

Titel der Masterarbeit

**Neue Organisationsformen von Arbeit mit
Fokus auf hierarchiefreie und
hierarchiereduzierte Unternehmen in
Österreich**

Untertitel

**Was bewegt Unternehmen zur Transformation in Richtung hierarchiefreie oder
hierarchiereduzierte Organisationsformen und welchen Nutzen ziehen sie aus
ihrer Sicht daraus?**

Verfasser

CHRISTIAN HAUSER

Zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Science –
MSc (Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung)**

Wien, im **September 2017**

Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität
Institut für Beratungs- und Managementwissenschaften (ARGE Bildungs-
management)

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

Begutachter: Mag. Michael Stadlober

Abstract

Konventionelle hierarchische Organisationen vermögen den komplexer und dynamischer werdenden Anforderungen unserer Umwelt nicht mehr ausreichend Rechnung zu tragen. Mechanistische Kontroll- und Steuerungsmethoden versagen zunehmend. Die vorliegende Masterarbeit untersucht einerseits die Motive, aus welchem Grund Unternehmen sich von der klassischen Organisationsform verabschieden und mit neuen Organisationsformen von Arbeit experimentieren. Auf der anderen Seite wird der aus der Transformation resultierende Nutzen für das Unternehmen beleuchtet und dargestellt. Im Rahmen einer qualitativen Fallstudie wurden fünf Unternehmen untersucht, die eine neue Organisationsform implementiert haben. Die Untersuchung zeigte, dass acht Aspekte der Organisationsgestaltung als Wesenskerne von neuen Organisationsformen grundlegend sind. Eine unbedingte Transparenz von innerbetrieblichen Informationen und neue Wege der Entscheidungsfindung sind an erster Stelle zu nennen. Sichtbar gemacht wurde ein Bündel von Nutzen für alle Stakeholder. Das Ordnungsprinzip der Hierarchie wird auch in neuen Organisationsformen genutzt. Allerdings keine Hierarchie, die auf personeller Macht beruht, sondern eine Hierarchie von Sinn, Komplexität und Umfang. Unternehmen, die ihre Organisationsform im Zuge eines Paradigmenwechsels der Unternehmensführung verändern, nützen das volle Potenzial ihrer MitarbeiterInnen. Neue Organisationsformen stellen eine organisationale Antwortmöglichkeit auf veränderte Rahmenbedingungen in unserer Arbeitswelt dar und werden in Zukunft die Organisationslandschaft vermehrt bereichern.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	6
1.1 Problemstellung	6
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	9
1.3 Forschungsstrategie	11
2 Theoretische Grundlagen	12
2.1 Das traditionelle konformistische Paradigma	14
2.2 Das moderne leistungsorientierte Paradigma	16
2.2.1 Führung und Management.....	17
2.2.2 Motivation.....	20
2.2.3 Ziele	24
2.2.4 Human Relations Ansatz, Humanisierung der Arbeitswelt, New Work.....	26
2.2.5 Zusammenfassung.....	28
2.3 Das postmoderne pluralistische Paradigma	28
2.3.1 Organisationskultur	29
2.3.2 Karriere.....	30
2.3.3 Vertrauen	32
2.3.4 Systemische Organisationssicht	35
2.3.5 Zusammenfassung.....	38
2.4 Das integrale evolutionäre Paradigma	38
2.4.1 Komplexität.....	39
2.4.2 Agilität.....	42
2.4.3 Transparenz	45
2.4.4 Partizipation und Entscheidungsmodelle.....	48
2.4.5 Purpose und Sinn	51
2.4.6 Organisationsmodelle und Betriebssysteme	53
2.4.6.1 Soziokratie.....	59
2.4.6.2 Holacracy.....	63
2.4.7 Selbstorganisation	68
2.4.8 Zusammenfassung.....	73
2.5 Abschluss.....	74
3 Empirische Vorgangsweise	74
3.1 Forschungsmethode.....	74

3.2	Sampling und Interviewdurchführung	75
3.3	Auswertung der Interviews und Kategoriensystem	77
4	Darstellung und Analyse der Ergebnisse	81
4.1	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	82
4.1.1	Entlastung für GründerInnen / GeschäftsführerInnen	83
4.1.2	Geschäfts- und Entscheidungsabläufe zu langsam	83
4.1.3	Möglichkeit der Potenzialentfaltung für MitarbeiterInnen	85
4.1.4	Modell für Wachstum	85
4.1.5	Hoffnung auf größeren wirtschaftlichen Erfolg	86
4.1.6	Andere Beweggründe	86
4.1.7	Interpretation und Deutung	87
4.2	Neue Aspekte der Organisationsgestaltung	89
4.2.1	Transparenz	89
4.2.2	Entscheidungs- und Abstimmungsabläufe	95
4.2.3	Beteiligung	102
4.2.4	Gehaltssystem	104
4.2.5	Zielvereinbarungen	106
4.2.6	Karriere- und Karriereverständnis	108
4.2.7	Gruppendruck	110
4.2.8	Peer-Feedback	111
4.2.9	Interpretation und Deutung	112
4.3	Bedingungen und Effekte von und in neuen Organisationsformen	118
4.3.1	„Erster bewegter Beweger“	118
4.3.2	Der Hüter / Bewahrer	121
4.3.3	Hierarchiereduktion	126
4.3.4	Macht und Status	128
4.3.5	Interpretation und Deutung	129
4.4	Nutzen der Transformation	131
4.4.1	Nutzen für GründerInnen und GeschäftsführerInnen	131
4.4.2	Nutzen für MitarbeiterInnen	133
4.4.2.1	Angenehmes Arbeitsklima	133
4.4.2.2	Flexibilität	133
4.4.2.3	Freie Arbeitseinteilung	134
4.4.2.4	Höhere Bindung	135

4.4.2.5 Offene Gesprächskultur	136
4.4.2.6 Partizipation.....	136
4.4.2.7 Persönliche Entwicklung	139
4.4.2.8 Vertrauen	140
4.4.2.9 Zufriedenheit und Motivation	141
4.4.3 Nutzen für Unternehmen	143
4.4.4 Nutzen für Gesellschaft	144
4.4.5 Interpretation und Deutung	145
4.5 Herausforderungen.....	149
4.5.1 Selbstorganisation.....	149
4.5.2 Passung zum Unternehmen	154
4.5.3 Abläufe ohne formale Führungskräfte	156
4.5.4 Gemeinsame Richtung	157
4.5.5 Umsetzung.....	158
4.5.6 Duales Betriebssystem.....	159
4.5.7 Andere Herausforderungen	160
4.5.8 Interpretation und Deutung	162
4.6 Gründe, um zu einer konventionellen Organisationsform zurückzukehren	162
4.6.1 MitarbeiterInnen wollen es	163
4.6.2 Weggang GründerIn / GeschäftsführerIn.....	164
4.6.3 Wirtschaftlicher Druck	165
4.6.4 Interpretation und Deutung	166
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	167
5.1 Zusammenfassung der empirischen Untersuchungsergebnisse	167
5.1.1 Die konkreten Ergebnisse im Detail.....	168
5.2 Ausblick	172
Literaturverzeichnis	180
Abbildungsverzeichnis	192
Tabellenverzeichnis	194
Anhang	195

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Heraklits Aussage, „Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung“, zeugt nach 2500 Jahren von einer scheinbar zeitlosen Gültigkeit. Kein Satz könnte die derzeitigen individuellen und organisationalen Suchbewegungen unserer Gesellschaft treffsicherer beschreiben. Vielen Menschen mögen die Konstanten in unserer Gesellschaft fehlen, dennoch: Die Sicherheiten der Vergangenheit bestehen nicht ihre Überprüfungen an der Eintrittspforte der Zukunft. Der permanente Wissenszuwachs, die Digitalisierung, die Globalisierung und der demografische Wandel verändern unsere Gesellschaft wie Brandbeschleuniger und prägen die Zukunft (vgl. Schermuly, 2016, S. 31).

Mit Fokus auf das Arbeitsleben zählen die zunehmende Vernetzung durch neue Technologien und Wirkungen des Internets zu den Veränderungstreibern sowie die Entgrenzung von Unternehmen in physischer, regionaler und zeitlicher Hinsicht. Exponentielles Technologiewachstum und globale Märkte beschleunigen das Wirtschaftsleben und verändern Beziehungsstrukturen durch erhöhte Transparenz von Informationen in Bewertungsportalen, sozialen Netzwerken oder im Zuge der Sharing Economy. Wesentliche Teile der Leistungserbringung - Produkte oder Services - wandern in den virtuell-digitalen Raum und führen zur Entflechtung der digitalen von der physischen Leistung. Kapital ist nicht mehr die entscheidende knappe Ressource. Wissen und Innovationsfähigkeit werden wichtiger und die Senkung der Kapitalschwelle für den Markteintritt schafft neue Wettbewerber. Die Folgen dieser Entwicklungen sind vielfältig, sie verändern die Grundlagen des Wirtschaftens komplett (Weinreich, 2016, S. 5ff).

Das World Economic Forum beschreibt in seinem Global Challenge Insight Report 2016 „The Future of Jobs“ unsere Situation wie folgt: „According to many industry observers, we are today on the cusp of a Fourth Industrial Revolution. Developments in previously disjointed fields such as artificial intelligence and machine learning, robotics, nanotechnology, 3D printing and

genetics and biotechnology are all building on and amplifying one another. Smart systems—homes, factories, farms, grids or entire cities—will help tackle problems ranging from supply chain management to climate change. Concurrent to this technological revolution are a set of broader socio-economic, geopolitical and demographic developments, each interacting in multiple directions and intensifying each another.“ (World Economic Forum, 2016, S. 5ff)

Als konkrete Treiber der Veränderung reiht der Report in technologischer Hinsicht „Mobile Internet, cloud technology“ (34%), „Processing power, Big Data“ (26%), „New energy supplies and technologies“ (22%), „Internet of Things“ (14%) und „Sharing economy, crowdsourcing“ (12%). In demografischer und sozioökonomischer Hinsicht listet der Report in absteigender Reihenfolge „Changing nature of work, flexible work“ (44%), „Middle class in emerging markets“ (23%), „Climate change, natural resources“ (23%), „Geopolitical volatility“ (21%) und „Consumer ethics, privacy issues“ (16%).

Das VUCA-Konzept beschreibt die unsicheren Rahmenbedingungen unserer gegenwärtigen Phase mit den Begriffen von Unbeständigkeit (volatility), Ungewissheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity). Dabei handelt es sich um eine Strategiemethode, die vom amerikanischen Militär entwickelt und von Managementexperten übernommen wurde. Sie richtet ihr Augenmerk auf die Fragen, wie sehr man Situationen/Ereignisse voraussehen kann und wie viel man über die Situation bzw. das Ereignis weiß (vgl. Hofert, 2016, S. 23). „Traditionell ist Management auf die Entwicklung, Umsetzung und Ausführung von klar definierten Strategien und Prozessen ausgerichtet. Das ist ein sinnvolles Vorgehensmodell für eine verlässliche Umwelt“ (Weinreich, 2016, S. 12). Umso komplexer und dynamischer die unternehmerische Umwelt wird, umso öfter versagen die herkömmlichen Steuerungs- und Führungsmethoden (vgl. Weinreich, 2016, S. 13).

Für diese veränderten unternehmerischen Umwelten sind viele Unternehmen nicht ausreichend vorbereitet und gerüstet. Von Ameln und Wimmer meinen, dass Organisationen in der Zwischenzeit so gebaut sein müssen, dass sie angesichts dieser neuen Qualität an Veränderungsdynamik ihrer relevanten

Umwelten antwortfähig bleiben. „Dafür sorgen neue Formen der Strukturierung der organisationsinternen Verhältnisse, alternative Organisationsdesigns, eine Abflachung der Hierarchien, netzwerkförmige, auf Flexibilität und Agilität ausgelegte Kooperationsformen“ (von Ameln, Wimmer, 2016, S. 14). Damit in Zusammenhang stehen auch veränderte Führungspraktiken, die anspruchsvollere Führungsleistungen zur Verfügung stellen, um diesen neuen Herausforderungen gerecht zu werden (vgl. von Ameln, Wimmer, 2016, S. 12ff).

Das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales hält in seinem „Grünbuch - Arbeit 4.0 - Arbeit weiter denken“ fest, dass durch den kulturellen und gesellschaftlichen Wandel neue Ansprüche an Arbeit entstehen. Auch die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen verändert sich. Und: „Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen“ (BM für Arbeit und Soziales, 2015, S. 35).

Festgehalten werden kann dabei, dass MitarbeiterInnen im Mittelpunkt aller Organisations- und Führungsstrukturen stehen müssen, denn er/sie ist es, der/die ein Unternehmen erfolgreich macht. Das Wissen, die Motivation und die Ideen von MitarbeiterInnen führen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. „Das Ziel einer zukunftsfähigen Unternehmensführung muss es daher sein, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das allen Mitarbeitern Bestleistungen ermöglicht und ihre Fähigkeiten für den Erfolg des Unternehmens nutzt“ (Haufe Whitepaper, 2015, S. 3). Das menschliche Leistungsvermögen wird aufgrund der Veränderungen der unternehmerischen Umwelten auf ganz neue Weise und in einem ganz neuen Umfang benötigt. „ Durch [...] ist die Leistungsfähigkeit von Organisationen heutigen Zuschnitts in einem noch nie dagewesenen Ausmaß davon abhängig geworden, dass Beschäftigte nicht nur ihre festgelegte und vorprogrammierte Arbeit erledigen, sondern dass sie in jedem Augenblick mit hoher Aufmerksamkeit das Geschehen (intern und extern) verfolgen, mit großer Urteilskraft das je anzutreffende Situationspotential einschätzen und, wenn erforderlich, eigenverantwortlich die notwendigen Entscheidungen für das, was ansteht, herbeiführen“ (von Ameln, Wimmer, 2016, S.13).

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage, wie Organisationen Arbeit erfolgreich organisieren. Und wie, gemäß den veränderten Rahmenbedingungen unserer Gesellschaft, neue, veränderte Formen des Organisierens von Arbeit, konkret aussehen könnten. Der Fokus dieser Arbeit über neue Organisationsformen von Arbeit liegt dabei auf den Wechselwirkungen zwischen Hierarchiefreiheit bzw. reduzierten Hierarchien in Unternehmen auf der einen Seite und Faktoren wie Partizipation, Selbstorganisation, neuen Entscheidungsabläufen und einem Transparenzparadigma auf der anderen Seite. Die Suche nach dem besten Weg Arbeit zu organisieren, beschäftigt bei gleichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowohl gewinnorientierte als auch nicht gewinnorientierte Organisationen. Der Autor beschränkt sich in dieser Forschungsarbeit auf die Untersuchung gewinnorientierter Unternehmen.

Als Human Resources Professional sieht der Autor die immense Herausforderung für HR, eine adäquate Übersetzungsleistung dieser veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in die Unternehmensorganisation zu bewerkstelligen. Die berufliche Sozialisation des Autors in multinationalen IT-Konzernen westlicher und östlicher Kulturprägung ist gekennzeichnet von Erfahrungen mit hierarchischen Organisationsmodellen. Erfolgsfaktoren und Dysfunktionalitäten der pyramidalen Unternehmensstrukturen bieten die Ausgangsbasis für das persönliche Forschungsinteresse des Autors im Rahmen dieser Masterarbeit. Sollte der Trend hin zu neuen Organisationsformen von Arbeit anhaltend sein, dann erwartet der Autor massive Auswirkungen auf das unternehmerische Denken und Handeln, auf die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins sowohl auf persönlicher als auch auf gesellschaftlicher Ebene, auf die Felder Forschung, Lehre, Beratung und das gesamte Schulsystem.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Die Bezeichnung „Neue Organisationsformen“ ist kein einheitlich definierter Begriff. Neue Organisationsformen sind kein vollkommen neues Phänomen. Kreative, disruptive QuerdenkerInnen haben ihren Produkt- und

Dienstleistungsideen auch immer wieder traditionsbrechende oder visionäre Organisationsformen folgen lassen. Die meisten davon führten ein relativ unerkanntes Inseldasein. Nur wenige dieser Unternehmen sind damit vor den Vorhang getreten und haben ihre inneren Funktionsweisen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit besteht in der Neugierde, die Motive und Antriebe von UnternehmensgründerInnen bzw. UnternehmenslenkerInnen zu erforschen, die in ihrem Unternehmen eine Abkehr vom klassischen Paradigma der tayloristischen Unternehmensführung in die Wege geleitet haben und der interessierten Fachwelt zugänglich zu machen. Um den Forschungsfokus zu gestalten, wurden Themenbereiche zur Erforschung ausgewählt, die das „warum“, „was“ und „wie“ von neuen Organisationsformen erklärbar machen.

Zugrunde liegen Fragen nach den Beweggründen, aus welchen Gründen und aus welchen Motiven Unternehmen einen intendierten Veränderungsprozess angestrebt haben. Welche Sehnsüchte, Hoffnungen, Notwendigkeiten oder Strategien stellen die Antriebsenergien dar? Ist es ein „weg von“ konventionellen oder ein „hin zu“ neuen Organisationsformen? Und was genau soll es dem Unternehmen bringen? Die Frage nach dem Nutzen unterstellt einen subjektiv empfundenen Mehrwert der neuen Organisationsform für das Unternehmen. Spezifisch interessant ist, welche Gruppen oder Stakeholder des Unternehmens einen Vorteil aus der veränderten Organisationsform ziehen und was konkret als Nutzen empfunden wird.

Näher untersucht werden soll, wie sich „neue“ Organisationsformen nun von konventionellen Unternehmen unterscheiden. Welche anderen, eventuell neuen Praktiken oder Aspekte weisen sie auf bzw. setzen sie im Unternehmensalltag ein? Hinterfragt werden soll, ob und welche Bedingungen es braucht, damit eine Transformation gelingen kann. Welche speziellen Effekte dieser Art treten in Unternehmen auf, die unterscheidbar sind von den vielleicht bekannten Phänomenen in konventionellen Organisationen? Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen auch die besonderen Schwierigkeiten, die Stolpersteine, die Herausforderungen, die in „neuen“ Organisationsformen auftreten und wie diese gelöst werden. Interessant ist dabei die Frage nach den

Gründen, die eine Rückkehr zu einer konventionellen Organisationsform sinnvoll erscheinen lassen. Im Speziellen soll auch die Begrifflichkeit und Tatsächlichkeit der Hierarchiereduktion und der Heterarchie genauer geprüft und einer kritischen Bewertung zugeführt werden.

Diese Herangehensweise mündet in einer Hauptforschungsfrage und zwei Unterforschungsfragen:

Hauptforschungsfrage:

Was bewegt Unternehmen zur Transformation in Richtung hierarchiefreie oder hierarchiereduzierte Organisationsformen und welchen Nutzen ziehen sie aus ihrer Sicht daraus?

Erste Unterforschungsfrage:

Welche neuen Aspekte der Organisationsgestaltung weisen neue Organisationsformen von Arbeit auf und welche Bedingungen und Effekte zeichnen sie aus?

Zweite Unterforschungsfrage:

Was sind die größten Herausforderungen in neuen Organisationsformen und welche Gründe sprechen für eine mögliche Rückkehr zu einer konventionellen Organisationsform?

1.3 Forschungsstrategie

Die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen dienen der hinreichenden Beantwortung der Forschungsfragen und dem besseren Verständnis und Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Zusammenhänge bei diesem Thema erfolgte bisher nach Meinung des Autors unzureichend. Wesentliche Phänomene neuer Organisationsformen wurden bis dato bloß theoretisch, zu isoliert und ohne ausreichende Berücksichtigung der Kontexte betrachtet. Als Ausnahme ist Frederic Laloux zu sehen, der mit „Reinventing Organizations“ ein multiperspektivisches Grundlagenwerk auf Basis der Analyse von 11 Unternehmen geschaffen hat. Durch diese Masterarbeit soll ein wesentlicher

Beitrag zur Diskussion erfolgen, ob und wie neue Organisationsformen die richtige Antwort auf das veränderte unternehmerische Umfeld sein können.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei große Abschnitte. In den theoretischen Grundlagen werden relevante Aspekte der Unternehmensführung, der Organisationsentwicklung und der Wirtschaftspsychologie dargestellt und diskutiert. Eine umfassende Aufarbeitung der Literatur zu diesem Thema bildet die Grundlage für ein Verständnis des Bereiches „Neues Organisationsformen“ und den theoretischen Unterbau für die Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

Die empirische Untersuchung wurde in Form von neun qualitativen Experteninterviews mit GründerInnen, GeschäftsführerInnen und MitarbeiterInnen von fünf Unternehmen durchgeführt, die kürzlich eine Transformation in Richtung hierarchiefreie oder hierarchiereduzierte Organisationsform gestartet haben oder sich bereits länger in einer Transformationsphase befinden. Insgesamt wurden dabei die Sichtweisen von elf Personen erhoben. Anschließend erfolgt die Darstellung, Interpretation und Deutung der Ergebnisse und ein Ausblick in die Zukunft.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt werden jene Modelle, Theorien und Begrifflichkeiten dargestellt, die dem Leser / der Leserin ein grundlegendes Verständnis für neue Organisationsformen ermöglichen sollen. Die theoretischen Grundlagen beschreiben die vielfältigen organisationalen Aspekte, auf deren Basis die Ergebnisse der empirischen Untersuchung interpretiert, eingeordnet und verstanden werden können. Um der Breite des Themas gerecht zu werden, wird in dieser Arbeit wiederholt auf allzu detaillierte Beschreibungen verzichtet und stattdessen auf weiterführende Quellen verwiesen.

Die Gliederung der theoretischen Grundlagen beschreibt das Überblicksschema von Organisationsmodellen nach Frederic Laloux. Laloux (2015, S. 11ff) unternahm den Versuch, die Entwicklungen von Organisationsformen von Arbeit basierend auf bzw. in Zusammenhang mit den menschlichen

Evolutionstufen zu charakterisieren. Dafür greift Laloux auf bereits existierende Modelle zurück, wie die Integrale Theorie von Ken Wilber oder Spiral Dynamics von Don Beck/Chris Cowan, die ihrerseits wieder auf den Forschungen von Clare Graves aufbauen. Aus dieser Beschreibung verwendet der Autor vier Paradigmen und ordnet jedem Paradigma wissenschaftliche Erkenntnisse, einschlägige Informationen und Gestaltungselemente aus der Unternehmensführung, der Wirtschaftspsychologie und der Organisationsentwicklung zu.

Organisationsformen (gereiht nach der Entwicklung von Bewusstseinsstufen)	Merkmale	Beispiele	Wichtige Durchbrüche	Bestimmende Metapher
Tribale impulsive Organisationen (Rot) Ständige Machtausübung durch den Anführer, um den Gehorsam der Untergebenen zu sichern. Angst hält die Organisation zusammen. Sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus. Gedeiht in chaotischen Umgebungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Angst und Schrecken • Chaos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Straßengangs • Stammesmilizen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsteilung • Befehlsautorität 	<ul style="list-style-type: none"> • Wolfsrudel
Traditionelle konformistische Organisationen (Bernstein) Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisung und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie), Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert, die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit.	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Hierarchie • Stabilität • Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Katholische Kirche • Militär • Die meisten Regierungsbehörden • Das öffentliche Schulsystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Rollen (stabile und skalierbare Hierarchien) • Prozesse (langfristige Perspektiven) 	<ul style="list-style-type: none"> • Armee
Moderne leistungsorientierte Organisationen (Orange) Das Ziel ist, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren. Durch Innovation kann man an der Spitze bleiben. Management durch Zielvorgaben (Anweisung und Kontrolle bei dem, was getan wird; Freiheit dabei, wie es getan wird).	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb • Profit und Wachstum • Zielvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinationale Unternehmen • Privatschulen (Charterschulen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Verlässlichkeit • Leistungsprinzip 	<ul style="list-style-type: none"> • Maschine
Postmoderne pluralistische Organisationen (Grün)	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden zufrieden stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationen mit starker 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • Familie

Innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen.	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Werte • Hohes Engagement 	Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Werteorientierte Kultur • Berücksichtigung aller Interessensgruppen (Stakeholder Modell) 	
Integrale evolutionäre Organisationen (Petrol) Abschaffung starrer Hierarchien zugunsten dynamischer Netzwerke. Verteilung von Macht und Autorität. Überwindung des Konkurrenzdenkens durch Fokus auf Unternehmenssinn statt Profit.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationen als lebende Wesenheiten • Höhere Bestimmung • Verteilte Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 von Laloux untersuchte Unternehmen in Europa und USA 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstführung • Ganzheit • Evolutionärer Sinn/ „Purpose“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebendiger Organismus

Tab. 1: Entwicklung von Organisationsformen nach Frederic Laloux. Darstellung von fünf Organisationsformen, gereiht nach der Entwicklung von Bewusstseinsstufen. Laloux weist den Stufen Farben zu, die der Autor zum Zweck der Vollständigkeit anführt, Quelle: Laloux, 2015, S. 36f und eigene Ergänzungen

2.1 Das traditionelle konformistische Paradigma

Dem traditionellen konformistischen Paradigma ordnet Laloux die Farbe Bernstein zu und attestiert ihm zwei neue Kennzeichen des evolutionären Fortschritts (vgl. Laloux, 2015, S. 17ff): erstens eine **langfristige Perspektive des Unternehmens durch stabile Prozesse** und zweitens **Größe und Stabilität durch formelle Hierarchie**. Formelle Titel, feste Hierarchien und Organigramme gestalten eine stabile Pyramide mit einer Kaskade formeller Kommunikationswege von den Mächtigen zu den Untergebenen (vgl. Laloux, 2015, S. 20). Im Allgemeinen lässt sich eine Hierarchie als Gesamtheit von Elementen charakterisieren, die durch Über- und Unterordnungsbeziehungen miteinander verbunden sind. Im Kontext von Organisationen können der Hierarchie vier Funktionen zugeordnet werden: erstens eine Vereinfachung und Verkürzung von Entscheidungen, quasi eine Lösung für das „Problem der großen Zahl“. Zweitens schafft sie eine stabile Ordnung mit generalisierten Verhaltenserwartungen, die auch bei häufigem Wechsel der Mitglieder gewährleistet werden kann. Drittens schafft Hierarchie persönliche Autorität, die

nicht ständig neu legitimiert werden muss. Und viertens ermöglichen hierarchische Weisungsrechte die bessere Kontrolle von opportunistischem Verhalten (vgl. Wirtschaftslexikon, 2017, Hierarchie). Zum besseren Verständnis des traditionellen konformistischen Paradigmas soll nun folgend auf die Methoden von Taylor und Ford eingegangen werden.

1911 legte Frederick Winslow Taylor als Chefsingenieur von Stahlwerken mit seinem Buch „The Principles of Scientific Management / Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ (vgl. Kieser, 2016, S. 99f) den Grundstein für ein System strategischer Gestaltungsziele: 1. Trennung von Hand- und Kopfarbeit, 2. Pensum und Bonus, 3. Auslese und Anpassung der Arbeiter. Taylor's Grundsatz, Faustregeln durch wissenschaftliche Ansätze zu ersetzen, manifestierte sich unter anderem in Zeit- und Bewegungsstudien, die zu einer **Maximierung von Leistungsmöglichkeiten** führten (vgl. Kieser, 2016, S. 99f). Die Planung und Ausführung von Arbeit sind strikt getrennt, denn das Denken geschieht oben und das Tun unten. Die Entscheidungen, die oben gefällt werden, gelangen durch aufeinanderfolgende Managementebenen nach unten, die mit subtilen und verfeinerten Kontrollmechanismen sanktioniert werden. Dazu wird ein ganzer Katalog von Regeln formuliert. Einige Mitarbeiter werden damit beauftragt, die Befolgung dieser Regeln zu überprüfen und Disziplinarmaßnahmen und Strafen zu verhängen, wenn sie gebrochen werden (vgl. Laloux, 2015, S. 20).

Nach diesem Ansatz verhalten sich die Arbeiter wie Teile einer komplizierten Maschine: Wenn sie die richtige Arbeit auf die richtige Weise zur richtigen Zeit erledigten, würde die Maschine problemlos funktionieren. Menschen würden rational auf äußere Antriebskräfte wie Belohnung und Bestrafung (extrinsische Motivatoren) reagieren und dadurch sich selbst und dem Unternehmen Erfolg bringen (vgl. Pink, 2010, S. 29). Vieles im **tayloristischen Prinzip** zielte darauf ab, Kontrolle über die Arbeiter und ihr Verhalten zu bekommen und so die Arbeiter im Griff zu haben (vgl. Schermuly, 2016, S. 27). Man muss ihnen sagen, was von ihnen erwartet wird. Das Management muss Anweisung und Kontrolle nutzen, um Resultate zu erzielen. „Die Arbeitsplätze in der Produktion haben eine enge Aufgabenbeschreibung und basieren auf Routine. Innovation,

kritisches Denken und Selbstaussdruck sind nicht wichtig (und werden oft als hinderlich gesehen). Information wird nur geteilt, wenn es nötig ist. Menschen sind im Grunde austauschbare Ressourcen; individuelle Talente werden nicht erkannt und entwickelt“ (Laloux, 2015, S. 20f).

