölf Personen. Insgesamt gab es im Jahr 2016 ca. 800 solcher Teams (Laloux, 2016, S. 64). Sie organisieren selbst die „(...) Aufnahme neuer Patienten (und Patientinnen), die Planung, die Festlegung der Urlaube, (...) der Dienste an Feiertagen“, die Verwaltungsaufgaben, Entscheidungen rund um ihren Arbeitsort (wie Büromietung, Einrichtung, etc.), Auswahl der Ärztinnen und Ärzte, mit welchen sie zusammenarbeiten wollen (Laloux, 2015a, S. 64, 2016, S. 64). Nur ca. 28 Personen arbeiten in der Firmenzentrale. Ihre Rolle ist eine unterstützende, sprich sie können keine Anordnungen abgeben, sondern bieten mögliche Hilfestellungen an (Laloux, 2015a, S. 64).

UNTERSTÜTZUNGSFUNKTIONEN

Diese Unterstützungsrollen sind ein signifikantes Merkmal von Selbstführung in evolutionären Organisationen. Anstatt Manager*innen gibt es regionale **Berater*innen**. Sie stehen den Teams unterstützend zur Seite, haben jedoch weder Entscheidungsmacht noch Verantwortung für (das Funktionieren der) Teams (Laloux, 2015a, S. 68). Sie können zwar Regeln formulieren, dennoch werden diese nicht zu „(...) Normen oder Entscheidungen (...)“ (Laloux, 2015a, S. 70). Die Aufgaben der Berater*innen liegen in der Entwicklung aller nötigen Kompetenzen für das Funktionieren der Teams. „(...) Fortbildung, Beratung und Methoden (...)“ werden bei Bedarf zur Verfügung gestellt. So sollen „(...) verschiedene Formen des Zuhörens und unterschiedliche Kommunikationsstile, die Durchführung von Besprechungen, kollegiales Coaching und andere praktische Fertigkeiten“ gelernt und gefördert werden (Laloux, 2015a, S. 66).

Auf ein Minimum haltend, kommen diese Unterstützungsfunktionen grundsätzlich nur dann zum Einsatz, wenn sie erbeten werden (Laloux, 2015a).

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Auch die Entscheidungsfindung obliegt den Mitarbeiter*innen selbst. Laloux (2016, S. 68) beschreibt, dass Menschen mit dem Glauben groß werden, dass es nur drei verschiedene Möglichkeiten gibt Konflikte zu lösen: durch autoritäre Entscheidungen, durch Konsens oder demokratische Abstimmungen. Entgegen dieser drei Prozesse besteht eine vierte Variante, die in Teal Organisationen Einsatz findet.

Es werden Beschlüsse angenommen, „(s)olange es keinen prinzipiellen Einwand gibt (...)“ (Laloux 2015a, S. 67). Im Falle neuer Verfügbarkeit von Informationen, können diese jederzeit erneut betrachtet, evaluiert und abgeändert werden. Anhand dieser Vorgehensweise soll „(j)ede Stimme (gehört) (...)“, der Boykott der Entscheidungsfindung durch einzelne Eigeninteressen unterbunden werden und „(...) die kollektive Intelligenz (...)“ zum Einsatz kommen (Laloux 2015a, S. 67).

Entscheidungen können von jeder Person getroffen werden, auch wenn diese im Zusammenhang mit der Investition von Firmengeldern steht. Bei Entscheidungen wird folgendes Prinzip befolgt: Als erster Schritt muss der Mitarbeiter, welcher eine Entscheidung treffen möchte „(...) den Rat seiner Kollegen (und Kolleginnen) einholen (...)“. Dabei ist zu beachten, dass diese Person

Mitarbeitende, welche „(...) sich mit dem Thema (auskennen) (...) (und jene), die von dieser Entscheidung betroffen sind und mit ihr leben müssen“ befragt (Laloux 2016, S. 68ff). Nach einer intensiven Auseinandersetzung und Konsultation der Kollegen und Kolleginnen trifft die Person die Entscheidung die sie selbst als richtig erachtet (auch wenn diese im Kontrast zu der Meinung der um Rat gebetenen Personen steht) (Laloux 2016, S. 68ff). Laloux (2015a, S. 107f) erklärt, dass darauf vertraut werden kann, dass Mitarbeiter*innen wichtige Details (wie beispielsweise Mengennabatte durch Sammelbestellungen oder auf die Einheitlichkeit bei technischen Anschaffungen, wie gleiche IT-Systeme) beachten und im Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen gute Entscheidungen getroffen werden.

Da „(a)lle (...) in einem komplexen Netz der gegenseitigen Beratung miteinander verbunden“ sind, ändert sich die Rolle der entscheidungstreffenden Personen kontinuierlich. Das Bedürfnis nach einem gegenseitigen wertschätzenden, gerechten und wohlwollenden Umgang ist somit bei allen Beteiligten vorhanden und konstituiert diesen Prozess (Laloux 2016, S. 68ff).

Bei Entscheidungen, die einen Effekt auf alle Personen in der Organisation aufweisen, wird die gesamte Belegschaft um Rat gebeten. Bei Buurtzorg sieht dies folgendermaßen aus: De Blok (CEO) schreibt einen Blogbeitrag, in welchem er seine Gedanken freilaufen lässt und niederschreibt. Dieser wird mit allen im Unternehmen geteilt. Jede Person hat die Möglichkeit in den darauffolgenden 24 Stunden hierzu ihre Meinung zu äußern und kann den Beitrag kommentieren. Diese Kommentare werden in die Entscheidung miteingezogen und der Vorschlag wird gegeben falls von de Blok angepasst. Bei sehr komplexen Themenstellungen, kann es auch sein, dass eine freiwillige Arbeitsgruppe einberufen wird, die sich der Thematik widmet (Laloux 2016, S. 70ff). Laloux (2016, S. 73) berichtet, dass durch das Abbilden und die Integration der verschiedenen relevanten Aspekte und Meinungen die Qualität der Entscheidungen deutlich verbessert werden kann.

Selbst in Krisensituationen, in welchen rasche Entscheidungen von Nöten sind, wurde das Konzept der Selbstführung in den von Laloux (2015a, S. 103ff) untersuchten Unternehmen Großteils fortgeführt. Nur im Unternehmen AES wurde dieses Prinzip, geschuldet durch ein höchst komplexes, dringliches und riskantes Thema, für eine kurze Zeit außer Kraft gesetzt und die Führung traf die Entscheidungen. Hierbei muss jedoch erwähnt werden, dass die Vermittlung und Erklärung dieser Ausnahmeregelung und die sensible und bedachte Durchführung dieser Entscheidung von äußerster Wichtigkeit war (Laloux, 2015a).

2.2.2.2 PROJEKTMANAGEMENT

Auch das Projektmanagement wird in Teal Organisationen radikal vereinfacht gehalten, so kann schnell agiert und auf Komplexität eingegangen werden (Laloux 2015a, S. 85). Auf organische Weise formen sich Teams, die sich Projekten widmen und sich nach Abschluss dessen wieder auflösen. Sie tragen die Verantwortung die Vorhaben so zu gestalten und zu organisieren, dass sie erfolgreich umsetzbar sind. Denn in vielen der von Laloux (2015a, S. 85) untersuchten Unternehmen gibt es keine Zeitplanung der Projekte. Die Mitarbeitenden sind in der Verantwortung sich diese selbstständig einzuteilen. „Es ist eine organische Form der Organisationsführung, wobei die Struktur den neu entstehenden Bedürfnissen folgt, und nicht anders herum“. Durch die flexible eigenständige Einteilung zeigt sich, dass selbstführende Organisationen zudem wenige bis kaum Besprechungen vorweisen (Laloux 2015a, S. 77ff). Zudem gibt es keine Projektpläne und Gesamtkoordination. „Niemand weiß, ob die Projekte fristgerecht laufen und innerhalb des Finanzplans liegen. Bei 90 Prozent der Projekte wird kein Zeitverlauf notiert und kein Budget festgelegt.“, so Laloux (2015a, S. 85). Durch den Einsatz der kollektiven Intelligenz des Systems ergibt sich eine natürliche Priorisierung der Projekte.

Es zeigt sich, dass durch diese Herangehensweise die einzelnen Prozessschritte und Formalitäten nichtig werden. Resultierend daraus, lassen sich viel zeitliche Ressourcen schaffen, die für die Tätigkeit und die Bedürfnisse des Teams frei zur Verfügung stehen (Laloux 2015a, S. 85). Vor allem durch den einfachen und raschen Abstimmungsprozess resultiert auch eine Simplifizierung der Meetingkultur (so gibt es in Teal Organisationen kaum Besprechungen) und ein erhöhtes Maß an Agilität (Laloux 2016, S. 62).

2.2.2.3 PERSONAL

Anhand des Unterkapitels ‚Personal‘ wird auf die Abstinenz des Organigramms, der Stellenbeschreibungen und Stellenbezeichnungen genauer eingegangen. Zudem wird das individuelle Leistungsmanagement beschrieben.

KEIN ORGANIGRAMM, KEINE STELLENBESCHREIBUNG, KEINE STELLENBEZEICHNUNG

Im Gegensatz zu „(t)raditionelle(n) und moderne(n) Organisationen (...)“ gibt es in Evolutionären weder Organigramme, noch Stellenbezeichnungen oder Stellenbeschreibungen. Anstelle dieser vorgegeben Anordnungen und Benennungen, wie Manager*in, Angestellte oder Arbeiter*in, wird in Teal Organisationen bewusst von Kollegen und Kolleginnen gesprochen. Nicht die Mitarbeiter*innen müssen sich an die Erwartungen ihres vordefinierten Bereichs und ihrer vorgegebenen Rolle anpassen, sondern dürfen diese selbst bestimmen und formen. Durch das vielfältige Spektrum an Talenten, Interessen, sowie den „(...) Bedürfnissen der Organisation (...)“, entstehen die Aufgaben und Rollen der Mitarbeitenden (Laloux 2015a, S. 91). Es resultiert eine hohe Flexibilität. Personen können Rollen einnehmen, jedoch auch durch ihre Bedürfnisse und bei Bedarf schnell wechseln. Langwierige, oftmals "(...) politisch motivierte() Prozesse der Auftragsvergabe, Beförderung und Gehaltsvergabe (...)" verlieren so an Bedeutung (Laloux 2015a, S. 91).

INDIVIDUELLES LEISTUNGSMANAGEMENT

Feedback ist ein wichtiger Bestandteil in Evolutionären Organisationen (Laloux 2015a, S. 127). Die Leistungen der Teams werden transparent gemacht und innerhalb dieser besprochen. Aufgrund des starken Vertrauens und einer Atmosphäre, die geprägt durch einen geringen Anteil an Angst ist, können Rückmeldungen kommuniziert und auch angenommen werden. Diese Rückmeldungsfähigkeit wird durch Maßnahmen wie beispielsweise gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg, 2016) effektives Feedback, und verschiedene Beratungsprozesse aktiv gefördert (Laloux 2015a, S. 127).

Somit zeigt sich der Glaube, ohne externen Druck könne ein Unternehmen nicht bestehen, nach Laloux (2016, S. 77) als hinfällig. Durch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen und der Gegenseitigen und eigenen Verpflichtung lässt es sie engagiert arbeiten. Bei Buurtzorg wird beispielsweise jedes Monat eine Ranking Liste der Teams veröffentlicht. Befindet sich eine Gruppe unten auf der Liste rufen sie selbst ein Meeting ein und wollen Veränderung bewirken, da es ihnen selbst ein Anliegen ist. So sind sie sich, den Kollegen und Kolleginnen, sowie dem Markt (im Sinne der Mission des Unternehmens) verpflichtet (Laloux 2016, S. 77).

BEZAHLUNG UND ANREIZE

Gehaltserhöhungen werden in Teal Organisationen durch kollegiale Prozesse der Selbst- und Fremdotschätzungen angeleitet. Somit ist auch hier die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden gefragt.

Beispielsweise hat Gore-Tex-Fasern eine Bewertungsmethode, bei welcher Kolleginnen und Kollegen sich gegenseitig evaluieren (Laloux 2015a, S. 131). Gehaltserhöhungen bei Morningstar zeigen zudem folgende Vorgehensweise: ein Mal pro Jahr schreiben alle Mitarbeiter*innen einen Brief an ein Gehaltsgremium mit der Begründung warum sie gleich viel bzw. mehr verdienen sollten. Dieses Komitee spiegelt seine Meinung und eine Empfehlung an den Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zurück. Dennoch bleibt diese Rückmeldung ausschließlich eine Form der Empfehlung. Der bzw. die Mitarbeiter*in kann bei der Rückmeldung, die Ansprüche auf eine Gehaltsteigerung seien zu hoch, trotzdem darauf beharren und umsetzen. Im Normalfall sind diese Ansprüche sehr realistisch (Laloux 2016, S. 74). Laloux (2016, S. 74) berichtet jedoch auch von wiederkehrenden Situationen in denen das Gremium zurückmeldet, dass die Ansprüche zu gering seien und der Mitarbeitende mehr verdient hat.

Zusätzlich zum Gehalt bestehen in den von Laloux (2016, S. 74) untersuchten Unternehmen keine „(...) individuelle(n) Anreize oder Teamanreize“. Sie sind sich gegenseitig und ihren Kunden und Kundinnen verpflichtet und verstehen, dass sie für den Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens durch ihre Arbeit und den Entscheidungen die sie treffen, mitverantwortlich sind (Laloux 2015a, S. 67). Statt Boni und Zusatzzahlungen sind Teal-Mitarbeiter*innen an den Gewinnen beteiligt. Aus den Untersuchungen von Laloux (2016, S. 74) geht hervor, dass diese im Normalfall sehr hoch ausfallen. Beispielsweise befinden sich dieses beim Unternehmen FAVI im Bereich von 15-16 Monatsgehälter. Durch die direkte Beteiligung sehen und vor allem spüren Mitarbeitende unmittelbar ihre Arbeitsleistung und ihren Erfolg (Laloux, 2016, S. 74).

Sollte die Motivation dennoch gering sein, zeigen Teal Organisationen eine differente Betrachtung der Situation auf. Statt mehr Anreize auszuschütten, gehen sie den Ursachen des prekären Umstandes nach. Die untersuchten Firmen gingen davon aus, dass geringe Motivation als Konsequenz und somit als ein Indikator für ein tiefer feststehendes Problem sei. Aus diesem Blickwinkel versuchen sie die darunterliegenden Probleme sichtbar zu machen und zu verbessern. Denn

schlussendlich kann dadurch auch die Thematik der geringen Arbeitshingabe gelöst werden (Laloux, 2016, S. 74).

KÜNDIGUNGEN

Obwohl Kündigungen in Teal Unternehmen äußerst selten vorkommen, gibt es sie und Prozesse die diese Situationen regeln sind von Wichtigkeit. Da es keine Hierarchien und damit einhergehend keine Manager*innen und Führungskräfte gibt, liegt die Verantwortung der Ausverhandlung und Kündigung bei den Mitarbeiter*innen selbst (Laloux 2015a, S. 128).

Laloux (2015a, S. 128) erzählt, dass „(i)n selbstführenden Organisationen (...) die Mitarbeiter von allein (gehen), bevor sie entlassen werden“. In der Regel bekommen die betroffenen Personen selbst zu spüren, dass etwas nicht passt (beispielsweise bitten keine Kollegen und Kolleginnen sie Teil ihrer Projekte zu werden, etc.) und entscheiden für sich selbst, dass sie kündigen. Nichts desto trotz kommt es selten, aber doch vor, dass diese Hinweise bewusst oder unbewusst unbeachtet bleiben. Sollte dies der Fall sein kann Kontakt mit den Berater*innen aufgenommen und die Thematik in Team bearbeitet werden. Sollte auch dieses Vorgehen keinen Erfolg versprechen, greifen Unternehmen wie Buurtzorg im allerletzten Schritt auf den CEO zurück, denn nur dieser ist die einzige Person die berechtigt ist den Vertrag mit dem Mitarbeitenden zu beenden (Laloux, 2015a, S. 128).

2.2.2.4 KOMMUNIKATION

Kommunikation, Weitergabe von Informationen, ist ein wichtiger Bestandteil von Teal Organisationen. Um Komplexität und unnütze Strukturen freizuhalten, können „(...) Informationstechnologie, wie interne soziale Netzwerke und Wikis für das schon bestehende Wissen (...)“ verwendet werden. Vor allem mit der steigenden Größe des Unternehmens gewinnen diese Aspekte Wichtigkeit und Nutzen (Laloux, 2015a, S. 79).

INTERNE KOMMUNIKATION

In Evolutionären Organisationen hat Transparenz einen besonderen Stellenwert. Dort werden Informationen, ganz gleich ob allgemeine oder sensible Daten, allen Personen zur Verfügung gestellt. Dies schließt auch Informationen wie Gehälter oder auch die Leistungen aller Teams ein. Als Folge dessen fällt der langwierige Prozess der Weitergabe und mit diesem die unbeabsichtigte Veränderung der Information mit jeder Kommunikationsschleife (Laloux, 2015b, S. 111).

Auch die direkte Informationsweitergabe, beispielsweise anhand von Versammlungen, werden offen für alle firmeninterne Personen gehalten. Laloux (2015b, S. 111) berichtet, dass diese Ereignisse oftmals bei „(...) Quartalsergebnisse, d(er) jährliche(n) Werte-Umfrage, (...) strategische(n) Wendepunkt(en) usw.“ einberufen werden. Bei diesen Veranstaltungen haben alle Personen die Möglichkeit ihre Stimme zu erheben, Fragen zu stellen, ihre Meinung zu äußern und sich auszutauschen. „Oft haben diese Treffen keinen vorgeschriebenen Ablauf. Fragen können die Besprechung in jede Richtung führen, Frustrationen können geäußert, Erfolge und einzelne Mitarbeiter oder Teams spontan gelobt werden“ (Laloux, 2015b, S. 111). Die Flexibilität und Offenheit die in solche Zusammenkünfte getragen werden lassen partizipierende Teilhabe zu und geben auch Platz für Kritik (Laloux, 2015b, S. 111).

KONFLIKTUMGANG

Konfliktlösung ist ein essentieller Bestandteil von evolutionären Organisationen. Durch das Ansprechen und Aufzeigen von Schwierigkeiten werden alle Beteiligten an ihre Verantwortung und Verpflichtungen im Unternehmen erinnert. In Teal Organisationen sind alle für ihr Wohl und eine gute Arbeit verantwortlich und müssen selbst aktiv werden Misstände zu bewältigen. Durch einen Konfliktlösungsprozess soll ein Umgang mit Schwierigkeiten und Meinungsverschiedenheiten gefunden werden. Statt wie in herkömmlichen Firmen der oder die Vorgesetzte involviert wird, sind die Teams in Teal Organisationen selbst für deren Lösungsprozess verantwortlich.

Laloux (2015a, S. 115) beschreibt, dass seine untersuchten Teal Unternehmen allesamt ähnliche Prozesse der Konfliktlösung zeigten. Als erster Schritt galt ein „(...) Gespräch zwischen den Konfliktparteien, dann eine Vermittlung mit Kollegen (und Kolleginnen), denen die Betroffenen vertrauen, und schließlich die Vermittlung durch ein Gremium“ (Laloux, 2015a, S. 115).

Kompetenzen der Konfliktlösung sind somit von höchster Wichtigkeit, „(...) um mit Reife und Würde solche Meinungsverschiedenheiten zu klären“ (Laloux, 2015a, S. 115). Diese Kompetenzen müssen fortwährend kultiviert und trainiert werden. Neuzugänge bekommen oftmals Möglichkeiten durch Fortbildungen diese Fähigkeiten zu erwerben und zu schärfen (Laloux, 2015a, S. 113).

3. FORSCHUNGSSTAND

Es wurde die Systematic Review Methodology gemäß Tranfield et al. (2003) eingesetzt um den aktuellen Forschungsstand in Hinblick auf intrinsische Anreize², sowie Hindernisse der Anwendung des Organisationsdesign³ der Teal Organisationen bei Unternehmen zu beleuchten.

3.1 METHODOLOGIE

Diese Methode ist eine "(...) specific methodology that locates existing studies, selects and evaluates contributions, analyses and synthesizes data, and reports the evidence in such a way that allows reasonably clear conclusions to be reached about what is and is not known" (Tranfield & Denyer, 2009).

Tranfield's et al. (2003) Methode unterteilt sich in drei Phasen: Phase 1 Planung des Reviews; Phase 2 Durchführung des Reviews und Phase 3 Berichterstattung und Dissemination.

Gemäß Clark und Drinkwater (2008) ist die erste Phase ein iterativer Prozess der „(...) Definition, Klärung und Verfeinerung“. In dieser Phase wird eine Suchfrage aufgestellt und es findet eine detaillierte Planung statt. Nachdem Management Reviews häufig als „(...) Prozess der Erforschung, Entdeckung und Entwicklung.“ verstanden werden, ist es jedoch nicht möglich, jeden einzelnen Schritt rigoros zu planen und es braucht eine gewisse Flexibilität (Tranfield et al., 2003, S. 215).

In der zweiten Phase geht es um die Suche der Literatur. Dabei muss die festgelegte Such-Strategie beschrieben werden um ein Replikat der Vorgehensweise zu ermöglichen (Tranfield et al., 2003, S. 215). Nach Tranfield et al. (2003, S. 215) sollen nicht nur in Datenbanken gelistete publizierte

² Intrinsische Anreize können als Anreize, welche dem Selbstzweck der Sache geschuldet sind, verstanden werden (Willenbacher, 2017, S. 75). Der Fokus der vorliegenden Forschung lag auf diesen Anreizen. Sie können jedoch in der Regel nie von Extrinsischen abgekoppelt werden, so treten die zwei Arten oftmals gleichzeitig auf (Frey & Jegen, 2001, S. 592; Kunz & Quitmann, 2011, S. 59; Lepper & Henderlong, 2000, S. 273). Aufgrund dessen flossen auch diese in die Arbeit hinein und finden Beachtung.

³ Als Organisationsdesign kann ein „(...) bewusster Gestaltungsprozess von Strukturen, Prozessen, Anreizsystem und eine bestimmte Art, mit Mitarbeiter umzugehen (...)“ verstanden werden. Das Ziel liegt in der effektiven Gestaltung von Organisationen (Nagel, 2017, S. 111).

Journals herangezogen werden, sondern das Suchfeld auf „unpublished studies, conference proceedings, industry trials, the Internet and even personal requests to known investigators“ ausgeweitet werden.