Die Fortsetzung dieses Ansatzes ist eng mit der Fließbandproduktion und dem Namen **Henry Ford** verbunden, der die Messmethoden von Taylor in praktisches Management umsetzte (vgl. Geschwill, Nieswandt, 2016, S. 38). Durch die Bedingungen der Fließfertigung konnte man die Arbeiter noch besser und sogar kostengünstiger kontrollieren (vgl. Schermuly, 2016, S. 28). Damit begründeten Taylor und Ford Management als eine Organisationsmethodik, die sich aus Sicht von Kritikern nicht wesentlich von unserem heutigen Management unterscheidet (vgl. Pfläging, 2014, S. 12).

Laloux wählt als Analogie für die traditionelle, hierarchische Organisation die **Armee**. „In einer rigiden Hierarchie muss es eine eindeutige Befehlskette, formelle Prozesse und klare Regeln geben, womit festgelegt wird, wer welche Aufgabe hat. Von den einfachen Arbeitern am Boden der Pyramide wird erwartet, dass sie die Befehle genau befolgen und keine Frage stellen, um dafür zu sorgen, dass das Bataillon in guter Ordnung marschiert“ (Laloux, 2015, S. 21).

2.2 Das moderne leistungsorientierte Paradigma

Das moderne leistungsorientierte Paradigma (Orange) charakterisiert Laloux durch 3 Durchbrüche: **Innovation**, **Verlässlichkeit** und **Leistungsprinzip** (vgl. Laloux, 2015, S. 25f). „Aus Befehl und Kontrolle traditioneller Organisationen wird das Vorhersehen und Kontrollieren moderner Organisationen“ (Laloux, 2015, S. 26). Zum Zweck des Konkurrenzvorteils wird die Intelligenz vieler MitarbeiterInnen genutzt. Das Management führt nach Zielvorgaben. Ziele werden gesetzt, kontrolliert und man meint, dass Menschen durch materiellen Erfolg motiviert werden. Traditionelle Organisationen benutzten noch die Peitsche, in modernen Organisationen kommt Zuckerbrot zum Einsatz (vgl. Laloux, 2015, S. 26).

2.2.1 Führung und Management

Eine bedeutende Aufgabe kommt im modernen leistungsorientiertem Paradigma dem Thema Management und Führung zu. Aus diesem Grund wird nachfolgend ein kurzer Überblick über die Entwicklung von Führung und Management gegeben und einige Führungsansätze konkret beschrieben.

Obwohl die die Geschichte des Managements weit zurückreicht, hat die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert die Nachfrage nach Management explodieren lassen. Die grundlegende Annahme war zunächst, dass Organisationen Maschinen sind, die analytisch berechenbar sind und gesteuert werden können (vgl. Boos, Mitterer, 2014, S. 83f). Dieses Bild einer Organisation basiert auf klaren Hierarchien und Aufgabenverteilungen. MitarbeiterInnen sind kleine Rädchen in einem größeren System und Abweichungen müssen zentral ausgesteuert und korrigiert werden. Der Manager wird zum Ingenieur, der Standardisierungen und Vereinfachungen von Prozessen und Strukturen sicherstellt und die Maschine optimiert. Der Ingenieur ist selbst nicht Teil jener Organisation, die es zu optimieren gilt: er ist der Konstrukteur (vgl. Boos, Mitterer, 2014, S. 12f). Daraus abgeleitet wurden zuerst Führungsstile, die den Stil des Führenden beschreiben: Z.B von Kurt Lewin der **autoritäre, demokratische und laissez-faire Führungsstil** (vgl. Frey, Hauser, 2013, S. 97). Weiterentwickelt wurden feinere Modelle von Führungsverhalten, die den Menschen in seiner Ganzheit Stück für Stück mehr berücksichtigten und nützten. **Die transaktionale Führung** basiert auf der Idee des Tausches: Für das Engagement und die Zielerreichung bekommt der /die MitarbeiterIn eine Belohnung. Management by Objectives und Zielvereinbarungen sind die Methoden der transaktionalen Führung (vgl. Hofert, 2016, S. 45).

Das Modell der **transformationalen Führung** ist als wesentliche Weiterentwicklung der transaktionalen Führung zu sehen. Hier liegen die Schwerpunkte auf Vorbild sein und Vertrauen schaffen (Identification), durch Herausforderungen motivieren, die auf Werten basieren (Inspiration), zur selbständigen, kreativen Problemlösung anregen (Stimulation) und individueller

Förderung und Coaching (Consideration). Zu einem späteren Zeitpunkt wurden drei weitere Aspekte ergänzt: effektive Kommunikation (Fairness), unternehmerische Haltung (Innovation) und Umsetzungsstärke (Ergebnisorientierung) (vgl. Korn, 2016, S. 135).

Der Ansatz des **Collaborative Leadership** stellt die Aspekte Creativity, Communication, Consensus und Contribution in den Beziehungsmittelpunkt zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn (vgl. Pichler, 2016b, S. 37f).

Weiterführende Konzepte verstehen sich bereits als Ergänzung und/oder Alternative zu traditionellen hierarchischen Führungskonzepten. Als ein Beispiel kann **Shared Leadership** (SL)/Geteilte Führung gesehen werden: als gegenseitiger Beeinflussungsprozess von Personen in einer Gruppe um sich gegenseitig zu einem Gruppen- oder organisationalen Ziel zu führen. Inkludiert sind dabei sowohl KollegenInnen als auch hierarchisch über- oder untergeordnete Personen. Dabei wechseln die Gruppenmitglieder je nach Notwendigkeit aktiv und intentional die Führungsrolle. Vier Typen werden beschrieben: direktive SL, transaktionale SL, transformationale SL und empowering SL (vgl. Winkler, 2012, S. 4).

Das Konzept der **lateralen Führung** wurde als Instrument für hierarchische Organisationsformen erdacht. Diese Führungskonzeption steht allen Organisationsmitgliedern zur Verfügung mit der Absicht, auf andere einzuwirken, über die sie keine hierarchischen Weisungsbefugnisse haben. Genutzt werden dabei die Einflussmechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen. Laterales Führen soll Handlungsmöglichkeiten eröffnen, ohne dass die formalen Strukturen einer Organisation grundlegend geändert werden müssen (vgl. Kühl, Schnelle, 2009, S. 51f).

Obwohl bereits in den 1970er Jahren entwickelt, ist der Begriff **Servant Leadership**/dienende Führung noch nicht etabliert. Die Idee des Begründers Robert Greenleaf war die kompromisslose Orientierung am Wohl der Organisation und ihrer Individuen durch den/die Führende/n. Servant Leadership beginnt mit dem Bedürfnis des Führenden, zunächst einen eigenen Beitrag zum Wohl einer Organisation oder anderer Individuen zu leisten. Das

ruft Vertrauen hervor, das die Geführten daraufhin in die Führung dieser Person setzen – um ihr sodann freiwillig zu folgen (vgl. Schnorrenberg, 2016).

Abhängig von Kultur, Unternehmenskultur, Branche, Größe und Entwicklungsphase des Unternehmens findet man heute die gesamte Bandbreite an Führungsmodellen.

Exkurs: 1960 veröffentlichte Douglas McGregor „The human side of enterprise“. Darin beschrieb er zwei Menschenbilder, die er **Theory X** und **Theory Y** nannte: „Entweder man geht davon aus, dass die Menschen von Natur aus faul und dumm sind, so wenig wie möglich arbeiten und Verantwortung meiden wo es nur geht, die Regeln überlisten und sich einen egoistischen Vorteil verschaffen, auch wenn das auf Kosten der Gemeinschaft geht. Kreativität und schöpferische Fähigkeiten sind nur einigen wenigen in die Wiege gelegt worden. Oder man geht davon aus, dass sie Menschen von Natur aus motiviert sind, den unbedingten Willen haben, sich zu entfalten und zu entwickeln. Sie haben ihren eigenen Antrieb etwas zu leisten, und sind unter den richtigen Bedingungen bereit, alles zu geben und ihre Kreativität zielgerichtet und zum Wohle des Ganzen einzusetzen, um Probleme zu lösen“ (Pfläging, 2009, S.20f). McGregor wies auf den Missstand hin, dass, wenn alle autoritären Chefs alle Menschen und folglich auch ihre MitarbeiterInnen für „von Natur aus faul“ halten und sie sie deshalb immer nur bevormunden, dies zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung führt. Denn wem nichts zugetraut wird, der zeigt bald tatsächlich ein rein passives Arbeitsverhalten. McGregor wandte sich mit Nachdruck gegen das damals vorherrschende tayloristische Gedankengut und plädierte dafür, dass Chefs besser davon ausgehen sollten, dass sich der Mensch durch Arbeit, Eigeninitiative und Kreativität selbst verwirklichen will. McGregor empfahl daher dringend, die MitarbeiterInnen bei der Zielfindung und bei Entscheidungen mitreden zu lassen und Verantwortung zu delegieren (vgl. Pichler, 2016a, S. 16f).

	Theorie X	Theorie Y
1	Der Mensch ist von Natur aus arbeitsscheu	Jeder Mensch möchte arbeiten
2	Der Mensch muss zu körperlicher und geistiger Arbeit mehr oder weniger von außen gezwungen werden	Körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten ist so natürlich wie Spiel und Ruhe
3	Der Mensch muss kontrolliert werden	Selbstdisziplin und Selbstkontrolle kommen automatisch, wenn Menschen Ziele haben
4	Durch die Androhung von Strafe wird gewünschtes Verhalten erreicht	Menschen verhalten sich aus sich heraus richtig; weil sie es wollen
5	Menschen fühlen sich ihren Zielen verpflichtet, wenn mit deren Erreichen Belohnungen verbunden sind	Die bedeutendste Belohnung für Menschen ist die Möglichkeit, ihre Persönlichkeit zu leben und zu entfalten
6	Menschen meiden Verantwortung	Unter entsprechenden Bedingungen möchte jeder Verantwortung übernehmen und kann es auch
7	Menschen sind von allein nicht kreativ	Jeder Mensch besitzt Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme
8	Menschen nutzen ihren Verstand nicht immer	Jeder Mensch kann seinen Verstand nutzen, oft mehr, als es auf den ersten Blick scheint
9	Der Mensch ist, wie er ist	Jeder Mensch kann sich entwickeln
10	Was man früh versäumt hat, lässt sich nicht nachholen	Etwas Neues lernen ist zu jeder Zeit möglich

Tab. 2: Beschreibung Theorie „X“ und Theorie „Y“. Die Punkte 1–8 sind nach McGregor formuliert, 9 und 10 wurden von Hofert hinzugefügt, Quelle: Hofert, 2016, S.49

2.2.2 Motivation

Das Leistungsprinzip ist von wesentlicher Bedeutung im modernen leistungsorientierten Paradigma und steckt schon in dessen Namen. Das Leistungsprinzip ist nicht nur ein Durchbruch sozialer Fairness (vgl. Laloux, 2015, S. 27). Es wirft den Blick auf das Individuum und seine persönliche Motivation, sich im Rahmen des Leistungsprinzips zu positionieren. Nachfolgend führt der Autor einige grundlegende Perspektiven und Strömungen aus der Motivationsforschung aus.

Zu Beginn steht eine Klärung zwischen **intrinsischer und extrinsischer Motivation**. Erstens resultiert Verhalten, das intrinsisch motiviert ist, aus einem personeninternen Antrieb, während extrinsisch motiviertes Verhalten durch personenexterne Faktoren verursacht wird. Zweitens führt bei einem intrinsisch

motivierten Verhalten die Durchführung der Aktivität *unmittelbar* zu einer Bedürfnisbefriedigung, so dass die Handlung um ihrer selbst willen angestoßen wird. Im Vergleich dazu beinhaltet eine extrinsisch motivierte Handlung ein spezifisches Ziel, dessen Erreichen unabhängig von der Aktivität eine Bedürfnisbefriedigung herbeiführt. Somit dient die extrinsische Motivation im Gegensatz zur intrinsischen Motivation einer *mittelbaren* Befriedigung der Bedürfnisse (vgl. Kunz, Quitmann, 2011, S. 58).

Frederick Herzberg baute seine Motivationsforschung nicht auf den Motiven des Handelns auf, so wie das Abraham Maslow vor ihm getan hatte, sondern erforschte die Anreize für das Handeln des Menschen im Arbeitskontext. Seine Forschungsergebnisse fokussierten sich auf zwei Klassen von Faktoren: **Hygienefaktoren und Motivatoren** (vgl. Trimpop, 2013, S. 84ff). Solange Hygienefaktoren nicht erfüllt sind, führt das zu Unzufriedenheit. Werden sie aber erfüllt, führt das nicht zu Zufriedenheit, sondern zu einem neutralen Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird. Beispiele dafür sind die Unternehmenspolitik, die fachliche Führung, die Beziehung zu Vorgesetzten, die formalen Arbeitsbedingungen, die Entlohnung und auch die Beziehung zu KollegInnen. Zufriedenheit wird hingegen von den Motivatoren erzeugt, die überwiegend mit der Tätigkeit unmittelbar verknüpfte Faktoren thematisieren (Leistungserlebnisse, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Beförderung und Wachstum). Das Modell von Herzberg fordert ein komplexeres Wenn-Dann-Denken, statt einfacher Reiz-Reaktionsmuster. Herzberg hält fest: „Wenn man MitarbeiterInnen motivieren will, muss man dafür sorgen, dass erstens die Hygienefaktoren nicht stören und zweitens die Motivatoren erfüllt sind“ (Trimpop, 2013, S. 87).

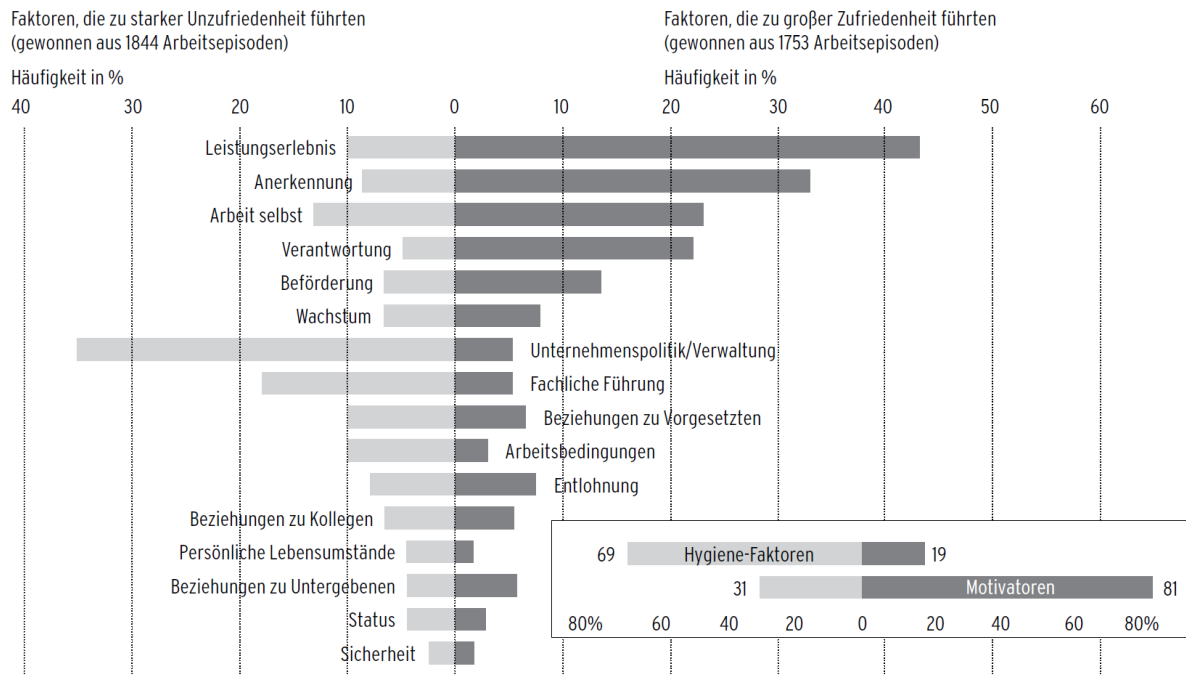


Abb. 1: Darstellung der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg, links/hellgrau: Hygiene-Faktoren, rechts/dunkelgrau: Motivatoren, Quelle: Trimpop, 2013, S. 87

Hackman und Oldham bauten 1975 ihr **Job Characteristics Model (JCM)** auf der Grundlage von Herzbergs Zweifaktoren Modell. Grundlegend dabei sind fünf Merkmale der Tätigkeit, die, vermittelt über psychologisches Erleben, auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation wirken. Das erste Merkmal ist die wahrgenommene **Autonomie**, die man bei der Planung und Ausführung der Arbeit wahrnimmt und die sich auf den psychologischen Erlebniszustand der wahrgenommenen Verantwortlichkeit auswirkt. Das zweite Tätigkeitsmerkmal ist die **Rückmeldung** durch die Aufgabe an sich, die sich über das (psychologische) Wissen um die Resultate der Arbeit positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Die nächsten drei Merkmale wirken zusammengenommen auf die erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit ein und können so die Arbeitsmotivation erhöhen. Das dritte Merkmal ist die **Ganzheitlichkeit**. Sie beschreibt, wie sehr die Arbeitenden eine in sich vollständige und abgeschlossene Tätigkeit von Anfang bis Ende durchführen können. Mit der **Vielfalt** wird beschrieben, inwiefern die Tätigkeit unterschiedliche Aufgaben umfasst. Und das fünfte Merkmal **Bedeutsamkeit** der Tätigkeit ist dadurch gekennzeichnet, dass die eigene Arbeit für das Leben anderer Menschen

wichtig ist (vgl. van Dick, Stegmann, 2016, S. 50). Van Dick und Stegmann weisen in ihren Studien nach, dass, je bedeutsamer die Befragten ihre Tätigkeit wahrnahmen, desto mehr identifizierten sie sich mit ihrem Unternehmen. Diese Identifikation führte wiederum zu mehr Arbeitszufriedenheit, zu mehr Organizational Citizenship Behavior, geringeren körperlichen Beschwerden und geringeren Kündigungsabsichten (vgl. van Dick, Stegmann, 2016, S. 54ff).

Pink beschreibt, dass bei „algorithmischen“ Aufgaben eine Reihe von bekannten Instruktionen entlang eines einzigen Pfades bis zur Lösung verfolgt wird. Es gibt also ein Verfahren für die Lösung. Das 20. Jahrhundert war hauptsächlich von algorithmischer Arbeit, sprich Routinen, geprägt, sowohl in der Produktion als auch in der Verwaltung. Die Zunahme des Anteils an Dienstleistungen in unserer Gesellschaft bringt eine Zuwendung zu heuristischen Aufgaben mit sich: es gibt kein eindeutiges und klares Verfahren für die Lösung. Man muss mit verschiedenen Möglichkeiten experimentieren, um eine neuartige Lösung zu entwickeln (vgl. Pink, 2010, S. 41). Äußere Anreize in Form von Belohnung und Bestrafung funktionieren bei **algorithmischen Tätigkeiten**, bei **heuristischen Tätigkeiten** können sie verheerende Folgen haben (vgl. Pink, 2010, S. 42). Um heuristische Tätigkeiten erfolgreich zu erledigen, benötigen Menschen drei Faktoren, die für die intrinsische Motivation grundlegend sind: Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung (vgl. Pink, 2010, S. 105).

Die **Selbstbestimmungstheorie** (Self-Determination Theory) von Deci und Ryan basiert auf einem Konzept von universellen psychologischen Grundbedürfnissen. Diese werden als Anpassungsmechanismen des Individuums an sein Umfeld verstanden. Die Motivation für ein bestimmtes Verhalten hängt bei dieser Theorie immer davon ab, inwieweit bei der Ausübung dieses Verhaltens drei psychologische Bedürfnisse befriedigt werden: Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit (vgl. Deci, Ryan, 1993)

Ein Phänomen zur **Motivation in der Gruppe** hat der der französische Agraringenieur Max Ringelmann in einem Experiment mit StudentInnen bereits

vor 100 Jahren nachgewiesen: Einzelpersonen legen im Gruppenzusammenhang eine niedrigere Leistung an den Tag. Gestützt auf den Ringelmann-Effekt haben die amerikanischen Psychologen Latané, Williams und Harkins für dieses Phänomen 1979 den Begriff des "Social Loafing" geprägt, auch soziales Faulenzen genannt. Der Einzelne segelt im Wind, den andere erzeugen. Dahinter muss aber nicht immer eine böse Absicht im Sinne eines Trittbrettfahrerverhaltens stecken. Allein der Umstand, zu glauben, die eigene Leistung sei nicht messbar und gehe in der Gesamtleistung der Gruppe auf oder unter, kann eine unbewusste individuelle Leistungsminderung zur Folge haben (vgl. von der Oelsitz, Busch, 2008).

2.2.3 Ziele

Im modernen leistungsorientierten Paradigma werden Organisationen als Maschinen gesehen, die mittels Planung und Zielen gesteuert werden (vgl. Laloux, 2015, S. 28f). Die geplante Verlässlichkeit stellt einen Durchbruch des modernen leistungsorientierten Paradigmas dar. Methoden wie „Management by Objectives“ (Peter Drucker), die Balanced Score Card und das SMART-Modell dienen dabei als Kommunikationsmittel, die kompakt darstellen, was gewollt wird (vgl. Vieweg, 2015, S. 10). In Richtung der nächsten Evolutionsschritte ist anzumerken, dass Ziele weiterhin ihren Einsatz finden werden, mit dem Zweck, Orientierung zu geben und Herausforderungen deutlich zu machen. Allerdings wird die **Steuerbarkeit von Organisationen durch Planung und Zielsetzung** immer mehr in Frage gestellt (vgl. Pfläging, 2009, S. 148). Im Besonderen wird der Glaube an individuelle Leistungen bzw. die Zuordnung von Leistungen zu Einzelpersonen innerhalb von Organisationen hinterfragt. Aussagen, wie „die Leistung entsteht in Teams“ werden als Grundsätze in zukünftigen Paradigmen dienen (vgl. Pfläging, 2009, S. 153). Pfläging fasst die beiden unterschiedlichen Zugänge zu Zielen folgendermaßen zusammen:

<i>Alles ist messbar – viel zu messen ist gut und wichtig zur Kontrolle</i>	Nur das wenigste ist messbar – viel zu messen schadet Denken und Handlungsfreiheit
<i>Management by Numbers – Regeln und Normen leiten</i>	Arbeiten an der Wertschöpfung – Prinzipien und Werte leiten
<i>Objektivität durch Messung – what gets measured, gets done</i>	Es gibt keine Objektivität im Zahlenwerk – die wichtigsten Dinge entziehen sich der Messung
<i>Fixierte Ziele fordern heraus – Zielverhandlung/-vereinbarung und Management by Objectives machen's möglich</i>	Fixierte Ziele fördern Mittelmaß – Verhandlung und -vereinbarung sind überflüssiger Unsinn, Symptom von Weisung und Kontrolle
<i>Ziele »erzeugen« Leistung – ohne Ziele keine Leistung</i>	Ziele schaffen Herausforderung und geben Richtung, sonst nichts – bessere Leistung kommt nur durch bessere Methoden zustande
<i>Ziele sollen SMART sein – jedes Ziel ist quantifizierbar</i>	Die einzig legitimen Ziele sind relative Ziele – zeitlich nicht fixierte Verbesserungsziele und Vergleiche von realer Leistung mit realer Leistung
<i>Messung der Leistung gegen Soll – Plan-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse</i>	Beurteilung von Leistung im Kontext und im Nachhinein – Ist-Ist-Vergleich und Dialog
<i>Management ahndet Abweichungen – Eingriffe und Mikromanagement von oben</i>	Teams sind für ihre Leistung verantwortlich, können Hilfe suchen – Zentrale behält Hände bei sich
<i>Alles ist Ziel – von Verkaufsquotas, Umsatz und Ergebnis bis zu Krankenstand und Indikatoren</i>	Wenige Ziele – nur für wenige relative Indikatoren (z. B. Kosten über Umsatz), nie für absolute Werte – Betrachtung von Leistung im Zeitablauf
<i>Ziele werden von oben nach unten kaskadiert, heruntergebrochen, voneinander abgeleitet, verscorecardet</i>	Unternehmen sind keine Maschinen – Zielkaskaden und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind reine Fiktion
<i>Ranking und Vergleiche einzelner Mitarbeiter und Manager – Belohnung/ Bestrafung derjenigen oben/unten</i>	Ranking und Vergleiche zwischen Teams für sportlichen Wettbewerb – ohne Belohnung/Bestrafung
<i>Benchmarkdaten zu bekommen ist schwierig oder unmöglich – wir sind einzigartig</i>	An Benchmarkdaten kommt man leicht, wenn man will – es gibt immer relevanten Wettbewerb
<i>Vergleiche sind nicht genau genug – Genauigkeit ist für Personal-Systeme von Bedeutung</i>	Genauigkeit spielt für Leistungsvergleichen keine Rolle, trennt man Ziele von Belohnung und Bestrafung

Tab. 3: Darstellung zweier unterschiedlicher Perspektiven von Zielen, linke Spalte: modernes leistungsorientiertes Paradigma, rechte Spalte: zukünftige Paradigmen, Quelle: Pfläging, 2009, S. 158

Frederic Laloux sieht Ziele für künftige Paradigmen aus drei Perspektiven problematisch. Erstens beruhen Ziele auf der Annahme, dass wir die Zukunft vorhersagen können, zweitens lenken Ziele unser Verhalten von unserer inneren Motivation ab und Ziele können unsere Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu spüren, einengen (vgl. Laloux, 2015, S. 213).

2.2.4 Human Relations Ansatz, Humanisierung der Arbeitswelt, New Work

Im folgenden Abschnitt werden Forschungen und Bestrebungen angeführt, die als „Gegenpol“ zum traditionellen konformistischen und modernen leistungsorientierten Paradigma zu verstehen sind. Diese Perspektiven reflektieren die bisherigen Paradigmen kritisch.

Die Hawthorne-Experimente beabsichtigten von 1924-1932 die physischen Einflussfaktoren auf die Arbeitsproduktivität zu erforschen. Bei Untersuchungen bei der Western Electric Company erwartete man sich einen Zusammenhang zwischen äußeren Arbeitsbedingungen und Arbeitsproduktivität.

Überraschenderweise kam man allerdings zu der Auffassung, dass der entscheidende Grund für die (unerklärlichen) Produktivitätssteigerungen während der Untersuchungszeiträume nicht im Lohnsystem oder äußeren Arbeitsbedingungen zu suchen sei, sondern im sozio-emotionalen Bereich, eben in den „**human relations**“ . Die ForscherInnen konnten belegen, dass die mit den Experimenten einhergegangene Veränderung der sozialen und informellen Beziehungen die Ursache für die rätselhaften Produktivitätssteigerungen war (vgl. Wirtschaftslexikon, 2017, Organisationstheorie). Damit wurde Kritik am „homo oeconomicus“ laut, einem Akteur, der stets eigeninteressiert und rational handelt, nur auf die Maximierung seines Nutzens bedacht ist und feststehende Präferenzen hat. Auf diesem Weg hielt die Motivationsforschung Einzug in die Wirtschaftswissenschaften und belegte, dass soziale Gruppenbeziehungen und wertschätzende Führung mehr Einfluss auf die Produktivität der Arbeiter haben als die formalen Arbeitsbedingungen (vgl. Pinnow, 2011, S. 28).