Nach Festlegung der Kriterien wird die Suche umgesetzt, so dass passende Ergebnisse identifiziert und ausgewählt werden können. Hierbei kommen Inklusions- und Exklusionskriterien zum Einsatz. Diese unterstützen die Qualität der gefundenen Literatur. Daraus entsteht eine Liste mit allen gefundenen Publikationen (Briner & Denyer, 2012, S. 119).

Phase drei beschäftigt sich mit dem Reporting. Die zuvor ausgewählte Literatur wird gesichtet und durch das explizite Review Schema nach Tranfield et al. (2003) zusammengefasst. Die Ergebnisse werden im Anschluss dargestellt.

3.1.1 DEFINITION DER RECHERCHEFRAGE

Ausgehend von der Problembeschreibung und der bisherig identifizierten Wissenslücke ergab sich folgende Forschungsfrage:

Was sind subjektiv wahrgenommene Barrieren und intrinsische Anreize für nachhaltig engagierte profitorientierte Unternehmen Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organisationen in der operativen Umsetzung des Organisationsdesigns zu realisieren?

Aus dieser wurde die Suchfrage der systematischen Literaturrecherche abgeleitet.

Um hier vorerst einen größeren Bereich und dessen möglichen vorhandenen Forschungsstand zu überprüfen, wurde die Recherchefrage weiter verallgemeinert. Da das Forschungsgebiet der Teal Organisationen noch relativ jung ist (erste Publikation von Laloux 2015) und noch wenig Forschung in die Richtung betrieben wurde, lag der Fokus bei der Formulierung der Suchfrage auf die Reduktion der Spezifikationen der Frage. So sollte weiterhin das interessierte Themenfeld bearbeitet werden können, jedoch mit einer größeren Offenheit und Flexibilität für mögliche vorhandenen Studien und Erkenntnisse. Folgende Suchfrage resultierte daraus:

Welche Gründe gibt es für Unternehmen das Konzept der Teal Organizations (nicht)umzusetzen?

3.1.2 IDENTIFIKATION UND AUSWAHL DER LITERATURDATENBANKEN

Die vorliegende Studie fokussierte sich auf Publikationen aus Journals, Zeitschriftenartikel, sowie Frédéric Laloux' Buch ‚Reinventing Organizations‘ (2015a). Auch Zeitschriftenartikel, welche in Form eines Interviews oder Experten- und Expertinnenmeinungen aus der Praxis stammten, wurden miteinbezogen, sofern diese dem Kriterium ‚peer reviewed‘ entsprachen. So sollte in dem äußerst jungen Forschungsgebiet der Teal Organisationen auch das Wissen aus dem praktischen Feld zur Geltung kommen. Als Qualitätsfaktor galt für alle Werke, dass sie ‚peer reviewed‘ sein mussten. Ausnahme hierbei war nur das Buch ‚Reinventing Organizations‘ (Laloux, 2015a), welches als Pionierwerk der Teal Organisationen angesehen werden kann. Zudem musste der Name der Autorinnen bzw. Autoren genannt werden, um so eine Überprüfbarkeit zu ermöglichen.

Nachdem sich die Suchfrage mit dem Konzept der Teal Organisationen beschäftigte, wurde der Berichtszeitraum ab Erscheinen dessen Ursprungswerk ‚Reinventing Organizations‘ (Laloux, 2015a) auf 2015 bis 2021 gelegt.

Es wurden deutsche Studien, sowie englische Literatur gesichtet. Vor allem zweitere Sprache sollte sicherstellen, dass der internationale Stand der Forschung auf diesem Gebiet abgeholt werden konnte.

Um die relevantesten Ergebnisse zu sichten und zu verarbeiten wurden die ersten fünf Seiten mit jeweils 25 Einträgen pro Ergebnisliste, sortiert nach Relevanz, bearbeitet.

Tabelle 1 Überblick Durchführung der SLR

Themengebiet:	Wirtschaft und Soziologie (wirtschaftliches Thema mit soziologischer Überschneidung (Arbeitssoziologie))
Qualitätssicherung:	peer reviewed (um hochwertige wissenschaftliche Qualität, Anforderung Masterarbeit) Autor*in muss genannt sein (zur Überprüfbarkeit)
Publikationstypen:	Journals, Zeitschriftenartikel, Fachbücher, Laloux' Publikationen
Berichtszeitraum:	2015-dato (da Laloux' Theorie erstmals 2015 publiziert wurde, von diesem Zeitpunkt bis heute)
Sprache:	Deutsch, Englisch (aufgrund sprachlicher Kenntnisse, vor allem auch Fokus auf Englisch um internationalen Wissenstand abzuholen)
Seitenanzahl der Suchergebnisse	5 ersten Seiten wo Code (bei Kombinationen or mehrere Seiten betrachten) (wenn möglich 25 Treffer pro Seite) nach Relevanz sortiert

Für das Themenfeld wurden relevante Datenbanken, mit Schwerpunkt in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, definiert.

Tabelle 2 zeigt die verwendeten Datenbanken und dessen Themenschwerpunkte.

Tabelle 2 Verwendete Datenbanken der SLR

EBSCOhost: Business Source Complete	Wirtschaftswissenschaften	Artikel
SpringerLink	Fachübergreifend	E-Books, Artikel
KoR online	Wirtschaft	Artikel
ScienceDirect	Fachübergreifend	Artikel
WISO	Wirtschaft	E-Books, Artikel

So wurden EBSCOhost, SpringerLink, KoR online, sowie ScienceDirect für die Recherche verwendet. Diese fokussierten sich auf wirtschaftswissenschaftliche und fachübergreifende Themen.

3.1.3 ABLEITUNG DER SUCHBEGRIFFE UND SUCHE

Durch die Block-Building-Methode, welche die Suchfrage in gleichrangige Blöcke zerlegt, und es kam zur Ableitung der Suchbegriffe (Guba, 2008, S. 63). Es resultierten die Blöcke ‚Gründe‘, ‚Unternehmen‘, sowie ‚Teal Organizations‘. In einem weiteren Schritt wurden Synonyme für die direkten Begriffe und ein allgemeiner Begriff pro Block festgelegt. Es ergaben sich folgende Begriffe, die in der unteren Tabelle (Tabelle 3) abgebildet werden:

Tabelle 3 Suchbegriffe der SLR

	Sprache	Block 1	Block 2	Block 3
Direkte	Deutsch	Gründe	Unternehmen	Teal Organization
	Englisch	reasons	companies	Teal Organization
Synonyme	Deutsch	Motiv Anreiz Schwierigkeiten Hindernisse	Organisation Firma	Frédéric Laloux Selbstmanagement Neuerfindung Organisationen Organisationsparadigma Revolutionäre Entwicklung (Thomas Kuhn)
	Englisch	Motive Incentive Obstacles Difficulties	organization business	Frédéric Laloux Self Management Reinventing Organisations Organisational Paradigm Revolutionary Development (Thomas Kuhn)
Allg. Begriffe	Deutsch	Ursache	wirtschaftliche Organisationseinheit	Organisationsparadigma
	Englisch	cause	economically organisational unit	Organizational paradigm

„Gründe“, „Unternehmen“ und „Teal Organizations“, sowie deren englische Pendanten wurden als direkte Begriffe definiert. Anhand der verschiedenen Synonyme konnte die Suche in weiterer Folge verfeinert und das Spektrum des Themenbereichs untersucht werden.

Die verschiedenen Treffer aus unterschiedlichen Datenbanken wurden mit Hilfe von Excel gesammelt, strukturiert, sowie sortiert. Es konnten 75 Treffer verzeichnet werden. Unter Anwendung der Ein- und Ausschlusskriterien wurden acht relevante Werke ausgewählt.

Tabelle 4 ausgewählte Studien & ihr Beitrag zur SLR

Studien/Papers	Art der Studien	Beitrag und wichtigste Ergebnisse
Françoise Johansen, Suzanne van den Bosch (2017) - The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare	Untersuchung	Transition im niederländischen Gesundheitswesen, Untersuchung der Teal Organisation Buurtzorg, Anforderungen und Auswirkungen der Transformation
Hamel, Gary, Euchner, Jim (2021) – Creating Human-Centered Organizations: An Interview with Gary Hamel	Experteninterview	Einblicke aus der Praxis, Faktoren zur Entwicklung und Veränderung der Organisation hin zu mehr Agilität, Resilienz und Menschenfreundlichkeit, Denken in Paradigmen, Bewusstsein als Chance für Veränderung
Kopina, Dmitriy (2019) - Reinventing Organizations: Model of Self-Organized Process Organization (SOPO).	Fallstudien	Selbstorganisation in Teams und die Transformation zu dieser Form, Wert der Transformation und Faktoren, die sie beeinflussen
Laloux, Frederic - A Future More Powerful (2015b) - A Future More Powerful than Hierarchy.	Artikel (Experte)	Macht und Bedeutung von Teal Organisationen, insbesondere Selbstmanagement, Barrieren der Transformation
Laloux, Frederic - Reinventing Organizations (2015a) - Reinventing Organizations visuell: ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit	Ausgangsliteratur für Forschungsinteresse	Konzept Teal Organisationen, Herleitung, Informationen und Fallbeschreibungen von Teal-Unternehmen, etc.
Querenet, Bruno (2018) - Reinventing Organizations: Insights into the Journey!	Artikel (Experte)	Allgemeine Informationen zu Teal Organisationen, Motive für die Transformation, Werte als treibende Faktoren
Tabaszewska-Zajbert, Sokołowska-Durkalec, Agnieszka (2019) - Towards a Turquoise Organization - Personal Change of Employees and it's Socio-Cultural Barriers	Literaturstudie	Erforschung der Bedeutung von Personalentwicklung (insbesondere in Bezug auf Mitarbeiter*innen) als Voraussetzung für den Wechsel zu Teal, Barrieren für die Transformation
Wyrzykowska, Barbara (2019) - Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions	Systematische Literatur Recherche	Review des verfügbaren Wissens über Teal Organisationen, weitere vorhandene Forschungsgebiete

Im Anschluss wurde eine Konzeptmatrix (siehe dazu: Webster & Watson (2002, S. 17)) aufgestellt:

Tabelle 5 Konzeptmatrix

Autor*innen	Teal	Selbstführung	Transformation	Anreize	Barrieren
Françoise Johansen Suzannevan den Bosch (2017)	x	x	x	x	x
Hamel, Gary Euchner, Jim (2021)		x	x		x
Kopina, Dmitriy (2019)		x	x		
Laloux, Frederic - A Future More Powerful (2015b)	x	x		x	x
Laloux, Frederic - Reinventing Organizations (2015a)					
Querenet, Bruno (2018)	x	x	x	x	x
Tabaszewska-Zajbert Edyta, Sokołowska-Durkalec, Agnieszka Wyrzykowska, Barbara (2019)	x	x	x	x	x

Diese ist eine schematische Übersicht und zeigt die behandelten Themen und Begriffe, die in den ausgewählten Werken vorkommen. So kann ein Überblick der Literatur in Zusammenhang mit dem eigenen Forschungsinteresse und dessen Kategorien dargestellt werden.

3.2 SYNTHESE DER ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und dargestellt. Abbildung 3 zeigt diese. Die Reihenfolge der einzelnen Punkte ist zu vernachlässigen und hat keine Bedeutung bezüglich der Wichtigkeit der Ergebnisse.



Abbildung 3 Ergebnisse der Systematischen Literaturrecherche

Insgesamt sind acht Kategorien zu sehen. Diese können als Gründe der Zuwendung bzw. Nicht-Zuwendung zu Teal beschrieben werden. Anschließend an die Beschreibung dieser wurde eine Conclusio gemacht und die Forschungsfrage wurde abgeleitet.

3.2.1 TRANSFORMATIONSPROZESS

Es gibt nur wenige empirische Studien hinsichtlich des Bereichs der Transformation sozialer Domänen in nachhaltigere Formen (Johansen & van den Bosch, 2017, S. 61). Lawhon und Murphy (2012) erklären, dass es notwendig ist, mehr Informationen über die Dynamik "(...) durch welche Gemeinschaften, Branchen, Länder und/oder Regionen in nachhaltigere Formen übergehen" zu gewinnen, Die Forschung ist spärlich auf dem Gebiet der Teal Organizations. Diese Tatsache ist nicht überraschend, zumal das Pionierwerk "Reinventing Organizations" von Laloux (2015a) erst im Jahre 2015 publiziert wurde. Wyrzykowska (2019, S. 126) bestätigt in ihrem Beitrag "Teal organizations: Literature Review and Future Research Directions" der Mangel der vorliegenden Forschung. Infolgedessen gibt es kaum Forschung über Teal Organisationen und den Prozess der Transformation in diese Organisationsstruktur.

Oftmals kennen Unternehmen, die Merkmale von Teal Organisationen aufweisen, das Konzept dessen nicht und erkennen sich daher auch selbst nicht als solche an. Unternehmer, die sich später ihren Managementansatz als Teal bezeichnet haben, wussten zunächst nicht, dass ihr Organisations- und Führungsdesign dazu zählte (Holwek, 2018).

Daher zeigen die gefundenen Ergebnisse einen Mangel an Informationen in Bezug auf persönliche Anreize und Hindernisse auf und fassen vor allem die Ergebnisse im Bereich der Transformation in Teal Organisationen zusammen. Dennoch bietet der Transformationsprozess wertvolle Einblicke und hilft dabei, ein besseres Verständnis für den Veränderungsprozess und damit mögliche Motive für den (Nicht-)Wandel zu Teal zu entwickeln.

So sind Chancen und Barrieren vor allem im sozialen und kulturellen Bereich angesiedelt (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 201). Die verschiedenen Autoren weisen auf zahlreiche positive Aspekte von Teal-Organisationen hin.

3.2.2 BEREITSCHAFT ZUR VERÄNDERUNG

Grundvoraussetzung für eine wahrhaftige Transformation liegt nach Laloux (2015b) in der Bereitschaft für diese. Er schreibt in seinem Werk *Reinventing Organization*, dass, wenn die Leitung nicht zu einer Transformation Richtung Teal bereit ist, auch eine vertikale Transformation nicht möglich sei. Der vorhandene Gestaltungsspielraum liegt in diesem Fall sich „(...) von einer ungesunden Form der modernen leistungsorientierten Perspektive zu einer gesunden Form“ zu entwickeln. Sprich, der Wunsch eine organisationale Transformation zu Teal zu vollbringen darf nicht nur aus der Idee stammen Geld zu lukrieren und effizienter zu werden, sondern muss von einem tiefen inneren Ort kommen (Querenet, 2018, S. 28).

Hamel (2021) beschreibt: *“As I said at the beginning, if you want to fundamentally change an organization, you have to build a constituency for the future that is more powerful than the constituency for the status quo.”* (Hamel & Euchner, 2021, S. 18).

Hierzu braucht es jedoch verschiedene Faktoren die eine Veränderung in diese Richtung überhaupt ermöglichen. Von der Organisationsstruktur, über die Management Tools, bis zur

Organisationskultur sind die Veränderungen vielseitig und vielschichtig (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 205).

3.2.3 INNERLICHE VERÄNDERUNG UND UMSETZUNG DESSEN

In den verschiedenen Werken finden sich zwar unterschiedliche Begriffe, wie Bewusstseinsänderung (Laloux 2015a), Denkweise und Überzeugungen (Hamel & Euchner, 2021) und persönliche Transformation (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019), doch beschreiben sie alle die Voraussetzungen einer Art von innerlicher Auseinandersetzung, Veränderung und Reife.

Laloux (2015b, S. 14) meint, dass eine Bewusstseinsänderung von Nöten sei. Er beschreibt es wie folgt „*A whole lot of unlearning and relearning needs to happen for us to wrap our heads around these new systems.*“ (Laloux, 2015b, S. 14).

Auch Hamel veranschaulicht, dass oftmals mit der Denkweise und den Überzeugungen eines alten Paradigmas auf das Neue geblickt wird und es eine neue Betrachtung benötigt (Hamel & Euchner, 2021). Die Sicht auf die Welt und auf das Thema Management muss somit verändert werden, um auch eine Veränderung zu Teal zu ermöglichen. Dies ist ein langfristiger Prozess, der Persönlichkeitsentwicklung von allen Individuen voraussetzt (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec 2019, S. 205).

Vor allem Gründer*innen haben eine wichtige Rolle. Es braucht genau ihre Veränderung der Bewusstseinssebene, um sie über die gesamte Organisation erstrecken zu lassen. Daraus resultiert die Bedeutung von Reflexion hinsichtlich der Präsenz, die Gründer*innen zum Ausdruck bringen (Laloux 2015a).

Dem nicht genug, ein Interesse am Bestehen (und der Erkenntnisse, dass dieses ohne Innovationsfähigkeit langfristig nicht möglich ist), an der Entwicklung und dem Wachstum der Organisation, sowie dem Empowerment der Mitarbeitenden ist zudem wichtig (Kopina, 2019, S. 137). Eine Führungskraft in einer Teal Organisation zu sein bedeutet Freiheit im Entscheidungentreffen zu geben und in der Vergabe der Ausgabenausführung (Jack, 2018, S. 196ff). Es braucht keine Vorgaben und Guidelines zu Problemlösungen (Tabaszewska-Zajbert und Sokołowska-Durkalec 2019, S. 206).

Demnach bedeutet eine Führungskraft dieses Organisationsmodells zu sein, viel mehr die Rolle und Einstellung eines Coachs einzunehmen, Fragen zu stellen und Mitarbeitende in ihren

Potentialen zu stärken. Sie müssen somit Commitment und eine innere Bewusstseinsveränderung vorzeigen (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 205). Laloux (2015b) formuliert es folgend: *„Der Übergang zur integralen evolutionären Stufe geschieht, wenn wir die Identifikation mit unserem eigenen Ego überwinden.“*

Diese Veränderungen werden in die Organisation getragen, welche dann darauf reagiert (Querenet, 2018, S. 30). Ein tiefgreifender Wandel in der Organisation, sowie ein Individueller findet bei allen Mitarbeitenden statt, wenn sich ein traditionelles Unternehmen zu einer Teal Organization wandelt (Pluta, 2016, S. 107ff). Durch das vorsichtige Reagieren auf die Reaktionen und den Prozess des Loslassens der Kontrolle, kann erst die Stärke der Mitarbeitenden zum Tragen kommen (Querenet, 2018, S. 30). Schlussendlich müssen diese Erkenntnisse auch in der Realität umgesetzt werden. Fortwährendes Lernen, Anpassen und sich von seiner Geschichte und Vision leiten zu lassen führt in Richtung Transformation (Querenet, 2018, S. 30). Auch Laloux (2015a) bestätigt die Notwendigkeit der Anwendung regelmäßiger Praktiken um diese Transformation zu erreichen. So lautet auch der Rat von Hamel in (Hamel & Euchner, 2021, S. 17): *“My final advice is to start wherever you are.”*

Doch nicht nur Führungskräfte, Gründer*innen sind gefordert, sich mit diesem Arbeitsmodell einzulassen.

Damit Mitarbeitende in der Lage sind und sich trauen diesen Weg mitzugehen und das Unternehmen aktiv mitgestalten, müssen sie eine ähnliche persönliche Transformation wie erstere Gruppe durchlaufen (Bondarouk et al., 2018, S. 19ff). So wie Führungskräfte in diesem Transformationsprozess Unterstützung bekommen sollten, sollten auch Mitarbeiter*innen für die Identifikation ihrer Potentiale und Entwicklung Hilfe in Form von beispielsweise Coaching, Training oder Managementtools (für ‚independent Management‘) erhalten. Dabei sollen die Kommunikationsfähigkeiten, sowie die Skills wie Problemlösen und Kooperationstechniken trainiert werden (Bondarouk et al., 2018, S. 19ff).

Wyrzykowska (2019, S. 133) beschreibt in ihrem Werk für bereits bestehende Teams weitere Maßnahmen, um sich Richtung Teal anzunähern: Entscheidungsfindung im Team, die Verbesserung zwischenmenschlicher Fähigkeiten, Teamlösung von internen Konflikten *„(...) Schlüsse aus den eigenen Erfahrungen zu ziehen und zu lernen, neue und bessere Lösungen zu schaffen (...)“*, Peer-Feedback, Peer-Coaching (die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen).

3.2.4 KOMPLEXITÄT ALS ÄUßERER FAKTOR

Veränderungen in Richtung einer lebendigen, sowie unhierarchischen Organisation stammen nicht nur von der Sehnsucht einen unternehmerischen Vorteil zu kreieren. Einige Firmen werden primär durch eine sich immer weiter steigende Komplexität ihrer Umwelt dazu gezwungen (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 204).

Zudem zeigen die Ergebnisse von Laloux (2015a), dass solche Unternehmen, die ohne Hierarchien operieren, schneller und besser auf Komplexität eingehen können, resilienter und agiler, sowie auch aus finanzieller Sicht sehr erfolgreich sind.

3.2.5 WERTE ALS ANREIZ FÜR DIE TRANSFORMATION RICHTUNG TEAL

Aus interpersönlicher Sicht zeigt sich, dass Teal-Führungskräfte vor allem nach ihren Werten agieren. Sie finden Sinn darin und wollen etwas Gutes und Bedeutendes für die Welt schaffen. Dieses Ziel ist größer als jegliche Bedürfnisse nach Status, Macht, Kontrolle oder materiellen Gütern (Holwek, 2018).

In Laloux (2015a) Buch „Reinventing Organizations“ wurden Unternehmen beschrieben, welche selbst nicht wussten, dass sie nach den Prinzipien von Teal Organizations handelten. Sie alle wurden von den Gedanken und den Vorstellungen angetrieben, dass Menschen am effektivsten seien, wenn sie sich in einem Umgang von Vertrauen, Freiheit, Partnerschaftlichkeit und Kooperation befinden. Personen die in einem solchem Umfeld arbeiten zeigen größere Anstrengungen, engere Freundschaften und zugleich höhere Ergebnisse (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 204). Zudem arbeiten die Menschen gerne dort. Macht und Revierkämpfe fallen weg und eine große Erleichterung kann entstehen (Laloux, 2015b, S. 14).

3.2.6 KONSERVATIVE GLAUBENSsätze ALS HINDERNIS ZUR ENTWICKLUNG ZU TEAL

Barrieren können, sowie die Anreize auch, im sozialen und kulturellen Bereich verortet werden (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 201).

Organisationen müssen sich den jungen Generationen und deren Vorstellungen und Wünschen von Arbeit widmen und sie in ihr Unternehmensdesign einfließen lassen. Dennoch findet die Gestaltung der Struktur und des Managements hauptsächlich von einer dominanten Gruppe, älterer Personen mit differenten Überzeugungen der jüngeren Generation gegenüber, statt (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 208).