Die Gründung des **Tavistock Institute of Human Relations** in London war eine Folge eines Trends, der sich weiterhin mit den Wirkungsmechanismen von

Gruppen in Arbeitsorganisationen beschäftigte. Dabei wurde der Einfluss der Technologie auf die Formen der Zusammenarbeit miteinbezogen und der Aufgabenbezug von Teams betont (vgl. Boos, Heitger & Hummer, 2005, S. 8). Einer der Gründer dieses Institutes war Elliott Jaques. Er leitete das einflussreiche Forschungsprojekt zum Einsatz demokratischer Strukturen in Unternehmen der Glacier Metal Company (1951). Hier stand die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen im Vordergrund, man schuf die Stechuhr ab und setzte auf Vertrauen anstelle von Kontrolle. Auch das Thema Entscheidungskompetenz war im Forschungsfokus: Strategische Entscheidungen durften nur getroffen werden, wenn alle gewählten ArbeitnehmervertreterInnen zustimmten. Bei der Frage „Wer entscheidet was?“ war das Ziel, so wenig wie möglich Bürokratie aufzubauen. Bei Glacier wurde der Zeitraum zwischen dem Treffen der Entscheidung und deren Auswirkung auf den Kunden als Kriterium genommen. Je kürzer der Zeitraum war, desto mehr Entscheidungsfreiheit für den Handelnden. Schnell wirksame, operative Entscheidungen konnten dann an der Basis vor Ort entschieden werden. Strategische, sich langfristig auswirkende Entscheidungen, wurden an der Unternehmensspitze entschieden (vgl. Geschwill, Nieswandt, 2016, S. 80).

Bereits in den 1960er Jahren gab es in verschiedenen Produktionsstätten in Europa Ansätze und Projekte zur „**Humanisierung der Arbeitswelt**“. U. a. wurden bei Saab Teamexperimente durchgeführt: In teilautonomen Gruppen wurden die Fließbänder abgeschafft und Pkw auf Rotunden hergestellt. Jeder Arbeiter sollte alle in der Produktion anfallenden Arbeitsschritte kennen. In wöchentlichen Gruppentreffen wurde festgelegt, wer wann und wieviel produzierte und was lernte. Unbestritten war das Tavistock Institute ein Vorreiter für wissenschaftliche Untersuchungen, die ein Mehr an Selbstverantwortung, Vernetzung und Hierarchiefreiheit anstrebten (vgl. Geschwill, Nieswandt, 2016, S. 81). Die Kernelemente der Ansätze der „Humanisierung der Arbeitswelt“ waren Autonomie, Selbstständigkeit, eigenverantwortliches Handeln, Förderung und Entfaltung individueller Fähigkeiten bis hin zur Selbstverwirklichung, Partizipation an Entscheidungen, Kontrolle über den eigenen Handlungsspielraum und mehr Spontanität und

Echtheit bzw. Individualität des Verhaltens (Gebert, 1974, S. 12f; zit. n. Schwarz, 2016, S.18).

Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann steht in der Tradition der Humanisierung der Arbeitswelt in dem Sinne, dass seine Ideen zur Neugestaltung unserer Arbeitswelt sowohl das Ziel anstreben, die Arbeit zu individualisieren als auch die Massenarbeitslosigkeit zu beseitigen. Der Begriff „**New Work**“ entstammt Bergmanns Theorie aus dem Jahre 1984. Konkret bedeutet New Work für Bergmann die Weiterführung des frühkapitalistischen Systems der Lohnarbeit und basiert auf den zentralen Werten Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Folgende drei Tätigkeiten benennt Bergmann unter „New Work“: 1/3 Erwerbsarbeit, 1/3 Selbstversorgung und „smart consumption“ und 1/3 Arbeit, die man wirklich, wirklich will (vgl. Bartz, 2015). Die derzeitige Verwendung des Begriffs „New Work“ als Synonym für neue Organisationsformen von Arbeit steht daher nur in einem rudimentären Zusammenhang mit der ursprünglichen Bedeutung des Wortes.

2.2.5 Zusammenfassung

Das moderne leistungsorientierte Paradigma ist von den drei Durchbrüchen Innovation, Verlässlichkeit und Leistungsprinzip gekennzeichnet. Die Begründung und Weiterentwicklung von Führung und Management ist dabei als ein Grundpfeiler zu sehen. Die Potenziale individueller Motivationsfaktoren werden fortschreitend ins Auge gefasst, um die geplante Zielerreichung von Unternehmen zu verwirklichen. Moderne Organisationen öffnen erstmalig die Grenzen einer funktionalen und hierarchischen Aufteilung, um Kommunikation zu beschleunigen und Innovation zu unterstützen.

2.3 Das postmoderne pluralistische Paradigma

„Die postmoderne Weltsicht ist sich der Schatten, die das moderne Paradigma auf Menschen und die Gesellschaft wirft, sehr bewusst: die materialistische Obsession, die soziale Ungerechtigkeit und der Verlust von Gemeinschaft“ (Laloux, 2015, S.30). Beziehungen sind wichtiger als Ergebnisse. Hat die moderne Weltsicht noch Entscheidungen von oben nach unten getroffen, strebt

die postmoderne Perspektive Prozesse von unten nach oben an. Macht und Hierarchie werden hinterfragt, ebenso das Verfolgen der eigenen Karriere und des eigenen Erfolges (vgl. Laloux, 2015, S.31). Drei Durchbrüche kennzeichnen das postmoderne pluralistische Paradigma (grün): **Empowerment**, eine **werteorientierte Kultur bzw. eine inspirierende Sinnausrichtung** sowie die **Integration verschiedener Interessensgruppen**.

Nachfolgend werden Modelle und Blickwinkel näher beschrieben, die die Dynamiken des postmodernen pluralistischen Paradigmas beleuchten.

2.3.1 Organisationskultur

Werteorientierte Kultur stellt einen Durchbruch des postmodernen pluralistischen Paradigmas dar. Organisationen entdecken in diesem Paradigma die Organisationskultur als Bindemittel und Basis für hohes Engagement von MitarbeiterInnen.

Edgar H. Schein verfolgte ein holistisches Verständnis in der **Organisationskulturforschung**, die nicht ausgewählte Kulturphänomene wie Werte oder Symbole ins Zentrum stellt, sondern die Organisationskultur als ein ganzheitliches Konstrukt betrachtet. Die Essenz von Kultur findet sich nach Schein in den unbewussten, gemeinsamen Grundannahmen der Mitglieder einer Organisation: Wie diese sich selbst sehen und von ihrer Umwelt gesehen werden. Aus dieser Perspektive leitete er 1985 sein Kulturebenenmodell ab (vgl. Haas, 2017, S. 90ff):

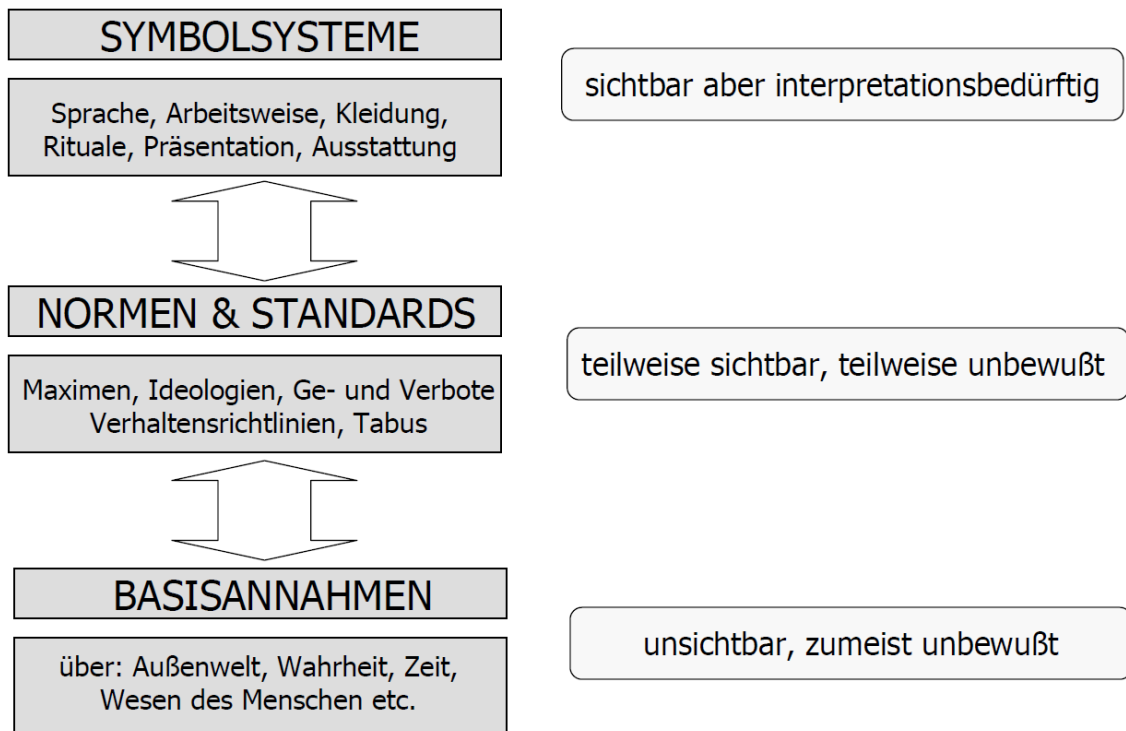


Abb. 2: Kulturebenen nach Schein, Quelle: Fürnkranz, 2017, S. 5

Besonders der Bereich der Basisannahmen wurde in weiterführenden Konzepten der Organisationskultur stärker betont, z.B. im Kulturansatz von Matthias zur Bensen. Aus seiner Sicht äußert sich Organisationskultur in erster Linie in zwei Phänomenen: Einerseits in Liturgien, d.h. in sich wiederholende, institutionalisierte Abfolgen von Ritualen, die den Jahreszyklus bestimmen. Andererseits im "Spirit". Darunter versteht zur Bensen die im sozialen System herrschende Grundstimmung, die durch zentrale Geschichten genährt und aufrechterhalten wird (vgl. Fürnkranz, 2017, S.18). Im postmodernen pluralistischen Paradigma wendet sich der Fokus daher von absoluten Wahrheiten zu relativen Erkenntnissen. Unternehmenskultur ist dabei der konstruktivistische Spiegel des Status Quo einer Organisation.

2.3.2 Karriere

Die etymologische Herleitung des Begriffs Karriere zeigt, dass das lateinische Wort „carriera“ für „Straße“ oder „Weg“ grundlegend ist. Altgriechische Wurzeln deuten den Karrierebegriff in Richtung eines Wettlaufes oder eines möglichst schnellen Durchlaufs eines festgelegten Weges im Rahmen eines

Wettkampfes. „Es geht dann bei Karriere also nicht nur darum, auf einem Weg auf ein festgelegtes Ziel hin voranzukommen, sondern auch darum, dabei möglichst schnell und vor allem schneller als mögliche Wettbewerber das Ziel zu erreichen“ (Litz, 2012, S. 9). Das postmoderne pluralistische Paradigma ist im hierarchischen Denken verhaftet. Empowerment bedeutet, einen „Fahrweg“, eine Marschroute von unten nach oben einzurichten und zu unterstützen. Die Entwicklung von Kompetenzen im Sinne von fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten ist die Grundlage beruflicher Entwicklung. Das von Organisationen und MitarbeiterInnen angestrebte Zielbild besteht vielmehr darin, dass es im Rahmen der beruflichen Entwicklung zu einem mehr oder weniger bedeutsamen **Aufstieg von Menschen** in einem bestehenden sozialen Positionsgefüge innerhalb der Hierarchie und somit zur Statuserhöhung mit stärkeren Einflussmöglichkeiten kommt (vgl. Litz, 2012, S. 9). Die in einer Hierarchie angebotenen Möglichkeiten oder unternehmensbedingten Notwendigkeiten nach einem „schneller, höher, stärker“ ermöglichen und erzeugen ein unzureichendes und eindimensionales Karriereverständnis: höheres Gehalt und zusätzliche Gehaltsbestandteile, endlich MitarbeiterInnen „unter sich“, Macht und Einfluss, besserer Firmenparkplatz u.ä.

In Blickrichtung der Weiterentwicklung der Paradigmen wird es zu einer **Rückbesinnung der Bedeutung von Karriere** kommen. Es geht um den Wechsel von beruflichen Tätigkeiten im Lebensverlauf eines Menschen, ohne dass damit irgendeine Wertung im Sinne einer Weiterentwicklung einfließt. „Dieses Verständnis von Karriere impliziert, dass jeder Mensch im Verlaufe der Ausübung beruflicher Tätigkeiten eine berufliche Karriere macht oder hat. Es kann nach diesem Verständnis auch vorkommen, dass jemand im Verlaufe der Karriere mit der Zeit – z.B. aufgrund individuell nicht (mehr) erfassbarer technologischer Entwicklungen oder anderen Gründen – sogar an fachlichen Kompetenzen einbüßt und in einem gegebenen Netzwerk von Positionen in einer Organisation absteigt und Reputation verliert“ (Litz, 2012, S.16). Die mit einem traditionellen Karriereverständnis verbundene Perspektive von Karrieremanagement geht oftmals von einem partnerschaftlichen Gestalten von Karrieren aus. Das bedeutet, dass sich Individuen aktiv um ihre eigene Karriere

kümmern und gezielt nach Entwicklungsmöglichkeiten suchen. „Gleichzeitig schaffen aber auch die Organisationen (pro)aktiv und gezielt Karrieremöglichkeiten und bieten diese dann den aus ihrer Sicht geeigneten Karrieristen an. Damit wird die berufliche Entwicklung einzelner Mitarbeiter gezielt und systematisch gefördert“ (Litz, 2012, S.19).

Mit Blick auf hierarchiefreie oder hierarchiereduzierte Organisationen verschiebt sich einerseits das Verständnis von Karriere hin zu einem nicht bewerteten fachlichen und persönlichen Weiterentwickeln ohne Statusaufwertung oder -zuschreibung. Andererseits rückt die Erwartungshaltung, dass die Organisation etwas für die persönliche Karriere oder einen möglichen Aufstieg bereithalten müsse, in den Hintergrund.

2.3.3 Vertrauen

Mitte des 20. Jahrhunderts gingen psychologische Betrachtungsweisen noch von der Annahme aus, dass es sich bei Vertrauen um eine Persönlichkeitsdisposition handelt (vgl. Kunze, Seeling, 2012, S. 7). Aus organisationaler Sicht wird Vertrauen nicht als personengebundene Einstellung, sondern als **Handeln im Sinne sozialer Austauschbeziehungen** betrachtet (vgl. Kunze, Seeling, 2012, S. 9). „Vertrauen ist in betrieblichen Organisationseinheiten darüber hinaus funktional notwendig, weil es nicht nur dem sozialen Zusammenhalt und einer effektiven Arbeitsteilung dient, sondern außerdem dazu beitragen kann, Transaktionskosten zu senken“ (Kunze, Seeling, 2012, S. 12). Einer interpersonalen Kulturdimension werden Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen sowie das Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen untereinander, der intraorganisationalen Sphäre des Systemvertrauens wird das Verhältnis der MitarbeiterInnen zur Gesamtorganisation zugeordnet (vgl. Kunze, Seeling, 2012, S. 13). Stabiles Vertrauen ist stets mit risikoreichen Vorleistungen, dem Vertrauensvorschuss, verbunden.

Osterloh und Weibel (2006) unterscheiden in ihrem dynamischen 3-Phasenmodell zur Vertrauensbildung drei in ihrer Intensität sich steigende Beziehungstypen. Als Grundlage zur Vertrauenserwartung agieren dabei die

drei Eigenschaften **Kompetenzerwartungen**, **Integritätserwartungen** und **Benevolenzerwartungen**.

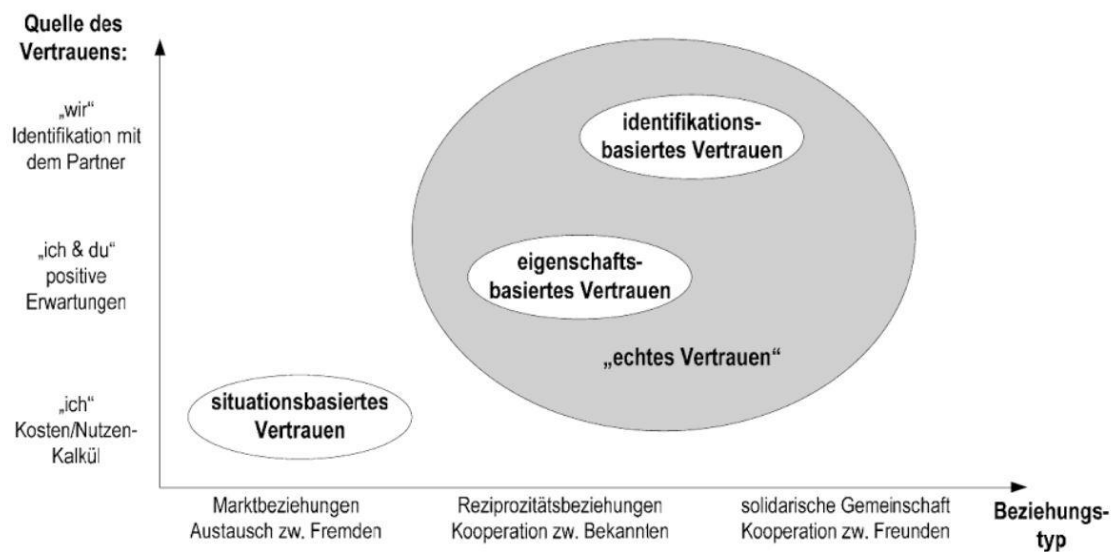


Abb. 3: 3-Phasenmodell zur Vertrauensbildung mit den Merkmalen situationsbasiertes, eigenschaftsbasiertes und identifikationsbasiertes Vertrauen, Quelle: Osterloh, Weibel, 2006, S. 67

Das **situationsbasierte Vertrauen** ist als anonyme Marktbeziehung vom eigenschaftsbasierten Vertrauen als eine Reziprozitätsbeziehung unter Bekannten zu unterscheiden. Die Voraussetzung eines Vertrauens gegenüber einem/r extrinsisch motivierten VertrauensnehmerIn beim situationsbasierten Vertrauen ist, dass ihn die Kosten eines Betruges höher zu stehen kommen als ein möglicher Nutzen. Der Übergang zwischen beiden erfolgt nebenbei durch mehrmaliges Aufeinandertreffen, bei dem Informationen über Fähigkeiten und Motive des Gegenübers gewonnen werden.

Beim **eigenschaftsbasierten Vertrauen** vertrauen wir einem Vertrauensnehmer, wenn wir ihn für fähig, integer und wohlwollend halten. Die intrinsische Motivation des Vertrauensnehmers steht im Vordergrund, der Vertrauensgeber kann hingegen durchaus extrinsisch motiviert vorgehen.

Durch enge Zusammenarbeit und regelmäßige Kommunikation werden Identifikationsprozesse in Gang gesetzt, die zur Angleichung von Werten, Zielen und Bedürfnissen führen sowie dazu, dass wir gegenseitige Sympathie

empfinden. Aus diesem Grund vertrauen wir einander. Vertrauensgeber und -nehmer sind intrinsisch motiviert und die gegenseitige Beziehung steht im Vordergrund. Diese Dynamik, bei der sich eine solidarische Gemeinschaft manifestiert, markiert den Übergang vom eigenschaftsbasiertem zum **identifikationsbedingten Vertrauen** (vgl. Kunze, Seeling, 2012, S. 17 und vgl. Osterloh, Weibel, 2006, S.70). „Im Modell von Osterloh und Weibel ist neben Vertrauen auch Kontrolle konstitutives Element. In der Phase des situationsbedingten Vertrauens dient es Vertrauensgebern zum einen dazu, das Gefahrenpotenzial zu begrenzen und ist ihm damit zum anderen auch Sprungbrett für darauf aufbauende Stufen von Vertrauen. In der Phase des eigenschaftsbasierten Vertrauens verwenden Vorgesetzte systematisch geeignete Kontrollformen, um Informationen über Eigenschaften des Vertrauensnehmers zu ermitteln. Liegt die höchste Stufe des Vertrauens vor, dann stellt eine Kontrolle Konformität der Normen und Werthaltungen sicher und dient so der Selektion und Sozialisation“ (Kunze, Seeling, 2012, S.18).

Vor dem Hintergrund moderner Arbeitswelten scheint eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit** aller betrieblichen Akteure gegenüber hierarchischen Kontrollmechanismen in den Vordergrund zu treten: „Die ökonomische Effizienz, die Innovationsfähigkeit sowie Flexibilität und Prozessoptimierung in Unternehmen sind zunehmend von der Etablierung eines Vertrauensniveaus bestimmt“ (Kunze, Seeling, 2012, S. 10). Notwendige Veränderungsprozesse in Organisationen sind auf eine aktive Mitarbeit der Beschäftigten als Träger von Veränderungspotenzialen und Entwickler von Lösungsansätzen angewiesen (vgl. Kunze, Seeling, 2012, S. 12). Angesichts hierarchiefreier oder hierarchiereduzierter Organisationen erhält das **Systemvertrauen** eine verstärkte Bedeutung. Durch die Abwesenheit von Führungskräften verändert sich die interpersonale Dimension, da sie sich fast ausschließlich auf den Aspekt der Beziehungen der MitarbeiterInnen untereinander fokussiert. Im Fall von Systemvertrauen treten die Strukturen als wichtige Grundlage von Vertrauen in den Vordergrund. Mit Strukturen sind Abläufe und Regeln gemeint, die so gebaut sind, dass sie von sich aus ein gewisses Maß an Erwartbarkeit gewährleisten (Krejci, 2016). Durch die Abgabe von Verantwortung und

Entscheidungsbefugnissen seitens der Gründer bzw. GeschäftsführerInnen an MitarbeiterInnen erhält das klassische Verständnis des Systemvertrauens eine zusätzliche funktionale Komponente.

Abschließend sei hier Laloux zitiert, wenn er meint, gäbe man Vertrauen, dann würde beim Gegenüber Verantwortung erwachsen. „Nachahmung und Gruppendruck regulieren das System besser als es eine Hierarchie jemals könnte“ (Laloux, 2015, S. 82).

2.3.4 Systemische Organisationssicht

Das **Bild der Organisation** im postmodernen pluralistischem Paradigma ist jenes einer Ansammlung von Menschen, die sich für die Erfüllung eines gemeinsamen Zwecks zusammenfinden und sich arbeitsteilig organisieren. Der Manager ist Teil der Organisation, die von den beteiligten Menschen gebildet wird. Die Ziele der Organisation sollen mit der Zufriedenheit von Personen in Einklang gebracht werden, der Mensch rückt in das Zentrum (vgl. Boos, Mitterer, 2014, S. 13). Der Begriff „Organisation“ wird unterschiedlich verwendet, er leitet sich vom griechischen „organon“ bzw. vom lateinischen „organum“ ab und heißt übersetzt „Gerät“, „Instrument“ oder „Werkzeug“. „Organisation“ ist also in unserem Sprachgebrauch zugleich eine bestimmte Ordnung und das Tun, um diese Ordnung zu erreichen (vgl. Pinnow, 2011, S. 19).

Die für diese Arbeit vom Autor gewählten Annahmen über Organisationen beruhen auf der **Systemtheorie** und dieser Blickwinkel steht bereits am Übergang zwischen dem postmodernem pluralistischen Paradigma und dem integralen evolutionären Paradigma. Die Beobachtungsart von Organisationen ist dabei die Vogelperspektive: es entsteht ein größeres Bild, auch wenn zunächst weniger detailliert. Komplexe Zusammenhänge können aus dem Blickwinkel der systemischen Organisationstheorie beschrieben werden, ohne zu werten (vgl. Boos, Mitterer, 2014, S. 14). **Soziale Systeme** kommen in verschiedenen Formen vor. Luhmann (vgl. Berghaus, 2011, S. 62) unterscheidet zwischen Gesellschaft, Organisation und Interaktion. Das umfassendste soziale System (in Abgrenzung zu biologischen und psychischen

Systemen) ist die Gesellschaft. Organisationen können als Teilsysteme der Gesellschaft verstanden werden. Die Grenzen sind keine territorialen oder andere Grenzen, sondern Grenzen der Kommunikation. Weniger komplexe oder dauerhafte Systeme bis hin zu allen Moment-Kontakten auch in flüchtigen Begegnungen, nennt Luhmann „Interaktionen“ (vgl. Berghaus, 2011, S. 62f). Das Besondere an der Systembeschreibung im Luhmann'schen Sinne ist seine Annahme, dass die Gesellschaft sowie alle Organisationen und Interaktionen soziale Systeme sind, weil sie ausschließlich aus Kommunikationen bestehen.

Luhmanns Beobachtungen bedeuten, Unterscheidungen zu treffen (vgl. Berghaus, 2011, S. 30): Die bedeutendste Unterscheidung ist jene zwischen **System und Umwelt**. Ein System bezeichnet er als „organisierte Komplexität“, die durch die „Selektion einer Ordnung“ „operiert“ (vgl. Berghaus, 2011, S. 38). Systeme sind dynamisch, sie bestehen nicht aus Dingen, sondern aus Operationen. Operationen sind daher die „Letztelemente der Systeme“ (vgl. Berghaus, 2011, S. 38). Mit dem Wort „Operation“ bezeichnet Luhmann die entscheidenden Aktivitäten von Systemen. Mit der „Operation“ produziert und reproduziert sich das System selbst (vgl. Berghaus, 2011, S. 38). Die für soziale Systeme charakteristische Operationsform ist die Kommunikation. Ein System ist Differenzierung zur Umwelt und Umwelt gibt es nur durch das System: „Die Umwelt ist die „Außenseite“ des Systems“ (Berghaus, 2011, S. 41).

Das wesentliche zweite Merkmal von Systemen, neben der Differenzierung zur Umwelt, ist ihre selbstreferentielle, **autopoetische**, sich selbst reproduzierende **Struktur** (vgl. Berghaus, 2011, S. 50f). Die Autopoiesis läuft in jedem System und durch das System selbst ab. Die Umwelt kann nicht mitoperieren; sie kann nicht in eine Kommunikation von außen hineinkommunizieren. Was in der Umwelt stattfindet, bildet allerdings die Voraussetzung der Autopoiesis; daher kann die Umwelt die Existenzbedingungen des Systems stören oder zerstören (vgl. Berghaus, 2011, S. 52).

Folgerichtig bedeutet dies, dass Organisationen nicht aus Menschen bzw. ihren MitarbeiterInnen bestehen: **Menschen sind Teil der Umwelt**. Organisationen bestehen aus ihren Kommunikationsmustern, nicht aus ihren MitarbeiterInnen,

nicht aus den Finanzen, nicht aus Produkten und Dienstleistungen. Nur so bleibt eine Organisation unabhängig von individuellen und konkreten Menschen entscheidungs- und handlungsfähig (vgl. Boos, Mitterer, 2014, S. 16f). Natürlich bedeutet das nicht, dass Organisationen ohne Menschen existieren können. Organisationen brauchen Menschen, weil sie ihnen ihre Wahrnehmungen, Handlungen und ihr Gedächtnis zur Verfügung stellen (vgl. Boos, Mitterer, 2014, S. 18). „Menschen gehören nicht zur Organisation, sie sind Teil der Umwelt. [...] Menschen bilden als Systemumwelt mit der Organisation eine Einheit, die sich gemeinsam entwickelt“ (Boos, Mitterer, 2014, S. 16ff).

Diese Betrachtungsperspektive, dass Organisationen aus Operationen bzw. Entscheidungen bestehen, führt zu einer **massiven Entlastung von Zuschreibungen an Personen**. „Die Suche nach Schuldigen oder Sündenböcken weicht einer ganzheitlicheren Betrachtung von Entscheidungsprämissen“ (Boos, Mitterer, 2014, S. 19). Entscheiden Organisationen nicht mehr, bedeutet das ihr Aus. Entscheidungen erneuern auch laufend die Grenze zwischen Organisation und Umwelt, die jedes System braucht (vgl. Boos, Mitterer, 2014, S. 22). Aus systemischer Sicht definieren Boos und Mitterer (2014, S. 25) Organisationen wie folgt:

- Organisationen bestehen aus Entscheidungen.
- Solange Organisationen entscheiden, existieren sie.
- Entscheidungen halten die Grenzen zwischen System und seiner Umwelt aufrecht und damit die Organisation am Leben.
- Ein System und seine Umwelt sind untrennbar miteinander verbunden. Es gibt kein System ohne Umwelt.
- Menschen sind nicht Teil der Organisation, sondern Teil der Umwelt von Organisation.
- Menschen stellen einer Organisation ihre Wahrnehmungsfähigkeiten zur Verfügung und sind Träger von Handlungen.

Dieser Blickwinkel in der Betrachtung von Organisationen ermöglicht, neue Beobachtungen und Erkenntnisse zu entdecken. Mechanistische Ideen und

Vorstellungen, wie Organisationen lenk- und steuerbar sind, können mit dieser Sicht einer Revision unterzogen werden.

2.3.5 Zusammenfassung

Das postmoderne pluralistische Paradigma ist durch drei Durchbrüche gekennzeichnet: Empowerment, eine wertorientierte Kultur bzw. eine inspirierende Sinnausrichtung sowie die Integration verschiedener Interessensgruppen. Die Etablierung einer wertorientierten Organisationskultur ist grundlegend für die Gestaltung einer Organisation, die der Metapher der Familie folgt. Karriere als individueller Antriebsfaktor bzw. das Managen von Karrieren von Unternehmensseite zahlt auf das Empowerment ein. Es wurde im Rahmen dieses Paradigmas auch die grundlegende Notwendigkeit und Funktionalität von Vertrauen als „Schmiermittel der Organisation“ erkannt. Am Ende des postmodernen pluralistischen Paradigmas zeichnet sich bereits eine Abwendung von monokausalen Steuerungsmodellen in Organisationen ab. Erkenntnisse und Perspektiven aus der Systemtheorie bieten hilfreiche Unterstützung beim Paradigmenwechsel.

2.4 Das integrale evolutionäre Paradigma

Die Handlungsfelder dieser Arbeit bewegen sich exakt am Übergang zwischen dem postmodernen pluralistischen Paradigma und dem integralen evolutionären Paradigma bzw. im integralen evolutionären Paradigma (petrol). Aus diesem Grund wird dieses Paradigma am ausführlichsten dargestellt. Sowohl aus der persönlichen als auch aus der kollektiven Organisationssozialisation stellt dieses Paradigma die bisherigen Denk- und Verhaltensmuster am stärksten in Frage und besitzt den größten „Neuigkeitswert“.

Als Metapher im modernen leistungsorientierten Paradigma diente die „**Maschine**“, steuer- und kontrollierbar. An der Spitze der Organisation werden die Hebel betätigt die die MitarbeiterInnen weiter unten in Bewegung gesetzt haben, wie Zahnräder einer Maschine.

Die „**Familie**“ als Metapher wurde oftmals im postmodernen pluralistischen Paradigma verwendet. Wertigkeit von Beziehungen, Sensibilität für Gefühle von Menschen, Respekt für verschiedene Perspektiven und das Verständnis von MitarbeiterInnen als Teil der Familie sind grundlegend.

Im integralen evolutionären Paradigma geht es um permanenten Wandel und Erneuerung, ohne dass eine zentrale Autorität die Befehle gibt und Entscheidungen trifft. Es wird Anleihe an den verschiedenen Ökosystemen, die sich zu Ebenen von Ganzheit, Komplexität und Bewusstsein entwickeln, genommen. Aus diesem Grund findet im integralen evolutionären Paradigma häufig die Metapher vom „**lebendigen Organismus**“ oder vom „lebendigen System“ Verwendung (vgl. Laloux, 2015, S. 30ff).

Das integrale evolutionäre Paradigma ist von drei Durchbrüchen gekennzeichnet: Mit der **Selbstführung** übertragen evolutionäre Unternehmen die Funktionsweisen von komplexen adaptiven Systemen, wie man sie aus der Natur kennt, auf Organisationen und funktionieren ohne Hierarchie. Mit der **Ganzheit** möchten evolutionäre Unternehmen die menschliche Ganzheit wiedererlangen und das vollständige Selbst in die Arbeit einbringen, inklusive emotionaler, intuitiver und spiritueller Aspekte: „Statt die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, werden die Mitglieder der Organisation eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation werden will und welchem Sinn sie dienen möchte“ (Laloux, 2015, S. 55). Evolutionäre Organisationen sind aus sich selber heraus lebendig und entwickeln sich in eine Richtung durch bzw. mit einem **evolutionären Sinn**.

Im Folgenden werden sieben Erklärungsmodelle, Ansätze und Funktionalitäten beschrieben, die die drei Durchbrüche näher erklären und verständlicher machen.

2.4.1 Komplexität

Ein Erklärungsmodell, aus welchem Grund die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Paradigmen nötig war und weiterhin nötig sein wird, ist der **Umgang mit Komplexität** in unserer fortschreitend vernetzten Welt mit

einer großen Vielfältigkeit und Unvorhersehbarkeit. Dave Snowden entwickelte 2007 das Cynefin-Framework, das anhand von fünf Feldern den Umgang mit Wissen darstellt:

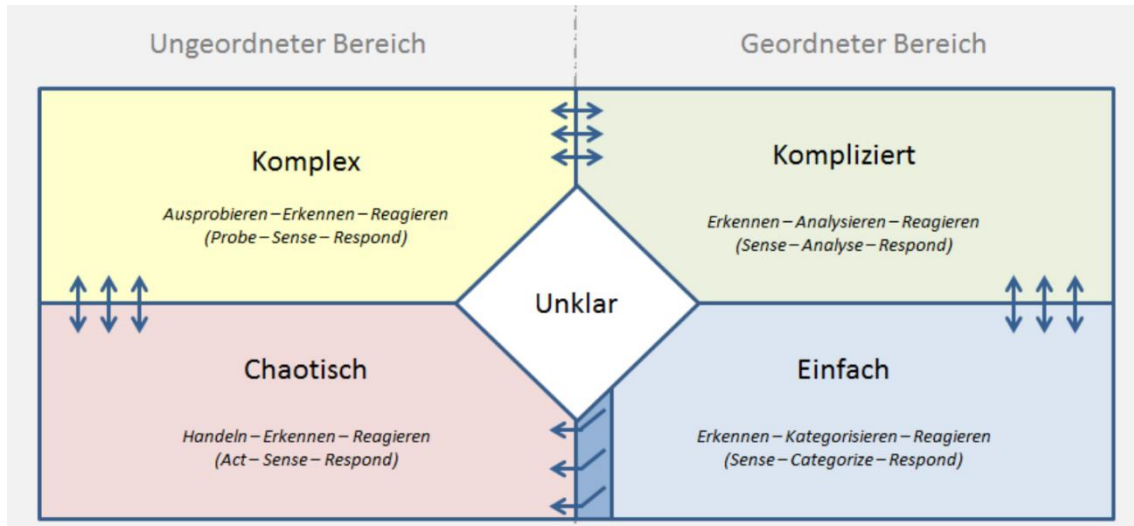


Abb. 4: Das Cynefin Modell nach Snowden stellt anhand von fünf Feldern den Umgang mit Wissen dar, Quelle: Stein, 2015

Chaotisch (ungeordneter Bereich)

Hier gibt es keinen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung. Damit gibt es auch keine richtige Lösung auf ein bestimmtes Problem und ein flexibler Umgang mit Wissen ist notwendig. Die Handlungsempfehlung ist Handeln - Erkennen - Reagieren. Das Ziel ist dabei, Innovative Praktiken (novel practice) zu entdecken.

Komplex (ungeordneter Bereich)

Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung bestehen, können aber nur im Nachhinein wahrgenommen werden. Erst durch Nachforschungen wird jenes Wissen erlangt, das den Zusammenhang erkennbar macht. Durch den Ansatz Ausprobieren - Erkennen - Reagieren können sich funktionierende Handlungsweisen herausbilden, die als Emergente Praktiken (emergent practice) bezeichnet werden.

Kompliziert (geordneter Bereich)

Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung existieren, allerdings benötigt man Experten- oder Fachwissen um sie zu erkennen. Kompliziertes ist durch Einsatz von hochprofessionellem Wissen beherrschbar. Vorgehen sollte man dabei nach der Reihenfolge Erkennen - Analysieren - Reagieren. Das angestrebte Ergebnis sind naheliegende bzw. gute Praktiken (good practice).

Einfach (geordneter Bereich)

Beinhaltet alle Wissensbereiche der offiziellen Organisation, indem die Wissensordnungen und Abläufe in der Organisation strukturiert und festgelegt und beliebig wiederholbar sind. Ursache und Wirkung sind offensichtlich. Die Herangehensweise ist hier Erkennen - Kategorisieren - Reagieren. Bewährte Praktiken (best practice) sind aus vergleichbaren Fällen bekannt und können übertragen werden.

Unklar

Gehört zu keinem Bereich. Hier werden Aufgaben und Probleme eingeordnet, über die man zu wenig weiß, um sie einem anderen Unterbereich zuzuordnen zu können. Deshalb ist es notwendig, dass zunächst festgestellt wird in welcher Domäne sich die Organisation befindet und dann den richtigen Umgang mit Wissen ableitet (vgl. Stein, 2015; vgl. Smolej, 2015, S. 38ff).

Komplexität lässt sich nicht einfach beherrschen oder reduzieren. Allerdings kann ein System mit einer komplexen und dynamischen Umgebung besser umgehen, je mehr eigene, **innere Komplexität** es nutzen kann, die durch vielfältige soziale Vernetzung entsteht. Die wünschenswerte Zunahme der sozialen Dichte wird durch die praktisch verfügbaren Kommunikationsmöglichkeiten ermöglicht. Oestereich und Schröder (2017) meinen dazu, dass das eine hierarchische pyramidenförmige Linienorganisation nicht leisten könne. „Unternehmen mit starren Kommunikationswegen, in denen Mitarbeiter die Berichtswege entlang der Hierarchie einhalten, sind in einem komplexen Umfeld solchen Organisationen unterlegen, in denen netzwerkartige Kommunikationsstrukturen existieren und jeder mit jedem bedarfsweise kommuniziert, entscheidet und handelt“ (Oestereich, Schröder, 2017, S. 20).

Pfläging (2014, S. 16f) ergänzt, dass es im komplexen Umfeld nicht um die Frage gehe, wie ein Problem gelöst wird, sondern wer das tun kann.

Problemlösung in leblosen Systemen funktioniere über Anweisung, Problemlösung in lebendigen Systemen erfordere Kommunikation (vgl. Pfläging, 2014, S. 17). Oder wie Vieweg es beschreibt (2015): „Immer wenn die Variantenzahl, die Vernetzung und die Änderungsgeschwindigkeit unsere Wahrnehmung und unsere Verarbeitungskapazitäten unserer nicht hinreichend leistungsfähigen und nicht hinreichend ausdifferenzierten Infra- und Entscheidungsstruktur überfordern, versagen die herkömmlichen, i. d. R. zielgetriebenen, mechanistisch-deterministischen Konzepte“ (Vieweg, 2015, S.16).

2.4.2 Agilität

Das Wort „agil“ wird ab den 1990er Jahren sowohl für das „agile Manufacturing“ als auch in der Softwareentwicklung verwendet. Im Jahre 2001 wurde von 17 Vertretern verschiedenster Softwareentwicklungsmethoden das **Agile Manifest** erstellt. Dieses basiert auf vier Wertepaaren (die Werte auf der rechten Seite werden wichtig befunden, die Werte auf der linken Seite werden höher eingeschätzt) und 12 Prinzipien (vgl. Das agile Manifest, 2001):

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

(vgl. Dräther, Koschek & Sahling, 2013, S. 17f; vgl. Das agile Manifest, 2001)

Ein fortgeschritten entwickeltes Projektmanagement-Framework ist **Scrum**, das ein Rahmenwerk zur Entwicklung und Erhaltung komplexer Produkte beschreibt und Kundennutzen, Passung und Geschwindigkeit in den Vordergrund stellt. Wesentlich sind die drei Säulen **Transparenz, Überprüfung und Anpassung** und die vier Werte Selbstverpflichtung, Fokus, Offenheit und Respekt (vgl. Schwaber, Sutherland, 2016, S. 4f). „Scrum Teams sind selbstorganisierend und interdisziplinär. Selbstorganisierende Teams entscheiden selbst, wie sie

ihre Arbeit am besten erledigen, anstatt dieses durch andere Personen außerhalb des Teams vorgegeben zu bekommen. Interdisziplinäre Teams verfügen über alle Kompetenzen die erforderlich sind, um die Arbeit zu erledigen, ohne dabei von Personen außerhalb des Entwicklungsteams abhängig zu sein. Das Team-Modell in Scrum wurde konzipiert, um Flexibilität, Kreativität und Produktivität zu optimieren“ (Schwaber, Sutherland, 2016, S. 5). Die Scrum-Mechanik beschreibt das Vorgehensmodell mittels Rollen, Meetings, Artefakten und systematischen Kommunikation-, Reflexions- und Feedbackphasen (vgl. Dräther, Koschek & Sahling, 2013, S. 43).

Einen Hinweis für die spätere Bedeutung des Wortes „agil“ gaben Goldman, Nagel und Preiss bereits 1995 in ihrem Buch „Agile Competitors and Virtual Organizations“ indem sie den Begriff wie folgt beschrieben: „Agility is dynamic, context-specific, aggressively change-embracing, and growth-oriented.“ (Goldman, Nagel, Preiss, 1995; zit. n. Endejan, Weckmüller, 2016, S.18)

Der verstärkte Einsatz des inkrementell-adaptiven (meistens „agil“ genannten) Vorgehens in bestimmten Kontexten der Softwareentwicklung hat zu einer **erheblichen Bedeutungsverbreiterung von „agil“** geführt und zum Versuch, auch Bereiche außerhalb der Softwareentwicklung zu „agilisieren“: „Eine [...] Ausprägung umfasst [...] etliche Praktiken und „Glaubenssätze“ der Organisationsgestaltung der letzten Jahrzehnte, geprägt von post-tayloristischen, hierarchie- und autoritätsfreien, partizipativen, selbststeuernd-kollaborativen und systemischen Konzepten“ (Korn, 2016, S. 125). Mit der Bezeichnung „agil“ wird also versucht, jene Organisationen zu beschreiben, deren Mitglieder bestimmte Fähigkeiten aufweisen: **Robustheit, Belastbarkeit, Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Innovationsfähigkeit** und **Anpassungsfähigkeit** (Korn, 2016, S. 125).

Gehrckens versucht die wesentlichen Bestandteile von „Agilität“ wie folgt zu definieren: „Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, frühzeitig Markt- und Kundenveränderungen zu erfassen, Entscheidungen schnell auf der Basis von Daten auch unter Unsicherheit zu treffen, mit neuen Geschäftsmodellen, Produkten oder Services und den hierfür erforderlichen Prozess- und

Strukturanpassungen schneller als andere Marktteilnehmer auf den Markt zu kommen und diese hohe Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit über Zeit durch konstante Verbesserung, Automatisierung und eine konsequente Einbeziehung aller Mitarbeiter aufrecht zu erhalten“ (Gehrckens, 2016, S. 86).

Für eine „**agile**“ **Organisationsgestaltung** können nach Brückner und von Ameln (2016) folgende Ziele definiert werden: höhere Reagibilität auf (kritische) Entwicklungen in der Umwelt, gesteigerte Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstveränderung, schnellere Entscheidungsfindung, Nutzung verteilten Wissens und Selbstorganisation in netzwerkförmigen Strukturen (vgl. Brückner, von Ameln, 2016, S. 1).

Kriterien \ Ansatz	Tayloristische Organisation	Agile Organisation
Führung	Autoritär	Partizipativ
Machtverteilung	top down durch Über- und Unterordnungsverhältnis/Hierarchie	bottom up durch Soziokratie, Kompetenzrollen/Heterarchie
Rolle der Führungskraft	Planer, Entscheider, Controller	Kommunikator, Überzeuger, Emergenzenabler
Steuerung/Leitung	Weisung und Kontrolle durch Entscheidungscentralisation	Konsens und Verhandlung durch Entscheidungsdezentralisation
Koordination/Arbeitsteilung	Arbeitsteilung vertikal und horizontal, Spezialisierung	(Teil)autonome Arbeitsgruppen durch interdisziplinäre Teams
Stellenbildung	ad rem, funktional nach Verrichtungen und Anforderungsprofilen	ad personam, lateral nach Objekten und Fähigkeiten/Interessen
Treiber/Initiator	Auftragserteilung durch übergeordnete Instanz	Auftragsannahme durch Eigeninitiative, Intrapreneur
Anreize/Motivation	Output/Ergebnis, extrinsisch	Sinnstiftung, intrinsisch
Einbettung in Gesamtorganisation	Linear, Abteilungsbildung im Leitungssystem	Rekursiv, Teambildung durch Skalierung
Verzahnung in der Abteilung, im Team	Jour fix, Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräche	Teammeetings, Shopfloor-/Officefloor-Meetings, Reflexionsmeetings
Rollen-/Stellengerüst	Vorstand, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter (...)	Product Owner, Agiler Coach, Scrum Master, Entwicklungsteam (...)

Tab. 4: Darstellung wesentlicher Merkmale tayloristischer und agiler Organisationen, links: Merkmale tayloristischer Organisationen, rechts: Merkmale agiler Organisationen, Quelle: Konz, 2016

Freitag und Freitag entwickeln die Werte aus dem agilen Manifest weiter und postulieren einige grundlegende Prinzipien agiler Zusammenarbeit die mit dem integralen evolutionären Paradigma korrelieren (vgl. Freitag, Freitag, 2016, S.72):

- Sinn stiften ist wichtiger als Ziele vorgeben
- Ergebnisse erzielen ist wichtiger als Pläne einhalten
- Prozesse gestalten ist wichtiger als Strukturen schaffen
- Rollen entwickeln ist wichtiger als Stellen beschreiben
- Kompetenzen vernetzen ist wichtiger als Funktionen abgrenzen
- Erwartungen klären ist wichtiger als Regeln definieren
- Selbstorganisation fördern ist wichtiger als Standards festlegen.
- Teamerfolge würdigen ist wichtiger als Einzelleistungen honorieren
- Reflektieren ist wichtiger als Reporten
- Commitment ist wichtiger als Konsens

Diese verschiedenen Beschreibungen von Agilität können als das anspruchsvolle Fundament von Organisationsformen verstanden werden, die von sich beanspruchen, einem lebendigen System ähnlich zu sein.

2.4.3 Transparenz

Als ein grundlegendes Kernelement von neuen Organisationsformen ist die bewusste Entscheidung der Unternehmensführung zu sehen, alle Informationen des Unternehmens und des laufenden Betriebes allen MitarbeiterInnen zur gleichen Zeit zur Verfügung stellen zu wollen. „Denn jede Barriere schafft Macht für die informativ Privilegierten und löst Ohnmacht bei den Nichtinformierten aus“ (Pfläging, 2009, S. 118). Aus diesem Grund darf es keine Zugangsbeschränkungen zu Informationen geben und alle Hierarchiegrenzen müssen geöffnet werden (vgl. Pfläging, 2009, S. 118). Für das mittlere Management ergeben sich die größten Vorteile, weil in einer transparenten Organisation das Schieben und Verteilen von Informationen überflüssig wird. Durch eine **grundsätzliche Entscheidung zur Transparenz** verringert sich die Abhängigkeit der Organisation von (Führungs-) Personen, da diese die Informationen möglicherweise gut verteilen und verschieben, andererseits können genau jene (Führungs-) Personen den Informationskreislauf ins Stocken bringen und einen Infarkt im Unternehmen auslösen (vgl. Pfläging, 2009, S. 129).

Daher versuchen Unternehmen aus diesem Paradigma typischerweise diese **Transparenzorientierung über Prozesse und Werkzeuge** statt über Personen herzustellen (vgl. Oestereich, 2017, S. 200). Aus drei Gründen schafft diese Herangehensweise Nutzen für die Organisation bzw. ist sie

Grundvoraussetzung für das Funktionieren der Organisation: Erstens müssen selbstführende Teams alle zugänglichen Informationen bekommen, um die besten Entscheidungen treffen zu können, zweitens führt jede geheim gehaltene Information zu Verdächtigungen aus welchem Grund eine Information geheim gehalten wird (Verdächtigungen sind Gift für das Vertrauen in Organisationen) und drittens entstehen informelle Hierarchien, wenn einige Leute eine Information bekommen und andere nicht (vgl. Laloux, 2015, S. 111).

„Den MitarbeiterInnen wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie mit guten und schlechten Nachrichten umgehen können. Es gibt keine Kultur der Angst, deshalb müssen Teams mit schlechten Resultaten nicht den Schutz der Anonymität suchen. Den Teams, die durch eine schwierige Phase gehen, wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie sich der Situation stellen und nach Lösungen suchen“ (Laloux, 2015, S. 111). Die Transparenz von Informationen, als „[...] **ein Ansatz ohne Geheimnisse** [...]“ (Laloux, 2015, S. 111), bezieht sich auf alle Daten, einschließlich der sensiblen: sowohl auf die laufenden Betriebsergebnisse, als auch auf Leistungsdaten der Teams und Gehälter.

<i>Geschlossene Informationssysteme – Mitarbeiter könnten Informationen veruntreuen</i>	Offene Informationssysteme und Bücher – Mitarbeiter sind vertrauenswürdig
<i>Status und Macht durch Information – alle Information wenigen</i>	Empowerment durch Information – alle Information allen
<i>Transparenz mündet in Kontrollverlust und kann unethisches Verhalten provozieren</i>	Transparenz ist ein idealer Kontrollmechanismus und verhindert Vetternwirtschaft, Korruption, Diebstahl, Manipulation der Zahlen
<i>Alles ist vertraulich – offene Informationssysteme sind undenkbar</i>	Wenig ist vertraulich – offene Informationssysteme sparen viel Geld
<i>Interne Transparenz ist riskant – die aus Intransparenz entstehende Abhängigkeit ein notwendiges Übel</i>	Transparenz ist Grundlage für unternehmerisches Denken und eine dafür notwendige Vorleistung
<i>Information überfordert Menschen – die Wahrheit ist gefährlich</i>	Information ist wie Sauerstoff fürs Hirn, Informationsüberlastung ein Mythos – die Wahrheit ist zumutbar
<i>Spezial- und Ad-hoc-Berichte als Werkzeug fürs Durchgreifen des Managements</i>	Offenes Zahlenwerk als Wahrnehmungsoberfläche für unternehmerischen Impuls aller
<i>Langwierige, kontrollierte Infobereitstellung – Berichtswesen</i>	Alle sehen das Gleiche, zur gleichen Zeit – Informationsangebot
<i>Gehälter und Bezüge sind geheim – Mitarbeiter deuten Gehaltsunterschiede als Ungerechtigkeit</i>	Gehälter und Bezüge können offenliegen – Menschen finden Gehaltsunterschiede ganz natürlich
<i>Daten werden für unterschiedliche Zwecke und Empfänger aufbereitet, nach Bedarf geschönt</i>	Es gibt eine Sicht auf die Daten für alle, plus freien Zugang – Daten aufzuhübschen ist verpönt
<i>Kunden und Lieferanten werden vertraglich gebunden – Geheimhaltung</i>	Kunden und Lieferanten werden durch Vertrauen und Kooperation gebunden – haben maximalen Zugang zu Informationssystemen
<i>Wissensmanagement – Bedarf nach Informationssystemen zur Wissensspeicherung, Überwachung und Spionage</i>	Wissen kann man nicht managen – Bedarf nach Informationssystemen für vernetztes Arbeiten und Stärkung informeller Netzwerke

Tab. 5: Darstellung zweier unterschiedlicher Perspektiven von Transparenz, linke Spalte: modernes leistungsorientiertes Paradigma, rechte Spalte: zukünftige Paradigmen, Quelle: Pfläging, 2009, S. 138

2.4.4 Partizipation und Entscheidungsmodelle

Zu den Ideen der MitarbeiterInnenbeteiligung aus dem 20. Jahrhundert wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Stattdessen werden verschiedene Formen der aktuellen Beteiligungsmöglichkeiten von MitarbeiterInnen und deren Wirkungsphänomene konkreter vorgestellt.

Weber unterscheidet sechs Grade der innerbetrieblichen **Beteiligung** von MitarbeiterInnen. Die Auflistung erfolgt mit zunehmendem Partizipationsgrad von oben nach unten (Weber, 1999, S. 273):

1. Keine Partizipation
2. Information
3. Anhörung (=Konsultation)
4. Mitwirkung
5. Mitbestimmung, Mitentscheidung
6. Selbstbestimmung

Für das Modell der Organisationalen Demokratie erwägt Weber erst ab Stufe „4. Mitwirkung“ von Partizipation zu sprechen. „Verbindliche Mitwirkung liegt dann vor, wenn Einflussnahme durch abhängig Beschäftigte nicht beliebig durch vorgesetzte Instanzen gewährt wird. Vielmehr wird durch einmal erfolgte innerbetriebliche Regelungen festgelegt, wann das Mitwirkungsrecht zum Tragen kommt und wie vorzugehen ist, wenn Vorschläge hierarchisch untergeordneter Instanzen sich abweichend zu denen der übergeordneten Instanz verhalten“ (Weber, 1999, S. 273). **Mitwirkung** bedeutet, dass Vorschläge bzw. Einwände untergebener organisationaler Einheiten in die Entscheidungen übergeordneter verbindlich einzubeziehen sind und nicht ohne Einigungsversuch zurückgewiesen werden können. „**Mitbestimmung** bedeutet dagegen, dass untergeordnete Einheiten in paritätisch zusammengesetzten Gremien mitentscheiden können, unter Mitverantwortung für die Entscheidungskonsequenzen“ (Weber, 1999, S. 273). Im Rahmen des integralen evolutionären Paradigmas reichen die Partizipationsfelder für MitgliederInnen von Organisationen von **operationalen Entscheidungsbereichen über taktische Planungen und Entscheidungen**

bis zu **strategischen**, d.h. unternehmenspolitischen und -strukturierenden Planungen und Entscheidungen (Weber, 1999, S. 273).

Durch die Änderung des Rollenverständnisses von Führungskräften bzw. durch die Abwesenheit von Führungskräften sind Entscheidungen die von MitarbeiterInnen selbst getroffen werden, als Mittel zur Reduktion von Komplexität, Voraussetzung für den Bestand der Organisation. Das Ziel ist, die Entscheidungen dort zu treffen, wo das Problem anfällt, so dezentral wie möglich.

Einen **Konsens** (lat. Consensus – Übereinstimmung) mit einer bestimmten Anzahl von Personen herzustellen, ist eine Möglichkeit, die sich aber in der Praxis als sehr zeitaufwendig und langwierig herausstellt. Denn: Es wird die Problemsituation anderen erklärt, die gar nicht nahe genug am Problem dran sind, um es auf Anhieb zu verstehen. Organisationen berichten, dass in dieser Variante nicht die besten Entscheidungen getroffen werden, sondern immer Kompromisse ausgehandelt werden (vgl. Pfläging, 2009, S. 206). „Alle Entscheidungen, die dezentral, von der einzelnen, direkt involvierten Person getroffen werden können, sollen in einer selbstgeführten Organisation auch von dieser getroffen werden – weil es so einfach und so effizient ist“ (Oestereich, 2015, S. 231).

In einem **einfachen Beratungsprozess** wird Konsens und autoritäres Handeln überwunden, indem jeder/jede MitarbeiterIn angehalten ist, vor einer Entscheidung Personen aus der Organisation um Rat zu fragen. Durch diesen Beratungsprozess können Vorschläge hinterfragt und verschiedene Perspektiven und Ratschläge miteinbezogen werden (vgl. Laloux, 2015, S.102).

Die Weiterentwicklung stellt der **konsultative Einzelentscheid** dar, der eine schnelle, praktikable Integration von Kollektiv und Individuum ist. Entscheider ist der, der die zu lösende Aufgabe verantwortet, der interne und externe Experten konsultiert. Dabei werden unterschiedliche Blickwinkel miteinbezogen und Lösungsalternativen entwickelt. Der/die MitarbeiterIn entscheidet zwischen den Optionen und das Team trägt die Entscheidung mit. Dabei wird nicht abgestimmt. Es wird zwar ein Konsens hergestellt, aber trotzdem ein

Einzelentscheid getroffen, sozusagen ein kollektiver Einzelentscheid (vgl. Pfläging, 2009, S. 204ff).

Gerard Endenburg entwickelte in den 1960er Jahren das **Konsentverfahren** für Entscheidungen, das im Rahmen der Soziokratie und der Holakratie Anwendung findet. Der soziokratische Konsent unterscheidet sich vom demokratischen Konsens nicht nur in der Art wie er zustande kommt, sondern auch in seiner Qualität. Lautet bei demokratischen Entscheidungen die Frage stets „Wer ist dafür?“, lautet die Frage bei **soziokratischen Entscheidungen** „Welche Einwände gibt es?“. Bei Konsens-Entscheidungen wird versucht, die Zustimmungsrates zu einer Entscheidung zu maximieren, abhängig von den Vereinbarungen über relative oder absolute Mehrheiten (vgl. Oestereich, 2015, S. 237). „Bei knappen oder fehlenden Mehrheiten ist es in der Praxis üblich, weitere Stimmen zu gewinnen, indem man Kompensationsgeschäfte anbietet oder Nachteile bei anderen anstehenden Entscheidungen androht“, schreibt Oestereich (2015, S. 237). Wichtiger als wer oder wie viele Personen einen Einwand bei der Konsententscheidung einbringen, ist der Einwand selbst. Das Argument zählt, nicht die Stimme. Die Beteiligten versuchen gemeinsam die Einwände zu minimieren, die Lösung zu variieren oder nach ganz neuen Lösungen zu suchen (vgl. Oestereich, 2015, S. 237).