Wie Hamel und Euchner (2021) beschrieben haben, spielt die Bewusstseins- und die Überzeugungen eine ganz entscheidende Rolle. Durch die Augen alter Paradigmen mit deren vorherrschenden Glaubenssätzen können Probleme nur aus dieser Perspektive entdeckt und nach diesem Denkmuster bearbeitet werden: „(...) *we have continued to work inside of that old paradigm. We have continued to prioritize the problem of efficiency at scale over other problems that might be more important. We have continued to work within a set of outdated principles. And until you change the paradigm, you are stuck*“ (Hamel & Euchner, 2021, S. 14).

Diese Sichtweisen sind oftmals längst nicht mehr förderlich und stehen der Entwicklung zu Teal im Weg. Darunter zählen beispielsweise Vorstellungen, dass Menschen als Ressource, wie Instrumente oder Maschinen, betrachtet werden, was zu einer Entmenschlichung führt. Hamel und Euchner (2021) meinen, dass es verständlich ist, dass wenn wir als Instrumente gesehen werden nicht am besten arbeiten können. Weitere veraltete Glaubenssätze lauten, dass es ohne Manager nicht gehe und somit die beste Organisationsform die Hierarchie sei. Die weitverbreitetste Einstellung findet das Thema Effizienz. Führungskräfte beschäftigen sich intensiv mit der Frage, wie sie Mitarbeitende dazu bewegen können, zu tun was sie wollen. Resultierend aus diesen Einstellungen verändern sie die Spezialisierung, Standardisierung, Routinisierung, Formalisierung, Stratifizierung, Budgetierung, Planung (Hamel & Euchner, 2021, S. 13ff).

3.2.7 MANGEL AN PERSÖNLICHER ENTWICKLUNG ALS BARRIERE

Um nicht von veralteten Glaubenssätzen geleitet zu werden, benötigt es Mut und eine tiefe Auseinandersetzung mit sich selbst, um zu einer persönlichen Veränderung bzw. Weiterentwicklung zu kommen: „*(T)his will require the “old you” to be replaced by a “new you.”*“ (Querenet, 2018, S. 28).

Auch Laloux (2015a) stimmt dem zu: „Zu dieser neuen Stufe gehört, dass wir unser Ego in die Schranken weisen und nach einer authentischeren und heilsameren Daseinsweise suchen.“. Vor

allem aufgrund psychologischer Aspekte kann es hier zu Schwierigkeiten bei der Transformation bzw. Bereitschaft dieser kommen.

Neue, radikale Ideen, wie jene der Teal Organisationen, lösen Nervosität und Sorgen um das Funktionieren des neuen Systems aus (Laloux 2015b, 13f). Besonders im Management kommt oftmals vehement Widerstand gegen Wandel. Dieser geht in diesem Bereich auch mit dem Verlust von der bestehenden hierarchischen Macht einher (Laloux 2015a). Dies beschreibt Laloux (2015a) als größtes Hindernis in der Übergangsphase.

Der Bedeutung der Emotionen kommt im Speziellen eine wichtige Rolle zu. In der polnischen Studie von Tabaszewska-Zajbert und Sokołowska-Durkalec (2019) zeigt sich, dass ein Hindernis in der Schwierigkeit seine Gefühle wahrzunehmen und offen zu kommunizieren, liegt. Genau diese Kompetenzen werden für eine Transformation zu Teal benötigt (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019, S. 209).

3.3 ZUSAMMENFASSUNG UND ABLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Das Ziel der Systematischen Literaturrecherche bestand darin den aktuellen Forschungsstand in Hinblick auf Anreize, sowie Barrieren in der Einführung und Anwendung des Organisationsdesigns der Teal Organisationen nach Laloux (2015a) bei Unternehmen zu belichten.

Es konnten Ergebnisse zum Transformationsprozess und den damit abgeleiteten Anreizen und Barrieren für ein Arbeiten mit Teal gefunden werden.

Zum einen benötigt es eine Bereitschaft sich in Richtung Teal zu entwickeln, um diesen Weg praktisch zu beschreiten.

- Sollten Führungskräfte nicht dieses tiefe innerliche Bestreben und den hierfür erforderlichen Einsatz zeigen, so hat die Umsetzung zu Teal keine wahre Chance (Laloux, 2015a, 2015b).
- Daraus ergibt sich, dass innere Werte als intrinsische Motivation für die Veränderung Richtung Teal gelten (Holwek, 2018; Laloux, 2015a).

- Des Weiteren wurden äußere Faktoren, die für eine Veränderung sprechen, beschrieben. Sie leiten sich von der steigenden Komplexität der Umwelt, die mit einem agileren Organisationsdesign, wie das der Teal Organisationen, bewältigt werden kann, ab (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019).
- Zudem müssen alle Beteiligte eine innerliche Reife bzw. Entwicklung aufweisen. Sie benötigen eine Bewusstseinsänderung für die Implementierung eines neuen Organisationsdesigns, welches sich in Änderungen ihrer alten Einstellungen zeigt (Bondarouk et al., 2018; Laloux, 2015a; Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019). Sollte dies nicht stattfinden, so muss dies als Barriere für die Anwendung von Teal verstanden werden (Hamel & Euchner, 2021; Laloux, 2015a, 2015b; Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019).

Obwohl in der Literatur Informationen in Bezug auf den Transformationsprozess und davon abgeleitet mögliche Motive und Hindernisse identifiziert wurden, konnten keine Informationen zu den persönlichen Anreizen und Barrieren aus Sicht der potentiell von der Transformation betroffenen Personen, wie beispielsweise Gründer*innen, Führungskräfte, Manager*innen oder Angestellte, gefunden werden. Dies entspricht einer Forschungslücke die weitere Untersuchung benötigt.

4. EMPIRIE

Im folgenden Kapitel wird die Untersuchungsmethode, insbesondere das Sampling, die Stichproben- und Interviewplanung, die Strukturierung des Leitfadens, sowie die Transkription, Anonymisierung und Auswertung näher erläutert.



Abbildung 4 Überblick der methodischen Herangehensweise

Abbildung 4 zeigt die methodische Herangehensweise, auf die sich die ‚Empirie‘ stützt, bevor der letzte Punkt ‚Ergebnisse‘ in Kapitel 5 beschrieben werden kann. Dabei stellt der dunkelgrüne Bereich in der Abbildung jeweils das Überthema und der hellgrüne die darin behandelten Themen dar.

4.1 ZIELGRUPPE

Um die Forschungsfrage (*Was sind subjektiv wahrgenommene Barrieren und intrinsische Anreize für nachhaltig engagierte profitorientierte Unternehmen Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations in der operativen Umsetzung des Organisationsdesigns zu realisieren?*) zu beantworten, wurde ein sehr spezifisches Sampling anvisiert. Dieses umfasst österreichische nachhaltig engagierte profitorientierte Unternehmen. Sie definieren sich im Detail durch das Aufzeigen eines österreichischen Firmensitzes und durch eine profitorientierte Gesellschaftsform. Darunter gelten Kapitalgesellschaften (Österreich.gv.at-Redaktion, 2020).

Zudem müssen sie ein nachhaltiges Engagement, gemäß dem Konzept des Nachhaltigkeitsdreiecks (ökologische, ökonomische und/oder soziale Ebene), vorweisen (Kirschten, 2017, S. 45f). Operationalisiert wird dieses Kriterium durch die Nominierung eines TRIGOS (o. J.)⁴. Es werden die Nominierten des unmittelbaren Jahres, 2021, angesehen, um so die Aktualität des derzeitigen Organisationsdesigns und des nachhaltigen Engagements zu garantieren. Von den 18 nominierten Unternehmen musste eines aufgrund der Unternehmensform ausgeschlossen werden. Somit ergab sich ein Sampling von 17 Organisationen. Auch Bortz und Döring (2006, S. 26) beschreiben, dass in der qualitativen Forschung kleine Stichproben der Regel entsprechen können, da ein umfangreiches Material zu jedem Einzelfall gesammelt wird.

Die Zielgruppe der zu Interviewenden umfasst die geschäftsführenden Personen dieser zuvor definierten nachhaltig engagiert profitorientierter Unternehmen. Da das Organisationsdesign maßgeblich durch die Führung geformt wird und gemäß dem Bottom-Down Prinzip Strukturen, Prozesse und die Unternehmenskultur sich durch die Organisation ziehen, wurden geschäftsführende Personen befragt (siehe dazu auch Nagel (2017)).

Als besonders herausfordernd galt es einen Zugang zu den Geschäftsführer*innen zu bekommen, da diese aufgrund ihrer Rolle und geringen Ressourcen teilweise erschwert für Interviews verfügbar waren. Infolge des kleinen Samplings und der Miteinberechnung von Non-Response und Absagen (vor allem auch durch die Schwierigkeit der Erreichbarkeit von Geschäftsführer*innen) wurde von weiteren Einschränkungen (beispielsweise d. Unternehmensform, -größe) abgesehen.

4.2 FORSCHUNGSDESIGN

Aufgrund von nur wenigen und relativ jungen wissenschaftlichen Erkenntnissen über Teal Organizations, sowie einem festgestellten Mangel an vorhandenen Daten hinsichtlich der Transformation dieses Organisationsdesigns in profitorientierten Unternehmen, steht der Wissensgewinn im

⁴ Der TRIGOS gilt als eine der renommiertesten Auszeichnungen in Österreich hinsichtlich der Thematik der Nachhaltigkeit. Er zeichnet Unternehmen, welche verantwortungsvolle wirtschaften und zur Zukunftsfähigkeit Österreichs beitragen, aus.

Vordergrund. Es wird ein induktives Verfahren verwendet, welches die Zielsetzung der Theoriegenerierung vorweist. Das aus der systematischen Literaturrecherche zusammengetragene Wissen wird als Input für die qualitative Forschung verwendet, indem die gewonnenen Erkenntnisse in die Formulierung von sieben Subfragen einfließen.

Nach Definition der Stichprobe wird das Untersuchungsdesign in weiterer Tiefe erstellt. Die aus den Primärquellen bezogenen Daten stellen den Ausgangspunkt für die Untersuchung dar.

Tabelle 6 (Tabelle in Anlehnung an (Bortz & Döring, 2006, S. 183) fasst die zutreffenden Charakteristika dieser empirischen Studie zusammen. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird die Methode und das Herangehen näher beschrieben.

Tabelle 6 Charakteristika der empirischen Studie

1. Wissenschaftstheoretischer Ansatz der Studie	Qualitative Studie
2. Erkenntnisziel der Studie	Grundlagenwissenschaftliche Studie mit Überschneidung d. Anwendungswissenschaft
3. Gegenstand der Studie	Empirische Originalstudie (mit Literatur Review als Ausgangspunkt für empirische Studie)
4. Datengrundlage bei empirischen Studien	Primäranalyse
5. Erkenntnisinteresse bei empirischen Studien	Explorative Studie
6. Untersuchungsort bei empirischen Studien	Feldstudie (Virtuelle Befragung, die Interviewten befinden sich in Arbeitsumgebung)
7. Anzahl der Untersuchungszeitpunkte bei empirischen Studien	Nicht-experimentelle Studie ohne Messwiederholung
8. Anzahl der Untersuchungsobjekte bei empirischen Studien	Multiple Case

Unter Einhaltung der Prinzipien der qualitativen Forschung, wie Ganzheitlichkeit, Reflexion, Offenheit, Zirkularität und Subjektivität, wird die Forschung durchgeführt (Bortz & Döring, 2006). Vor allem die Offenheit im Forschungsprozess „(...) soll eine optimale Annäherung an den Untersuchungsgegenstand gewährleisten und die Chancen erhöhen, dass sich auch neue unerwartete Inhalte in den erhobenen Daten zeigen“ (Bortz & Döring, 2006, S. 322).

4.2.1 LEITFADEN

Das Leitfaden-Interview gilt als verwendete Datenerhebungsmethode. Dieses ist als eine „(...) teilstrukturierte Interviewtechnik“ zu verstehen, die sich flexibel an die interviewte Person anpasst (Bortz & Döring, 2006, S. 322). Anhand dessen wird versucht das Forschungsinteresse zu examinieren. Die Interviewform gibt einerseits eine Struktur, lässt jedoch noch genügend Freiraum um genauer auf das Gesagte einzugehen und mögliche interessante Aussagen tiefer zu beleuchten (Hussy et al., 2013, S. 216ff). So wurden in den jeweiligen Befragungen gemäß dem Redefluss, durch die Erwähnung spannender, relevanter Themen, uvm., spontane, vertiefende Fragen gestellt und die Reihenfolge der Leitfaden-Fragen innerhalb der erstellten Themenblöcke (siehe Abbildung 5) angepasst.

Das Forschungsinteresse und die damit einhergehenden Komponenten, wie beispielsweise die Notwendigkeit den Status Quo zu kennen um mögliche Transformationen genauer erkunden zu können, ergab einen Aufbau des Leitfadens in verschiedenen Themen-Sequenz-Blöcken. Nach genauerer Betrachtung der Forschungsfrage und der erstellten Subfragen ergab sich die Notwendigkeit den Ist-Zustand, die ggf. vorhandenen Veränderungswünsche der Unternehmen, sowie die Zu- bzw. Ablehnung der Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organisationen (benannt mit 'Teal Zukunft'), nacheinander zu erforschen. Abbildung 5 zeigt die Struktur der beschriebenen Themenblöcke mit den zugeordneten Subfragen. Diese lauten:

1. Was ist der Status Quo? Welche Unternehmensstruktur, -prozesse und welcher Führungsstil herrschen in den zu untersuchenden Firmen vor?
2. Welche Einstellung besteht gegenüber diesem Stil von Seiten der Führungskräfte?
3. Welche Veränderungswünsche sind vorhanden?
4. Welche Kriterien der Teal Organizations werden in den Firmen schon umgesetzt und gelebt?
5. Welche intrinsischen Anreize zur Veränderung Richtung Teal Organization sind vorhanden?
6. Welche (möglichen) Hürden lassen sich im Hinblick auf die Umsetzung von Elementen der Teal Organization-Unternehmensstruktur vorfinden?

7. Welche Einstellung besteht gegenüber der Form der (Selbstführung von) Teal Organisations?

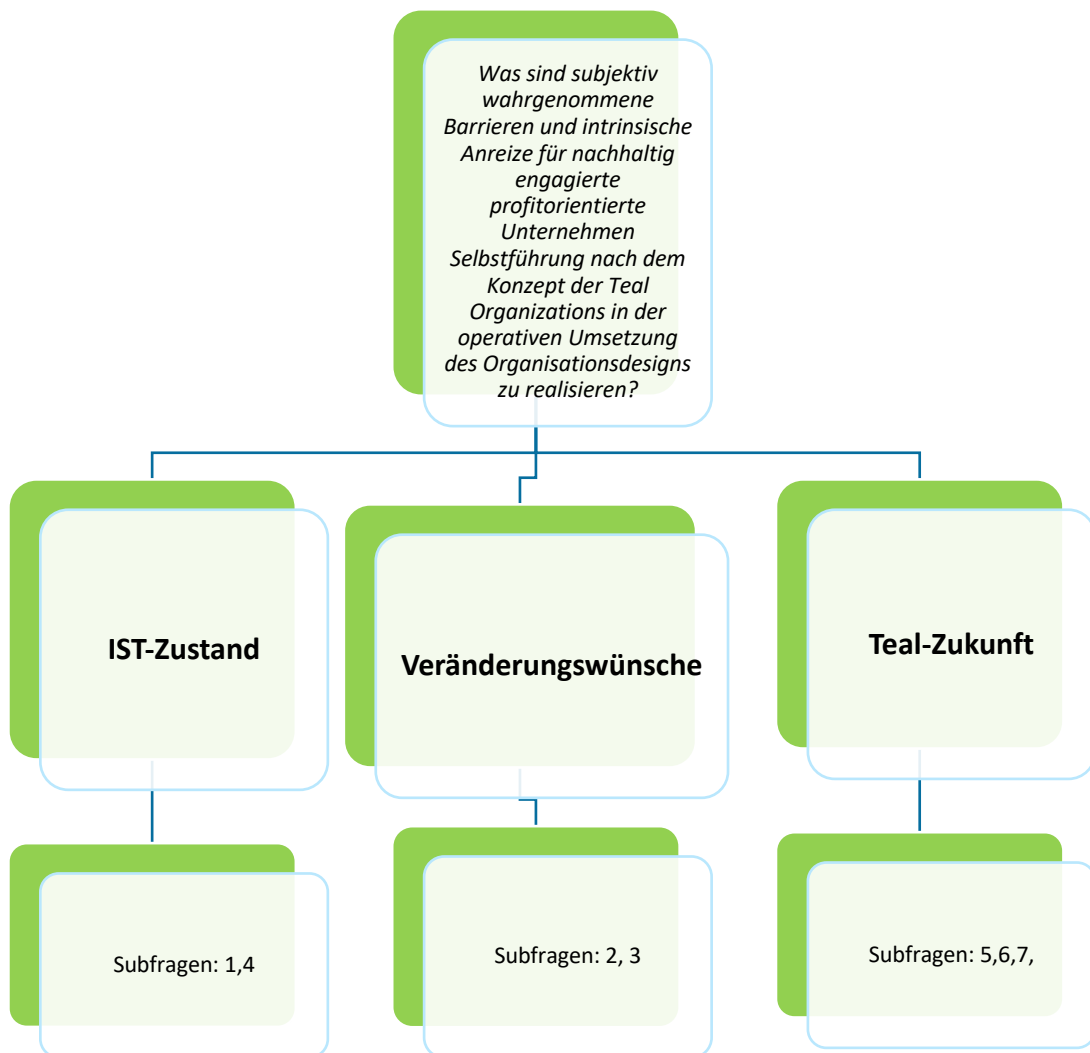


Abbildung 5 Zuteilung der Subforschungsfrage in die Leitfaden-Blöcke

Zudem wurde das Ziel der jeweiligen Themenblöcke formuliert und die dazugehörige Vorgehensweise definiert. Die Tabelle 8 gibt einen Überblick zur Herleitung bzw. Entwicklung und Aufbau der Befragung und stellt schlussendlich die Generierung der Interviewfragen dar.

Daraufhin wurde der Leitfaden erstellt (siehe auch Atteslander et al., 2000, S. 153f).

Tabelle 7 Herleitung des Fragebogens

	Ziel	Unterpunkte	Vorgehensweise	Zuordnung der Subforschungsfragen
IST-Zustand	Zuerst wird der Ist-Zustand, sprich der Status Quo, erhoben, um einen Überblick zu bekommen wo sich das Unternehmen im Sinne des Organisationsdesigns und der damit verbundenen Strukturen, Dynamiken und Führung befindet.	Allg. Organisationsdesign (Elemente der Selbstführung) Organisationsstruktur Führungsstil	Offene Fragen zu Organisationsdesign Abfragen Teilaspekte der Selbstführung	Fragennummer 1 und 4
Bewertung des IST-Zustandes & Veränderungswünsche	Im zweiten Schritt wird die Einstellung und Bewertung zum bestehenden Ist-Zustand erhoben. Mögliche Veränderungswünsche werden erfragt, um so einen Eindruck für die Veränderungsbereitschaft von Unternehmen zu bekommen.	Einstellung Status Quo Beschriebenes Organisationsdesign Beschriebene Organisationsstruktur Beschriebener Führungsstil Veränderungswünsche	Offene Frage	Fragennummer 2 und 3
Teal-Zukunft	Im dritten Block werden Merkmale der Selbstführung beschrieben und die (möglichen) Anreize und Hürden dessen erfragt. Anhand des Theoriekapitels ‚Teal Organizations – Selbstführung‘ und der ‚reinventing organization map‘ (reinvorgmap.com, o. J.) werden die Merkmale in 10 Aussagen zusammengefasst und präsentiert. Dadurch soll die persönliche Bedeutung, im Sinne intrinsischer Motivation oder auch subjektiv wahrgenommene Barrieren, erforscht werden.	Merkmale Selbstführung a) (Status Quo – falls nicht schon beschrieben) b) Einstellung Zu Anreize Zu Barrieren	Präsentation der Unterpunkte von Selbstführung und Bitten um Meinung in Bezug zu eigenem Unternehmen	Fragennummer 5, 6 und 7

Bei der Erstellung wurde große Aufmerksamkeit auf die Vermeidung von interviewbeeinflussenden Faktoren, wie beispielsweise geschlossene Fragen, Suggestivfragen, wertende Fragen, etc.,

gelegt. So beschreiben auch Bortz und Döring (2006, S. 8, 360), dass die Interviewer*in das Gespräch maßgeblich beeinflussen kann. So wurde die Abfrage der Anreize und Hindernisse der Transformation Richtung Teal bewusst durch ein Storytelling (Beschreibung, dass nun ein Gedankenexperiment folgt, bei welchem die Interviewten sich vorstellen sollen, auf einem Kongress zu sein, bei welchem sie einem Vortrag lauschen und zu den Aussagen ihre Meinung kundtun sollen), gewählt. Da 'warum haben Sie nicht'- 'warum machen Sie nicht'-Fragen schnell als wertende Fragen aufgenommen werden können und in eine Abwehrhaltung und damit zu Verschlussenheit und Rückzug führen kann, wurde versucht durch das Gedankenexperiment Bewertungsdenken zu verringern. Es stellte sich während den Interviews heraus, dass dieses Vorgehen von äußerster Wichtigkeit zur Schaffung und zum Erhalt des Vertrauens der Befragten war. Zudem wurde der Leitfaden gemäß den "Regeln zur Formulierung von Fragen für qualitative Befragungen" gegengecheckt. In diesem Regelwerk enthalten sind Standards wie Ausschluss von Suggestivfragen, Vermeidung von zu vielen Warum-Fragen, beschränkte Faktenfragen, sowie die Verwendung von offenen und von einfachen, direkten Fragen (Bortz & Döring, 2006, S. 403). Der nach diesen Erkenntnissen erstellte Leitfaden wurde an den Betreuer zurückgespiegelt und von diesem freigegeben. Der Interviewleitfaden kann im Anhang 12.1. nachgelesen werden.

4.2.2 INTERVIEWS

Gemäß dem zirkulären Vorgehen in der qualitativen Forschung, wird ein erster Forschungszyklus eingeleitet und abhängig von den Ergebnissen werden weitere angestoßen (siehe auch Bortz & Döring, 2006, S. 26). Gegebenenfalls kann es hier im Laufe der Forschung zu Anpassungen kommen. Der Untersuchungszeitraum des ersten Zyklus wurde auf einen Monat gelegt. In diesem Zeitraum sollen die ersten Interviews geführt und fortwährend ausgewertet werden bis es zur theoretischen Sättigung kommt (siehe auch Bortz & Döring, 2006, S. 546).