Konsens	Konsent
Wer ist dafür?	Welche Einwände gibt es?
Maximierung der Zustimmung	Minimierung der Einwände
Wenig Rücksicht auf Minderheitsbedürfnisse	Integration von Minderheitsbedürfnissen

Tab. 6: Darstellung der Unterschiede zweier Entscheidungsfindungsverfahren, links: Konsens-Verfahren, rechts: Konsent-Verfahren, Quelle: Oestereich, 2015, S. 237

Um das klassische Abstimmungsverhalten von Ja/Nein, das bei Konsensentscheidungen anzutreffen ist, zu vermeiden, agiert der Konsententscheid mit einer 7-teiligen Skala: „Vorbehaltlose Zustimmung“, „leichte Bedenken“, „schwere Bedenken“, „Beiseite-Stehen“, „Enthaltung“, „Veto“ und „Aus der Gruppe gehen“. Jede dieser Abstimmungsstufen ist beschrieben und definiert (vgl. Oestereich, 2015, S. 239).

Das **Systemische Konsensieren** ist ein Entscheidungsmodell, das eine differenzierte Form der Abstimmung für kleine und größere Gruppen ermöglicht, so dass jede Stimme berücksichtigt wird. Ähnlich der Konsententscheidung wird der Widerstand bewertet, damit die Lösung mit dem geringsten Gruppenwiderstand oder der höchsten Gruppenakzeptanz gefunden werden kann (vgl. Rüter, 2017, S. 186). Aus diesem Grund wird diese Methode auch „Widerstandsabfrage“ genannt (vgl. Oestereich, Schröder, 2017, S. 177)

2.4.5 Purpose und Sinn

Als einen der drei Durchbrüche im integral evolutionären Paradigma nennt Laloux den **evolutionären Sinn**. Die Bedeutung dieses Terminus und der Zusammenhang mit bzw. die Unterscheidung zum individuellen, persönlichen Sinn wird in diesem Abschnitt dargestellt.

Peter Drucker führte aus, dass „[...] Geldverdienen für ein Unternehmen ebenso viel bedeutet wie Sauerstoff für einen Menschen; wenn man davon nicht genug bekommt, ist man am Ende“ (Senge, 2011, S. 306). Senge interpretiert, dass **Rentabilität** eine Notwendigkeit für jedes Unternehmen sei, aber **kein Selbstzweck**. Unternehmen, die Profit als Selbstzweck betrachten, seien wie Menschen die glauben, der Sinn des Lebens sei es zu atmen (vgl. Senge, 2011, S. 305f).

Unternehmen in diesem Paradigma sind nicht mehr auf das Überleben fixiert. Wichtig sind der Sinn und die Energie, die inspiriert und eine Richtung gibt. Unternehmen, die diesem Paradigma folgen, haben eine andere Perspektive auf den Gewinn: er ist notwendig und Gründer, Besitzer und Investoren verdienen angemessen und mit Rendite. Aber das **Ziel ist der Sinn, nicht der Profit** (vgl. Laloux, 2015, S. 194ff). Wenn man den Erfolg des Unternehmens definieren möchte, dann ist das leicht möglich anhand von Kennzahlendaten wie Profitabilität, Marktanteil oder steigenden Aktienpreisen. Aus evolutionärer Perspektive sind diese Indikatoren nicht besonders relevant. Bedeutender ist vielmehr die Frage, in welchem Ausmaß die Erfolge der Organisation Ausdruck ihres Sinns sind (vgl. Laloux, 2015, S. 284).

Robertson, der Entwickler des „Betriebssystems“ Holacracy spricht vom einer Organisation innewohnenden Sinn: „Jede Organisation hat ein Potenzial oder eine kreative Fähigkeit und ist in der Lage, sie nachhaltig in der Welt zum Ausdruck zu bringen [...]“ (Robertson, 2016, S. 31ff). Der Sinn der Organisation ist keiner der entschieden oder entwickelt wird, sondern er ist zu suchen und zu entdecken: „Was will diese Organisation in der Welt sein, und was will die Welt von dieser Organisation?“ (Robertson, 2016, S. 31ff). Es geht um den **Seinszweck der Organisation** und die Fragen „Wozu gibt es uns? Welchen einzigartigen Beitrag leisten wir? Was wollen wir in die Welt bringen?“. Dieser einzigartige innere Funke, der Organisationen antreibt, wirkt in Unternehmen als Richtschnur, um die Fülle der Möglichkeiten auf eine adäquate Entscheidung zu reduzieren. Sie hilft den einzelnen, ihr Handeln am Gesamtsinn der Organisation auszurichten (vgl. Boos, Fink & Tobeitz, 2017, S. 48ff). Diese Art des Unternehmenssinns (Zweck, Absicht, Bestimmung), der „[...] beschreibt was ein Unternehmen für andere tut – die Wirkung einer Organisation auf ihre Kunden, MitarbeiterInnen, die Gesellschaft oder den Planeten [...]“ (Fink, 2017, S. 33) wird auch „**Purpose**“ genannt und kann so vom individuellen, persönlichen Sinn unterschieden werden.

Auf die Tatsache der persönlichen, grundsätzlichen und transzendenten Sinnfrage hat Viktor Frankl bereits 1946 hingewiesen: „Erfolg und Glück kann man nicht verfolgen, man muss ihnen folgen. Sie stellen sich nur ein als ein unbeabsichtigter Nebeneffekt der eigenen persönlichen Hingabe an einen Sinn, der größer ist als man selbst.“ (Frankl, 2015; zit. n. Laloux, 2015, S. 197). Laut Daniela von Heyl sind es konkret vier Dimensionen, in denen die Stimmigkeit zwischen Sinn-Erfahrung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und des Unternehmens-Sinn in der persönlichen Aufgabe des/r Mitarbeiters/der Mitarbeiterin gegeben sein muss, damit MitarbeiterInnen **persönlichen Sinn** empfinden: In der Dimension des Könnens geht es um die Wirkmächtigkeit (Habe ich die nötigen Mittel und Fertigkeiten, sind die nötigen Rahmenbedingungen erfüllt, ist mir der nötige Freiraum gegeben, so dass ich mich nicht gebremst oder blockiert fühle?) , in der Dimension des Mögens um Beziehung (Erlebe ich meine Arbeit, die Zusammenarbeit mit Anderen, das

Umfeld als mir nah und gut?), in der Dimension des Dürfens um die Anerkennung (Ist es mir möglich, mich mit meinen Kompetenzen und meiner Persönlichkeit einzubringen, werde ich als Person gesehen und geachtet?) und in der Dimension des Sollens geht es um den größeren Kontext (Habe ich das Gefühl, an einem größeren Ganzen sinnvoll mitzuwirken?) (vgl. von Heyl, 2017, S. 39). MitarbeiterInnen nutzen bestimmte Deutungsmuster, um ihrer Arbeit Sinn zuzuschreiben: Die Arbeit wird somit aktiv bedeutsam gemacht und der Sinn wird entsprechend dazu als Zuschreibungsleistung verstanden, die in drei Bezugsebenen unterschieden werden kann: Sinnvolle Arbeit als nützliche Arbeit, als gute Arbeit und als subjektiv bedeutsame Arbeit (vgl. Hardering, Will-Zocholl & Hofmeister, 2015, S. 7).

Im integral evolutionären Paradigma gehen der individuelle Sinn und der Sinn der Organisation Hand in Hand. Sie sind aufeinander angewiesen, um sich entfalten zu können: „An dem Schnittpunkt, wo der Sinn der Organisation und der individuelle Sinn in Resonanz treten und einander verstärken, kann wirklich etwas Neues geschehen. Je klarer der Daseinszweck der Organisation ist, desto leichter können sich Menschen damit in Resonanz bringen“ (Laloux, 2015, S. 222). Wiederholt wird dieser Effekt der freiwillig entstehenden Verbindung zwischen individuellem Sinn und organisationalem Zweck in der Literatur als **Sinnkopplung** bezeichnet (vgl. Pfläging, 2014, S. 27).

2.4.6 Organisationsmodelle und Betriebssysteme

Als zweiten Durchbruch im integral evolutionärem Paradigma bezeichnet Laloux die Selbstführung. Er meint damit nicht weniger, als dass Unternehmen, die diesem Paradigma folgen, vollständig **ohne Hierarchie funktionieren**, weil sie den Schlüssel gefunden haben, um die Funktionsweisen von komplexen adaptiven Systemen, wie man sie in der Natur kennt, auf Organisationen zu übertragen (vgl. Laloux 2015, S. 54). In der Hierarchie sind Zuständigkeiten, Befugnisse und vertikale Verhältnisse im Rahmen eines klar entschiedenen Ordnungsprinzips geregelt. Diese Zuteilung von Verantwortlichkeiten in der Organisation signalisiert allen Beteiligten wo im Bedarfsfall Entscheidungen getroffen werden. Der signifikante Nachteil ist allerdings ein hoher

Formalisierungsgrad und Kommunikationsfilter (vgl. Krejci, 2016). Hierarchie sei deshalb künftig nicht überflüssig, vielmehr, sie ist künftig hinderlich (vgl. Frei, 2016, S. 23). Formale Hierarchien sind auf Stabilität angelegt und kaum in der Lage, mit wirklich schnellen Veränderungen Schritt zu halten. Formale Hierarchien können disruptive Veränderungen initiieren, aber sie können nicht flexibel darauf reagieren (vgl. Frei, 2016, S. 59). Führungshandeln entsteht genau dort, wo die Notwendigkeit dafür erkannt wird, bei den MitarbeiterInnen. **Führung** wird also nicht formell definiert und ist nicht auf einzelne Personen beschränkt, sondern stellt eine **informelle Funktion** dar (vgl. Krejci, 2016). Dies erfordert den expliziten Entscheid, von der Hierarchie als leitendem Organisationsprinzip abzugehen und die Verantwortung an flexible, sich mitunter überlappende Kleinnetzwerke bzw. Verbünde von Kleinnetzwerken, abzugeben (vgl. Frei, 2016, S. 126).

Laloux identifiziert bei seinen Untersuchungen im wesentlichen drei Formen, wie sich selbstführende Organisationen organisieren, um sich an einen bestimmten Kontext anzupassen, in dem sie arbeiten (vgl. Laloux, 2015, S. 311ff):

Parallele Teams sind sehr passend, wenn die Arbeit so aufgeteilt werden kann, dass die Teams mit hoher Selbstständigkeit und ohne große Koordination zwischen den Teams parallel nebeneinander tätig sein können. „Die Teams übernehmen ihre eigene Planung, bestimmen die nötigen Investitionen, legen die Budgetierung fest (wenn ein Budget nötig ist), überprüfen die finanziellen und sonstigen Ergebnisse, übernehmen die Neueinstellungen, bestimmen den Bedarf an Fortbildungen usw.“ (Laloux, 2015, S. 311). Zusätzlich gibt es MitarbeiterInnen oder Teams, die eine koordinierende oder unterstützende Rolle mit einem engeren Fokus einnehmen.

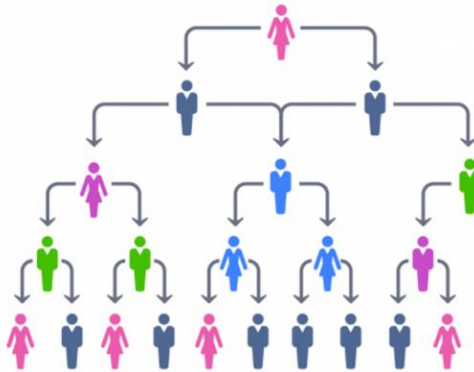
Beim **Netz individueller Absprachen** werden auch die Budgets für das Investment vom Team geplant und auch dort ausgewertet. „Die Rollen und Vereinbarungen werden aber nicht in den Teams besprochen, sondern in einer Reihe von Einzelgesprächen zwischen den Kollegen, die eng zusammenarbeiten“ (Laloux, 2015, S. 312).

Verschachtelte Teams sind vollkommen selbstständig bei der Diskussion und der Entscheidung über die Verteilung der Rollen in Team, den Absprachen zwischen den KollegInnen im Team usw. „Aber es gibt einen wichtigen Unterschied bei der Beziehung der Teams untereinander und bei der unterstützenden Struktur“ (Laloux, 2015, S. 313). Bei den parallelen Teams arbeiten alle Teams Seite an Seite mit einer minimalen unterstützenden Struktur. Bei verschachtelten Teams sind die Teams, meist **Kreise** genannt, Teil einer verschachtelten Struktur. Bei den verschachtelten Teams werden Ebenen übereinander geschichtet, die sich nach oben zunehmend größeren Fragen zuwenden. „Es gibt also eine Hierarchie von *Sinn, Komplexität* und *Umfang*. [...] Aber es ist keine Hierarchie der Menschen oder der Macht. [...] Die Entscheidungen werden nicht nach oben delegiert und können nicht von Mitgliedern eines übergeordneten Kreises überstimmt werden“ (Laloux, 2015, S. 313f). In dieser Struktur können komplexe Aufgaben in einer Hierarchie von Sinn, Komplexität und Umfang in kleinere Teile aufgeteilt werden ohne Hierarchie von Menschen oder Macht.

Welche der drei Formen, mögliche Abwandlungen oder Mischformen die passende ist, hängt von der Größe der Organisation und der Länge bzw. Tiefe der Wertschöpfungskette ab (vgl. Laloux, 2015, S. 314ff).

Eine vergleichbare Sicht nimmt Jacob Morgan ein, wenn er fünf Typen von organisationalen Strukturen beschreibt: Neben klassisch hierarchischen Strukturen („Hierarchy“) spricht er von „Flatter Organizations“, „Flat Organizations“, „Flatarchies“ und „Holacratic Organizations“ (vgl. Morgan, 2015).

Typ 1: Hierarchy



Typ 2: Flatter Organizations

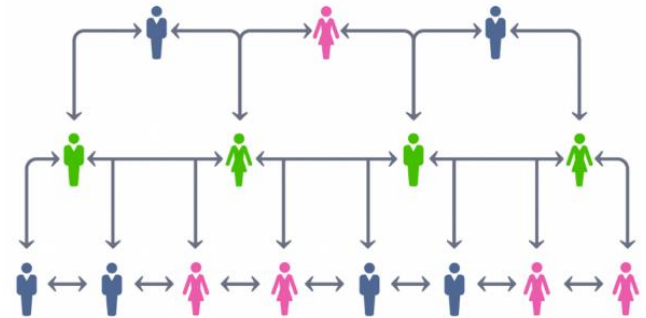
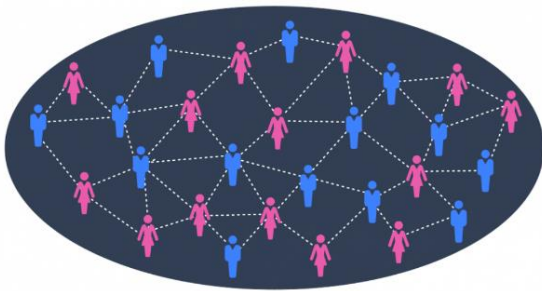


Abb. 5: Fünf Typen von organisationalen Strukturen, links: Typ 1 „Hierarchy“, rechts: Typ 2 „Flatter Organizations“, Quelle: Jacob Morgan, 2015, The 5 Types of Organizational Structures

Typ 3: Flat Organizations



Typ 4: Flatarchies

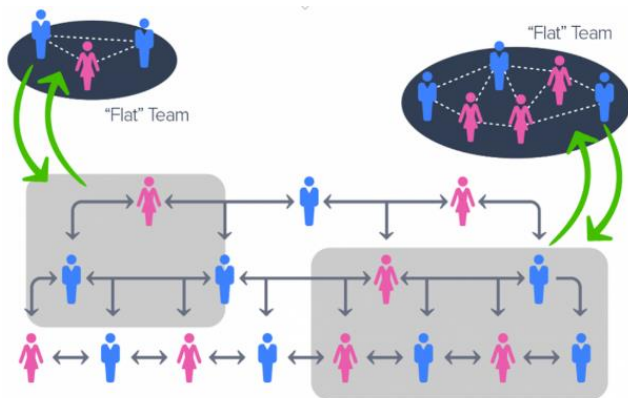


Abb. 6: Fünf Typen von organisationalen Strukturen, links: Typ 3 „Flat Organizations“, rechts: Typ 4 „Flatarchies“, Quelle: Jacob Morgan, 2015, The 5 Types of Organizational Structures

Typ 5: Holacratic Organisations

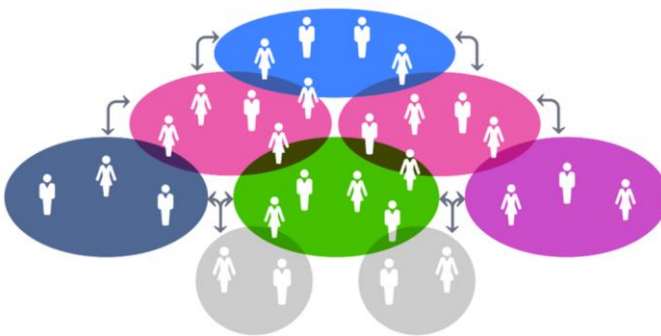


Abb. 7: Fünf Typen von organisationalen Strukturen, Typ 5 „Holacratic Organizations“, Quelle: Jacob Morgan, 2015, The 5 Types of Organizational Structures

Das Modell „**Hierarchy**“ ist deckungsgleich mit der hierarchischen Organisationsform vor dem integralen evolutionären Paradigma. „**Flatter Organizations**“ folgen nach wie vor dem organisationalen hierarchischen Ansatz.

Mit „**Flat Organizations**“ meint Morgan die von Laloux als „Netz individueller Absprachen“ bezeichnete Form. Pfläging beschreibt die Netzwerkorganisation als die auf das Wesentliche reduzierte Organisation, als das Abbild realer informeller Strukturen (vgl. Pfläging, 2009, S. 51). Diese Zellen sollen wachsen, wenn sie gut sind und sich teilen, sobald sie zu groß werden (vgl. Pfläging, 2009, S. 48). Überall dort, wo die Verantwortung im Unternehmen breit verteilt wird, kommt es automatisch zu **Netzwerkstrukturen** (vgl. Pfläging, 2009, S. 41). Diese Netzwerkstrukturen sind als heterarchisch anzusehen, d.h. Über- und Unterordnungsverhältnisse werden durch dezentrale Selbststeuerungsmechanismen ersetzt (vgl. Oestereich, 2017, S. 78). Oestereich beschreibt ein Netzwerk als eine Form von Organisation, deren Mitglieder eine Menge von Prinzipien, Werten und einen gemeinsamen Zweck teilen, deren Mitglieder nur lose miteinander verbunden sind und die sich wiederholt, temporär und in variierenden Zusammensetzungen zu bestimmten gemeinsamen Handlungen (Wertschöpfungen) zusammenfinden (vgl. Oestereich, Schröder, 2017, S. 78).

Der von Morgan als „**Flatarchies**“, also einer Mischform aus klassischer Hierarchie und flachen Strukturen bzw. Netzwerk benannte Typ, findet sich in Literatur und Praxis als Modell zum Übergang, quasi als Transformationsmodell, von früheren Paradigmen zum integralen evolutionären Paradigma. John P. Kotter nennt es das **duale Betriebssystem**. Dabei schaffen Unternehmen neben ihrer hierarchischen Struktur (das erste Betriebssystem) auch eine netzwerkartige Struktur (das zweite Betriebssystem), in der Freiwillige aus dem gesamten Unternehmen und den verschiedenen Hierarchieebenen eingeladen sind, nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen. Dieses zweite Betriebssystem existiert parallel zur Hierarchie und das duale Betriebssystem erfordert keine grundlegende Umstellung der Organisation. Kotter stützt sich dabei auf fünf Prinzipien: Viele Change-Agents,

eine „Ich-will“ – statt einer „Ich muss“ – Geisteshaltung, Kopf und Herz statt nur Kopf, mehr Führung statt mehr Management und die untrennbare Verbindung der beiden Systeme, sodass ein ständiger Austausch von Informationen und Aktivitäten gewährleistet ist. Bei der „Kraft der zwei Systeme“ geht es um die groß angelegte, gezielte Erweiterung von kleineren informellen Netzwerken in Bezug auf Umfang, Zuständigkeiten und Einflussmöglichkeiten (vgl. Kotter, 2012). Arnold meint, man müsse die Klaviatur von Organisationsformen und Mitarbeiterkompetenzen erhöhen und verwendet „**Betriebssystem**“ **synonym mit „Organisationsstrukturen**“, die ordnen, wie Menschen im Unternehmen und darüber hinaus zusammenarbeiten, um Resultate zu erzielen (vgl. Arnold, 2016, S. 75). Arnold stellt den Haufe-Quadranten vor, der in der Dimension MitarbeiterInnen und in der Dimension Organisation vier verschiedene Organisationsdesigns und Mitarbeiterrollen aufzeigt, die in den meisten Unternehmen vorhanden sind.

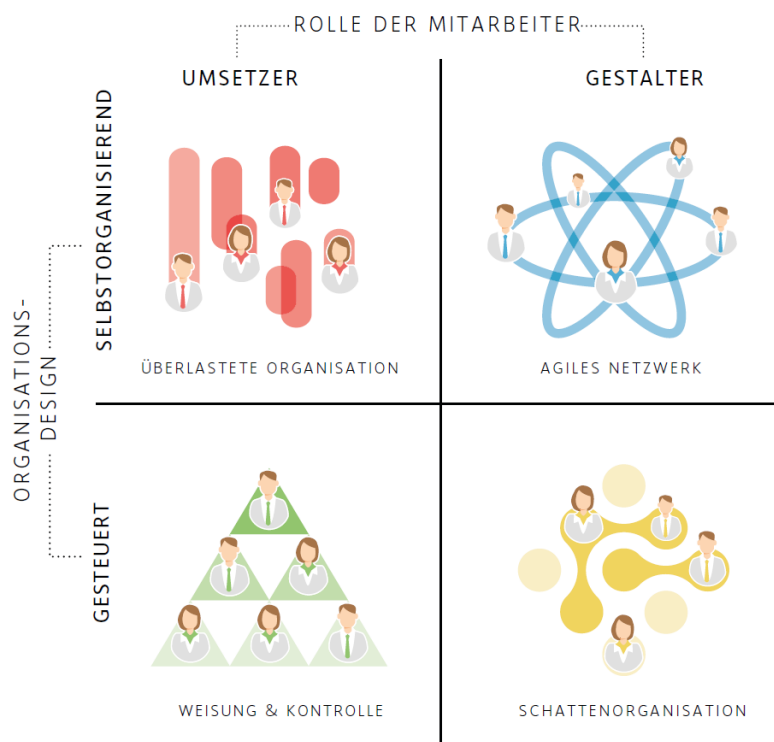


Abb. 8: Der Haufe Quadrant. „**Weisung und Kontrolle**“: wenn Mitarbeiter mit dem Selbstverständnis des klassischen Umsetzers und ein hierarchisches Top-Down-Design aufeinandertreffen, „**Überlastete Organisation**“: MitarbeiterInnen fühlen sich überfordert, weil Eigenverantwortung, Innovation und Selbstorganisation vom Unternehmen gefordert wird, allerdings strategische und prozessuale Anleitung durch

Vorgesetzte fehlt, „**Schattenorganisation**“: bildet sich durch mangelnde Passung von gegebenem Organisationsdesign und Selbstverständnis der Beschäftigten; MitarbeiterInnen, die sich als Mitentscheider und Mitunternehmer aktiv am Unternehmenserfolg beteiligen wollen, werden von autoritären, starren Strukturen in ihrem Drang nach Eigenverantwortung ausgebremst, das Management nimmt sie als Guerilla-Aktivisten wahr, „**Agiles Netzwerk**“: ein flexibles Organisationsdesign trifft auf eigenverantwortliche Mitarbeiter mit unternehmerischen Gestalter-Qualitäten; es ist geprägt von einem tiefen Vertrauen des Managements in die Fähigkeit der Mitarbeiter, die Anforderungen des Marktes zu erkennen und eigenverantwortlich umzusetzen; ihre Arbeitsweise ist geprägt vom eigenständigen, unternehmerischen Denken, sie können komplexe Sachverhalte erschließen und in Konzepte und Business-Ansätze überführen, Quelle: Stoffel, 2015, S. 270

Kotter beschreibt es als duales Betriebssystem, Morgan nennt es „Flatarchies“ und Arnold nennt die beiden analogen Quadranten „Weisung & Kontrolle“ und „Agiles Netzwerk“. Zusätzlich weist der Haufe-Quadrant die beiden Quadranten „Überlastete Organisation“ und „Schattenorganisation“ aus. Beide Quadranten bzw. Phänomene sind in Organisationen in der Transformation zu neuen Organisationsformen spürbar aufgrund mangelnder Passung von gegebenem Organisationsdesign und Selbstverständnis der Beschäftigten (vgl. Stoffel, 2015, S. 273).

Als zwei wesentliche Organisationsformen, die von Laloux als verschachtelte Teams, von Morgan als „**Holacratic Organizations**“ und von Oestereich und Schröder als Kreisformen bezeichnet werden, sind Soziokratie und Holacracy anzusehen. Bei beiden Organisationsformen stehen einzelne Organisationskreise in definierten Beziehungen zueinander (vgl. Oestereich, Schröder, 2017, S. 81). Beide Formen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von neuen Organisationsformen und sollen an dieser Stelle kurz dargestellt werden.

2.4.6.1 Soziokratie

Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das von Gerard Endenburg in den 1960iger Jahren in den Niederlanden entwickelt wurde und das er in seinem eigenen Unternehmen Endenburg Elektrotechnik anwandte (vgl. Rüter, 2010, S. 8). Der bestehenden linearen Struktur wird in der Soziokratie eine Kreisstruktur hinzugefügt. „Auf jeder Ebene des Unternehmens treffen sich regelmäßig alle 4-6 Wochen Führungskräfte, Delegierte der nächst-unteren

Kreise sowie Mitarbeiter und legen die Rahmenbedingungen für die gemeinsame Arbeit fest“ (Rüther, 2010, S. 8).

Folgende vier Grundprinzipien bilden das Fundament der Soziokratie:

1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung. Konsent meint, dass es keine schwerwiegenden und begründeten Einwände gegen einen Beschluss gibt.

„Schwerwiegend meint die persönliche Einschätzung, ob diese Entscheidung dem gemeinsamen Ziel dient, d.h. innerhalb eines Toleranzbereiches zur Zielerreichung liegt. Begründet meint, ob ich Argumente liefern kann, die gegen einen möglichen Vorschlag sprechen. Es gibt hier kein Vetorecht, nur den Austausch und das Aushandeln auf der Basis von nachvollziehbaren Argumenten (das Argument regiert)“ (Rüther, o.J., S. 1).

2. Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen. „Als Kreisprozess wird der dynamische Prozess von Leiten – Durchführen – Messen bezeichnet und hier so etwas wie ein Regelkreislauf oder kybernetischer Kreis“ ((Rüther, o.J., S. 1).

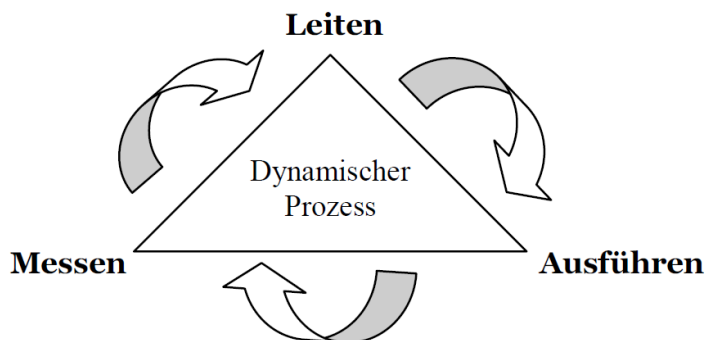


Abb. 9: Die Funktionen des soziokratischen Arbeitskreises: Leiten – Ausführen - Messen/Rückkoppeln, Quelle: Rüther, o.J., S. 1

3. Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. es gibt zwischen einem oberen und unteren Kreis zwei Verbindungsglieder. Zum einen den Chef, der von oben gewählt wird und zum anderen einen Vertreter, der von dem jeweiligen Kreis gewählt wird. Ziel ist es, die beiden Funktionen Leiten (Chef) und Messen (Vertreter) voneinander zu trennen. „Die Bereichskreise (Unternehmensbereich wie Marketing, Produktion, Distribution...) sind

weiter aufgegliedert in die verschiedenen Abteilungskreise, die wiederum weiter aufgeteilt sind. Diese Kreisorganisation besteht neben der linearen Struktur. In diesen Kreisen werden die „politischen“ Entscheidungen getroffen, d.h. Grundsatzentscheidungen, die auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet sind. Das Tagesgeschäft und die Ausführung dieser Entscheidungen funktioniert in den traditionellen Stablinien“ (Rüther, o.J, S. 2).