Der Feldzugang wurde über Emailanfragen an die Unternehmen erstellt. Die Unternehmen, von denen keine Antwort zurückkam, wurden angerufen. Im Laufe dieses Prozesses wurden mehrere Schleifen der Telefonnachrufe durchgeführt. Schlussendlich stellten sich fünf Geschäftsführer für Interviews bereit, zusätzlich kamen zwei Zusagen von Personen im Vorstand bzw. auf hoher Führungsebene. Durch die interessanten und für diese Forschung relevanten Informationen die durch

diese Befragten bereitgestellt werden können, sowie der sehr geringen Anzahl an Zusagen auf Geschäftsführungsebene, wurden diese für die Forschung mit aufgenommen.

Die Befragung wird virtuell geplant, da aufgrund von Corona, von verfügbaren Ressourcen und der österreichweiten Zerstreutheit der Unternehmen ein Face-to-face-Interview nicht möglich ist. Die Befragungen erfolgten in Form von auditiven-(visuellen) Onlineinterviews. Allen interviewten Personen wird die Anonymisierung zugesichert. Die Zustimmung des Datenschutzes und Verwendung der Aufzeichnung wurde anhand der Mailanfragen und am Anfang des Interviews eingeholt. Die Dauer der Befragungen lag zwischen 60 bis 150 Minuten.

4.2.3 TRANSKRIPTION

Im jeweiligen Anschluss wurde eine Volltranskription aller Interviews, nur mit Ausnahme der Befragung von B4⁵, durchgeführt. Die Transkription wurde anhand der Software Sonix durchgeführt. Wie Bortz und Döring, (2006, S. 584) beschreiben, findet bereits bei der Transformation des Rohmaterials zum Transkript “ (...) eine Datentransformation (...) (,) durch welche bestimmte Details vernachlässigt werden“ statt. Teiltranskriptionen klammern zudem weitere (irrelevante) Bereiche des Interviews aus und sind in einem äußerst hohen Maß eine Reduktion der Daten. Da vorweg jedoch nicht immer ersichtlich ist, welche Aussagen und Passagen für das Forschungsinteresse von Relevanz sind und oftmals Sinn sich im Kontext ergibt, wurde in dieser Arbeit von einer Teiltranskription abgesehen (Bortz & Döring, 2006, S. 583).

Die Anwendung der Feinprotokollierung war durch das vorzutreffende Forschungsinteresse nicht erforderlich. Da der Leitfaden das Forschungsgebiet gut umrandet und es um die Meinung der Interviewten geht, kann durch das Gesagte und die transkribierten Betonungen, die nonverbale und paraverbale Kommunikation (z.B. Pausen, Schnaufen, etc.) ausreichend Rückschlüsse und Antworten gefunden werden. Es wurde die Transkriptionsregel von Rädiker und Kuckartz, (2019, S.

⁵ Da die Erzählungen hauptsächlich über technisches Wissen in Zusammenhang mit der Tätigkeit des Unternehmens handelten und diese Informationen nicht relevant für das Forschungsinteresse waren, wurden sie ausgeklammert. Somit wurden nur die relevanten Stellen transkribiert.

44f) angewandt, mit erweiternden Vorschlägen von Dresnig und Pehl (2018) ergänzt wurden. Diese finden sich im Anhang 11.1.

Anhand der Transkription wurde auch die Anonymisierung der Daten durchgeführt. Bortz und Döring (2006, S. 128f) beschreiben, dass dies beispielsweise die „(...) Entfernung von Namen und identifizierbaren Merkmalen aus Interview- Transkripten“ betrifft. Es ist somit eine Entfernung bzw. auch das Ersetzen von spezifischen Informationen (Bortz & Döring, 2006, S. 580). Um für die Auswertung wichtige Informationen nicht zu verlieren, wurden bestimmte Daten verallgemeinert (beispielsweise wurde die Branche analog den WKO-Branchenkategorien angepasst oder Firmen-Größen in Bandbreiten angegeben).

4.2.4 DATENAUSWERTUNG

Zeitgleich zur Erhebung der Daten wurden diese fortwährend transkribiert und analysiert. Die Auswertung der sieben Interviews fand unter Verwendung des Softwareprogramms MAXQDA statt.

Es wurde die Grounded-Theory (Strauss & Corbin, 1996) als Analyse-Methode angewandt, welche als theoriebildend gilt. Im Rahmen der Grounded Theory wurde es ermöglicht neue Erkenntnisse, ein Verständnis des Feldes, sowie eine Theorie zu konzipieren, um das Phänomen der Barrieren und Anreize von Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations (Laloux, 2015a) zu erklären.

Die Grounded-Theory ist eine “(...) gegenstandsverankerte Theorie, die induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet wird, welches sie abbildet.” (Strauss & Corbin, 1996, S. 7f). Die Datensammlung, die Analyse dessen und die Theoriebildung stehen fortlaufend in “(...) einer wechselseitigen Beziehung zueinander”(Strauss & Corbin, 1996, S. 7f). Zu Beginn zeigt sich der Untersuchungsbereich durch die Theorie und die Forschungsfrage, was in diesem als relevant und sich in Wechselbeziehung zueinander befindet wird jedoch erst im Forschungsprozess selbst ersichtlich (Strauss & Corbin, 1996, S. 7f). Durch das systematische Vorgehen und die wechselseitige Beziehung zwischen der Erhebung und der Analyse, kann das Phänomen entdeckt und die mit diesem in Verbindungstehenden Kategorien erforscht und vorläufig bestätigt werden.

Folglich waren die in der Grounded Theory enthaltenen Schritte, die Datenerhebung, das Kodieren (offen, axial, selektiv), das Kontrastieren (auch genannt Kodiermethode des permanenten Vergleichs), das Theoretical Sampling, sowie das Verfassen von Memos, von der Datenerhebung bis zur Datenauswertung für diese Forschung unerlässlich und befanden sich permanent in einem wechselseitigen Prozess zueinander (siehe auch Strauss & Corbin, 1996). Das offene Kodieren segmentiert die Daten in kleine Sinneinheiten, woraus eine lange Codeliste (provisorisch können Codes teilweise zu Subkategorien zusammengefasst werden) entstand. Anschließend wurden beim axialen Kodieren die gebildeten Kategorien geordnet und in Relation zu dem Phänomen (Handlungskontext, Strategien, Ursache, Bedingungen, Konsequenzen) gesetzt. Schlussendlich fokussiert sich das selektive Kodieren auf die ausgewählte Kernkategorie. Es wird ein roter Faden des Modells erarbeitet und zudem grafisch dargestellt (Döring & Bortz, 2016, S. 546f).

Die theoretische Sättigung beendet im Optimalfall die Forschungsphase. Diese konnte jedoch im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht erreicht werden, da es zu keinen neuen Interviewzusagen kam und der Forschungsprozess so mit sieben Befragungen abgeschlossen werden musste. Dennoch konnte anhand der gebildeten Kategorien ein theoretisches Modell aufgestellt werden. Gemäß Strauss und Corbin (1996) zeigt sich dieses anhand von "(...) konkreten Ursachen, intervenierenden Bedingungen und Konsequenzen sowie Kontext und Strategien" (Bortz & Döring, 2006, S. 546). Resultierend daraus entstand eine gegenstandsverankerte Theorie.

5. ERGEBNISSE

Diesem Kapitel liegen die 7 transkribierten Interviews zugrunde. Die Interviews bekamen die Bezeichnung von 1-7, gemäß der chronologischen Reihenfolge, in der sie geführt wurden. Die Befragten wurden mit B und der Kennzahl des jeweiligen Interviews versehen (bspw. B1 – Befragter des ersten Interviews). Nach Darstellung der Ergebnisse erfolgt eine Interpretation und Diskussion. Originalzitate werden mit Anführungszeichen und in kursiver Schrift gekennzeichnet.

5.1 ERGEBNISDARSTELLUNG

Nachfolgend wird das Kategoriensystem und die aus der Auswertung der Transkriptionen resultierenden Ergebnisse dargestellt und beschrieben. Das Codebuch, sowie die vollständigen Transkripte befinden sich im Anhang 11.3 und 11.4.

-  IST
-  Veränderungswünsche
-  Anreiz Teal
-  Barriere Teal

Abbildung 6 Hauptkategorien (Quelle: MAXQDA)

Die Abbildung 6 zeigt einen Auszug aus dem Programm MAXQDA mit den vergebenen Hauptkategorien. Während des Forschungsprozesses wurden die Codes in Bezug auf den IST-Zustand, die Veränderungswünsche dessen und schlussendlich den Anreizen und Barrieren hinsichtlich des Konzepts des Selbstmanagements nach Teal Organizations zugeteilt.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage sind die Kategorien innerhalb der Hauptkategorien 'Anreize' und 'Barrieren' ausschlaggebend. Die Ergebnisse dieser wurden im Laufe des Forschungsprozesses anhand der zehn Ausprägungen von Selbstorganisation nach Laloux (2015) gesammelt und im Anschluss den Kategorien zugeordnet und hinsichtlich ihrer Überschneidungen synthetisiert.

5.1.1 IST-ZUSTAND DER UNTERNEHMEN













-  IST
- > ●  Unternehmens-Hard Facts
- > ●  Management-Ebenen
- > ●  Selbstorganisation in Teams
- > ●  Kommunikationsskills (Unterstützung)
- > ●  Entscheidung
- > ●  Konflikte
- > ●  Projekte
- > ●  Informationsweitergabe (Mitreten)
- > ●  Rollen
- > ●  Gehalt
- > ●  Kündigung

Abbildung 7 'Ist-Zustand'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)

Da die Kategorie Ist-Zustand der teilnehmenden Unternehmen für diese Forschung von nebensächlicher Bedeutung ist, erfolgt nur eine kurze Darstellung einschlägiger Ergebnisse, die für das weitere Verständnis relevant sind. Die Kategorien innerhalb der Hauptkategorie ‚Ist-Zustand‘ ergeben sich aus den Unternehmensinformationen („Unternehmens-Hard-Facts“), sowie aus dem gesammelten Wissen zur Umsetzung der zehn Aspekte von Selbstführung nach Teal Organizations.

Unter dem Code ‘Unternehmens-Hard Facts’ wurden die Merkmale der Interviewten und ihrer Organisationen zusammengefasst. Fünf der Befragten waren die CEOs der Unternehmen. Bei den zwei weiteren Interviewten handelte es sich um Personen aus der höheren Führungsebene. Einige der Organisationen kamen aus der Produktion, wie aus der Maschinenbaubranche und dem Bekleidungssektor, aber auch aus der Versicherungsvermittlung, dem Sicherheitsgewerbe, der Gas- und Sanitärtechnik, der Mobilitätsbranche und einem als Getreidemüller operierendem Unternehmen. Ihre Größe lag zwischen Kleinst- bis Großunternehmen und ihr Organisationsdesign lässt sich vordergründig als hierarchisch organisiert beschreiben, wobei viele der Organisationen berichteten einen großen Wert auf Mitsprache zu legen. Die Unternehmen zeigten unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich der Etablierung von Selbstmanagement nach dem Konzept der Teal Organizations. Vor allem das lang etablierte Unternehmen von B1 zeigte starke Tendenzen in Richtung Teal. Transparenz, Mitsprache und Eigenverantwortlichkeit zeichnet dieses aus. Auch die Befragten aus Jungunternehmen zeigten viel Dynamik in den unterschiedlichen Bereichen des Selbstmanagements. Vor allem die Informationsweitergabe (bspw. B1 (136-140)) und Entscheidungen

(bspw. B4 (302-306); B5 (53-58)) wurden in verschiedenen Organisationen mehr Richtung Teal gelebt.

5.1.2 VERÄNDERUNGSWÜNSCHE IM UNTERNEHMEN




-  Veränderungswünsche
- > ●  in Richtung
- > ●  keine Veränderungswünsche vorhanden

Abbildung 8 'Veränderungswünsche'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)

Die Hauptkategorie 'Veränderungswünsche' bezieht sich auf die Zufriedenheit und die damit vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Veränderungswünsche mit dem vorherrschenden Organisationsdesign, den Unternehmensstrukturen und -prozessen, sowie der Führung. Kennzeichnend für diese Kategorie ist, dass die wenigen Aussagen dazu jedoch sehr differenzierte Stellungnahmen ergaben, wobei besonders die richtungsweisenden Veränderungswünsche sehr konkret benannt wurden.

5.1.2.1 In Richtung

Es wurden nur wenige Umgestaltungswünsche kommuniziert. Der Code ‚In Richtung‘ fasst diese zusammen. Dazu zählt das Bedürfnis nach Veränderung in Richtung mehr Professionalität (B6 (158-159)); mehr Modernität (B6 (160)); mehr Basisdemokratie (B6 (159-160)); sowie eine Verbesserung der Anziehung von neuen Mitarbeiter*innen (B4(355-359)).

5.1.2.2 Keine Veränderungswünsche vorhanden

Im Allgemeinen wurden jedoch kaum Wünsche der Umgestaltung des Status Quos erwähnt. Vielmehr wurde die Zufriedenheit mit dem IST-Zustand kommuniziert:

„ (...) und im Moment bin ich aber sehr zufrieden mit dem, wie es in allen Abteilungen läuft, also würde ich einen Teufel tun, um etwas zu ändern.“ B2 (177-180)

Die Gründe für die Abstinenz von Veränderungswünschen liegen einerseits darin, dass einzelne Punkte bereits reflektiert und in die Wege geleitet wurden. Beispielsweise erwähnt B7 (337-343), dass sie bereits Bereiche lokalisiert haben, die Anpassungen benötigen. Dazu wurden entsprechende Workshops geplant und in Angriff genommen. Andererseits planten die Interviewten den Zeitpunkt der Veränderung bestimmter Aspekte in der Zukunft (bspw. B5 (224-227)).

5.1.3 ANREIZE, DIE FÜR DAS TEAL KONZEPT SPRECHEN

- Anreiz Teal
 - > ● Unternehmerische Anreize
 - > ● (Inter)persönliche Anreize
 - Faszination Idealtypische Organisationsformen

Abbildung 9 'Anreize'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)

Die Befragten sahen verschiedene Anreize bei einer gänzlichen bzw. partiellen Umsetzung des Selbstmanagements. Die Motive konnten den zwei Überkategorien 'Unternehmerische Anreize', sowie '(Inter)persönliche Anreize' zugeteilt werden.

5.1.3.1 Unternehmerische Anreize

Die unternehmerischen Anreize beziehen sich auf Motivatoren aus Sicht des Unternehmens. Innerhalb dessen konnten verschiedene Subkategorien festgestellt werden.

Beispielsweise wurde erwähnt, dass ein Vorteil der Transformation zu einer tealen Organisationsform in der **Innovationsfähigkeit**, die durch den starken Austausch innerhalb des Unternehmens vonstatten geht, gesehen wird (bspw. B7 (240-245)).

Doch nicht nur der Ideenreichtum wurde erwähnt, sondern auch die durch die teale Form angestoßene Schnelligkeit. Verschiedene Befragte gaben an, dass **schnelles Reagieren** besonders wichtig ist und sie unter anderem einen daraus resultierenden Vorteil des Selbstmanagements sehen. B1 (496-500) berichtet:

„Wir nehmen so viel Energie (.), die vertun wir im Planen und Tun und machen Controllen und Absichern dann für den worst case, der immer eintreten kann, egal wie ich es tue.“

Sondern mach doch einfach nur, wenn der worst case da ist, dann muss halt jemand schnell da sein. Das ist schneller geregelt als diese ganze Kette rein."

So schafft Selbstmanagement und Mitgestaltung zudem ein **Pflichtbewusstsein und Identifikation** mit dem Unternehmen. Befragter B3 (590-592) erwähnt, dass durch die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und Mitsprache besser hinter dem Unternehmen und dessen Entscheidungen gestanden werden kann:

„Das ist (.) macht ja auch was mit einem, wenn man halt damit eingebunden wird oder wenn man halt, (.) man kann sich dann noch viel besser mit dem Unternehmen identifizieren und dahinterstehen.“

Vor allem heutzutage aber auch **zukünftig** gewinnt Selbstmanagement immer mehr an Bedeutung um attraktiv für die neuen Generationen zu bleiben bzw. zu werden. Diesbezüglich konnte die **Anziehung von neuen (jungen) Mitarbeiter*innen** als Anreiz festgestellt werden. Beispielsweise berichtet B6 (202-205), dass sie die größte Herausforderung darin sieht, attraktiv für jüngere Generationen zu werden. Sie meint, dass diese alle einen sinnstiftenden Job wollen in dem sie mitreden können. Vor allem Startups und deren Anforderungen an Mitarbeiter*innen teilen den Bedarf an ermächtigten Personen, die erfolgreich zur Mitgestaltung des Unternehmens beitragen (bspw.: B5 (622-626)).

5.1.3.2 (Inter)persönliche Anreize

Die Subkategorie '(Inter)persönliche Anreize' zeigt die von den Befragten empfundenen Motivatoren auf (inter)persönlicher Ebene auf.

Die Interviewten erzählten im Zusammenhang mit der Umsetzung von Selbstmanagement, dass dieses **Vertrauen schafft** und **Wertschätzung** ist:

„Und meiner Meinung nach an Wertschätzung auch. So ist es halt ganz wichtig, sagen wir mal so: Vertrauensvorschuss auf (.) ist eben eine Wertschätzung.“ B3 (587-589)

Zudem zeigt sich ein großer **Gestaltungsraum** als besonderer Anreiz für die Transformation zu Teal. Durch die gegebenen Freiheiten der Mitarbeiter*innen und die Mitbestimmung dieser

werden sie von den Befragten als zufriedener eingeschätzt. Außerdem teilen die Interviewten die Meinung, dass Mitreden hinter Entscheidungen stehen und diese zu akzeptieren bedeutet (bspw. B3 (200-202)).

Begeisterung kann durch Selbstmanagement geweckt werden (bspw. B1 (143-148)) und die Befragten gaben an, dass sich daraus starke **Motivation** ergibt. Schlussendlich führt dies zu **Sinn** und bereitet so Freude (B1 (277-278)). Ergänzend dazu erwähnt B1 (312-315), dass diese Art zu Wirtschaften das **eigentliche Sein** des Menschen widerspiegelt und ihn in seiner **Entwicklung** und seinem Sein stärkt.

„Ich glaube tief daran, also weil es solche Organisationen, ich sag mir mal die Organisationsform oder das Konzept, das oder nicht Konzept was wir haben, (..) aber basiert sehr stark auf dem, wie eigentlich der Mensch funktionieren sollte, auch im wirtschaftlichen Umfeld.“ (B1(312-315))

Und auch obwohl der Fokus der Befragten vermehrt auf den Barrieren lag, kommunizierten sie vermehrt **Faszination** in Bezug auf das teale Unternehmensdesign:

„-Naja, weil letztendlich, (.) diese ideale Organisationsform einfach interessant ist, ist überhaupt keine Diskussion.“ (B2 (239-240))

5.1.4 BARRIEREN IN UNTERNEHMEN, DIE GEGEN DAS TEAL KONZEPT SPRECHEN

-  Barriere Teal
 - > ●  Missverständnis Teal
 - > ●  Glaubensansätze & Meinung
 -  (Re)Sozialisierung
 - > ●  Interaktion und Erwartungen Außen
 - > ●  Verfügbare Ressourcen
 - > ●  Persönliche Komponente
 - > ●  Transformation Teal

Abbildung 10 'Barriere'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)

Die Abbildung 10 zeigt die Kategorien innerhalb der Hauptkategorie 'Barrieren' auf. Diese zeigen die subjektiv wahrgenommen Hindernisse das Selbstmanagement nach dem Konzept von Teal Organizations umzusetzen.

5.1.4.1 MISSVERSTÄNDNISSE

Innerhalb der Interviews wurden 10 Aussagen zum Selbstmanagement nach Teal Organizations vorgelesen und die dazugehörige Meinung der Interviewten abgefragt. Dabei kam es vor, dass einzelne **Aspekte der Aussagen missverstanden** wurden und sie darauf aufbauend ihre Ansichten tätigten.

Beispielsweise handelte eine Aussage zum tealen Projektmanagementprozess⁶ folgendermaßen: Teale Organisationen arbeiten ohne *externe* Zielvorgaben, die Mitarbeiter*innen entscheiden jedoch selbst über diese. B7 (627-630) stellte den Punkt der Abstinenz von Zielvorgaben in den Vordergrund und missverstand so das Konzept:

„Wenn das Ganze so Unternehmen ziellos arbeitet, dann wird es. Das Unternehmen kann aus meiner Sicht nicht überleben, außer es gibt Beispiele, wo es funktioniert. Und wenn ich das nächste, jetzt habe ich ja jetzt so ein Team, das genauso arbeitet, ohne Ziel, ohne Budget und die Zeit.“ B7 (627-630).

Darüber hinaus verknüpften Interviewte Begriffe mit anderen Gedanken und Erfahrungen ihrerseits, die zu einer Abänderung des ursprünglich Gemeinten führten. Auch diese Aspekte beeinflussten maßgeblich die Einschätzung über die Möglichkeit der Transformation Richtung Teal. So wurde beispielsweise 'Gewaltfreie Kommunikation' mit dem Vorkommnis von Gewalt in der

⁶ ‚Auf organische Weise formen sich Teams die sich Projekten widmen und sich nach Abschluss dessen wieder auflösen. Sie tragen die Verantwortung die Vorhaben so zu gestalten und zu organisieren, dass sie erfolgreich umsetzbar sind. Es gibt hierbei jedoch keinen Zeitplan und sonstige externe Zielsetzungen.‘

Organisation verbunden, nicht jedoch mit Marshall B. Rosenbergs Kommunikationstheorie (z.B.: B5(425-431)).

Es zeigten sich auch Missverständnisse in Bezug auf die **Vorstellung** was **Teal** bedeutet. Beispielsweise wurde angenommen, dass sich alle Mitarbeiter*innen untereinander kennen müssen damit sie sich gegenseitig beurteilen und Entscheidungen treffen können (B6 (451-454)).

5.1.4.2 GLAUBENSsätze UND DENKWEISEN

Glaubenssätze und Denkweisen der Interviewten stellten sich als hinderlich für die Umsetzung vom tealen Selbstmanagement heraus und werden in den Subkategorien „Unternehmensausprägungen“, „Denken im hierarchischen System“ und „Themenspezifische Glaubenssätze“ abgebildet und in Folge erläutert.

UNTERNEHMENSAUSPRÄGUNGEN

Unternehmensgrößen mit hoher Mitarbeiter*innenanzahl wurden als Barriere gedeutet. So wurden kleinere Unternehmen eher mit dem tealen Organisationsdesign verbunden.

„Das kann vielleicht Unternehmens, wenn ich eine Firma bin mit zehn Mitarbeitern oder mit 20 und ich habe das alles im Überblick, ich kennen meine einzelnen Mitarbeiter ich kenne die Stärken und Schwächen und kann so sagen ich kann das Modell andenken (...)“ B7(418-420)

Zusätzlich wurde berichtet, dass die **Branche** eine entscheidende Variable bei der möglichen Anwendung darstellt. Insbesondere die Produktionsbranche wurde als Umsetzungshindernis betrachtet:

„Bei Programmierern kann ich mir das wirklich leichter vorstellen, als, wie gesagt bei einem reinen Produktionsbetrieb, der hat einfach Taktzeiten, auf die Rücksicht nehmen muss und damit Dinge auch rechtzeitig fertig sind.“ B2 (223-225)

B1 (238-239) meint zudem, dass es innerhalb der Abteilungen im Unternehmen besser bzw. in anderen schlechter umsetzbar ist.

DENKEN IM HIERARCHISCHEN SYSTEM

Im Laufe der Interviews beschrieben die Befragten ihr **Verständnis von Führung** und der Aufgaben, die bei dieser Personengruppe liegen sollten. Dieses ist in ein hierarchisches Verständnis eingebettet und überträgt den Führungskräften viel Verantwortung und Bedeutung, vor allem hinsichtlich ihrer Einschätzungen und Entscheidungen. B3 (642-650) meinte beispielsweise, dass er manche Aspekte des Selbstmanagements gutheißen würde. Zugleich erwähnt er jedoch auch, dass viele Bereiche, wie zum Beispiel Entscheidungen über Gehälter, von der Führungsebene geregelt werden müssen. Die Begründung dieser oder ähnlicher Ansichten fällt Befragten teilweise schwer. *‘Weil es einfach so ist’* repräsentiert diesen Glaubenssatz:

„Weil das eine. (...) Wieso nicht? Weil es einfach? Ich weiß, ich bin selber ein Mensch der mit 'weil es so ist' nicht leben kann, aber in dem Fall, weil es einfach so ist. Also da bin ich, da würde ich schon sagen, da ist der innere Kreis, die die Allmacht einfach.“ B5 (722-744)

Im Gegensatz dazu werden **Mitarbeiter*innen** für den Expertisebereich gebraucht und ihr Tätigkeits- und Verantwortungsfeld wird von den Befragten in diesem Gebiet gesehen. Aufgrund dessen herrscht beispielsweise die Meinung bei B3 (243-246) vor, dass sie diesen Bereich managen und ihre Zeit nicht mit Selbstmanagement verbringen sollen:

„ja, nein (.) also sie sollen ihr Projektzeug machen (lacht) und sich nicht mit (..) mit organisatorischen Sachen auch beschäftigen.“

Selbstmanagement nach Teal Organizations wird hingegen oftmals mit **Chaos** gleichgesetzt. So wird Hierarchie als essentiell und sturkturgebend angesehen. Die Befragten erzählen, dass sie dem Unternehmen Klarheit schenkt und stabilitätsgebend für Mitarbeiter*innen ist.

„Aber trotzdem bin ich der Überzeugung, es braucht immer gewisse Hierarchien, also gerade wenn es um Entscheidungen geht, braucht man immer formelle Vorgesetzte, die dann auch sagen und die auch die Verantwortung übernehmen.“ B3 (302-304)

THEMENSPEZIFISCHE GLAUBENSSÄTZE

Zudem wurden verschiedene Barrieren analog den Unterkategorien des Selbstmanagements (siehe Anhang 9.1 Interviewleitfaden - 10 Aussagen des Selbstmanagements) kommuniziert. Zum

Beispiel wurde von verschiedenen Befragten erwähnt, dass Gehalt ein Tabuthema ist und somit eine teale Gehaltsregelung unmöglich sei (bspw. B2 (474-475)). Weiters wurde auch erzählt, dass beispielsweise keine Konflikte vorhanden seien und damit ein tealer Umgang mit Konflikten durch ihre Abstinenz hinfällig ist (B4 (541-548)).

5.1.4.3 (RE)SOZIALISIERUNG

Um Teal umsetzen zu können braucht es eine Resozialisierung, da die vorherrschende Sozialisierung diesem Unternehmenskonzept im Wege steht.

Die oben angeführten Glaubenssätze und Denkweisen stehen in Verbindung zur Sozialisierung. Sie haben einen Einfluss was die Befragten kennen, wie sie denken, was für sie vorstellbar ist und welche Fähigkeiten sie gelernt haben. Beispielsweise gab B7 (396-397) an, dass das holographische Modell sehr gut klingt, aber er nicht verstehe wie das umsetzbar sein soll. Er meinte, dass seine Vorstellungskraft hierbei nicht ausreiche.

Gab es keine Sozialisierung die das Konzept des Selbstmanagements nach Teal Organizations unterstützt, muss eine dementsprechende Resozialisierung vollzogen werden. B1 erklärt in diesem Zusammenhang, dass hier eine Barriere anzutreffen ist:

„Aber ich glaube, der Mensch braucht um diese, das ist der Gedanke, Wissen und Empowerment, um überhaupt Entscheidungen, erst mal um die Verantwortung, die man im Delegieren möchte, übernehmen zu können. Und dann noch Entscheidungen zu treffen. Woher soll er das gelernt haben? Das tayloristische System ist nicht angelegt, unser Bildungssystem, nichts ist dazu angelegt.“ B1 (374-377)

5.1.4.4 INTERAKTION UND ERWARTUNGEN AUßEN

Das Umfeld außerhalb des Unternehmens kennt das Operieren gemäß tealem Selbstmanagement auch nicht. Resultierend daraus ergibt sich, dass teal(ere) Unternehmen sich permanent rechtfertigen müssen.

„Dein Umfeld ist ganz anders strukturiert, du musst es permanent erklären, du musst es gegebenenfalls verteidigen. Und das sind natürlich Dinge, die wirklich für Mitarbeiter, Führungskraft, für das ganze System anstrengend sind.“ B1 (218-221)

Zudem verlangt das Umfeld außerhalb der eigenen Organisation konventionelles Handeln.

„Und unsere Hauptkunden sind ganz einfach die großen Klassiker in der Industrie. Das bedeutet den, wenn man denen komisch kommt, dann werden die nervös. (lacht)!“ B1(52-53).

B1 (289-294) berichtet, dass Stakeholder, wie beispielsweise Banken, dieses Konzept nicht verstehen und somit teilweise auch nicht anerkennen. Auch Kunden und Kundinnen denken im 'alten System' und agieren demgemäß. So kommt es bei B1 (279-289) regelmäßig vor, dass Kundschaft nach dem CEO verlangt. Auch B3 ((604-608); (620-624)) und B7 ((399-400); (432-436)) teilten die Einschätzung, dass dies eine Barriere sein könnte und es klare Ansprechpersonen braucht.

Vor allem hinsichtlich der tealen Personalsuche und der Kommunikation nach Außen_z ergeben sich Schwierigkeiten, wie beispielsweise B3 (595-598) angibt.

Bei der Suche und Besetzung ist eine klar definierte Stellenbeschreibung nötig und wird durch das vorherrschende System verlangt. Demnach braucht es Stellenbeschreibungen, damit die Firma gefunden werden kann, damit Interesse bei dem bzw. der Bewerber*in geweckt wird und gleichzeitig auch, damit Unternehmen einschätzen können, ob Bewerber*innen in Frage kommen.

„Bei uns stehen die Projektmanager, die haben ein unglaubliches (.) Portfolio an Aufgaben. (..) Und es ist halt glaube ich oftmals schon auch wichtig, dass dir ganz klar ist, ob sie das (..), das muss ich können, das sind meine Aufgaben“ B3(595-598).

5.1.4.5 VERFÜGBARE RESSOURCEN

Selbstmanagement an sich bzw. die Umstellung dazu benötigt Ressourcen. Ein Mangel an diesen wurde im finanziellen, im rechtlichen und im zeitlichen Bereich von den Befragten verzeichnet.

FINANZIELLE BARRIERE

Die Transformation des Organisationsdesigns ist abhängig vom verfügbaren Budget. B2 (100-108) berichtet, dass dieses entscheidend sei, um zu sehen was möglich ist und es hier wichtig ist einen Überblick zu haben. Selbstmanagement schätzt er als unrealistisch ein und meinte, er könne dem nicht vertrauen:

„Wenn wir alle Investitionen zusammentragen, dann dann brauchen wir das dreifache Investitionsvolumen, was natürlich nicht funktioniert (...)“ B2 (103-104).

Zudem stellt das Unterthema **‘tealer Gehaltsumgang’** ein großes Hindernis in den Augen der Befragten dar. Gehalt wird als Tabuthema beschrieben. B6 (390-391) erklärt, dass durch Gehalts-
transparenz Ungerechtigkeiten aufgezeigt werden können und Neid entsteht.

„(..) auch wenn es transparent ist, wird nicht jeder zufrieden sein, weil da gibt es die Neider dann. Und weil jeder sagt Okay, ich leiste ja mehr als der andere oder ich bin besser als der andere oder die andere. Also da ist mit der Transparenz dann irgendwann mal zu Ende.“ B7 (673-675)

In diesem Zusammenhang wurde auch das Thema der Lohngerechtigkeit diskutiert. Dieses ist besonders schwierig. Die Frage ‚Was ist gerecht und wie sollen die Mitarbeiter*innen dies selbst beurteilen‘ konnte als Hindernis verzeichnet werden (bspw. B7 (713-715)).

RECHTLICHE BARRIERE

Rechtliche Vorschriften stehen der tealen Form ebenso entgegen. So liegt die Endverantwortung immer beim Geschäftsführer bzw. der Geschäftsführerin, die diese*n auch haften lassen (bspw. B1 (209-211)). Somit kann eine gänzliche Umsetzung der tealen Organisationsform in Österreich nicht von statten gehen.

„Grundsätzlich geht das in Österreich ja nicht, was Sie mir da erklären weil im Endeffekt hat einer am Schluss den Hut auf und das bin ich. Und ich werde, ich muss auch die Verantwortung tragen, wenn irgendwas passiert. Gewerberechtlich und also auf allen Ebenen. So gesehen ist es ist eine Utopie es so zu machen, weil es würde irgendeiner dann auch dafür den

Kopf hinhalten müssen, wenn, wenn, wenn die, die Struktur nicht funktioniert.“ B2 (547-553)

ZEITLICHE BARRIERE

Auch die geringen zeitlichen Ressourcen stehen einer Transformation zu Teal entgegen. Entwicklung benötigt Zeit und diese wird als knappes Gut wahrgenommen. So gibt es oftmals nicht genügend dafür, um sich mit Themen der Weiterentwicklung und der Umsetzung dessen zu beschäftigen (bspw.: B1 (724-726)). Stattdessen braucht es alle zeitlichen Kapazitäten um sich mit dem (Kern)Produkt des eigenen Unternehmens auseinander zu setzen und um die Wirtschaftlichkeit zu stabilisieren, sowie zu erhöhen.

„Wie soll man das umsetzen und ich meine wir sollten ja irgendwann einmal uns eben mit dem Markt und mit den Kunden und mit unseren Produkten beschäftigen.“ B6 (289-290)

Zudem wurde Selbstmanagement als Zeitfresser eingeschätzt. Organisatorische Aufgaben von Mitarbeiter*innen (die einen nicht-organisatorischen Aufgabenbereich innehaben) wird als verlorene Zeit und zusätzliche Last angesehen (bspw. B7 (423-435)).

„Das spannende an der ganzen Geschichte ist: wie viel Zeit muss man geben, um sich selbst zu organisieren. (.) Das kostet ja Zeit, und ich glaube, dass dies einfach der wesentliche Faktor ist für die ganze Geschichte“ B2 (225-227)

5.1.4.6 PERSÖNLICHE KOMPONENTE

Ebenfalls zeigt sich, dass die Persönlichkeit und die Arbeit an sich selbst eine wichtige Komponente in der Transformation zu mehr Selbstmanagement ist und es hierbei zu Barrieren kommen kann. Zu unterscheiden sind Barrieren im Prozess der Entwicklung der Persönlichkeit sowie auch im Menschentypen der Führungskräfte und der Mitarbeiter*innen.

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Es braucht die Bereitschaft der **Mitarbeiter*innen** an sich selbst zu arbeiten und sich zu verändern. So beginnt erst Veränderung mit dem Verständnis und dem Bewusstsein für verschiedene Themen der Persönlichkeitsentwicklung. Zunächst müssen Mitarbeiter*innen erkennen, was es bedeutet für sich persönlich verantwortlich zu sein, sie müssen eine gewisse Verbalität besitzen, sowie ein gewisses Rückgrat haben, um von anderen adäquat wahrgenommen zu werden (siehe B1 (593-596)). Sie müssen die Fähigkeit besitzen ihre Kommunikation auf ihr Gegenüber anpassen zu können (bspw. B1 (577-587)), Probleme und Themen 'sauber' formulieren zu können (bspw. B2 (374-377)), bereit sein diese zu lösen (bspw. B2 (386-388)), den Mut haben Entscheidungen zu treffen (bspw. B3 (375-381)), Verantwortung zu übernehmen (bspw. B3 (334-338)), und Vertrauen (bspw. B1 (241)) und den Überblick haben (bspw. B6 (233-236)). Im Anschluss müssen sie diese Fähigkeiten und Kompetenzen auch einsetzen.

Doch Veränderung bereitet Angst und löst starke Unsicherheit aus, erklärt B1 (457-460). Das Endstadium nach solchen Prozessen ist zu Beginn nicht klar ersichtlich. So schätzten verschiedene Befragte eine verringerte bzw. keine vorhandene Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit ein (bspw. B7 (276-283); B1 (427-433)).

„Du musst sie fragen: Willst du das? Das bedeutet das, wir gehen gemeinsam jetzt auf eine Reise. Stellenweise wirst du ein Jahr lang nicht wissen, wo es dich hintreibt. Das ist die Frage in der Veränderung: Wo bin ich am Ende dieser Veränderung.“ B1 (457-460)

Doch es liegt nicht nur an den Mitarbeiter*innen einen Veränderungsprozess zu durchlaufen, sondern auch die **Führungskräfte** sind gefragt sich persönlich und fachlich weiter zu entwickeln. B7 (460-462) meint, dass es jedoch eine große Herausforderung ist solche Führungskräfte zu haben.

Nach B1 (589-592) dürfen diese nicht nur als Trainer auf der Bank sein, sondern müssen selbst mit ins Spielfeld hineingehen. Demnach müssen sich Führungskräfte selbst weiterentwickeln und das Wachstum von ihren Mitarbeiter*innen unterstützen.

„Das sind diese ganzen wichtigen Dinge, die wir und die musst du richtig achten und da musst du auch selber. Und das ist das, was mich dann auch wieder anstrengt, da musst du auch selber als Vorbild dienen. Also das ist glaube ich das große Thema, da musst du selber auch an mir arbeiten.“ (B1 (574-577))

Unter anderem bedeutet es im Konkreten, dass Führungskräfte lernen müssen Vertrauen zu haben. In diesem Zusammenhang wurde die Abstinenz dessen von verschiedenen Befragten kommuniziert und zeigt sich als starke Barriere in Bezug auf die Umsetzung von Selbstmanagement. Zum einen gaben die Befragten an Angst zu haben, dass eine hohe Transparenz, wie beim Selbstmanagement vorgesehen, bei den Mitarbeiter*innen zu Fehlinterpretationen führen würde (bspw. B3 (540-546)). Da nicht jeder das fachspezifisch notwendige Wissen und Können zur Verarbeitung bestimmter Informationen besitzt, ergibt es eine große Gefahr:

„Und wie gesagt ist es immer die Gefahr was zu kommunizieren, was nicht jeder versteht.“

B7 (751)

Zum anderen gab es auch ein geringes Vertrauen in die von Mitarbeiter*innen getroffenen Entscheidungen. So gab beispielsweise B2 (268-270) hinsichtlich des Selbstmanagements an kein Vertrauen in die richtige Einschätzung der Tragweite von Entscheidungen von Mitarbeiter*innen zu haben. Bewertungen würden nicht (immer) rational getroffen werden und fallen mitunter härter aus (bspw. B2 (592-594)).

TYP MENSCH

Zusätzlich zur Persönlichkeitsentwicklung gaben die Befragten an, dass es verschiedene Typen von Menschen gibt, die sie als passend für das Selbstmanagement bzw. im Kontrast dazu sehen. Demnach wird 'jung, offen und gut gebildet' mit Teal assoziiert (B6 (381-383)). Im Gegensatz dazu stehen die '9-5-Uhr-Menschen', wie B6 (383-888) beschreibt. Sie sind häufig in der Verwaltung anzutreffen:

„Aber wenn ich jetzt wieder unsere Leute aus der Verwaltung hernehme. Es sind ja nicht alle Menschen gleich und manche haben genau gern, die wissen genau gern okay, heute, ich weiß, wenn ich heute um neun ins Büro gehe, dann liegen da diese Zahlen, 20 (anonymisiert - Dokumente), die ich abarbeiten muss, um wenn ich die fertig habe, dann gehe ich wieder nach Hause. Und wenn ich sie heute nicht fertig mache, dann mache ich sie morgen fertig.“

B1 (101-104) meint sogar, dass es dem Naturell des Menschen entspricht sich nicht verändern zu wollen und sie den Zustand des Stillstands lieben.

Zudem muss auch die Führungskraft zur tealten Einstellung passen. Ältere männliche Chefs gelten

demnach als Sinnbild für traditionelle Unternehmen und werden als Kontrast zur Veränderung in solch eine Richtung gesehen (z.B.: B7 (111); B6 (49-52)).

5.1.4.7 TRANSFORMATIONSPROZESS ZU TEAL

Die Transformation zu Teal kann als Entwicklungsprozess angesehen werden, der als anstrengend gilt und kritisch beäugt werden muss.

TRANSFORMATION IST ANSTRENGEND

Auch historisch gewachsene Hürden stehen Veränderungen als Hindernis entgegen. Vor allem die Umgestaltung alter Unternehmen bzw. Familienunternehmen wurde als besonders schwierig bezeichnet:

„(...) heißt, man hat dann irgendwelche Hürden, die historisch bedingt da sind oder eben aus anderen Gründen da sind, die man dann einmal überspringen muss, dass man die Mitarbeiter, die das so machen, überzeugen muss, dass der neue Weg besser ist.“ B2 (453-457)

So braucht es viele Vor- und Zwischenstufen, Zeit und ein bestimmter Reifegrad aller Beteiligten Selbstmanagement nach dem Konzept von Teal Organizations zu entwickeln (bspw. B1(441-43)). Diese Entwicklung wird von B1 (sein Unternehmen geht stark in die Richtung Teal) als sehr anstrengend empfunden. Er erzählt, dass akzeptiert werden muss, dass Enttäuschung dazu gehört, nicht alle Mitarbeiter*innen gleich begeistert sind und diese fortwährende Flexibilität und Veränderung beschwerlich ist. Er meint (300-303), dass er sich durch das tayloristische System weniger Schmerzen bereiten würde, dieses Leid nun aber auch weniger werden würde.

TEAL IST UNREALISTISCH UND NICHT ERSTREBENSWERT

Kritisch wurde auch betrachtet, dass das Konzept des Selbstmanagement nach Teal nur als Idealtypus existiert (bspw.: B2 (216-217)). B7 (527-534) erzählt sogar von Erfahrungen, bei denen er Unternehmenspräsentationen von sehr agilen Firmen gehört hat, die sich im Endeffekt nicht bewahrt haben. Vieles relativiert sich, meint er.

B1 (851) ergänzt zudem, dass das Konzept von Teal Organizations bereits überholt ist und erklärt, dass ‚New Work‘, in welches auch Laloux '(2015) Konzept fällt, nichts erstrebenswertes sein muss.

„(...) Ich persönlich empfinde diese Struktur, also ich kenne ja beide Systeme. Und ich sage mir mal keine Struktur, ich glaube immer, dass es ein Trugschluss zu sagen, das Thema New Work oder permanent Beta ist oder New Work ist irgendwie was was Erstrebenswertes oder sonst es ist auch ein Hacken.“ B1 (228-231)

5.2 INTERPRETATION & DISKUSSION

Anhand der dargestellten Ergebnisse und in Verknüpfung mit dem theoretischen Hintergrund folgt die Beantwortung der Forschungsfrage „Was sind subjektiv wahrgenommene Barrieren und intrinsische Anreize für nachhaltig engagierte profitorientierte Unternehmen Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations in der operativen Umsetzung des Organisationsdesigns zu realisieren?“

5.2.1 ANREIZE

Es konnten verschiedene Anreize hinsichtlich der Umsetzung des Selbstmanagements gefunden werden, auch wenn dieses im Verhältnis zu den von den Befragten kommunizierten Barrieren stark verringert ausfielen.

Abbildung 12 zeigt den Zusammenhang der gefundenen Anreize. Die Dicke der Linien gibt die Intensität des Zusammenhangs an. Die Pfeile zeigen die Richtung der Wechselwirkung.