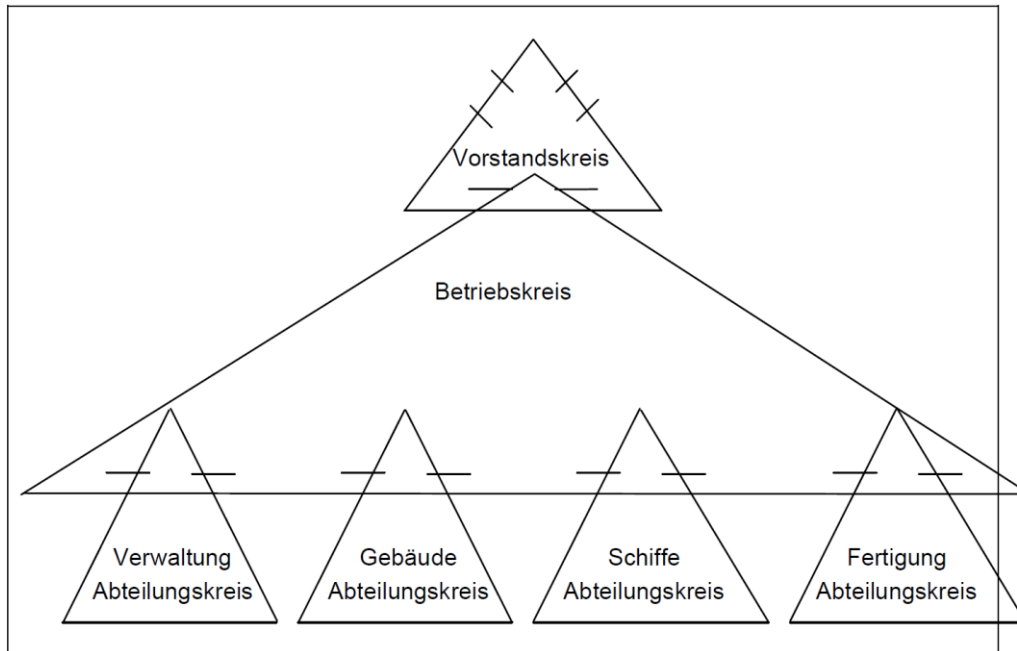


Abb. 10: Die soziokratische Struktur von Endenburg Elektrotechnik, Quelle: Buck, Endenburg, 2005, S. 13

4. Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion (vgl. Rüther, 2010, S. 21; vgl. Rüther, o.J., S. 1ff). Jeder Kreis beinhaltet vier Funktionen: Funktionaler Leiter des Kreises/Führungskraft, Gesprächsleiter/Moderator der Kreism meetings, Sekretär und Logbuchverwalter und Delegierter des Kreises im nächsthöheren Kreis (vgl. Rüther, 2010, S. 34).

Rüther benennt sechs Grundwerte der Soziokratie (vgl. Rüther, 2010, S. 51).

- Gleichwertigkeit aller Beteiligten, partnerschaftlicher Umgang
- Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Teams
- Transparenz
- Fairness, gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen

- Inklusion, jede Stimme ist wichtig und wird gehört
- Empowerment und Wachstum

Der Ablauf eines soziokratischen Treffens, der Ablauf von soziokratischen Wahlen und der Ablauf des Entscheidungsfindungsprozesses nach dem Konsentgrundsatz sind genau geregelt und vorgegeben. Buck und Endenburg fassen die wichtigsten **Vor- und Nachteile** der Methode der soziokratischen Zirkelorganisation wie folgt zusammen (vgl. Buck, Endenburg, 2006, S. 7ff):

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnt und nutzt die Energie und die Weisheit aller Mitglieder der Organisation • Fördert Kreativität und Problemlösung in der gesamten Organisation • Unterstützt die Interessen von Investoren, Management und Belegschaft • Erhöht die Bereitschaft zu Veränderung • Qualität der Produkte oder Dienstleistungen steigt • Steigert die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation und deren Identifikation mit ihr • Ergebnisse in weniger und befriedigenderen Meetings • Reduzierter Krankenstand • Verbesserte Sicherheitslage • Erhöhtes Kostenbewusstsein • Verbessert die Kundenorientierung • Vermindert die Risiken von Burnout • Unterstützt Führung unter Gleichrangigen • Gibt eine Kontinuität der Organisation bei vielen Freiwilligen • Unterstützt das Erschließen von Geldquellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert eine sorgfältig Planung bei der Einführung • Ausbildung in den neuen Konzepten notwendig • Komplexe Gefühle könnten während der Umsetzungsphase geweckt werden (Skepsis, Hochgefühl, Besorgnis, Erregung) • Könnte am Anfang unbequem sein für diejenigen, die es nicht gewohnt sind, die Verantwortung für schwierige Entscheidungen zu tragen

Tab. 7: Vor- und Nachteile der Soziokratie aus Sicht des Gründers Gerard Endenburg, Quelle: Buck, Endenburg, 2005, S. 21

Soziokratie verändert die Basisstruktur der Macht: „Jede Person hat gleichwertige Macht in Grundsatzentscheidungen und allen anderen Entscheidungen, von denen der Kreis beschlossen hat, sie im Konsent zu treffen. Die Verantwortung für die Entscheidungen, die im Konsent getroffen werden, ist auch gleichwertig verteilt; dies macht Führung, unabhängig von persönlichem Stil, einfacher als in autokratischen Strukturen“ (Buck, Endenburg, 2005, S. 15).

Die soziokratische Organisationsform findet man heute eher bei nicht auf Gewinn orientierten Organisationen als in gewinnorientierten Unternehmen im europäischen und angloamerikanischen Bereich.

2.4.6.2 Holacracy

Brian J. Robertson stellte sich Ende des letzten Jahrtausends die Frage, wie man in einem Unternehmen eine wirkungsvolle Selbstorganisation begünstigen kann, um ein neues, beweglicheres und reaktionsfähigeres Betriebssystem für Organisationen zu schaffen (vgl. Robertson, 2016, S. 16). Er entwickelte **Holacracy** ursprünglich für sein Unternehmen Ternary Software in Philadelphia. Mittlerweile verbreitet sein Beratungsunternehmen HolacracyOne das Betriebssystem weltweit (vgl. Laloux, 2015, S. 57). Das Betriebssystem Holacracy integriert und verbindet unter anderem wesentliche Ideen und Ansätze aus der Soziokratie, aus den Arbeiten Ken Wilbers, aus Scrum und aus der Selbstmanagement-Methode Getting Things Done von David Allen (vgl. Oestereich, Schröder, 2017, S. 76).

„Spannungen zu bearbeiten“ ist ein Grundansatz von Holacracy. Unter diesem neutralen Begriff (im Gegensatz zum Wort „Probleme“) versteht Robertson, dass eine bestimmte Lücke zwischen der momentanen Wirklichkeit und einem gespürten Potenzial wahrgenommen wird. Die „**Spannung**“ verweist auf eine Möglichkeit, um die Realität im gegenwärtigen Moment etwas weiter in Richtung der Wirklichkeit, wie sie sein könnte, zu bewegen, was meistens eine Veränderung zum Besseren ist. Diese Bewegung bzw. Veränderung beschreibt Holacracy mit dem Begriff „**bearbeiten**“. Damit soll vermittelt werden, dass es sich um eine ergebnisoffene Reise der ständigen Verbesserung und Anpassung

handelt (vgl. Robertson, 2016, S. 168). Als „Wahrnehmungsorgan“ dienen die menschlichen Sinne und die Fähigkeit, im gegenwärtigen Augenblick Unstimmigkeiten zu spüren und das Potenzial für Veränderungen zu sehen (vgl. Robertson, 2016, S. 5). „Jede Spannung, die wir spüren, ist ein Wegweiser, der uns sagt, wie sich die Organisation entwickeln könnte, um ihren Sinn und ihre Aufgabe besser zu erfüllen. Wenn diese Spannungen schnell und effektiv bearbeitet werden können – zumindest in den Aspekten, die mit der Arbeit der Organisation zusammenhängen -, dann kann die Organisation von einer erweiterten Fähigkeit, sich dynamisch und dauerhaft zu entwickeln, profitieren“ (Robertson, 2016, S. 7).

Um Prozesse für die Verarbeitung von Spannungen zu gestalten und die Verteilung von Autorität im Sinne von Selbstorganisation zu gewährleisten, wurde die **holakratische Verfassung** („Constitution“) gestaltet. Sie überträgt die Autorität von der hierarchisch höchsten Person im System an das holakratische System, das in der Verfassung beschrieben wird: von persönlicher Führung zu einer durch eine Verfassung geregelten Machtverteilung. Die Holacracy-Verfassung ist ein allgemeines Dokument, das auf jede Organisation angewendet werden kann. Diese Verfassung übernimmt die Funktion des zentralen Regelwerks der Organisation, sie hat mehr Macht als die Person, die sie implementiert hat und enthält alle grundlegenden Abläufe, Rechte und Pflichten (vgl. Robertson, 2016, S. 21).

Die Grundbausteine der holakratischen Verfassung sind die Rollen-Struktur, die Kreis-Struktur, der Governance Prozess und der operative Prozess:

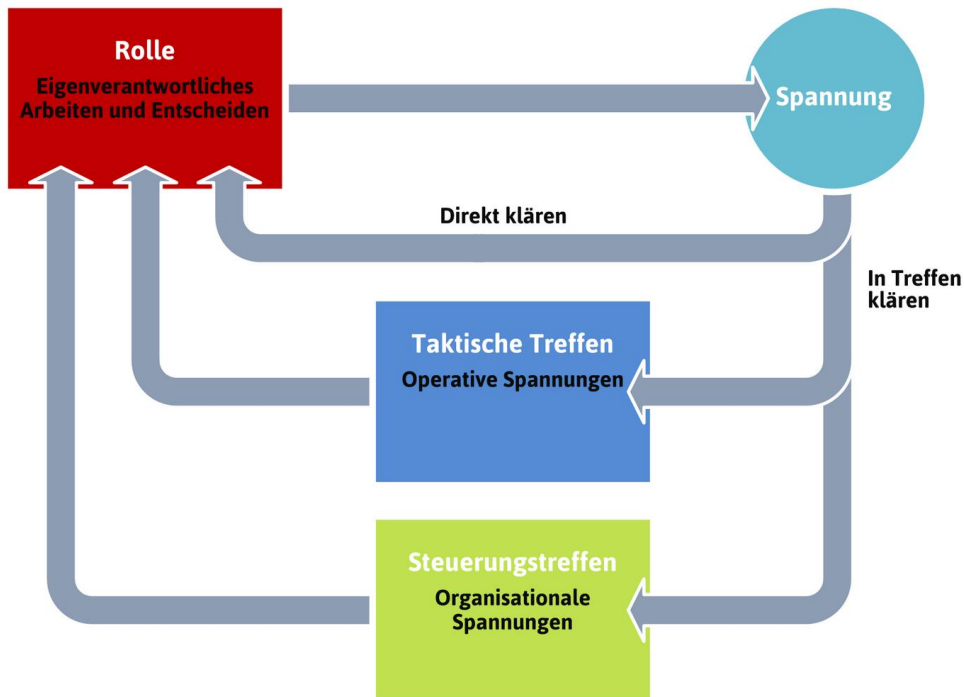


Abb. 11: Holacracy ist ein System, um Spannungen zu prozessieren: Die Abbildung zeigt die Möglichkeiten, auf welchen Wegen bzw. in welchen Meetingstrukturen Spannungen in der Organisation bearbeitet werden können, Quelle: Oestereich, Schröder, 2015, S. 76

Rollen: Eine Rolle ist ein organisatorisches Konstrukt, das sich aus den Elementen „Sinn und Zweck“, „Domain“ und „Verantwortlichkeiten“ zusammensetzt. In der „Constitution“ wird die Verantwortung beim Führen einer Rolle, die Befugnisse im Rahmen von Domains und die Befugnisse zu Handeln beschrieben (vgl. 60, 2015, S. 9). Grundlegend dabei ist, dass zwischen Rollen und Menschen unterschieden wird (deviding „role and soul“) und eine Person mehrere Rollen innehaben kann (vgl. Robertson, 2016, S. 40). Die Trennung von Rolle und Identität dient der Auflösung der Verschmelzung der Menschen mit ihrer Stellenbezeichnung. Die MitarbeiterInnen haben also keine Arbeitsstelle, sondern sie übernehmen eine Reihe spezifischer Rollen (vgl. Laloux, 2015, S. 120).

Kreis: Ein Kreis kann eine einzige Rolle sein, aber auch aus mehreren Kreis-Mitgliedern bestehen. Jeder Kreis hat einen „**Lead-Link**“, der Prioritäten und Strategien für diesen Kreis festlegt und der Personen definierte Rollen in diesem Kreis übertragen darf. Jeder Kreis enthält weiters eine „**Facilitator**“

Rolle“, eine „**Secretary** Rolle“ und eine „**Rep Link** Rolle“, die gewählt werden (vgl. 60, 2015, S. 25). Lead-Links werden klassischerweise von der darüberliegenden Ebene aus bestimmt und eingesetzt. Lead-Links sollen alle Hindernisse aus dem Weg räumen die der Erreichung des Organisationszwecks des jeweiligen Teams im Wege stehen. Der Rep-Link (Representative Link) wird aus dem Kreis heraus gewählt. Seine Aufgabe ist es, durch Teilnahme an den Meetings des übergeordneten Kreises (gemeinsam mit dem Lead-Link) für förderliche Bedingungen für seinen Kreis zu sorgen und Feedback über die Situation seines „Home-Teams“ nach oben zu transportieren (vgl. Dennis Wittrock, 2012, S. 174). Abhängig von der Wertschaffung eines Kreises für das Unternehmen, werden Kreise angepasst oder auch aufgelöst. „Diese dynamische Anpassung setzt voraus, dass die Zugehörigkeit zu einem Kreis von allen Beteiligten nicht als Statuszeichen, sondern als vorübergehende Aufgabe im Interesse des Gesamtunternehmens verstanden wird“ (Korn, 2014, S. 18).

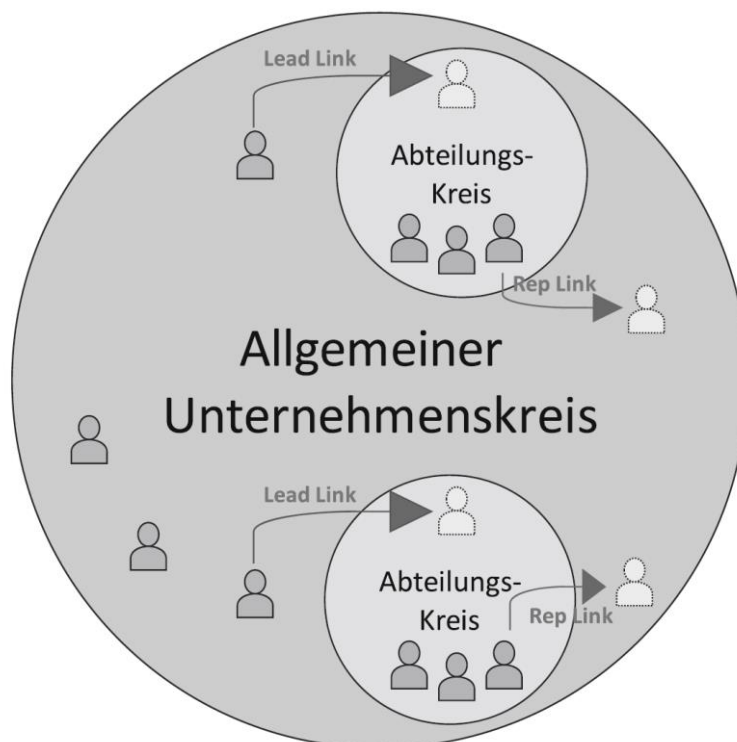


Abb. 12: In Holacracy stehen die Kreise in Beziehung zueinander: Die Abbildung zeigt die Doppelverbindungen zwischen Kreisen, Quelle: Wittrock, 2012, S. 175

Governance Prozess: Im Governance Prozess sitzt die Macht der Organisation und alle Autoritäten und Erwartungen kommen daraus. Im Governance Meeting werden neue Rollen im Kreis eingesetzt, verbessert oder abgeschafft. Es werden Regeln für diesen Kreis geschaffen, verbessert oder entfernt. Es werden Kreismitglieder für bestimmte Rollen gewählt und eventuell Sub-Kreise geschaffen, verbessert oder aufgelöst (vgl. Robertson, 2016, S. 61ff). Die Verfassung gibt den genauen Ablauf eines **Governance Meetings** inklusive des integrativen Entscheidungsprozesses vor, um sicherzustellen, dass die Stimme aller MitarbeiterInnen Gehör findet und niemand die Entscheidungsfindung dominieren kann. Governance Meetings finden im allgemeinen jeden Monat statt, wobei zusätzliche Governance Meetings angefragt werden können (vgl. Laloux, 2015, S. 120).

Operativer Prozess: Hier werden die expliziten Verantwortlichkeiten für jemanden, der eine Rolle annimmt, festgeschrieben. Z.B. in der individuellen Organisation das Wahrnehmen und Bearbeiten von Spannungen, Verantwortlichkeiten und Projekte bearbeiten, Aufmerksamkeiten und Ressourcen ausrichten. Ziel ist dabei die Etablierung von neuen Gewohnheiten (vgl. Robertson, 2016, S. 85f). Auch Verpflichtungen in Bezug auf das Schaffen von Transparenz (Projekte und Arbeitsablauf), das Bearbeiten (von Anfragen, Verantwortlichkeiten und Projekten) und das Akzeptieren bestimmter Regeln (Priorisieren der Zeit, Aufmerksamkeit und andere Ressourcen) sind Teil der Constitution. In den wöchentlichen „**Tactical Meetings**“ werden die Teammitglieder synchronisiert. Es werden operative Fragen thematisiert und der aktuelle Status von Projekten anderer Rollen ausgetauscht. Der Ablauf für das Tactical Meeting ist in der Verfassung genau geregelt (vgl. Robertson, 2016, S. 88f). In Holacracy werden keine terminlichen Absprachen getroffen, um permanente Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Priorisierung zu gewährleisten: „Diese Organisationsform sollte uns ermöglichen, alles, was wir tun könnten, verlässlich in unserem Bewusstsein zu halten. Und sie sollte uns immer die Sicherheit geben, dass wir an der wichtigsten Aufgabe arbeiten, die wir in diesem bestimmten Moment erledigen könnten. Dabei sind wir so

bewusst und achtsam, dass wir keine unserer Verantwortlichkeiten aus dem Blick verlieren“ (Robertson, 2016, S. 100).

Ein Ziel dieses Betriebssystems besteht darin, eine praktikable Lösung die schnell angewendet werden kann, zu finden anstatt perfekte oder endgültige Antworten. Rollen entwickeln sich ständig organisch weiter und können sich dadurch an **Veränderungen in der Umwelt anpassen** (vgl. Laloux, 2015, S. 121). „Jede Entscheidung ist jederzeit revidierbar“ schreibt Wittrock (2012, S. 161). Robertson formuliert einen wesentlichen Punkt sehr pointiert, wenn er sagt, dass es in Holacracy nicht um die Menschen geht: „Die Holakratie fokussiert sich auf die Organisation und ihren Sinn – nicht auf die Menschen und ihre Wünsche und Bedürfnisse, so positiv diese auch sein mögen“ (Robertson, 2016, S. 188). Laut Robertson werden nicht die persönlichen und menschlichen Dimensionen unterdrückt, sondern Holacracy gibt Menschen die Freiheit, mehr sie selbst zu sein und tiefer zusammen zu sein – ohne es mit Geschäftszielen und Organisationsfragen zu vermischen und ungeachtet dessen, wie die beteiligten Menschen persönlich miteinander verbunden sind (vgl. Robertson, 2016, S. 189ff).

Holacracy hat sich in den vergangenen Jahren zu einem im europäischen und angloamerikanischen Bereich eingesetzten Betriebssystems entwickelt, das von einem sehr dichten Regelwerk gekennzeichnet ist und tendenziell von gewinnorientierten Unternehmen verwendet wird.

2.4.7 Selbstorganisation

In diesem Abschnitt wird versucht, die Wesensmerkmale von Selbstorganisation in Organisationen zu erklären und die Einbettung des Konzepts „Selbstorganisation“ in das integral evolutionäre Paradigma darzustellen.

Der Begriff **Selbstorganisation** steht im Gegensatz zu Fremdorganisation oder Fremdbestimmung (vgl. Hieronymi, Eppler, 2015, S. 27). Korn beschreibt den Begriff der Selbstorganisation kritisch als „[...] ein recht buntes Gemisch aus abstrakten Prinzipien der Systemtheorie, chaotisch und eigendynamisch

gesehenen Naturprozessen, Evolutionsphänomenen bei Organismen, Mustern der Emergenz sozialer Strukturen, Übertragungen neoliberaler Mechanismen des freien Marktes auf die Organisationseinheiten im Unternehmen sowie aus basisdemokratischen und anarchischen Vorstellungen [...]“ (Korn, 2016, S. 129f).

Grundsätzlich kann zwischen der persönlichen, individuellen Eigenverantwortung von Menschen und der Organisationsform „Selbstorganisation“ unterschieden werden.

Frei erklärt das menschliche Vermögen zur Übernahme von Verantwortung mit der individuellen Ich-Entwicklung von Menschen, mit der Reife ihrer persönlichen Handlungslogik. Er bezieht sich dabei auf die Forschungen von Jane Loevinger und ihrem Modell der **Ich-Entwicklung** (vgl. Frei, 2016, S. 97ff). Basierend auf diesem Modell, hängt die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme des Menschen von seiner Entwicklung und von irreversiblen Sprüngen in seiner Ich-Entwicklung ab. Unter Ich-Entwicklung fasst Loevinger die vier Aspekte Charakter (Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben), interpersoneller Stil (Art und Weise mit anderen umzugehen), Bewusstseinsfokus (Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit richtet) und kognitiver Stil (Art und Weise der Denkstrukturen) zusammen (vgl. Binder, 2014, S. 147). Loevinger unterscheidet neun Stufen, die sie in drei Gruppen teilt: die vorkonventionellen frühen Stufen, die konventionellen mittleren Stufen und die postkonventionellen späten Stufen.

Stufennummer	Ich-Entwicklungsstufen	Ebenen
E2	Impulsgesteuerte Stufe	vorkonventionell
E3	Selbstorientierte Stufe	
E4	Gemeinschaftsbestimmte Stufe	konventionell
E5	Rationalistische Stufe	
E6	Eigenbestimmte Stufe	
E7	Relativierende Stufe	postkonventionell
E8	Systemische Stufe	
E9	Integrierte Stufe	

Tab. 8: Das Modell der Ich-Entwicklung von Jane Loevinger: Die Abbildung zeigt die Ebenen und Ich-Entwicklungsstufen, Quelle: Binder, 2014, S. 55

In verschiedenen, aber untereinander vergleichbaren Untersuchungsreihen im Zeitraum von fast 20 Jahren, beschreibt Binder eine statistische Häufigkeitsverteilung der verschiedenen Entwicklungsstufen:

Stichproben	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Tobert (1991/2004)	0%	3%	10%	45%	35%	7%		0%	–
Rooke & Torbert (2005)	0%	5%	12%	38%	30%	10%	4%	1%	
Cook-Greuter (2010)	0,7%	7,1%	8,4%	37,1%	29,7%	10,6%	4,6%	1,3%	0,5%
Ebenen	vorkonventionell		konventionell			postkonventionell			

Tab. 9: Die Verteilung der Ich-Entwicklungsstufen in drei aggregierten Stichproben entlang der Ebenen und Ich-Entwicklungsstufen nach Loevinger, Quelle: Binder, 2014, S. 99

Die höchste Kumulation von Menschen findet sich in den Stufen E5-E6, d.h. der rationalistischen Stufe und der eigenbestimmten Stufe. Frei meint, dass sich das organisationsgestaltende Paradigma der formalen Hierarchie nur dann durch jenes der Eigenverantwortung ablösen lässt, wenn minimale **Voraussetzungen in der Ich-Entwicklung** gegeben sind (vgl. Frei, 2016, S. 105).

Aus **systemischer Sicht ist Selbstorganisation** ein immanenter Vorgang in einem sozialen System. Nur durch Selbstorganisation existiert das soziale

System. Durch Selbstorganisation erzeugt ein soziales System neue Strukturen und Verhaltensweisen. Auf Grundlage seiner Erfahrungen und der Erfahrungen mit der Umwelt verändert ein selbstorganisiertes System seine Strukturen. Das Phänomen Selbstorganisation ist auf Basis von vier Charakteristika sozialer Systeme zu verstehen:

Unter **Selbstreferenz** ist zu verstehen, dass jedes Verhalten des Systems immer auch auf das System selbst zurückwirkt und wiederum zum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten wird (vgl. Gloger, 2014, S. 38).

Selbstorganisierte Systeme weisen eine operationale Geschlossenheit auf. Sie handeln eigenständig und eigenverantwortlich aus sich selbst heraus, was aber nicht bedeutet, dass sie der Umwelt gegenüber nicht offen sind. In Abgrenzung zu fremdreferenziellen Systemen lassen sich selbstreferenzielle Systeme wie folgt beschreiben:

	fremdreferenziell	selbstreferenziell
Entstehung	Erzeugung durch Menschen	Selbsterzeugung
Basale Struktur	linear	zirkulär
Systemziel	Vom Erzeuger vorgegeben	Erhaltung des Systems
Umweltkonstanz	Vollständig	teilweise
Folgerungsweise	deduktiv; vorgegeben	induktiv
Verhalten	vorgegeben	erlernt
Verhaltensänderungen	durch Konstrukteur	durch Mutation/Lernen
Ursprung von Informationen	Umwelt	System erzeugt Informationen
Gegenstand der Informationen	Umwelt	System und Umwelt
Wirkung der Informationen	denotativ	konnotativ

Tab. 10: Beschreibung fremdreferenzieller versus selbstreferenzieller Systeme, Quelle: Hejl, 1982; zit. n. von Saldern, 1998, S. 116

Komplexität bedeutet, dass die Teilsysteme durch wechselseitige, sich permanent ändernde Beziehungen und Interaktionen miteinander vernetzt sind und dass sich die einzelnen Teile ebenfalls verändern können. Aus diesem Grund kann das Verhalten von Systemen weder vollständig beschrieben noch zuverlässig vorhergesagt werden (vgl. Gloger, 2014, S. 38).

Mit **Redundanz** wird das Phänomen beschrieben, dass es in selbstorganisierten Systemen prinzipiell keine Trennung zwischen organisierenden, gestaltenden und lenkenden Teilen gibt, denn alle Teile des Systems sind mögliche Gestalter (vgl. Gloger, 2014, S. 39). Und: das System versucht Elemente aufzubauen, die nicht unbedingt, sondern nur möglicherweise gebraucht werden. Mit dieser Redundanz gestaltet sich das System überlebensfähiger und autonomer.

Autonomie (Eigengesetzlichkeit, Selbstständigkeit) heißt, dass die Beziehungen und Interaktionen, die das System als Einheit definiert, nur durch das System selbst bestimmt werden (vgl. Gloger, 2014, S. 39). Selbstgestaltung, Selbstlenkung und Selbstentwicklung ist die Folge von Autonomie eines Systems. Autonomie bedeutet aber nicht Unabhängigkeit von der Umwelt. Vielmehr empfängt das System je nach seinem Zustand Informationen aus der Umwelt (vgl. von Saldern, 1998, S. 117).

Zusammengefasst bedeutet dies für neue Organisationsformen, dass das soziale System der Organisation Eigendynamiken und Selbstfunktionalitäten besitzt, um sich selber zu steuern. Nur wenn der **förderliche Rahmen** immer wieder neu hergestellt wird, kann Selbstorganisation gelingen.