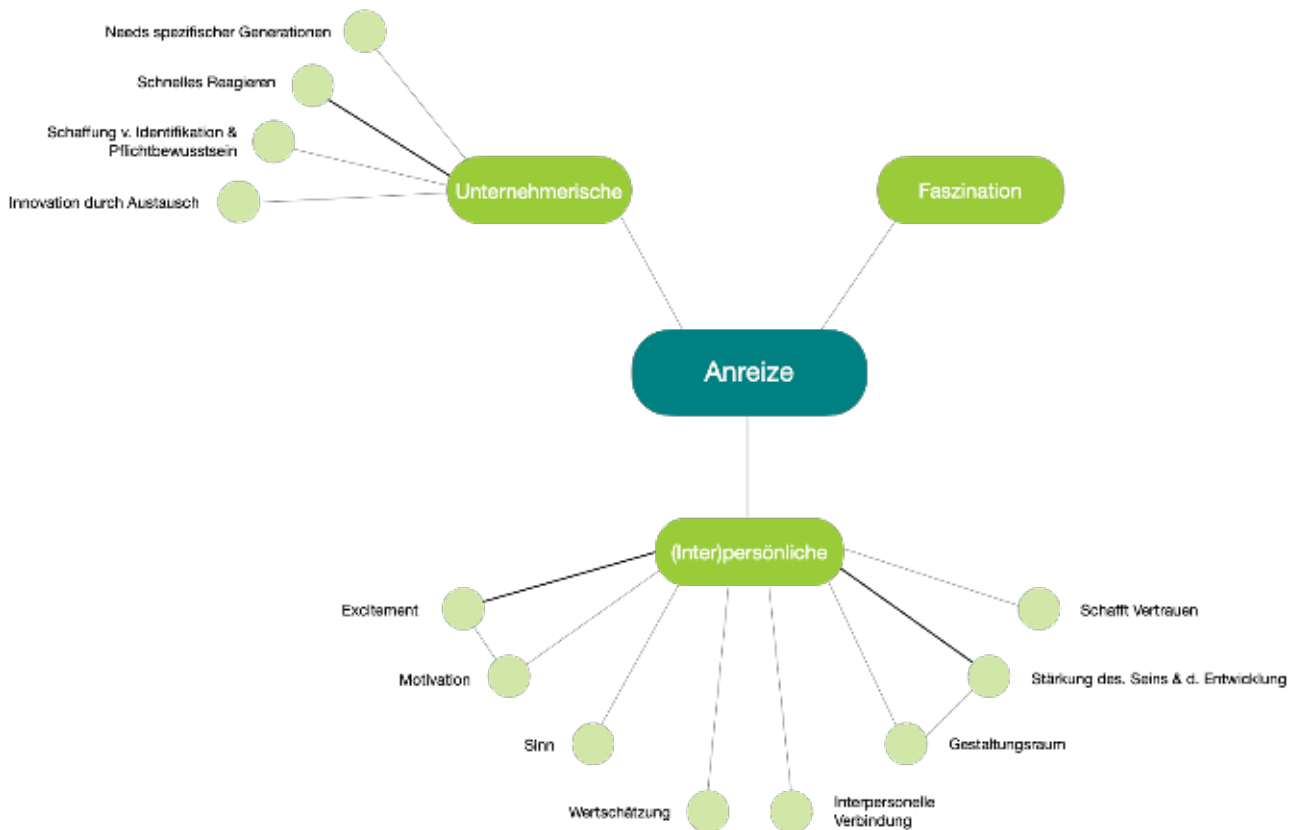


Abbildung 11 Zusammenhang der gefundenen Anreize

Die Anreize wurden einerseits aus der unternehmerischen bzw. (inter)persönlichen Perspektive gesehen. So gaben Befragte an, dass konventionelles Handeln im Sinne einer sehr hierarchisch ausgeprägten Struktur als Hindernis für die Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens stehen kann. Dieses Ergebnis knüpft an die Erkenntnis von Tabaszewska-Zajbert & So-kołowska-Durkalec, (2019, S. 204) an. Auch sie fanden heraus, dass manche Unternehmen durch die steigende Komplexität ihrer Umwelt zu einem Wandel in Richtung agileren und nicht-hierarchischen Unternehmensformen gezwungen werden.

Selbstführung wird hier mit der Abdeckung der Bedürfnisse von neuen Generationen assoziiert. Zudem steigert sie die Schnelligkeit und fördert Innovationen und sichert so das wirtschaftliche Bestehen von Unternehmen ab. Die (inter)persönlichen Anreize finden sich gemäß den Interviewten einerseits im Selbstmanagement selbst wieder (beispielsweise durch den großen Gestaltungsspielraum). Andererseits wurden weitere Anreize kommuniziert, die mit dem **ganzheitlichen Konzept der Teal Organizations** einer Hand gehen.

So zählt beispielsweise der Anreiz Menschen in ihrem Sein und ihrer Entwicklung zu stärken zu der Kategorie der Ganzheit in Teal Organizations (siehe dazu auch Laloux (2015a, S. 181)) oder der

beschriebene Vorteil des Sinnempfindens zur Kategorie ‚Evolutionärer Sinn‘. Dieser beschreibt, dass individueller Sinn einer Hand mit dem Organisationalen geht und so gemeinsame etwas Neues und Großes entstehen kann (Laloux, 2015a).

Neben den unternehmerischen und (inter)persönlichen Anreizen zeigt sich zusätzlich, dass das teale Organisationsdesign und darin beinhaltende Prozesse **Faszination** auslösen. Auch wenn die Interviewten viele Aussagen des Selbstmanagements nicht zustimmen konnten bzw. kritisch gegenüberstanden, kommunizierten sie Interesse und Faszination. Teilweise baten sie um mehr Information, fragten nach Beispielsfirmen oder baten darum die fertige Studie übermittelt zu bekommen (bspw. B6 (591)).

5.2.2 BARRIEREN

Abbildung 12 zeigt den Zusammenhang der gefundenen Barrieren. Die Dicke der Linien gibt die Intensität des Zusammenhangs an. Die Pfeile zeigen die Richtung der Wechselwirkung.

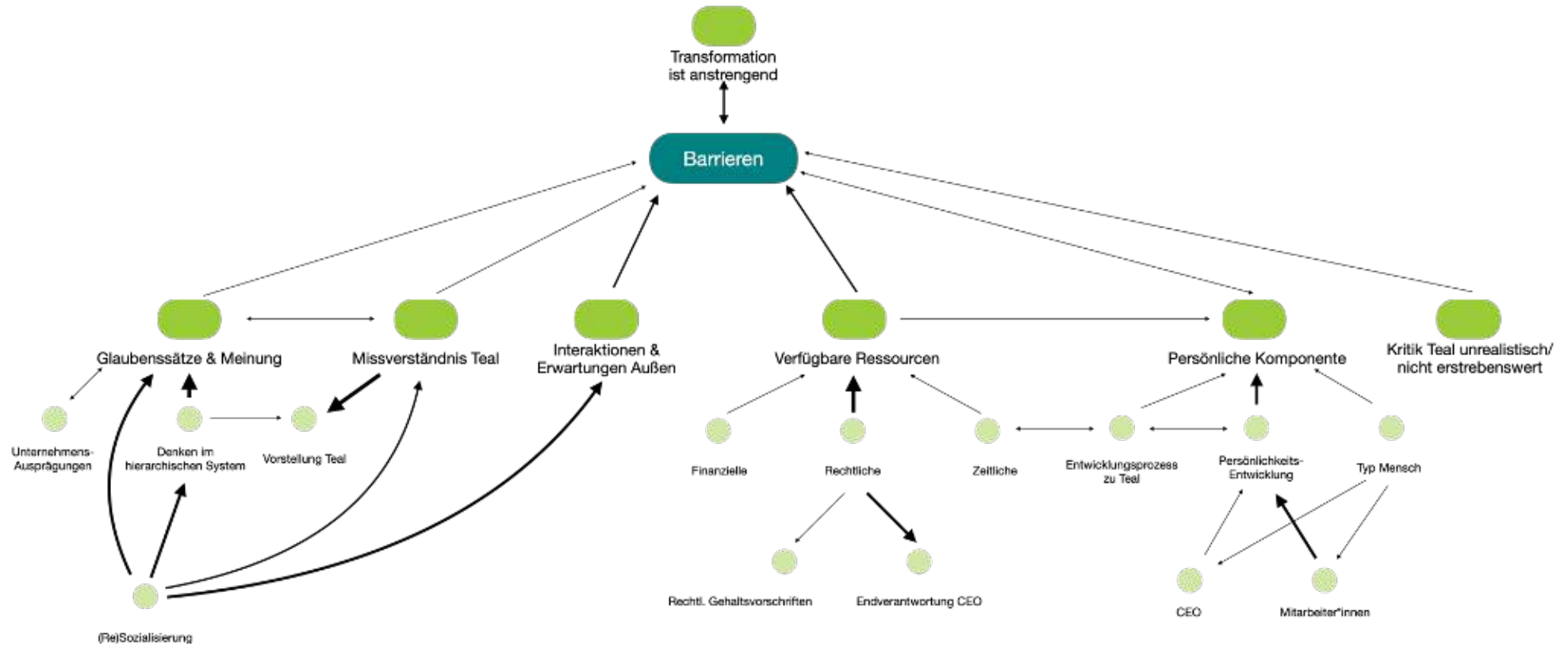


Abbildung 12 Zusammenhang der gefundenen Barrieren



Es ist nicht verwunderlich, dass eine Art Faszination ausgelöst wurde. Nachdem die Befragten, mit Ausnahme B1, in konventionell operierenden Unternehmen tätig und ihre Vorerfahrungen auch der ‚konventionellen **Sozialisierung**‘ zuzuordnen sind, stellt Selbstmanagement nach Teal Organizations etwas Neues dar und löst Neugierde aus. Gleichzeitig steht diese ‚konventionelle‘ Art der Sozialisierung der Transformation in Richtung Teal entgegen und kann als eine der grundlegenden Barrieren festgestellt werden. Auch B1 erklärt (279-278), dass die Sozialisierung anhand von dem vorherrschenden Bildungssystem und dem tayloristischen Arbeitsmarkt im Weg zu einer anderen Art von Wirtschaften steht. Demnach zeigt sich, dass diese als Basis von Glaubenssätzen verstanden werden kann, welche sich zu Denkmustern in konventionelle, hierarchische Systeme entwickelt. Auch die bestehende Literatur bestätigt, dass die Sozialisierung und die damit einhergehenden Einstellungen und Sichtweisen für Teal hinderlich sind (Hamel & Euchner, 2021; Laloux, 2015a, 2015b, S. 14). Diese Denkweisen hinterlassen Vorstellungen wie Teal sein müsse und lassen dieses Organisationsmodell für die Befragten als unmöglich wirken. In diesem Zusammenhang konnte jedoch festgestellt werden, dass oftmals die Vorstellungen über teales Selbstmanagement nicht per se stimmen muss, sondern Missverständnisse entstehen können. Somit lässt sich auch der Ursprung der Fehlinterpretationen in der Sozialisierung verorten und steht in Wechselbeziehung mit den Glaubenssätzen die eine bestimmtes Denken auslösen.

Besonders auffällig ist es, dass die Sozialisierung als Begründung für Schwierigkeiten und als Barriere der Durchführung des Selbstmanagements einzig und alleine von B1 (siehe bspw. B1 (325-327)) diskutiert wurde. Seine Firma unterschied sich signifikant von denen der anderen Interviewten. Diese kann als stark in Richtung Teal operierendes Unternehmen beschrieben werden. Während die anderen Interviewten vor allem Ressourcen, Entwicklungsprozesse und die Vorstellung von Teal als hinderlich empfanden, sprach B1 zudem vom gesamtgesellschaftlichen und entwicklungshistorischen Rahmen und reflektierte diesen und dessen Einflüsse. Verglichen mit Kuhns (1976) Wissenschaftstheorie des **Paradigmenwechsels** kann das vorherrschende System, in diesem Falls das ‚konventionelle, tayloristische System‘ und die daraus resultierenden Denkweisen und Glaubenssätze als ‚Normalwissenschaft‘ bzw. unter diesen Umständen als ‚Normale Weltanschauung‘ verstanden werden. Hierarchische Strukturen und kumulierte Macht an der Spitze sind Alltäglichkeit. Die Befragten schauen somit auf das Konzept des Selbstmanagements nach Teal

Organizations durch die Brille des vorherrschenden Paradigmas. Demnach löst diese für sie neue Idee Verwirrung aus und eröffnet die Möglichkeit eine Krise des vorherrschenden Systems zu produzieren. Erst nach der ‚wissenschaftlichen‘, in diesem Fall gesellschaftlichen Revolutionen, kann dieses zum neuen Paradigma werden. Doch wie zuvor schon erwähnt löst Veränderung Angst aus, so ist es einfacher die Krise nicht entstehen zu lassen bzw. zu befeuern. Nur B1 sieht die Fragestellung und die diskutierten Interviewaussagen aus der Sichtweise eines anderen Paradigmas und hat bereits das durch den Prozess entstandene Bewusstsein erlangt und kann so auf das ‚Alte‘ blicken. So sagt auch (Laloux 2015b, S. 14): „*A whole lot of unlearning and relearning needs to happen for us to wrap our heads around these new systems.*“. Daraus schließt sich, dass die Vorarbeit von B1s Reflexionsarbeit in ein fortgeschrittenes Bewusstsein, sowie durch die gemachten Erfahrungen in seinem Unternehmen (welches in vielen Bereichen ähnlich gemäß dem teal Konzept operiert) in andere Zustimmungen und Einstellungen mündet.

So lässt sich auch Erklären warum die **Interaktionen mit dem äußeren Umfeld**, sprich mit den Stakeholdern, sehr anstrengend und hinderlich empfunden wird. Deren Sozialisierung entspricht dem ‚konventionellen, tyloristischen Paradigma‘. Es kennt Konzepte wie Teal nicht und beäugt diese skeptisch bzw. existieren auch keine rechtlichen Regelungen die dieses unterstützen.

„Das heißt also, du bist halt die, du bist nicht nur mit den Ideen, sag ich mal, (..) intrinsischen Problemen oder Anforderungen einer Organisation, die (..) wie sag ich mal, verursacht durch Sozialisation der Mitarbeiter im Bildungssystem oder so etwas beschäftigt, sondern du hast ja auch extrem ich also du hast dann von außen hast du ja auch, ob dass das Finanzamt ist oder die Banken oder whatever.“ (B1 (295-300))

Um die zuvor genannten Barrieren zu überwinden braucht es genügend Ressourcen, wie Zeit und finanzielle Mittel, um diese Entwicklungsschritte nachzuholen und sich zu resozialisieren. Die benötigte Persönlichkeitsentwicklung von Seiten der Mitarbeiter*innen, sowie der Führung ist unerlässlich. Doch nicht jede Person ist der **Typ Mensch** wessen Bedürfnisse sich mit Teal überschneiden bzw. welche bereit sind diesen Entwicklungsprozess mitzugehen. B1 (bspw. 456; 362) beschreibt, dass dieser sehr hart am Menschen ist, Angst machen kann und anstrengend sind.

Demnach kann gesagt werden, dass Teal auch nicht das beste Organisationsdesign für alle Personen sein muss und somit **nicht per se als erstrebenswert** erachtet werden kann (siehe B1 (228-231)). Zudem wurde von den Befragten angemerkt, dass spezifische Unternehmensgrößen, Branchen, etc. als Barriere fungieren können, welche eine Umsetzung nichtig macht. Dies steht im Gegensatz zu den Erkenntnissen von Laloux, (2015, S. 90, 2016, S. 58), welcher sagt, dass die Größe für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzepts von Teal Organizations keine Rolle spielt.

Die größte Barriere findet sich jedoch in der **Veränderungsbereitschaft**. Auch in der bestehenden Literatur wurde die Offenheit als Grundvoraussetzung für Teal beschrieben (Laloux 2015). Der Vergleich zwischen dem vorherrschenden Status Quo und dem Konzept der Selbstführung nach dem Teal Organization zeigt, dass die befragten Unternehmen, mit Ausnahme der Organisation von B1, konventionell operieren. Die reduzierte Aufmerksamkeit der positiven Vorteile und Anreize der Transformation zu Teal (und stattdessen Fokus auf Barrieren) lässt sich unter anderem auf die kommunizierte Zufriedenheit der Geschäftsführer*innen in Bezug auf den Status Quo zurückführen. Obwohl alle Interviewten Anreize in der Etablierung und Durchführung von (mehr) Selbstmanagement sahen, kommunizierten sie Großteils keine Umgestaltungswünsche. So gaben nur B4 (bspw. 355-359) und B6 (bspw. 159-160) an sich mache Abänderungen zu erhoffen. Zudem wurde erklärt, dass Menschen keine Veränderung mögen und diese „(...) schon mal hart am Menschen“ dran sind“ (siehe B1 (456)). Es lässt sich interpretieren, dass Führungskräfte von der Zurückhaltung gegenüber Veränderungen und die damit einhergehende Angst nicht ausgeschlossen sind. Zusätzlich ist es eine große Hürde ein gut funktionierendes System umzugestalten und wird so als unnötiges Risiko betrachtet:

„(...) also würde ich einen Teufel tun, um etwas zu ändern (B2 (179)).

Somit kann die Abstinenz der Änderungswünsche als größte Barriere zur Transformation Richtung tealen Organisationsdesign gedeutet werden.

Daraus schließt sich, dass es einerseits eine **andere Sichtweise** (gemäß dem neuen Paradigma der Teal Organizations), sowie leicht zugängliches und umsetzbares Wissen, (bspw. durch Leitfäden, Sichtbarkeit von Vorreiter und Vorbild-Unternehmen, etc.) benötigt, um die Missverständnisse,

sowie die Vorstellung, Teal sei nicht realistisch, zu korrigieren und Entwicklung in diese Richtung als positiv und machbar zu behaften.

Somit konnten die Ergebnisse Anreize und Barrieren finden und bestätigen die Ergebnisse der zuvor getätigten Recherche (beispielsweise wurden ebenfalls die Barriere der Persönlichkeitsentwicklung, das Hindernis der konservativen Glaubenssätze gefunden) und erweitern diese mit neuen Erkenntnissen, wie beispielsweise der Bedeutung der Barrieren des äußeren Umfelds (legale Umsetzung) und der Abhängigkeit des Typ Menschens, sowie im Allgemeinen durch die subjektive Sichtweise der Führungskräfte.

5.2.3 HYPOTHESEN

Aus den beschriebenen Ergebnissen und der Interpretation konnten folgende Hypothesen aufgestellt werden:

- H0:** Die Reflexion der eigenen Sozialisierung hat keinen Einfluss auf die empfundenen Überwindungsmöglichkeiten von Barrieren, die in Zusammenhang mit Selbstmanagement nach Teal Organizations wahrgenommen werden.
- H1:** Die Reflexion der eigenen Sozialisierung hat einen positiven Einfluss auf die empfundenen Überwindungsmöglichkeiten von Barrieren, die in Zusammenhang mit Selbstmanagement nach Teal Organizations wahrgenommen werden.
- H0:** Organisationen, die das Konzept von Selbstführung nach Teal Organizations praktizieren, müssen dies nicht gegenüber Stakeholder (Banken, Lieferanten, Auftraggeber, etc.) offenlegen.
- H1:** Organisationen, die das Konzept von Selbstführung nach Teal Organizations praktizieren, müssen dies gegenüber Stakeholder (Banken, Lieferanten, Auftraggeber, etc.) offenlegen.

- H0:** Das Konzept von Selbstmanagement nach Teal Organizations funktioniert in der Produktionsbranche.
- H1:** Das Konzept von Selbstmanagement nach Teal Organizations funktioniert nicht in der Produktionsbranche.
- H0:** Die Unternehmensgröße hat keinen Einfluss auf die Umsetzung von Selbstmanagement nach Teal Organizations.
- H1:** Je kleiner die Unternehmensgröße, desto eher lässt sich Selbstmanagement nach Teal Organizations umsetzen.
- H0:** Finanzielle und zeitliche Ressourcen eines Unternehmens haben keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit Selbstmanagement nach dem Konzept von Teal Organizations erfolgreich umzusetzen.
- H1:** Je mehr finanzielle und zeitliche Ressourcen ein Unternehmen hat, umso eher erhöht sich die Wahrscheinlichkeit Selbstmanagement nach dem Konzept von Teal Organizations erfolgreich umzusetzen.

6. FAZIT

Als Ziel der Arbeit galt es Anreize und Barrieren hinsichtlich der Umsetzung des Selbstmanagements nach Teal Organizations in Unternehmen aufzuzeigen.

Die Rahmenbedingungen von Unternehmen haben sich im Laufe der Jahre stark geändert. Diese zeichnen sich durch steigende Komplexität und Schnellebigkeit aus (Millar et al., 2018, S. 5). Daraus ergebend braucht es eine Entwicklung von traditionellen Organisationsdesigns und konventioneller Führung, um sich in diesen Bedingungen erfolgreich zurechtzufinden (Parnow & Schmidt, 2019, S. 63). Dabei spielen die Mitarbeiter*innen eine besondere Rolle. So konnte Rehwaldt (2017, S. 1) feststellen, dass, je zufriedener Arbeitnehmer*innen sind, umso bessere Arbeitsergebnisse werden von ihnen erzielt. In diesem Zusammenhang stehende Studienergebnisse zeichnen jedoch ein tristes Bild: die meisten Mitarbeiter*innen haben innerlich schon gekündigt oder machen nur mehr Dienst nach Vorschrift (Gallup GmbH, 2018). Strikte Hierarchien und Autorität stehen der Zufriedenheit entgegen und töten Innovationen (Thomas, 2015, S. 104f). Es braucht vor allem Autonomie um Effizienz, Zufriedenheit, Qualität, Innovationen, Kostensenkungen und Reduktion der Fluktuation zu erzielen (Rutkowska & Susabowska, 2015). Das Modell der Teal Organizations nach Laloux (2015) kann als Antwort auf diese Herausforderungen gesehen werden, denn durch das Merkmal der Selbstführung, sind Mitarbeiter*innen selbst für die Gestaltung ihrer Aufgaben und Rahmenbedingungen (wie beispielsweise Ressourcenzuteilung, Budgetausgaben, Arbeitsteilung, Leistungsbeurteilung, Angestellten-Entwicklung oder Recruitment) verantwortlich (Laloux, 2015a). Somit ging die vorliegende empirische Studie der Forschungsfrage „Was sind subjektiv wahrgenommene Barrieren und intrinsische Anreize für nachhaltig engagierte profitorientierte Unternehmen Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations in der operativen Umsetzung des Organisationsdesigns zu realisieren?“ nach. Um die Fragestellung zu beantworten wurde ein induktives Verfahren verwendet, welches die Zielsetzung der Theoriegenerierung vorwies. Anhand der qualitativen Forschung wurden 7 Leitfaden-Interviews mit CEOs und Personen in höheren Führungsebenen durchgeführt. Diese ermöglichten genügend Flexibilität, um auf die interviewten Personen individuell einzugehen, zudem boten sie ausreichend Struktur um die Beantwortung des Forschungsinteresses voran zu bringen (siehe auch Hussy et al. (2013, S. 225). Zeitgleich zu der Erhebung der Daten wurden diese fortwährend transkribiert und anhand der Grounded-Theory (Strauss & Corbin, 1996) analysiert. Im Rahmen dieser, welche auch als theoriebildend gilt, wurde es ermöglicht ein Verständnis des Feldes und neue Erkenntnisse zu bekommen, sowie eine Theorie

zu konzipieren, um das Phänomen der Barrieren und Anreize von Selbstführung nach dem Konzept der Teal Organizations (Laloux, 2015a) zu erklären.

Aus den erhobenen und ausgewerteten Daten ging hervor, dass sowohl Gründe für als auch gegen das Konzept des Selbstmanagements empfunden wurden. Anreize zeichnen sich in der unternehmerischen und (inter)persönlichen Perspektive der Befragten ab. Erstere zeigt, dass vor allem aus wirtschaftlichen Gründen, wie steigende Innovationsfähigkeit und Schnelligkeit des Agierens, Teal als vorteilhaft verstanden wird. (Inter)persönliche Motive finden sich in dem durch Selbstführung ergebenden großen Gestaltungsrahmen wieder und der damit einhergehenden Wertschätzung und Identifikation mit dem Unternehmen. Zudem konnten verschiedene Anreize dem ganzheitlichen Konzept der Teal Organizations zugeordnet werden und wurden auch innerhalb der tealen Kategorien ‚evolutionärer Sinn‘ und ‚Ganzheit‘ gefunden.

Zusammenfassend zeigt sich jedoch, dass der Fokus der Stellungnahmen in den Interviews vordergründig auf den Barrieren liegt. Dies lässt sich auf die Sozialisierung der Befragten zurückführen, welche als konventionell beschrieben werden kann, in welcher Machtgefälle und Hierarchien eine wichtige Rolle spielen. Beeinflussend durch die Sozialisierung ergeben sich Glaubenssätze und Denkweisen, die internalisiert werden und sich zu der Lebensanschauung der Befragten formt. B1, dessen Unternehmen als stark in Richtung Teal gehend beschrieben werden kann, thematisierte die Rolle der Sozialisierung und dessen Einfluss. Erklärend dafür kann der Paradigmenwechsel nach Kuhn herangezogen werden, der besagt, dass Personen innerhalb ihres Paradigmas aus Sichtweise dieses auf die Welt blicken und sie daraus interpretieren. Dies zeigen die Aussagen der Interviewten, die Selbstführung als unrealistisch einschätzen und die Vorstellung von Teal teilweise missverstanden. Da B1 das untersuchte Thema durch das Paradigma eines tealeren Organisationsdesigns betrachtet, kann er somit gesamtgesellschaftliche und historisch gewachsene Barrieren aus einer Distanz reflektieren und kommunizieren. Somit zeigt sich die Bedeutung der Sozialisierung für das Andenken von Veränderungen, sowie das Wahrnehmen und Verarbeiten erlebter Erfahrungen, um beispielsweise Teal als mögliches Organisationsdesign sich vorstellen zu können bzw. es als erstrebenswert zu erachten. Hierbei benötigt es, dass befragte ihre Sozialisierung reflektieren und so zu mehr Bewusstsein kommen.

In diesem Zusammenhang zeigt sich zudem, dass auch das Umfeld außerhalb des Unternehmens, sprich Stakeholder*innen, von der konventionellen Sozialisierung geprägt sind und das Konzept von Selbstführung nicht verstehen und zusätzlich oftmals auch nicht akzeptieren. So trägt beispielsweise der Geschäftsführer bzw. die Geschäftsführerin weiterhin die Verantwortung, ist haftend und Mitarbeiter*innen wird die Macht (und Verantwortung) von extern abgesprochen.

Somit braucht es eine umfassende Resozialisierung, um Mitarbeiter*innen und Führungskräften zuzugestehen an sich zu arbeiten und einen Persönlichkeitsentwicklungsprozess durchzumachen, der teale Fähigkeiten entwickelt und schärft. Dieser beinhaltet die Emanzipation der Mitarbeitenden mit Unterstützung der Führungskräfte, in der sie befähigt werden bzw. lernen Verantwortung zu übernehmen und einen Überblick zu haben, um so ihre gewonnene Macht gut einsetzen zu können. Vor allem das fehlende Vertrauen der Führungskräfte in die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen steht dem hinderlich entgegen. Angst und Befürchtungen, dass Entscheidungen, wie beispielsweise Kündigungen und Gehaltsbestimmungen nicht rational getroffen werden können, zeigen eine Barriere auf. So benötigt es vor allem von Seiten der Führungskräfte Vertrauen, welches sie in ihrem Handeln leitet.

Um diesen Entwicklungsprozess zur Selbstführung erfolgreich zu absolvieren benötigt es finanzielle und zeitliche Ressourcen, die jedoch Mangelware sind. Hierzu meinten Befragte, dass sie jegliche vorhandene Zeit für ihr Produkt selbst und das Wirtschaften mit diesem benötigen und für Weiteres keine Ressourcen verfügbar sind.

Zudem ist es auch eine Typ-Sache, ob die Organisationsform Teal sich mit den Bedürfnissen der Arbeitnehmer*innen überschneidet, als passend erlebt wird und praktiziert werden kann. Es zeigt sich, dass es Mitarbeiter*innen in den Firmen der Befragten gibt, welche als ‚9-5‘- Typen beschrieben werden, die mit vordefinierten Aufgaben zufrieden sind und keinen großen Gestaltungsraum und damit Selbstorganisation wollen.

Die zuvor erwähnten Barrieren führen dazu, dass Selbstführung als sehr anstrengend beschrieben werden kann. B1 meint sogar, dass solch ein Organisationsdesign Schmerzen macht und auch nicht

als etwas Erstrebenswertes angesehen werden muss⁷.

Ferner gaben fast alle Befragten an, dass sie mit dem Status Quo zufrieden sind und keine Umgestaltungswünsche in ihrem Unternehmen verspüren. Die Abstinenz der Änderungswünsche lässt sich als größte Barriere zur Transformation Richtung Teal feststellen.

So braucht es vor allem mehr Bewusstseinsbildung über die Möglichkeiten und Konsequenzen von Eigenverantwortung in Unternehmen und in interpersonalischer Sicht sowie leicht verfügbares Wissen zum Thema Selbstführung, um Teal erstrebenswerter zu machen und gegen Missverständnisse, konventionelle Denkweisen und Glaubenssätze anzukommen.

Somit kann die Forschungsfrage durch die gefundenen Ergebnisse der Untersuchung beantwortet werden. Die Befragten gaben Einblick in den Ist-Zustand ihrer Organisation, erzählten über Veränderungswünsche in ihrem Unternehmen und kommunizierten Anreize, sowie Barrieren hinsichtlich der Umsetzung von Selbstführung nach Teal Organizations. Aus der Datenerhebung ging hervor, dass sowohl unternehmerische und (inter)persönliche Motive für, als auch Barrieren gegen das Konzept der Selbstführung nach Teal Organizations gefunden wurden. Zu betonen ist, dass die Barrieren (Sozialisierung und die dadurch resultierenden Glaubenssätze und Missverständnisse, sowie Mangel an Ressourcen, Abstinenz der Veränderungswünsche, die auch die benötigte Persönlichkeitsentwicklung verringert) überwiegen und nicht nur von innerhalb des Unternehmens kommen. Vor allem die nicht vorhandenen Ressourcen und die damit in Wechselwirkung stehenden Schwierigkeiten in der Persönlichkeitsentwicklung von CEOs und Mitarbeiter*innen sind problematisch. So zeigt sich, dass es mehr Bewusstseins für Veränderungsmöglichkeiten und Wissen von Voreitern in diesem Bereich braucht um Barrieren überwinden zu sein.

Die gefundenen Antworten konnten die Ergebnisse der bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnisse bestätigen und diese mit neuen Erkenntnissen und einem vertiefenden Verständnis der Materie erweitern. Vor allem die rechtlichen Barrieren, die Abhängigkeit des Menschen-Typs auf die Möglichkeiten der Umsetzung können beispielsweise als erweiternde Erkenntnisse betrachtet werden. Die Ergebnisse sind somit ein Sprachrohr der Unternehmer und zeigen deren Bedürfnisse

⁷ Anmerkung: Auch wenn er an anderer Stelle diese Form als erfüllend und für ihn persönlich sehr passend wahrnimmt.

und Herausforderungen und leisten somit einen Beitrag für weitere Auseinandersetzungen verschiedener Stakeholder*innen, Berater*innen, unternehmensinterne Personen und Forschende.

Eine Weiterführung von Forschungsvorhaben in Bezug auf das untersuchte Thema ist mit den aufgestellten Hypothesen indiziert. In diesem Zusammenhang wäre es ebenfalls von Bedeutung Erkenntnisse des Themenbereichs ‚Teal Organizations und Transformation‘ durch weitere Untersuchungen mit Einschränkung des Samplings anhand der Unternehmensgröße, Branche, Alters des Bestehens des Unternehmens, zu erweitern. Auch eine weitere Studie welche Mitarbeiter*innen in den Vordergrund stellt und deren Meinung zum Forschungsgegenstand abfragt wäre zu empfehlen. Um das Verständnis über ‚Transformationsprozesse‘ weiter voran zu bringen, könnten zudem teale Unternehmen in Bezug auf die gemeisterten Hürden und ihren Umgang mit Herausforderungen untersucht werden.

7. AUSBLICK

Die Studie hat einen Beitrag zur Lokalisation der förderlich bzw. hinderlich erachteten Variablen, sowie das Aufzeigen der Wechselbeziehungen dieser, die eine Transformation in Richtung Selbstmanagement nach dem Konzept von Teal Organizations, geleistet. Eine weitere Beschäftigung mit der Thematik ist empfohlen, um so die vorhandenen Ergebnisse zu verdichten und zu ergänzen. In diesem Zusammenhang wäre es von Bedeutung die vorliegende Untersuchung, mit Einschränkung des Samplings auf eine bestimmte Branche, zu wiederholen. Ausgehend von der Einschätzung der Befragten, die angaben, dass der Produktionssektor eine Sonderstellung mit eigenen Bedürfnissen und Operationsanforderungen besitzt, wäre eine gesonderte Untersuchung dessen vorzuschlagen. Zusätzlich bietet sich die Möglichkeit nicht-nachhaltig engagierte Organisationen als Untersuchungseinheit heranzuziehen.

Ebenfalls zeigt die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Art der Organisationsstrukturen und -prozesse und sie eignet sich dadurch als Einschränkungskriterium der Stichprobe. So wäre es spannend Klein- bzw. Kleinstunternehmen, Mittlere bzw. Großunternehmen einzeln oder auch im Vergleich zueinander zu untersuchen.

Auch die Bestehensdauer des Unternehmens wurde als Einfluss auf die Operationsweise der Organisationen erwähnt. Befragte meinten, dass Jungunternehmen andere Bedürfnisse und Voraussetzungen als langjährig bestehende Familienunternehmen zeigen. Auch hier bietet sich eine gesonderte Betrachtung an.

Während die vorliegende Studie die Erfahrungen und Meinungen der CEO's und Führungskräfte erforschte, könnten sie mit der Sichtweise der Mitarbeitenden ergänzt werden. Auch hier bietet sich ein Vergleich zwischen der Meinung dieser Personengruppen an.

Um das Thema ‚Transformationsprozesse‘ weiter voran zu bringen, wäre hier ebenso zu empfehlen bestehende teale Unternehmen in Bezug auf die gemeisterten Hürden und ihren Umgang mit Herausforderungen in Bezug auf ihren Veränderungsprozess abzufragen und dies publik zu machen, um eine entsprechende Sozialisierung in der Arbeitswelt anzuregen .

8. LIMITATIONEN

Die Studie zeigt Limitationen hinsichtlich des Samplings, des Leitfadens und der damit einhergehenden Durchführung, sowie der theoretischen Sättigung auf.

Aufgrund des eng gefassten Samplings und der geringen Anzahl an darin liegenden Untersuchungseinheiten (17 Unternehmen) wurde von weiteren Einschränkungskriterien abgesehen. Dementsprechend zeichneten sich die Unternehmen durch eine große Heterogenität innerhalb des Samplings aus. Die Diskrepanzen lagen im Bereich ihrer Firmengröße (die Palette reichte von Kleinst- bis Großunternehmen), sowie ihrer Branche. Manche der Firmen waren im Service- und Dienstleistungssektor tätig, andere wiederum in der Produktionsbranche. Letztere wurde in den Interviews mehrmals als sehr ‚eigenes‘ Gebiet definiert. Daraus ergibt sich eine Einschränkung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse hinsichtlich der Branche und auch der Unternehmensgröße.

Zudem konnte keine theoretische Sättigung erreicht werden, da nicht genügend Interviewzusagen kamen. Schließlich ergaben sich nur fünf Befragungen mit der definierten Zielgruppe, CEOs von profitorientierten nachhaltig engagierten Unternehmen. Zwei weitere Interviewzusagen kamen von Personen in höheren Führungsebenen. Da die Teilnehmer*innenzahl gering war und ihre Erfahrungen und Meinungen, vor allem durch ihre hohe Position und den damit verbundenen Handlungsspielraum, als interessant eingeschätzt wurden, wurden sie ebenfalls in die Befragung aufgenommen. Somit gab es eine Abweichung des Samplings und es können somit verringerte allgemeingültige Aussagen getätigt werden.

Das Interviewsetting war zudem durch die Online-Befragungen eingeschränkt. So mussten teilweise Unterbrechungen von Mitarbeiter*innen und weiteren Personen verzeichnet werden. Auch inhaltliche Limitationen müssen in der Studie verzeichnet werden, da das Konzept von Teal Organizations unbekannt war. Aufgrund des Umfangs konnten die einzelnen Charakteristika von Selbstführung, zusammengefasst in zehn Aussagen im Interview, nur allgemein vermittelt werden. Unter anderem ergab sich daraus, dass Befragte nur einen Überblick des Konzepts, jedoch kein tiefgreifendes Verständnis generieren konnten. Resultierend daraus kam es zu Missverständnissen oder der Überfokussierung von einzelnen Aspekten der Aussagen.

9. LITERATUR

- Abun, D., Magallanes, T., Agoot, F., & Benedict, S. (2018). Measuring workplace relationship and job satisfaction of divine word colleges' employees in Ilocos region. *International Journal of Current Research*, 10. <https://doi.org/10.24941/ijcr.33015.11.2018>
- Atteslander, P., Cromm, J., & Grabow, B. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. W. de Gruyter.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meijerink, J., & Leede, J. D. (2018). *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations* (Bd. 19). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-6361201819>
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-33306-7>
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). *Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Clark, K., & Drinkwater, S. (2008). The labour-market performance of recent migrants. *Oxford Review of Economic Policy*, 24(3), 495–516. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grn023>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dresnig, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Gallup GmbH. (2018). *Engagement Index Deutschland 2018*. <https://www.outview.ch/download/233/>
- Guba, B. (2008). Systematische Literatursuche. *Wiener Medizinische Wochenschrift*, 158(1–2), 62–69. <https://doi.org/10.1007/s10354-007-0500-0>
- Hamel, G., & Euchner, J. (2021). Creating Human-Centered Organizations: An Interview with Gary Hamel. *Research Technology Management*, 64(1), 13–19. Business Source Complete.
- Holwek, J. (2018). Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym, jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią. *Coaching Review*, 10, 11–30. <https://doi.org/10.7206/cr.2081-7029.56>

- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Jack, R. (2018). Building Teal Organizations with Servant Leadership? In D. van Dierendonck & K. Patterson (Hrsg.), *Practicing Servant Leadership* (S. 187–207). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8_11
- Johansen, F., & van den Bosch, S. (2017). The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*, *89*, 60–73. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.004>
- Kirschten, U. (2017). *Nachhaltiges Personalmanagement: Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung*.
- Kopina, D. (2019). Reinventing Organizations: Model of Self-Organized Process Organization (SOPO). *Organizacija*, *52*(2), 127–141. Business Source Complete.
- Kryczka, A. (2019). Job Satisfaction in the Context of Teal Organization. *acta universitatis nicolai copernici*.
- Kuhn, T. S. (1976). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Suhrkamp.
- Kunz, J., & Quitmann, A. (2011). Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, *25*(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/239700221102500109>
- Kurki, S., & Wilenius, M. (2016). Trust makes this organisation unique: Looking at the future of work through two human-centric organisations. *European Journal of Futures Research*, *4*(1), 23. <https://doi.org/10.1007/s40309-016-0095-z>
- Laloux, F. (2015a). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen. <https://ubdata.univie.ac.at/AC12147256>
- Laloux, F. (2015b). A Future More Powerful than Hierarchy. *Workforce Solutions Review*, *6*(2), 12–14. Business Source Complete.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. (Bd. 1–1 online resource). Verlag C.H. Beck; WorldCat.org. <https://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1443910>
- Laloux, F., & Appert, E. (2017). *Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (M. Kauschke, Übers.). Verlag Franz Vahlen.

Lawhon, M., & Murphy, J. T. (2012). Socio-technical regimes and sustainability transitions Insights from political ecology. *Progress in Human Geography*, 36(3), 354–378.

Lepper, M. R., & Henderlong, J. (2000). Turning “play” into “work” and “work” into “play”. In *Intrinsic and Extrinsic Motivation* (S. 257–307). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012619070-0/50032-5>

Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14.
<https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

Nagel, R. (2017). *Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider* (2. aktualisierte und erweiterte Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.

Österreich.gv.at-Redaktion. (2020). *Kapitalgesellschaft*. <https://www.oesterreich.gv.at/lexicon/K/Seite.991417.html>

Özbek-Potthoff, G. (2014). Führung im organisationalen Kontext. In G. Özbek-Potthoff, *Führung im organisationalen Kontext* (S. 3–14). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06280-4_2

Parnow, H., & Schmidt, P. (2019). *Zusammen arbeiten, Zusammen wachsen, Zusammen leben: Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten*.

Platschke, K. (2020). *Nachhaltigkeit als Marken-Purpose: Mit der Relevanzmethode zu mehr Verantwortung im Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28051-2>

Pluta, A. (2016). Organizacja turkusu – możliwości i problemy wdrożenia. *Kapitał Ludzki – Rozwój Ku Wartościom*, 10/2016, 107–126.

Querenet, B. (2018). Reinventing Organizations: Insights into the Journey! *Workforce Solutions Review*, 9(3), 27–30. Business Source Complete.

Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). Audio- und Videoaufnahmen transkribieren. In S. Rädiker & U. Kuckartz, *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA* (S. 43–52). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2_4

Rehwaldt, R. (2017). *Die glückliche Organisation*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19251-8>

reinvorgmap.com. (o. J.). *Reinventing Organizations Map* [Map]. Abgerufen 13. Februar 2021, von reinvorgmap.com

- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens* (I. Holler, Übers.; 12., überarbeitete und erweiterte Auflage). Junfermann Verlag.
- Rutkowska, M., & Susabowska, K. (2015). Paradoks autonomii jednostki w samokierującym się zespole. *Paradoks autonomii jednostki w samokierującym się zespole*, 230.
- Salzborn, S. (Hrsg.). (2016). *Klassiker der Sozialwissenschaften: 100 Schlüsselwerke im Portrait* (2. Auflage). Springer VS.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (Unveränd. Nachdr. der letzten Aufl). Beltz.
- Tabaszewska-Zajbert, E., & Sokołowska-Durkalec, A. (2019). Towards a Turquoise Organization - Personal Change of Employess and its Socio-Cultural Barriers. *W KIERUNKU TURKUSOWEJ ORGANIZACJI – ZMIANA OSOBISTA PRACOWNIKÓW I JEJ BARIERY SPOŁECZNO-KULTUROWE.*, 63(9), 200–210. Business Source Complete.
- Thomas, O. O. (2015). Effects of organizational structure on job satisfaction in the nigerian financial sector: Empirical insight from selected banks in Lagos state, Zarsmi Dubai. *NG-Journal of Social Development*, 5(1).
- Tranfield, D., & Denyer, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Hrsg.), *The Sage handbook of organizational research methods* (S. 671–689). Sage.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trigos. (o. J.). Abgerufen 20. September 2020, von <http://www.trigos.at/>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2).
- Willenbacher, P. (2017). *Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17746-1>
- Wyrzykowska, B. (2019). Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions. *Central European Management Journal*, 27(4), 124–141. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.12>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. Aufl.). Prentice Hall.

10. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Aufbau der Arbeit.....	13
Abbildung 2 Charakteristika der Selbstführung nach Teal Organizations (nach Laloux 2015a)	20
Abbildung 3 Ergebnisse der Systematischen Literaturrecherche	39
Abbildung 4 Überblick der methodischen Herangehensweise.....	47
Abbildung 5 Zuteilung der Subforschungsfrage in die Leitfaden-Blöcke.....	52
Abbildung 6 Hauptkategorien (Quelle: MAXQDA).....	58
Abbildung 7 'IST-Zustand'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)	59
Abbildung 8 'Veränderungswünsche'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)	60
Abbildung 9 'Anreize'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)	61
Abbildung 10 'Barriere'-Kategorie (Quelle: MAXQDA)	63
Abbildung 11 Zusammenhang der gefundenen Anreize	75
Abbildung 12 Zusammenhang der gefundenen Barrieren	77

11. TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Überblick Durchführung der SLR.....	34
Tabelle 2 Verwendete Datenbanken der SLR	35
Tabelle 3 Suchbegriffe der SLR	36
Tabelle 4 ausgewählte Studien & ihr Beitrag zur SLR	37
Tabelle 5 Konzeptmatrix.....	38
Tabelle 6 Charakteristika der empirischen Studie	50
Tabelle 7 Herleitung des Fragebogens	53

12. ANHANG

12.1 INTERVIEW-LEITFADEN

1. VORABKLÄRUNG

Herzlichen Dank, dass Sie sich für dieses Interview Zeit genommen haben. Das schätze ich sehr.

Anhand von meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Unternehmensdesign und die Umsetzung dessen. Im folgenden Interview geht es somit um interne Strukturen und Prozesse, sowie Veränderungen innerhalb von Unternehmen wie Ihrem. Dabei ist Ihre eigene Erfahrung und Meinung zu diesen Themen gefragt.

Das Interview wird aufgezeichnet und transkribiert, sind Sie damit einverstanden? Das Interview wird natürlich anonymisiert. Die Aufnahme wird nach dem Abschluss der Masterarbeit gelöscht. Das Transkript wird nur im Rahmen dieser Arbeit analysiert und interpretiert.

Haben Sie noch Fragen?

2. STATUS QUO

- a) Einstiegsfrage:
Stellen Sie mir Ihr Unternehmen kurz vor!
- b) Können Sie mir von den Organisationsstrukturen und Prozessen innerhalb ihres Unternehmens erzählen.

(falls nicht verstanden/beantwortet:

Wie sind diese Aspekte in Ihrem Unternehmen aufgebaut und strukturiert ist?)

-
- c) Spezifischere Nachfragen falls noch nicht erzählt:
 - Beschreiben Sie die interne Struktur ihres Unternehmens?
 - Welche Rolle spielt Hierarchie in ihrem Unternehmen?
 - Welcher Gestaltungs- und Verantwortungsbereich wird Führungskräften bzw. anderen möglichen Rollen wie Vorgesetzten/Manager*innen/Teams/Mitarbeiter*innen zugeschrieben?
 - Schreiben Sie Stellen und deren Aufgabenbereich gezielt aus? Falls ja können Sie mir mehr über die Stellenbeschreibungen erzählen?
 - Wie gehen Sie damit um, wenn Angestellte diese Beschreibung und Aufgaben nicht (ausreichend) ausführen?
 - Führung:
 - Vervollständigen Sie diesen Satz: ‚Führung bedeutet für mich...‘
 - Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

- Entscheidungen
 - Wie werden Entscheidungen im Unternehmen getroffen?
(Falls es verschiedene Arten gibt, führen Sie diese aus.)
 - Auf was kommt es bei dem Finden und Treffen von Entscheidungen an?
- Konflikte
 - Vervollständigen Sie folgenden Satz: ‚Konflikte sind...‘
 - Wie gehen Sie mit Konflikten um?
- Personelle Fragen:
 - Wie werden Gehaltsfragen gehandelt? Wer bestimmt diese?
 - Wie wird mit Kündigungen umgegangen? Wie sieht so ein Prozess aus?