Aus einem vergleichbaren Blickwinkel beschreiben Oestereich und Schröder das Entstehen von **Eigenverantwortung als Folge von Rahmenbedingungen der Arbeit** und nicht als Einwirken auf die Haltung, Werte und Verhaltensweisen von Menschen. Eigenverantwortung entsteht also nicht durch den Appell, dass MitarbeiterInnen eigenverantwortlich sein sollen, sondern dadurch, dass sie tatsächlich Probleminhaber sind, daher eigenverantwortlich sein müssen (vgl. Oestereich, Schröder, 2017, S. 51). „Sobald die Probleme und Herausforderungen bei denen verbleiben, die sie von außen erhalten haben, wächst genau dort im Laufe der Zeit eine entsprechende Problemlösungskompetenz. Vielleicht nicht von heute auf morgen, aber schrittweise jeden Tag mehr“ (vgl. Oestereich, Schröder, 2017, S. 51). Dräther, Koschek und Sahling beschreiben das Wesen der Selbstorganisation durch den Umstand, dass es **niemanden** gibt, der einem selbstorganisierten Team **von**

außen vorgibt, wie die Arbeit zu erledigen ist (vgl. Dräther, Koschek & Sahling, 2013, S. 151). Als das Charakteristikum selbstorganisierter Teams beschreibt Hofert die Möglichkeit (Dürfen) und die Fähigkeit (Wollen), Verantwortung zu übernehmen. Nur wenn ein Team **weitgehende Entscheidungsbefugnisse** hat, kann es sich wirksam organisieren, was im Gegensatz zu einer disziplinarischen Führung steht (vgl. Hofert, 2016, S. 36). „Hierarchiefreiheit führt in selbstorganisierten Teams deshalb nicht ins Chaos, weil sie auf der Basis verbindlich vereinbarter Prozesse und Kooperationsprinzipien zusammenarbeiten. Diese dienen dem konstruktiven Miteinander und sorgen für Orientierung in alltäglichen und außergewöhnlichen Situationen (Freitag, Freitag, 2016, S. 70).

Pointiert kommentiert Simon Kontroll- und Steuerungsstrukturen indem er meint, dass sie wahrscheinlich nur deswegen immer noch zu finden sind, weil sie nicht funktionieren: „Es ist die unkontrolliert und selbstorganisiert entstandene Struktur tatsächlicher Kommunikationen und alltäglicher Abläufe, die das Überleben des Unternehmens sicherstellt“ (Simon, 1999, S. 135)

2.4.8 Zusammenfassung

Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn/Purpose sind die drei Durchbrüche des integralen evolutionären Paradigmas. Organisationen die diesem Paradigma folgen, können mit zunehmender Komplexität erfolgreicher umgehen. Die Kernpunkte des agilen Arbeitens stellen die Grundregeln für die Entwicklung dieser Organisationen dar. Evolutionäre Unternehmen gewähren Transparenz in allen Informationsbereichen für die gesamte Organisation. Grundlegend sind Partizipationsmöglichkeiten für alle MitarbeiterInnen, dabei finden verschiedene, neuartige Entscheidungsmodelle in diesem Paradigma Anwendung. Ein zentraler Aspekt ist der Sinn bzw. Purpose, bestmöglich kommt es zur Sinnkopplung des organisationalen und persönlichen Sinns. Es kommen verschiedene Organisationsformen zum Einsatz, Soziokratie und Holacracy sind zwei Beispiele standardisierter Betriebssysteme. Die Selbstorganisation von MitarbeiterInnen bedingt reflektierte Fähigkeiten in der persönlichen Ich-Entwicklung und erfordert besondere Rahmenbedingungen in

der Organisation, damit das Organisationssystem sich selber überhaupt organisieren kann und in weiterer Folge auch selbst organisieren muss.

2.5 Abschluss

Das Kapitel der theoretischen Grundlagen beschrieb einen Überblick über die Vorbedingungen der neuen Organisationsformen. Der Autor nützte dabei die Struktur von Laloux' „Reinventing Organizations“, um Bedingungen, Gestaltungselemente und Modelle an geeigneter Stelle „einzuflechten“. Das evolutionäre Prinzip liegt diesem Überblick zugrunde. Es geht um die (Weiter-) Entwicklung von Bewusstseinsstufen von Menschen in organisationalem Kontext. Die beschriebenen Durchbrüche werden von Paradigma zu Paradigma nicht ersetzt, sondern vollziehen eine Transzendenz. Bisher angenommene Grenzen werden überschritten und die Erfahrungen daraus fließen in die Gestaltung des nächsten Paradigmas ein. Es sollte in diesem Kapitel gezeigt werden, wie Phänomene in bestimmten Stufen Sinn machen und dabei keinen Anspruch auf dauerhafte Gültigkeit erheben. Die Entwicklung der Paradigmen ist weder abgeschlossen, noch stellen sie ein Entweder-Oder hinsichtlich der Richtigkeit von bestimmten Phänomenen dar. Es geht um Entwicklung, um Evolution, um das Voranschreiten, um ein insgesamtes „Reicher-werden“.

3 Empirische Vorgangsweise

3.1 Forschungsmethode

Diese Forschungsarbeit zielte darauf ab, Erfahrungserlebnisse und subjektive Einschätzungen aus neuen Organisationsformen zu erhalten, Gemeinsamkeiten darzustellen und Unterschiede differenzieren zu können (vgl. Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 9). Aus diesem Grund kam die Forschungsmethode der qualitativen Fallstudie zum Einsatz (vgl. Vogt, Werner, 2014, S. 8). Als Forschungsinstrument wurden leitfadengestützte, semi-strukturierte Interviews verwendet. Diese waren geeignet, um von den befragten Personen ihre eigenen, subjektiven Sichtweisen zu erfahren (vgl. Vogt, Werner, 2014, S. 23). Das Untersuchungsinstrument „Interviewleitfaden“

wurde initial als Ableitung der Forschungsfragen erstellt. Um ausreichend Flexibilität in der Informationserhebung, angepasst an die jeweilige Unternehmens- bzw. Interviewsituation, zu haben, wurde der Interviewleitfaden während der Interviewserie mehrmals adaptiert, um nicht geplanten, aber dem Forschungsthema zuträglichen Informationsschwerpunkten, Rechnung zu tragen. Der Interviewleitfaden war bei allen Interviews grundsätzlich gleich, allerdings wurde der Einsatz zusätzlicher Fragen an den jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst. In der Durchführung der Interviews wurden sowohl offene Erzählaufforderungen, Steuerungsfragen, Aufrechterhaltungsfragen, Paraphrasen als auch Konfrontationen mit Widersprüchen verwendet (vgl. Vogt, Werner, 2014, S. 26).

3.2 Sampling und Interviewdurchführung

Im Jänner 2017 wurden neun Interviews mit elf Personen in fünf Unternehmen durchgeführt. Sieben Interviews im Einzelsetting, zwei Interviews mit jeweils zwei InterviewpartnerInnen.

Bei der Auswahl der fünf Unternehmen war der Autor an einer möglichst hohen Variationsbreite von neuen Organisationsformen interessiert. Zwei Unternehmen wurden vom Autor durch Internetrecherche identifiziert. Zu drei Unternehmen erhielt der Autor Hinweise aus seinem Bekanntenkreis. Zu keinem/r der InterviewpartnerInnen gab es zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme ein persönliches oder berufliches Naheverhältnis. Um möglichst unterschiedliche und vielfältige Sichtweisen zu generieren, wurden als InterviewpartnerInnen sowohl die Rollen von Gründerpersonen, GeschäftsführerInnen und MitarbeiterInnen in Betracht gezogen. Die Auswahl der einzelnen InterviewpartnerInnen ergab sich einerseits aufgrund der Eigentums- bzw. GeschäftsführerInnenverhältnisse, andererseits durch Empfehlungen der Gründerpersonen und GeschäftsführerInnen in Richtung der Mitarbeiterschaft. Die Kontaktaufnahme zur Interviewanbahnung erfolgte per Mail oder telefonisch. Alle InterviewpartnerInnen reagierten mit großer Offenheit, Bereitschaft und Neugierde zum Forschungsthema. Es wurde keine Anonymität seitens der InterviewpartnerInnen eingefordert, ganz im Gegenteil:

die angebotene Anonymität wurde als nicht bedeutend qualifiziert, mit dem Verweis auf den persönlichen Stolz, ein Teil dieses besonderen Unternehmens zu sein.

Name des Unternehmens	ITdesign Software Projects & Consulting GmbH	Trikustik GesmbH	DEWETRON GmbH	Tele Haase Steuergeräte GesmbH	Dwarfs and Giants GmbH & Co KG
Geschäftsinhalt	Planung und Realisierung von IT-Lösungen, Technologieberatung	Akustikplattenfertigung und Handel	Groß- und Einzelhandel mit elektronischen Messgeräten	Produktion und Handel von Steuerungsgeräten	Betriebsberatung
Anzahl MitarbeiterInnen in Ö	50	7	88	88	9 GesellschafterInnen/ KommanditistInnen
Anzahl MitarbeiterInnen im Untersuchungsfokus	50	7	6	88	9
Gründung des Unternehmens / Beginn Transformation	2000 / 2005	1994 / 2014	1998 / 2015	1967 / 2013	2015 / 2015
InterviewpartnerInnen (GF=Geschäftsführer, MA=MitarbeiterIn)	GF „A“ MA „B“ MA „B“	GF „C“ MA „D“	GF „E“ MA „F“ MA „F“	GF „G“ MA „H“	GF „I“
Organisationsform	Selbstentwicklung	Selbstentwicklung	Holacracy	Selbstentwicklung	Holacracy
Internetpräsenz	www.itdesign.at	www.trikustik.at	www.dewetron.com	www.tele-online.com	www.dwarfsandgiants.org

Tab. 11: Übersicht der fünf untersuchten Unternehmen. Drei der fünf untersuchten Unternehmen haben eine eigene, spezifische Organisationsform in den vergangenen Jahren entwickelt. Zwei Unternehmen orientieren sich an der Organisationsform Holacracy. Die Bezeichnung der InterviewpartnerInnen von „A-I“ entspricht den Kodiereinheiten im Interviewtranskript, Stand Jänner 2017, eigene Darstellung

Sechs Interviews wurden in den Firmenräumlichkeiten der interviewten Personen durchgeführt, dabei waren Meetingräume das durchgehende Raumsetting. Zwei Interviews wurden in öffentlichen Gastronomiebetrieben, ein

Interview wurde im Home-Office eines Interviewpartners durchgeführt. Alle Interviews wurden zweifach mit Recording-Apps am Mobiltelefon und auf einem Tablet aufgezeichnet. Die Interviews dauerten jeweils zwischen 47 und 96 Minuten. Alle Interviews fanden in einer freundlichen, offenen und interessierten Grundhaltung statt. Die Vorgehensweise im Interview lässt sich sowohl als deskriptiv, strukturierend und kontrastierend beschreiben. Anschließend wurden die Interviewdateien transkribiert und damit verschriftlicht. Bei den Transkriptionsregeln wurde ein einfaches Transkriptionssystem nach Dresing & Pehl verwendet. Das bedeutet wörtliche Transkription, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend (vgl. Dresing, Pehl, 2015, S. 20ff).

Darüberhinaus wurden vom Autor weitere Materialien gesichtet, wie Audio- und Videobeiträge, Mitschnitte öffentlicher Veranstaltungen, Fachartikel und Homepages, die zur Hintergrundinformation beitragen, aber nicht wissenschaftlich ausgearbeitet wurden.

3.3 Auswertung der Interviews und Kategoriensystem

Um das Interview-Datenmaterial nutzbar zu machen, wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet. „Die Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, d.h. sie hat es mit bereits fertigem sprachlichem Material zu tun“ (Meyring, 2015, S. 54). Das Ziel dieser Methode ist die Gewährleistung einer systematischen Vorgehensweise an vorab festgelegten Regeln der Textanalyse (vgl. Meyring, 2015, S. 50). „Im Zentrum steht dabei immer die Entwicklung eines *Kategoriensystems*“ (Meyring, 2015, S. 61). Die Entwicklung dieser Kategorien findet in einem Wechselverhältnis zwischen den Forschungsfragen und den konkreten Interviewergebnissen- und daten statt. Die Kategorien werden durch Konstruktions- und Zuordnungsregeln definiert und werden während der Datenanalyse überarbeitet und rücküberprüft (vgl. Meyring, 2015, S. 61). Im konkreten Forschungsfall wurde anhand der Forschungsfragen ein erstes Kategoriensystem deduktiv erstellt (vgl. Vogt, Werner, 2014, S. 55). Die erstellten Kategorien und Unterkategorien wurden definiert und mit Ankerbeispielen versehen. Im Bedarfsfall wurden Codierregeln hinzugefügt, um das Datenmaterial so eindeutig wie möglich den Kategorien

und Unterkategorien zuordnen zu können (vgl. Meyring, 2015, S. 97). Nach der ersten Durchsicht des Datenmaterials wurden Adaptionen an den Kategorien, an den Unterkategorien und an manchen Bezeichnungen von Kategorien vorgenommen, um die Vielfalt und Aussagekraft des Interviewmaterials im systematisierten Kategoriensystem zielführend abzubilden (vgl. Vogt, Werner, 2014, S. 57). Danach wurden alle Transkripte durchgearbeitet und alle relevanten Textstellen codiert. Als Kodiereinheiten wurden zusammenhängende Sinneinheiten verwendet, mindestens aber ein grammatikalisch vollständiger Satz. Der Autor folgte dem Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein) nach Meyring.

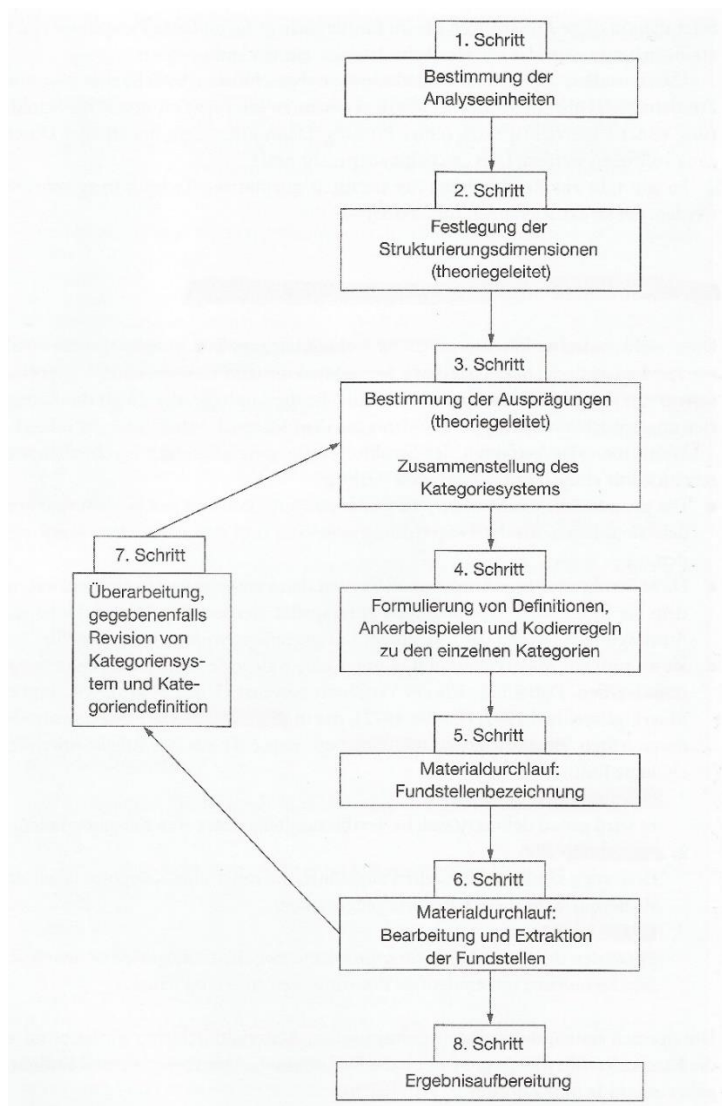


Abb. 13: Das Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein), Quelle: Mayring, 2015, S. 98

Um eine zukünftige bessere Darstellbarkeit auf Kategorien- bzw. Unterkategorienebene sicherzustellen, wurde jede einzelne Codiereinheit paraphrasiert.

Das für diese Arbeit resultierende Kategoriensystem liest sich folgendermaßen:

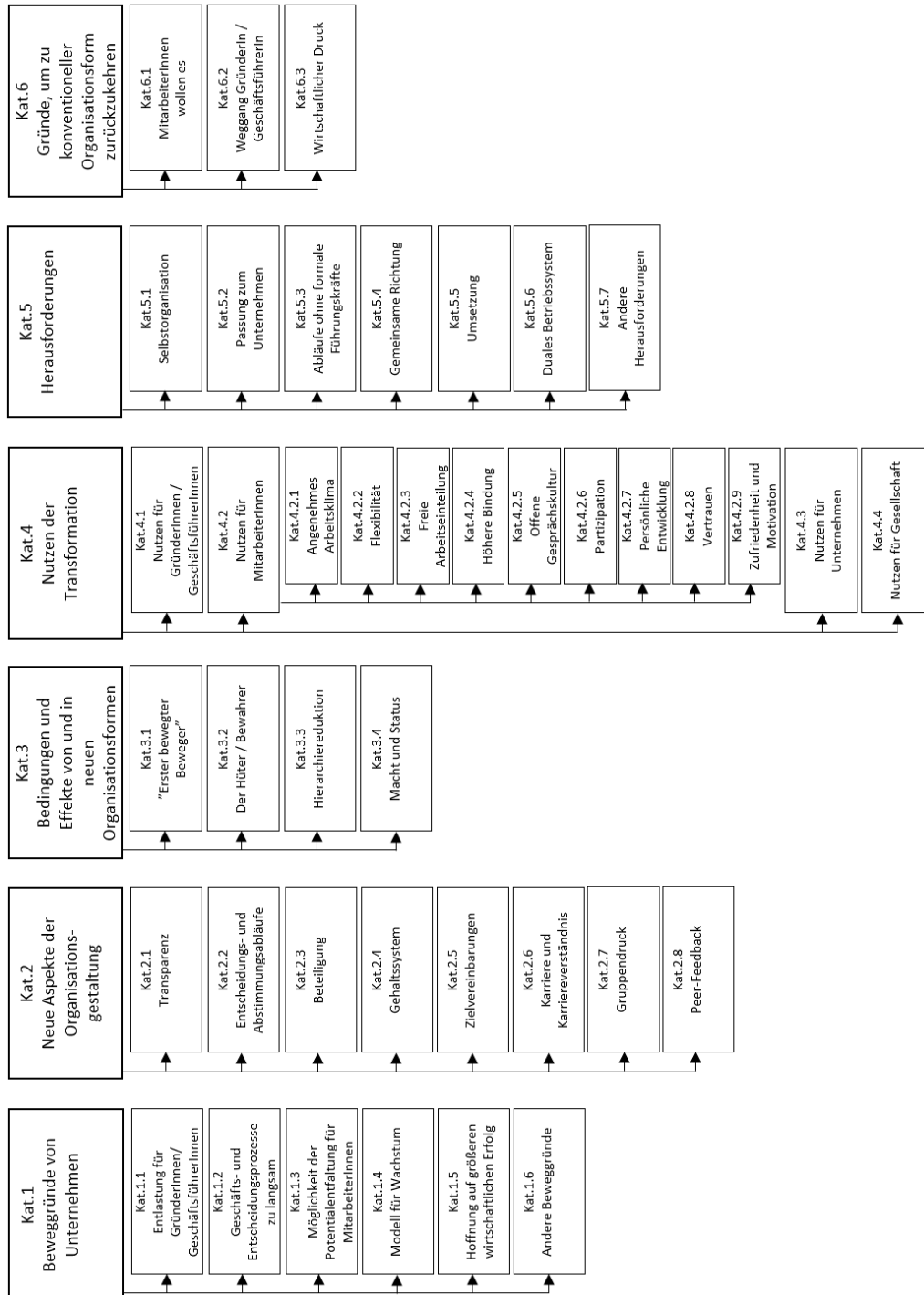


Abb. 14: Das Kategoriensystem der vorliegenden Masterarbeit, eigene Darstellung

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Kategorien- und Subkategorien erklärt:

Kategorie 1: Beweggründe von Unternehmen für Transformation

In diese Kategorie wurden all jene Aussagen aus den Interviews aufgenommen, in denen die InterviewpartnerInnen zu den Motiven, Beweggründen, Triebfedern, Anlässen, Hoffnungen, Sehnsüchten, Wünschen und Notwendigkeiten zur Transformation des Unternehmens Stellung bezogen haben.

Kategorie 2: Neue Aspekte der Organisationsgestaltung

Im „Betriebsablauf“ bzw. Organisationsdesign von neuen Organisationsformen finden sich einige neue Funktionsweisen, Besonderheiten, Grundvoraussetzungen und neue Betrachtungsperspektiven dieser Unternehmen. Die Erfahrungen und Aussagen der InterviewpartnerInnen zu diesen Bereichen wurden in acht Subkategorien eingeteilt.

Kategorie 3: Bedingungen und Effekte von und in neuen Organisationsformen

Damit neue Organisationsformen überhaupt „neu“ werden können und die Basis für einen veränderten Betriebsablauf darstellen, gibt es zwei Bedingungen die von den InterviewpartnerInnen beschrieben wurden. Aus den transformierten Organisationsmodellen resultieren zwei Effekte, die ebenfalls an dieser Stelle beschrieben werden.

Kategorie 4: Nutzen der Transformation

Gefragt wurde nach dem Nutzen der Transformation, der Unternehmensveränderung, sowohl nach dem persönlichen Nutzen der InterviewpartnerInnen, als auch nach einem gefühlten oder gedachten Nutzen für andere. Daraus haben sich 5 verschiedene Nutzer-Subkategorien herausgebildet: Nutzen für GründerInnen und GeschäftsführerInnen, für MitarbeiterInnen, für das Unternehmen und für die Gesellschaft. Die Subkategorie „Unternehmen“ subsummiert Aussagen zu den Nutzen, die mehr als eine Nutzergruppe betreffen bzw. auch Aussagen hinsichtlich des

Unternehmens an sich. Die Kommentare zu den Nutzen für MitarbeiterInnen waren sehr umfangreich. Aus diesem Grund wurden beim Nutzen für MitarbeiterInnen neun weitere Sub-Subkategorien eingeführt.

Kategorie 5: Herausforderungen

Persönliche Berichte und Kommentare zu den Herausforderungen bei der Transformation des Unternehmens und Herausforderungen bei der derzeitigen neuen Organisationsform des Unternehmens wurden in dieser Kategorie gesammelt.

Kategorie 6: Gründe, um zu einer konventionellen Organisationsform zurückzukehren

Alle untersuchten Unternehmen sind sich ihrer Sonderform der Organisationsform bewusst. Alle Unternehmen bzw. die im Unternehmen tätigen MitarbeiterInnen kennen konventionell hierarchisch geführte Unternehmen und denken, ob bewusst oder unbewusst, immer auch an ein „Fall-back“-szenario. Alle Überlegungen, Phantasien und Ideen zu diesem Bereich wurden in drei Subkategorien aufgenommen.

Abschließend wurden die Ergebnisse auf Kategorienebene interpretiert und gedeutet.

4 Darstellung und Analyse der Ergebnisse

Die transkribierten Interviews aus der qualitativen Forschung beschreiben die persönlichen Beweggründe und Motive der Unternehmen zur Transformation von einer konventionellen Organisationsform hin zu einer neuen Organisationsform. Es werden jene acht neuen Aspekte der Organisationsgestaltung dargestellt, die als der Wesenskern neuer Organisationsformen qualifiziert werden können. Zwei Bedingungen für eine erfolgreiche Initiierung einer Transformation werden erläutert. Die Fragen, ob neue Organisationsformen wirklich hierarchiefrei sind und ob es tatsächlich zu einer Veränderung der Phänomene von Macht und Status kommt, werden beantwortet. Für wen die neue Organisationsform welchen Nutzen schafft, wird

anhand der Darstellung von fünf verschiedenen Nutzergruppen umfassend gezeigt. Die unterschiedlichen Herausforderungen für die fünf untersuchten Unternehmen werden beschrieben. Zum Ende wird die Frage beantwortet, welche Gründe für die Rückkehr zu einer konventionellen Organisationsform sprechen. Die Aussagen der InterviewpartnerInnen werden basierend auf dem Kategorien- und Subkategoriensystem dieser Arbeit dargestellt. Entlang der sechs Hauptkategorien werden die dargestellten Ergebnisse vom Autor interpretiert und gedeutet. Die wichtigsten Erkenntnisse werden pro Subkategorie mittels Zusammenfassung dargestellt. Gegebenenfalls wird ein Zusammenhang mit der bestehenden Fachliteratur hergestellt. Querverweise auf Studienergebnisse, die das Forschungsinteresse dieser Arbeit berühren, werden angeführt.

Der Autor suchte bei den identifizierten Unternehmen GesprächspartnerInnen sowohl auf Seite der Gründer/Geschäftsführer als auch auf Seite der MitarbeiterInnen. Er erwartete unterschiedliche Betrachtungswinkel und voneinander divergierende Aussagen zu den besprochenen Themenfeldern. Der Autor konnte allerdings keine signifikanten Abweichungen im Antwortverhalten zwischen beiden Gruppen erkennen, es gab eine sehr hohe inhaltliche Überlappung der Aussagen zwischen beiden. Aus diesem Grund findet bis auf eine Ausnahme keine getrennte Darstellung der Aussagen statt in Bezug auf Gründer/Geschäftsführer und MitarbeiterInnen.

Zur leichteren Lesbarkeit wurden die Zitate der InterviewpartnerInnen gegebenenfalls leicht überarbeitet. Um beim Lesen die wörtlichen Zitate leichter von den nicht wörtlichen Zitaten unterscheiden zu können, wurden die wörtlichen Zitate kursiv dargestellt.

4.1 Beweggründe von Unternehmen für Transformation

Fragen rund um das Thema der Beweggründe von Veränderung (Was waren die Beweggründe, diese Veränderungen zu starten? Von wem kamen Impulse? Wer war der Treiber der Veränderung? etc.) wurden fast ausschließlich von den Gründern und Geschäftsführern beantwortet. Manche der interviewten

MitarbeiterInnen haben ihr Verständnis der Beweggründe der Gründer bzw. Geschäftsführer erklärt. Die Aussagen zu den Beweggründen für eine Transformation lassen sich in fünf geschlossenen Subkategorien und in einer Sammel-Subkategorie zusammenfassen. Die größten Gemeinsamkeiten zwischen den Beweggründen der Unternehmen bestanden in der gewünschten Entlastung für die Gründer und Geschäftsführer, in der Unzufriedenheit über das Tempo der bestehenden Geschäfts- und Entscheidungsabläufe und der Möglichkeit der Potenzialentfaltung für MitarbeiterInnen.

4.1.1 Entlastung für GründerInnen / GeschäftsführerInnen

Einerseits geht es um die Verteilung der Verantwortlichkeiten im Wachstumsprozess des Unternehmens, andererseits um das Übertragen von Entscheidungen an MitarbeiterInnen: Ein Interviewpartner spricht für den zweiten Geschäftsführer und für sich wenn er sagt, sie wollten aufhören über Themen entscheiden zu müssen, die sie nicht interessieren (vgl. Interview G, S. 7, Z. 340). Auf der anderen Seite sollte die neue Organisationsform emotionalen Druck vom Gründer nehmen, der das Gefühl hatte: *„Ich brauche dann nicht mehr so antauchen. Ich muss nicht mehr so stark das Gefühl haben, dass ich die Firma jetzt tragen muss. Und wenn ich die Firma nicht trage, dann funktioniert das alles nicht, das war meine Welt davor.“* (Interview C, S. 5, Z. 214).

Zusammenfassung:

Die Entlastung des Gründers bzw. des Geschäftsführers wurde als ein Beweggrund genannt. Diese Entlastung ist sowohl als Entlastung von der Arbeitslast als auch als Entlastung im emotionalen Bereich zu verstehen. Die Verteilung von Verantwortlichkeiten im Unternehmen sollte zu einer Fokussierung auf relevantere Entscheidungen und zur geteilten Führungsverantwortung führen.