3. BEWERTUNG DES IST-ZUSTANDES & VERÄNDERUNGSWÜNSCHE

- a.) Sie haben mir nun viel über die Strukturen, Dynamiken und die Führung in Ihrem Unternehmen erzählt. Wie empfinden Sie diese Aspekte in Ihrem Unternehmen?
(ggf. Nachfragen: Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?)
- b.) Könnten Sie sich manche dieser Aspekte auch anders vorstellen? Wenn ja welche und wie?
(ggf. Nachfragen warum (erzählen Sie mir mehr darüber))

4. TEAL ZUKUNFT

Im folgenden Teil möchte ich mit Ihnen ein kleines Gedankenexperiment durchführen. Stellen Sie sich vor Sie sind gerade auf einem Kongress, bei dem Unternehmen ihre Organisationsform vorstellen. Sie lauschen einem Vortrag. Die vortragende Person berichtet über ihr Unternehmen und gibt exklusive Einblicke in deren Organisationsdesign.

Ich werde Ihnen nun verschiedene Aspekte dessen wiedergeben. Was denken Sie über diese Aspekte in Verbindung zu ihrem Unternehmen?

1. Es gibt keine Vorgesetzten und kein mittleres Management, sondern jede Person ist im Managementprozess aktiv involviert. Jede Person führt sich selbst. Somit gibt es keine formalen Hierarchien mehr, sondern es ergeben sich Natürliche. (Laloux 2015a).
2. Statt Abteilungen ist das Unternehmen in Teams aufgebaut. Diese bestehen bis zu ca. 10 Personen. Die Teams organisieren sich, ihre Tätigkeit, die Rahmenbedingungen (z.B. Weiterbildungen, Büromaterial, ect.) selbst.
3. Auch die Entscheidungsfindung obliegt den Mitarbeiter*innen. Beschlüsse werden angenommen, solange es keine prinzipiellen Einwände gibt. Entscheidungen können zudem von jeder Person getroffen werden, solange die Personen, welche von der Entscheidung betroffen sind, sowie jene die sich mit dem Fachgebiet auskennen, nach Rat gefragt werden.

4. Bei der Neugründung eines Teams werden die Mitglieder in verschiedenen Themen, wie beispielsweise Konfliktmanagement, gewaltfreie Kommunikation, ect. Später bekommen sie Unterstützung, wenn sie sie brauchen uns anfragen. Ihnen stehen Berater*innen zur Seite, dennoch sind sie eigenverantwortlich für sich als Team.
5. Bei Konflikten sind die Teams selbst für den Lösungsprozess verantwortlich. Meist ist der erste Schritt ein Gespräch zwischen den Konfliktparteien, dann eine Vermittlung mit Kollegen und Kolleginnen, denen die Betroffenen vertrauen, und schließlich die Vermittlung durch ein Gremium.
6. Auf organische Weise Formen sich Teams die sich Projekten widmen und sich nach Abschluss dessen wieder auflösen. Sie tragen die Verantwortung die Vorhaben so zu gestalten und zu organisieren, dass sie erfolgreich umsetzbar sind. Es gibt hierbei jedoch keinen Zeitplan und sonstige externe Zielsetzungen.
7. Transparenz wird großgeschrieben. Informationen, ganz gleich ob allgemeine oder sensible Daten (wie bsp. Gehälter, die Leistungen aller Teams, ect.), werden allen Personen im Unternehmen zur Verfügung gestellt. Es gibt außerdem Veranstaltungen zu wichtigen Themen in Unternehmen (bsp. Quartalsergebnisse, ect.) bei dem alle Mitarbeiter*innen anwesend sind und mitreden können.
8. Durch das vielfältige Spektrum an Talenten, Interessen, sowie den Bedürfnissen der Organisation entstehen die Aufgaben und Rollen der Mitarbeitenden. Somit gibt es kein Organigramm, noch vordefinierte Stellenbezeichnungen oder Stellenbeschreibungen.
9. Gehaltserhöhungen werden durch kollegiale Prozesse der Selbst- und Fremdabschätzungen angeleitet. Somit ist auch hier die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden gefragt.
10. Da es keine Hierarchien und damit einhergehend keine Manager*innen und Führungskräfte gibt, liegt die Verantwortung der Ausverhandlung und Kündigung bei den Mitarbeiter*innen selbst.

5. ENDE

Gibt es noch etwas was Sie erzählen oder ergänzen wollen?

Haben Sie noch Fragen?

Herzlichen Dank für das Interview!

12.2 TRANSKRIPTIONSREGEL

Verwendete Transkriptionsregeln nach Rädiker und Kuckartz, (2019, S. 44f) mit erweiternden Vorschlägen von Dresnig und Pehl (2018):

1. „Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Sprecher_innenwechsel werden durch zweimaliges Drücken der Entertaste, also einer Leerzeile zwischen den Sprecher_innen deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.
2. Absätze der interviewenden oder moderierenden Person(en) werden durch „I:“ oder „M:“, die der befragten Person(en) durch eindeutige Kürzel, z. B. „B:“, eingeleitet. Zur Unterscheidung mehrerer Personen in einer Aufnahme werden die Kürzel um Nummern ergänzt („M1:“, „M2:“, „B1:“, „B2:“ etc.). Alternativ zu Kürzeln können Namen oder Pseudonyme verwendet werden. Die Kennzeichnung der Sprechenden werden zur besseren Erkennbarkeit fett gesetzt.
3. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
4. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angelehert. Zum Beispiel wird aus „Er hatte noch so’n Buch genannt“ ! „Er hatte noch so ein Buch genannt“. Die Wortstellung, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
5. Deutliche, längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (. . .) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden ein, zwei oder drei Punkte gesetzt, bei längeren Pausen wird eine Zahl entsprechend der Dauer in Sekunden angegeben.
6. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
7. Sehr lautes Sprechen wird durch Schreiben in Großschrift kenntlich gemacht.
8. Zustimmungde bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
9. Kurze Einwürfe der jeweils anderen Person, wie z. B. „Ja“ oder „Nein“, werden in Klammern in den Sprechbeitrag integriert.
10. Störungen von außen werden unter Angabe der Ursache in Doppelklammern notiert, z. B. ((Handy klingelt)).

11. Lautäußerungen der befragten wie auch der interviewenden Person werden in einfachen Klammern notiert, z. B. (lacht), (stöhnt) und Ähnliches.
12. Bei Videos: Nonverbale Aktivitäten werden wie Lautäußerungen in einfache Klammern gesetzt, z. B. (öffnet das Fenster), (wendet sich ab) und Ähnliches.
13. Unverständliche Wörter und Passagen werden durch (unv.) kenntlich gemacht.
14. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden (anonymisiert).!“

12.3 CODEBUCH

Code System	801
IST	294
IST\Unternehmens-Hard Facts	39
IST\Unternehmens-Hard Facts\Interviewpartner	7
IST\Unternehmens-Hard Facts\Interviewpartner\CEOs	5
IST\Unternehmens-Hard Facts\Interviewpartner\Vorstandsmitglied, HR	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Interviewpartner\Marketingabteilungsleiter	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche	9
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Getreidemüller	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Mobilitätsbranche	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Gas- und Sanitärtechnik	2
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Gas- und Sanitärtechnik\sind ein Jungunternehmen	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Sicherheitsgewerbe	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Versicherungsvermittlung	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Versicherungsvermittlung\Unternehmensbeschreibung Mutter-Tochterunternehmen	1

IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Bekleidungshersteller	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Branche\Maschinenbau-Branche	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensgröße	10
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensgröße\Kleinstunternehmen	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensgröße\Kleinunternehmen	2
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensgröße\mittleres Unternehmen	3
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensgröße\Großunternehmen	2
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensgröße\Großunternehmen\internationale Unternehmen (intern. Niederlassungen)	2
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform	13
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\sind in Kreise aufgebaut	2
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\sind in Kreise aufgebaut\U in 3 Bereiche aufgeteilt	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\Konzept - haben kein Konzept	9
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\Konzept - haben kein Konzept\sind sehr erfolgreiches Unternehmen in Ö	2
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\Konzept - haben kein Konzept\teale Transformation des Unternehmens	3
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\Konzept - haben kein Konzept\Organisationstransformation passiert laufend	3
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\Soziokratie	1
IST\Unternehmens-Hard Facts\Unternehmensform\Matrix-Organisation	1
IST\Management-Ebenen	72
IST\Management-Ebenen\vorhandene Struktur	25
IST\Management-Ebenen\vorhandene Struktur\teale Art	11
IST\Management-Ebenen\vorhandene Struktur\teale Art\Teams vorhanden	4

IST\Management-Ebenen\vorhandene Struktur\teale Art\organische Führung innerhalb Bereiche	3
IST\Management-Ebenen\vorhandene Struktur\teale Art\Gemeinsame Organisationsdesignsveränderung letzten Jahre	4
IST\Management-Ebenen\vorhandene Struktur\hierarchisch strukturierte Unternehmensform	14
IST\Management-Ebenen\vorhandene Struktur\hierarchisch strukturierte Unternehmensform\flache Hierarchie	6
IST\Management-Ebenen\Führung	47
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsstil	7
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsstil\vertrauensbasierten Führungsstil	3
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsstil\auf gleicher Augenhöhe	2
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsstil\wertebasierten Führungsstil	1
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsstil\traditionelle Führung	1
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis	31
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Führung muss gelernt werden	4
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Komplexität verlangt Person d. Übersicht schafft	6
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Führung bedeutet Vorbild zu sein	5
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Führung bedeutet Vorbild zu sein\Führung bedeutet Lösungen zu finden	3
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Führungskräfte sind NetzwerkerInnen	4
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Führung ist Menschen zu befähigen	8
IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Führung ist Kontrolle	1

IST\Management-Ebenen\Führung\Führungsverständnis\Führung bedeutet Vision mit Team zu realisieren	3
IST\Management-Ebenen\Führung\Führung durch	7
IST\Management-Ebenen\Führung\Führung durch\Führungsebene sind männl. Abteilungschefs	3
IST\Management-Ebenen\Führung\Führung durch\implizite und explizite CEOs vorhanden	3
IST\Management-Ebenen\Führung\pos. Rückmeldung auf Führung	2
IST\Selbstorganisation in Teams	18
IST\Selbstorganisation in Teams\viel Gestaltungsspielraum	15
IST\Selbstorganisation in Teams\haben selbstorganisierte Teams	3
IST\Kommunikationsskills (Unterstützung)	12
IST\Kommunikationsskills (Unterstützung)\keine/geringe Schulungen	3
IST\Kommunikationsskills (Unterstützung)\Unterstützung vorhanden	6
IST\Kommunikationsskills (Unterstützung)\teale Kommunikation vorhanden	3
IST\Entscheidung	41
IST\Entscheidung\gemeinsames Treffen von Entscheidungen	7
IST\Entscheidung\gemeinsames Treffen von Entscheidungen\haben Art teale Entscheidung	5
IST\Entscheidung\hierarchische Entscheidungen	14
IST\Entscheidung\Kontextbezogene Möglichkeit Entscheidungenmitgestaltung	10
IST\Entscheidung\Kontextbezogene Möglichkeit Entscheidungenmitgestaltung\wichtige Entscheidungen werden nur einstimmig angenommen	2
IST\Entscheidung\Kontextbezogene Möglichkeit Entscheidungenmitgestaltung\Pre-Vorbereitung gibt Entscheidungsmit Sprache	3
IST\Konflikte	21

IST\Konflikte\Geringes Konfliktvorkommen	5
IST\Konflikte\Meinung zu Konflikt(regelung)	16
IST\Konflikte\Meinung zu Konflikt(regelung)\Konflikte sind neg.	2
IST\Konflikte\Meinung zu Konflikt(regelung)\Konflikte sind menschlich und pos.	7
IST\Konflikte\Meinung zu Konflikt(regelung)\Konflikte sind komplex	3
IST\Projekte	9
IST\Projekte\keine Projektteams vorhanden	1
IST\Projekte\klassisches Projektmanagement vorhanden	4
IST\Projekte\teale Projekte	4
IST\Informationsweitergabe (Mitreden)	28
IST\Informationsweitergabe (Mitreden)\Verständnis - Kommunikation ist Key	8
IST\Informationsweitergabe (Mitreden)\Transparenz auf hierarchischen Ebene	5
IST\Informationsweitergabe (Mitreden)\Maßnahmen	12
IST\Informationsweitergabe (Mitreden)\Maßnahmen\machen Mitarbeiterveranstaltungen	7
IST\Informationsweitergabe (Mitreden)\Maßnahmen\machen MitarbeiterInnenbefragungen	2
IST\Informationsweitergabe (Mitreden)\teal - 100% Transparenz vorhanden	3
IST\Rollen	11
IST\Rollen\haben Organigramm	1
IST\Rollen\haben Rollenbeschreibungen	3
IST\Rollen\Rollenflexibilität gegeben	5
IST\Rollen\Sozialkompetenzen der MAs wichtig	2
IST\Gehalt	33

IST\Gehalt\Gehaltmodell	12
IST\Gehalt\Gehaltmodell\Unzufriedenheit d. MA bzgl. Gehaltssystem	4
IST\Gehalt\Gehaltmodell\Kollektive Gehaltssteigerung - alle sind gleich viel Wert	2
IST\Gehalt\Gehaltmodell\haben Leistungsprämiensystem	6
IST\Gehalt\Gehaltserhöhungsprozess	20
IST\Gehalt\Gehaltserhöhungsprozess\Mitsprache bei Gehalt	9
IST\Gehalt\Gehaltserhöhungsprozess\hierarchische Freigabe	7
IST\Gehalt\Gehaltserhöhungsprozess\Kommunikation über Gehalt - Inkoherenz im Gesagten	4
IST\Gehalt\Gehaltsabhängigkeitsvariablen	1
IST\Kündigung	10
IST\Kündigung\Kündigungsablauf	7
IST\Kündigung\Kündigungsablauf\Kündigung in hierarchischen Setting	1
IST\Kündigung\Kündigungsablauf\teale Kündigung	2
IST\Kündigung\Kündigungsablauf\Alte MA können rückmelden wenn unzufrieden mit Neuen	1
IST\Kündigung\Kündigungsablauf\Kündigung durch Freigabe Vorstand	1
IST\Kündigung\geringe firmenausgehende Kündigungsquote	2
Veränderungswünsche	0
Veränderungswünsche\in Richtung	4
Veränderungswünsche\in Richtung\Anziehen neuer MAs	1
Veränderungswünsche\in Richtung\mehr Basisdemokratie	1
Veränderungswünsche\in Richtung\mehr Modernität	1
Veränderungswünsche\in Richtung\mehr Professionalität	1

Veränderungswünsche\keine Veränderungswünsche vorhanden	11
Veränderungswünsche\keine Veränderungswünsche vorhanden\Veränderung f. später Zeitpunkt	2
Veränderungswünsche\keine Veränderungswünsche vorhanden\Verbesserungen bereits eingeleitet	2
Anreiz Teal	79
Anreiz Teal\Unternehmerische Anreize	27
Anreiz Teal\Unternehmerische Anreize\Innovation durch Austausch	3
Anreiz Teal\Unternehmerische Anreize\schafft Identifikation und Pflichtbewusstsein	2
Anreiz Teal\Unternehmerische Anreize\Schnelles Reagieren	13
Anreiz Teal\Unternehmerische Anreize\Needs Generation/Unternehmen	0
Anreiz Teal\Unternehmerische Anreize\Needs Generation/Unternehmen\Bedürfnisse jüngerer Generationen decken sich	5
Anreiz Teal\Unternehmerische Anreize\Needs Generation/Unternehmen\Jungunternehmen brauchen Allrounder	4
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize	0
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\Gestaltungsraum	5
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\Gestaltungsraum\Stärkt Akzeptanz & Zufriedenheit	6
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\Gestaltungsraum\Stärkt Akzeptanz & Zufriedenheit\Akzeptanzsteigerung von Entscheidungen	5
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\schafft Vertrauen	3
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\Wertschätzung	5
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\Interpersonelle - Verbindung	3
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\Excitement	8
Anreiz Teal\((Inter)persönliche Anreize\Motivation	4

Anreiz Teal\ (Inter)persönliche Anreize\Sinn	1
Anreiz Teal\ (Inter)persönliche Anreize\Sinn\stärkt Menschen im Sein & Entwicklung	10
Anreiz Teal\Faszination Idealtypische Organisationsformen	2
Barriere Teal	413
Barriere Teal\Missverständnis Teal	63
Barriere Teal\Missverständnis Teal\Vorstellung Teal ist	13
Barriere Teal\Missverständnis Teal\Vorstellung Teal ist\Konfliktlösung funktioniert nicht durch Externe	3
Barriere Teal\Missverständnis Teal\Vorstellung Teal ist\Verständnis 'Gewaltfreier Kommunikation'	2
Barriere Teal\Missverständnis Teal\keine Klarheit vorhanden	29
Barriere Teal\Missverständnis Teal\keine Klarheit vorhanden\Vorraussetzung teal - MA kennen sich alle untereinander	4
Barriere Teal\Missverständnis Teal\keine Klarheit vorhanden\gibt keine Entscheidungen	9
Barriere Teal\Missverständnis Teal\keine Klarheit vorhanden\keine Verantwortungsübernahme	2
Barriere Teal\Missverständnis Teal\keine Klarheit vorhanden\es gibt keine Planung und Ziele	9
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung	110
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Unternehmensausprägungen	25
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Unternehmensausprägungen\Größe - zu großes Unternehmen als Barriere	11
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Unternehmensausprägungen\Branche - teal in Produktionsbranche unmöglich	12
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Unternehmensausprägungen\UBereiche - Umsetzung nur für Einzelne möglich	2
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich	69

Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\Verständnis Wichtigkeit Führung/MA	6
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\Verständnis Wichtigkeit Führung/MA\Einschätzung der Führungskraft wird höher angesehen	2
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\Verständnis Wichtigkeit Führung/MA\MA sind Expertisebereich da	4
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\teale Form bedeutet Chaos	50
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\teale Form bedeutet Chaos\Hierarchie gibt Struktur	37
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\teale Form bedeutet Chaos\Hierarchie gibt Struktur\Anspruch Vereinheitlichung	6
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\teale Form bedeutet Chaos\Hierarchie gibt Struktur\Verantwortung anhand Hierarchie	12
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\teale Form bedeutet Chaos\Hierarchie gibt Struktur\Strukturen f. Abstimmungen wichtig	4
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\teale Form bedeutet Chaos\Unvorstellbarkeit keine Stellenbeschreibung	6
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Denken im hierarchischen System - Teal Unmöglich\teale Form bedeutet Chaos\es braucht Zeitvorgaben (Projekte)	2
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Themenspezifische Glaubenssätze	0
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Themenspezifische Glaubenssätze\gute funktionierende Teams sollen bestehen bleiben (Projekte)	2
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Themenspezifische Glaubenssätze\Gehaltsthema ist Tabuthema	6
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Themenspezifische Glaubenssätze\flache Hierarchie regelt Kommunikation	2
Barriere Teal\Glaubensansätze & Meinung\Themenspezifische Glaubenssätze\es gibt keine Konflikte	4

Barriere Teal\ (Re)Sozialisierung	8
Barriere Teal\ Interaktion und Erwartungen Außen	31
Barriere Teal\ Interaktion und Erwartungen Außen\ Außen verlangt konventionelles Handeln	10
Barriere Teal\ Interaktion und Erwartungen Außen\ Außen verlangt konventionelles Handeln\ zB: Personalsuche und Besetzung	18
Barriere Teal\ Interaktion und Erwartungen Außen\ Muss sich dauernd rechtfertigen	3
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen	67
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Finanzielles	34
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Finanzielles\ Finanzielle Möglichkeiten im Unternehmen	4
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Finanzielles\ Spezifische Themen - Lohngerechtigkeit	30
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Finanzielles\ Spezifische Themen - Lohngerechtigkeit\ Grenzen der Lohngerechtigkeit	4
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Finanzielles\ Spezifische Themen - Lohngerechtigkeit\ Gehaltstransparenz kann Ungerechtigkeit zeigen	4
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Finanzielles\ Spezifische Themen - Lohngerechtigkeit\ Gehaltstransparenz lässt Neid aufkommen	7
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Rechtliches	21
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Rechtliches\ Rechtl. Gehaltsvorschriften	7
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Rechtliches\ Endverantwortung liegt bei CEO	8
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Zeitliche Barriere	1
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Zeitliche Barriere\ Entwicklung teal braucht Zeit	3
Barriere Teal\ Verfügbare Ressourcen\ Zeitliche Barriere\ Selbstorganisation frisst Zeit	6
Barriere Teal\ Persönliche Komponente	115
Barriere Teal\ Persönliche Komponente\ Persönlichkeitsentwicklung	1

Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung CEO	1
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung CEO\Persönliche und Fachliche Entwicklung CEO	7
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung CEO\fehlendes Vertrauen d. CEO in MAs	9
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung CEO\fehlendes Vertrauen d. CEO in MAs\Kein Vertrauen und Bewertungsfähigkeit MAs	10
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung CEO\fehlendes Vertrauen d. CEO in MAs\kein Vertrauern in Entscheidungen MAs	10
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung CEO\fehlendes Vertrauen d. CEO in MAs\Angst Fehlinterpretationen d. MA Infos	5
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung MA	43
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung MA\Bereitschaft zu Veränderung	8
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung MA\Bereitschaft zu Veränderung\Persönlichkeitsentwicklung	4
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung MA\Bereitschaft zu Veränderung\Verantwortungsübernahme	12
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Persönlichkeitsentwicklung\Persönliche Entwicklung MA\Befähigte MAs	10
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Typ Mensch	16
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Teal Entwicklungsprozess zu Teal	9
Barriere Teal\Persönliche Komponente\Teal Entwicklungsprozess zu Teal\historischgewachsene Hürden für Veränderung	4
Barriere Teal\Transformation Teal	0
Barriere Teal\Transformation Teal\Kritik Teal unrealistisch/nicht erstrebenswert	9