4.1.2 Geschäfts- und Entscheidungsabläufe zu langsam

Aufgrund persönlicher Erfahrungen wollten die GründerInnen eines untersuchten Unternehmens nicht ein Organisationsmodell weiterführen, in dem

„irgendwelche Chefs“ ihre Entscheidungen treffen (vgl. Interview A, S. 33, Z. 1573). Wiederholt wurden Führungskräfte als „Bottlenecks“ beschrieben, die zu einer Verlangsamung der Organisation und nicht zu einer höheren Kundenorientierung beitragen. Dieses Unternehmen wollte kein Mittelmanagement. Für IT-Consulting sei das ein Widerspruch: direkte Kundenorientierung auf der einen Seite und ein "Manager" der Großteils Manager ist, auf der internen Seite, der versucht, Vorgaben zu geben (vgl. Interview B, S. 24, Z. 1132). Oder anders ausgedrückt: *„Ich habe in meiner Rolle früher Zettel unterschrieben, nur damit meine Unterschrift drunter ist. Das ist Blödsinn“* (Interview G, S. 7, Z. 365). Die Überforderung der Führungskräfte, getrieben unter anderem durch gesteigerte Anforderungen, nehme zu. Kombiniert mit der Dynamik unserer Geschäftswelt und dem Wachstum komme es zu massiven Überforderungen der Führungskräfte. Das gesamte Firmensystem werde durch diese Knotenpunkte behindert (vgl. Interview E, S. 6, Zeile 277). Mit der Notwendigkeit einer neuen Organisationsform ginge der Wunsch nach mehr Innovation, Kundennähe und Tempo einher (vgl. Interview E, Seite 6, Zeile 259). *„Und das Ziel ist einfach, es vielleicht zu schaffen, eine Organisation, eine sich selbst steuernde Organisation oder regulierende Organisation zu schaffen, einen Kosmos, einen Organismus, der selbst sinnhaft agierend in einem wirtschaftlichen Umfeld bestehen kann“* (Interview G, S. 6, Z. 282). Als allen Unternehmen gemeinsamer Beweggrund zur Transformation kann genannt werden: *„Es geht um das Erhöhen von Verarbeitungs- und Entscheidungskapazität in Organisationen als Antwort auf zunehmende Komplexität“* (Interview I, S. 4., Z. 157). Auch die Differenzierung der Employer Brand mithilfe einer neuen Organisationsform mit dem Ziel der Anziehung von Talents, wurde genannt (vgl. Interview I, S. 2, Z. 68).

Zusammenfassung:

Als zweiter Beweggrund der Transformation wurde beschrieben, dass es Unzufriedenheit mit dem Tempo der früheren Geschäfts- und Entscheidungsabläufe gab. Die Rolle von formalen Führungskräfte wurde stark in Frage gestellt. Der Wunsch nach mehr Marktorientierung und direkterem Kundenkontakt wurde betont.

4.1.3 Möglichkeit der Potenzialentfaltung für MitarbeiterInnen

Ein Gründer meinte, dass der Sinn seines Unternehmens derzeit sei, Rahmenbedingungen für das Wachstum von Menschen zu schaffen (vgl. Interview C, S. 24, 1127). Ein anderer Interviewpartner sagte, der Geschäftsführer habe eine Möglichkeit gesucht, wo Selbstbestimmung, das intrinsische Moment und das Ausleben von Neigungen nicht nur Platz haben, sondern das Arbeitsleben als Bereicherung empfunden werde. Den Interviewpartner habe dieser Gedanke sehr angezogen (vgl. Interview D, S. 8, Z. 373). Auf Seite der MitarbeiterInnen wurde die neue Organisationsform als bewusste Intervention des Geschäftsführers erlebt, der damit das Potenzial jedes Mitarbeiters/jeder Mitarbeiterin möglichst weitgehend ausschöpfen wolle. Auch um die MitarbeiterInnen zu binden und zu motivieren. Die Art der neuen Organisationsform ermögliche den Kontakt mit vielen neuen Themen für die MitarbeiterInnen und damit würden sie sich fortentwickeln (vgl. Interview F, S. 10, Z. 492). Ein Geschäftsführer meinte dazu, dass die Motivation war, konventionelle Organisationsformen zu hinterfragen, ein Unternehmen anders aufzubauen und dabei die Verantwortung zu verteilen (vgl. Interview G, S. 8, Z. 385). Mit anderen Worten: *„Also eine intern transparente Organisation zu schaffen, wo jeder Mitarbeiter in der Lage ist, sinnhafte Entscheidungen zu treffen* (Interview G, S. 7, Z. 317).

Zusammenfassung:

Es gab durch die Bank uneingeschränkte Bejahung, dass die neuen Organisationsformen der untersuchten Unternehmen ihren MitarbeiterInnen eine hohe Möglichkeit der Potenzialentfaltung bieten würden. Die verteilte Verantwortung gibt MitarbeiterInnen Möglichkeiten eigene Fähigkeiten und Neigungen auszuprobieren.

4.1.4 Modell für Wachstum

Ein Unternehmen meinte hinsichtlich der Personalkapazitäten: Ein Consultant werde nur besser, wenn er mehr Erfahrungen als Consultant machen kann, nicht als Manager (vgl. Interview A, S. 4, Z. 177). *„Und wir haben natürlich*

irgendeine Möglichkeit gesucht, wie wir in der Zukunft wachsen können. Und eigentlich ist die Antwort dieses Organisationsmodell“ (Interview B, S. 9, Z. 431). Das Ziel des Beratungsunternehmens sei es, eine gründerlose Firma zu sein, mit keinerlei Einfluss der Gründer. Die Gründer haben dazu alle ihre Stimmrechte an die holokratische Verfassung übertragen. Die Organisation gehöre sich selber und diene ihrem Purpose, die Eigentümer seien relativ unbedeutend. Das sei eine Einladung an alle Neuen die hinzukommen, Gesellschafter in dieser Organisation zu werden (vgl. Interview I, S. 1, Z. 28).

Zusammenfassung:

Der Blick in die Zukunft auf die weitere Entwicklung des Unternehmens war fast für alle Unternehmen ein Beweggrund. Die Unternehmen hatten durchwegs Wachstumsphantasien und überlegten sich, wie eine neue Organisationsform zukünftig Wachstum unterstützen und gewährleisten könne.

4.1.5 Hoffnung auf größeren wirtschaftlichen Erfolg

Ein interviewter Gründer meinte: *„Aber jetzt, ich werde damit reicher oder so, würde ich einmal sagen, war jetzt nicht der Motivator“ (Interview C, S. 6, Z. 243).*

Zusammenfassung:

Die Hoffnung auf größeren wirtschaftlichen Erfolg wurde von keinem Unternehmen als explizites Ziel der Transformation ausgesprochen.

4.1.6 Andere Beweggründe

Ein weiteres Motiv, das von den InterviewpartnerInnen eines Unternehmens genannt wurden, waren Kostengründe. Die Einsparung des „Mittelmanagements“ reduziere die Ausgabenseite: *„So blendend wirtschaftlich ist es uns auch nicht gegangen, dass wir jetzt aus dem Hut heraus drei Managerpositionen bezahlen könnten“ (Interview B, S. 24, Z. 1132). Ein anderer Beweggrund war auch die Faszination über Ricardo Semler und die Entwicklung seiner Organisationsform: *„Und dann ist vor vier Jahren das Unternehmen soweit recht gutgestanden und ich habe einfach zum Grübeln**

angefangen, was mache ich jetzt eigentlich, was will ich mit dem Unternehmen als Nächstes und da ist mir der Ricardo Semler wieder eingefallen. Das heißt, das war zu dieser Zeit der Ausschlaggebende, für mich die ausschlaggebende Figur. Und ich habe das Buch gelesen, das Semco System und es hat mir einfach getaugt“ (Interview C, S. 3, Z. 139). Einem Geschäftsführer war sehr wichtig, dass die neue Organisationsform relativ ausdefiniert ist, dass er sich nicht lange mit der Einführung beschäftigen muss, und dass ein externer Berater unterstützen kann. Er wollte nicht zu lange vom eigentlichen Kern des Unternehmens, Kunde und Geschäft, ablenken. Ihm schien Holacracy das geeignetste Modell, Eigenentwicklungen kamen für ihn nicht in Frage (vgl. Interview E, S. 4, Z. 150). Auch der Spaß- und Lustfaktor in der Entwicklung der neuen Organisationsform des Unternehmens wurde genannt: *„Und dann haben wir uns überlegt, wie könnte so eine Firma aussehen, in die wir gerne beide wieder reingehen wollen“* (Interview G, S. 5, Z. 202).

Zusammenfassung:

Als weitere Beweggründe zur Transformation wurden Kosteneinsparungsgründe (aufgrund des Verzichts auf Mittelmanagement), die Begeisterung über die Organisationsform der Firma Semco, die Möglichkeit einer einfachen Implementationsmöglichkeit des Betriebssystems Holacracy (im Vergleich zu selbstentwickelten Organisationsformen) und ein erhoffter höherer Spaßfaktor in der neuen Organisationsform (im Vergleich zur früheren Organisationsform).

4.1.7 Interpretation und Deutung

Gründer bzw. Geschäftsführer suchen nach Entlastung. Sie merken, dass sie einerseits nicht alles wissen können und andererseits gar nicht alles wissen wollen. Das bedeutet, dass sie sehr bewusst ihre Führungsrolle reflektieren und das Bisherige in Frage stellen. Sie glauben nicht (mehr) an eine allwissende Macht im Unternehmen, die in Form eines Gründers bzw. Geschäftsführers als permanent funktionierende Dauerinkarnation an der Spitze einer Organisation steht. Gründer und Geschäftsführer sehen als Beobachter ihrer Unternehmen, dass Geschäfts- und Entscheidungsprozesse zu langsam und/oder nicht

kunden- oder marktgerecht sind. Sie glauben nicht (mehr), dass die Lösung für diese Misere in der Anweisung von vorgegebenen Lösungen ihrerseits oder durch formale Führungskräfte funktioniert. Aber sie glauben sehr wohl, dass wenn sie als Gründer oder Geschäftsführer ihre formale Macht und Autorität abgeben und in der Organisation verteilen, MitarbeiterInnen „hingreifen“ und Verantwortung übernehmen. Neben der funktionalistischen Perspektive glauben Gründer und Geschäftsführer, dass Menschen per se Potenziale haben und in einem passenden Rahmen diese Potenziale wirksam einbringen wollen und können. Sie gehen davon aus, dass innerbetriebliche Möglichkeiten zur personalen Potenzialentfaltung die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen erhöhen und dadurch das Unternehmen Vorteile erzielen kann. Das ist aus Sicht der Gründer und Geschäftsführer durchaus als „win-win“ Situation zu sehen. Überraschend war für den Autor, dass an die Veränderung der Organisationsform keine Hoffnungen auf größeren wirtschaftlichen Erfolg geknüpft waren. Zumindest nicht vordergründig. Möglicherweise war die Interviewsituation keine passende, direkter oder ehrlicher in das Thema einsteigen zu wollen.

Insgesamt überraschen die Ergebnisse der qualitativen Interviews wenig vor dem Hintergrund vergleichbarer Literatur. Sie sind direkt mit den Erklärungen und Beschreibungen über Motive und Beweggründe zur Transformation von Laloux (2015) und Oestereich und Schröder (2017) vergleichbar. Laloux untersuchte für sein Werk „Reinventing Organizations“ elf Organisationen im nordamerikanischen und europäischen Bereich. Seine Erkenntnis ist, dass der Impuls zur Erfindung eines neuen Organisationsmodells bei den untersuchten Unternehmen aus der inneren Notwendigkeit kam, die Arbeitsumgebung zu verändern und in Übereinstimmung mit ihrer Weltsicht zu handeln. „Die herkömmliche Organisationsführung war für sie einfach nicht mehr angemessen. Sie sehen darin ihre Werte und ihre tief empfundenen Grundannahmen über den Sinn der Arbeit und den Umgang von Menschen untereinander verletzt“ (Laloux, 2015, S. 283). Oestereich und Schröder fassen die Beweggründe für eine Transformation in sechs Punkten zusammen (2017, S. 14):

1. Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen
2. Persönliche Belastung reduzieren
3. Verantwortung verteilen, vergeben
4. Persönliche Freiheit für Neues gewinnen
5. Nachfolge finden, Kinder freihalten
6. Attraktivität für die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen erhöhen

4.2 Neue Aspekte der Organisationsgestaltung

Das, was den Unterschied zur konventionellen Organisationsform der Hierarchie ausmacht, sind acht neue Aspekte der Organisationsgestaltung. Eindeutige Hinweise darauf gaben die InterviewpartnerInnen durch ihre Antworten auf die Frage nach Unterschieden der Unternehmensorganisation im Vergleich zu anderen Unternehmen und auf die Frage nach Veränderungen in Richtung Hierarchiefreiheit oder Hierarchiereduktion in den letzten Jahren bzw. zum Zeitpunkt des Interviews. Diese eindeutig voneinander abgrenz- und darstellbaren neuen Aspekte sind die grundlegenden Wesensmerkmale neuer Organisationsformen. Sie sind nicht durch Zufall entstanden. Sie sind bewusst gesetzte Organisationsinterventionen mit dem Ziel, Verantwortung und Autorität im Unternehmen zu verteilen. Die beiden basalen Aspekte der innerbetrieblichen Transparenz und der veränderten Entscheidungs- und Abstimmungsabläufe sind die Grundbasis für die weiteren sechs Aspekte. Die Überlegungen zur Beteiligung von MitarbeiterInnen, das Gehaltssystem und der Umgang mit Zielvereinbarungen sind weitere drei Aspekte konventionelle Organisationsmuster zu ersetzen. Der Stellenwert von Karriere und das Karriereverständnis im Unternehmen, der entstehende Gruppendruck und die Dynamik des Peer-Feedbacks vervollständigen die neuen Aspekte der Organisationsgestaltung.

4.2.1 Transparenz

Die Aussagen der InterviewpartnerInnen zum Thema Transparenz wurden vom Autor inhaltlich gegliedert. Die vierteilige Gliederung in diesem Abschnitt erfolgt aus diesem Grund themenspezifisch, sprich nach vier Subthemen von

Transparenz. Von fast allen InterviewpartnerInnen wurden Aussagen zum Thema Transparenz getätigt, was insgesamt für einen wichtigen und grundlegenden Aspekt spricht. Die Aussagen der Gründer / Geschäftsführer und der MitarbeiterInnen aus allen fünf untersuchten Unternehmen waren in diesem Abschnitt auffällig deckungsgleich bzw. oft überlappend. Aus diesem Grund wurden die Aussagen nicht getrennt voneinander dargestellt.

Transparenz - offener Umgang mit Information im Unternehmen:

„Und aus dem Beobachten, also aus dem Bekanntenkreis herum, sage ich einmal, ist es schön, wenn man selber weiß, was in der Firma rennt, die wissen das oft nicht. Wenn man so Geschichten hört von der Firma, denke ich mir, also ich kann mir oft vorstellen, was da so rennt und warum das so rennt, denen fehlt dieser Konnex, wenn er halt in seinem Bereich nicht raus sieht. Das ist halt auch ganz angenehm, finde ich“ (Interview B, S. 51, Z. 2470). Ein Geschäftsführer sagte, er habe viel mehr Informationen als üblich zur Verfügung gestellt. Die MitarbeiterInnen seien sehr sorgfältig damit umgegangen. Wer Transparenz nicht möchte, der dürfe nicht über diese Art der Organisation nachdenken (vgl. Interview E, S. 21, Z. 990). *„Weil wenn ich jetzt sage, ab jetzt entscheide du das, muss ich jetzt, wenn ich jetzt eine Verantwortung von mir als Führungskraft weitergebe, die gleichen Entscheidungskriterien zumindest zu Verfügung stellen, damit eine ähnliche Qualität entscheiden kann. Deswegen ist Transparenz so wichtig. Transparenz ist eine der Grundsäulen von Holacracy und nicht nur von Holacracy. Man muss sicherstellen, dass die Leute Zugriff auf die Informationen haben die sie brauchen und das ist natürlich auch eine große Umstellung im Unternehmen, weil bis jetzt hatte nicht jeder Zugriff auf Kostenstellendaten und solche Sachen“* (Interview E, S. 21, Z. 969). Der Geschäftsführer meinte, da müsse man wirklich umdenken, welche Informationen denn wirklich überhaupt schützenswert seien und dem eine gesunde Sichtweise gegenüberstellen wie er mit mehr Informationen seinen MitarbeiterInnen das Arbeiten erleichtern könne (vgl. Interview E, S. 21, Z. 1004). *„Zuerst braucht es eine sehr hohe Transparenz im Unternehmen, damit wir die Dinge einfach auch gut darlegen können und damit das einfach auch offen und transparent kommuniziert werden*

kann. Wir haben auf jeden Fall seitdem jedes halbe Jahr eine Klausur gemacht und schauen einfach jedes Jahr Schritt für Schritt, so was ist jetzt unser guter nächster Schritt in Richtung Transparenz, Hierarchiereduktion und so“ (Interview C, S. 4, Z. 163). Protokolle aus den Entscheidungsgremien seien für alle MitarbeiterInnen zugänglich und so könne jede/r MitarbeiterIn bei allen Themen "mitreden" (vgl. Interview H, S. 6, Z. 285). *„Das Besondere bei Tele Haase würde ich jetzt mal sagen, (...) , aber Transparenz hat schon was mit meiner Antwort zu tun, das Infonet. Im Infonet werden alle Zahlen offengelegt, also Umsatz, verschiedenstes. Wie das PV-System oben läuft vom Einkauf, alles, der Lagerstand, alles ist in unserem Infonet drinnen. Die ganzen Protokolle von den verschiedensten Gremien, Arbeitsgruppen, alles liegt ab. Man kann sich alles durchlesen, es ist für alle zugänglich. Also es ist schon sehr viel Transparenz da und es wird auch, wenn man jemanden fragt, warum ist das jetzt nicht so gelaufen vom Umsatz her, man bekommt eine Antwort drauf, auch wenn man damals noch Lehrling war oder jetzt halt auch noch eher frisch dabei ist, es ist irgendwie überhaupt keine Geheimniskrämerei oder irgendwie, dass man es hinter verschlossenen Türen hält“* (Interview H, S. 15, Z. 684).

Transparenz von Finanzkennzahlen und offene Kommunikation von Geschäftsergebnissen:

Ja, die laufenden Geschäftsergebnisse seien für alle MitarbeiterInnen transparent. Die MitarbeiterInnen erhielten sie vom kaufmännischen Geschäftsführer aufbereitet, damit die MitarbeiterInnen sie verstehen könnten (vgl. Interview B, S. 42, Z. 2042). *„Ja wir bekommen immer vom Finanzmanager den Quartalsbericht. Und dann haben wir ja jeden vierten Freitag das sogenannte FMM, dieses Friday Morning Meeting, wo das ganze Unternehmen zusammenkommt, wo die Neuigkeiten gesagt werden und da wird auch immer gesagt der aktuelle Umsatz, die aktuellen Projekte, die Projekte, die man verloren hat“* (Interview B, S. 43, Z. 2058). Seit vier Jahren könnten alle die Bilanz und alle Finanzkennzahlen ansehen. Jeder wisse, wieviel Geld das Unternehmen habe. Dieser Weg war schwer für ihn, sagt ein Geschäftsführer, aber ein wichtiger Schritt in Richtung Transparenz (vgl.

Interview C, S. 9, Z. 424). „Hilfreiche Rahmenbedingungen waren definitiv, dass ich Jahre davor schon ein sehr hohes Transparenzvorbild war, das heißt Kennzahlen veröffentlicht habe, auch mit diesen Finanzkennzahlen, das heißt, wie geht es dem Unternehmen. Damit bekommen alle ein Gefühl, was sich das Unternehmen leisten kann und was nicht. Ich habe relativ schnell Mitarbeiter des Steuerteams in die Entscheidung mit einbezogen, letztlich habe ich die Endentscheidung getroffen, aber ich habe sie schnell mit einbezogen, wie siehst denn du das oder wie meinst du das? Das war sicher ganz, ganz wichtig als Vorbereitung für den nächsten Schritt sozusagen“ (Interview C, S. 16, Z. 780). „Es gibt nicht mehr Geld als wir haben. Das heißt, es gibt nur die vollständige Eigenfinanzierung, das Geld ist da, und wenn es jetzt darum geht, zwei Leute wollen mehr haben oder alle wollen mehr haben, dann müssen wir einfach diskutieren, können wir es uns leisten. Wie können wir es uns leisten? Aber definitiv die einzige Vorgabe von meiner Seite, da gibt es aber nicht mehr Geld als drinnen ist. Das heißt, ich gehe nicht ins Fremdkapital, damit ich (...) was auch immer finanziere“ (Interview C, S. 9, Z. 433). Transparenz brächte auch Holacracy. Es gäbe sogenannte Metrics. Es würden Zahlen offengelegt. Bei einem Mitarbeiter seien es zum Beispiel Supportfälle, die er löse, die er bekäme, die er aufmache. Im Sales seien es die Umsatzzahlen. Also alle MitarbeiterInnen seien informiert, monatlich über die gesamten Zahlen. Also alle MitarbeiterInnen wüssten genau die Zahlen. Das, glaubte ein Interviewpartner, sei in anderen Firmen total unüblich, dass diese Zahlen innerhalb natürlich offen seien (vgl. Interview F, S. 33, Z. 1637). „Das heißt, bei uns wissen die Mitarbeiter was OPEX und EBITDA sind, sie wissen über jede Zahl Bescheid, die dieses Unternehmen generiert. Und das macht auch Angst, das macht natürlich Angst, Transparenz macht Angst. Wer weiß denn das schon in so einem Unternehmen? Und ich sage immer, bei uns sieht man den Zug, der auf dich zurollt. Und das ist, das macht natürlich auch Angst, da kann man nicht sagen, das habe ich nicht gewusst. Habe ich doch. Bei uns wissen alle alles. Können alle alles wissen“ (Interview G, S. 7, Z. 357). Eine Interviewpartnerin meinte, es habe für sie keine Nachteile, dass sie alles von der Firma wisse. Im Gegenteil, so habe sie ihre Ziele besser im Fokus, sie wisse, mit welchen

Kunden sie sprechen solle und wo es Potenzial gäbe (vgl. Interview H, S. 15, Z. 710).

Gehaltstransparenz:

In kaum einem anderen Gewerbebetrieb werde so offen diskutiert und seien Informationen offen einsehbar wie bei ihnen, sagte ein Interviewpartner. Jede/r könne die Kennzahlen und deren Entwicklung auf einer Tafel nachlesen. Das fände er sehr angenehm. Über den täglichen Impact dieser Transparenz sei er sich unklar aber er vermute einen Sekundäreffekt: weil die Informationen offen daliegen, kämen bestimmte Diskussionen gar nicht auf. Eine Gehaltsselbsteinschätzung und eine Gehaltstransparenz sei schon eine hohe Schule (vgl. Interview D, S. 18, Z. 861). Die Offenlegung der Gehälter habe keine großen Turbulenzen mit sich gebracht. Das würde wahrscheinlich daran liegen, dass die Spreizung der Gehälter sehr gering sei, nur Faktor 1,5 (vgl. Interview C, S. 10, Z. 477 und S. 8, Z. 355). Wäre die Spreizung der Gehälter größer, hätte es sicher mehr Turbulenzen gegeben (vgl. Interview C, S. 17, Z. 787). Das wurde auch von einem Mitarbeiter bestätigt: Die geringe Spreizung zwischen den niedrigsten und den höchsten Gehältern sei der Grund, warum es keinen Neidfaktor bei der Gehaltstransparenz gäbe. Die Unternehmensführung verhielte sich hier sehr bescheiden. Bei größeren Spreizungen in größeren Unternehmen gäbe es sicher mehr Angst vor einer Gehaltstransparenz (vgl. Interview D, S. 19, Z. 902). Ein Geschäftsführer berichtete, dass sie eine Gehaltstransparenz zur Diskussion gestellt hätten. Die Hälfte der KollegInnen hätte sich dagegen entschieden. Aus diesem Grund hätten sie die Gehälter nicht transparent gemacht (vgl. Interview E, S. 23, Z. 1081). Spannender als die Gehaltstransparenz sei der Prozess der Gehaltsselbsteinschätzung. Hier könne jede/r mitreden und mitbestimmen und die Einigung akzeptiere jede/r. Das sei eine besondere Qualität. Dann mache die Transparenz einen Sinn (vgl. Interview D, S. 19, Z. 883). Ein anderes Unternehmen berichtete, dass alle MitarbeiterInnen Jobdescriptions hätten. Dieser Jobinhalt füge sich in eine Gehaltsmatrix. Diese Gehaltsmatrix sei für alle transparent. Das seien fixe Beträge, keine Gehaltsbandbreiten. Jeder wisse vom anderen wie viel er verdiene (vgl. Interview A, S. 13, Z. 624). Ein Interviewpartner meinte, das

Unternehmen hätte vollkommene Transparenz beim Gehalt untereinander und er fände es voll okay dass sie die Gehälter voneinander wissen würden (vgl. Interview B, S. 17, Z. 814 und S. 18, Z. 831 und S. 18, Z. 835). Neid beim Geld sei in diesem Unternehmen kein Thema, schließlich habe ja jede/r MitarbeiterIn auch die Möglichkeit, zu einem höheren Gehalt zu kommen (vgl. Interview B, S. 19, Z. 925). *„Wenn es unterschiedlich ist, wenn der die selber Arbeit macht wie ich und bekommt mehr Gehalt ja, dann kann ich mir schon vorstellen, dass ich neidisch bin. Wobei neidisch ja negativ ist, aber ich frage mich dann schon, warum der und ich nicht ich, wenn wir die gleiche Arbeit machen. Und das erschlägt man mit unserer Struktur, mit dem System. Weil da hast du ganz genau deine Aufgaben und wenn du diese Aufgaben erfüllst, kriegst du es, und wenn ich diese Aufgaben nicht erfülle, dann weiß ich zumindest, wo sind meine Schwächen, was erfülle ich nicht, dass du sagst, okay ich kann das nicht. Und dann kann ich gezielt an dem arbeiten“* (Interview B, S. 20, Z. 956). Bezüglich des Gehaltssystems sei es wichtig, dass es klare Richtlinien gebe. Kein/e MitarbeiterIn müsse es sich mit seinem/ihrer Chef gut stellen, damit er/sie eine Gehaltserhöhung bekommen würde (vgl. Interview B, S. 9, Z. 398). Eine Interviewpartnerin meinte, sie schätze es sehr, dass sie bei vielen Themen, nicht nur beim Thema Gehalt, so transparent seien (vgl. Interview B, S. 35, Z. 1672).

Transparenz bezüglich Aufgaben, Tätigkeiten und Rollen:

Um allen anderen KollegInnen immer Transparenz anbieten zu können, welche Rollen man habe und was eine Rolle ausmachen würde, verwende ein Unternehmen die App „GlassFrog“. Da müsse man mehr dokumentieren als üblich. Aber es sei wichtig, dass die anderen Bescheid wüssten, wenn man so selbständig arbeite (vgl. Interview F, S. 16, Z. 759). Alle MitarbeiterInnen hätten untereinander 100-prozentige Transparenz. Sie würden ein Tool verwenden, wo jede/r alle seine/ihre Tätigkeiten drinnen habe. Weil wenn man wisse, an was der/die andere arbeite, könne man sich auch gegenseitig besser helfen (vgl. Interview F, S. 34, Z. 1663).

Zusammenfassung:

Die klare und eindeutige Entscheidung, bisher „geheime“ bzw. nur manchen Hierarchiestufen vorbehaltene Betriebsinformationen (von Finanzkennzahlen über Gehaltsinformationen bis zur Transparenz aller Aufgaben von MitarbeiterInnen), allen MitarbeiterInnen uneingeschränkt vom Umfang her und jederzeit bzw. so rasch wie möglich zur Verfügung zu stellen bzw. stellen zu wollen, ermöglicht den MitarbeiterInnen grundsätzlich eine höhere bzw. schnellere Handlungsbereitschaft. Die Transparenz schafft eine Voraussetzung zu differenzierterer Aktivität von MitarbeiterInnen.

4.2.2 Entscheidungs- und Abstimmungsabläufe

Der Art und Weise, wie sich Personen im Unternehmen untereinander abstimmen und wie sie zu Entscheidungen kommen, ist dieser Abschnitt gewidmet. Mehr noch, es werden die besonderen Entscheidungs- und Abstimmungsabläufe jedes Unternehmen anhand der Interviewaussagen dargestellt und erklärt. Die Interviewaussagen sind daher nach Firmen gereiht. Sie geben aufschlussreiche Einblicke in innerbetriebliche, neuartige Abläufe. Der Subkategorie „Entscheidungs- und Abstimmungsabläufe“ konnten die meisten Wortmeldungen der InterviewpartnerInnen innerhalb der Kategorie „Neue Aspekte der Organisationsgestaltung“ zugeordnet werden.

Unternehmen 1:

Bei einem untersuchten Unternehmen werden Entscheidungen im Home-LAN getroffen, das ist ein Team von KollegInnen die inhaltlich miteinander arbeiten. Derzeit seien es vier Teams, es könnten aber auch mehr sein. Das Home-LAN dürfe alle Entscheidungen, die das Home-LAN betreffen, eigenständig treffen. Um es klarer zu machen hätte das Unternehmen z.B. finanzielle Grenzen eingezogen. Alles was darüber hinausgehe, werde vom Koordinations-LAN entschieden (vgl. Interview A, S. 9, Z. 411 und S. 19, Z. 906). Das Unternehmen sei föderalistisch aufgestellt. Die Teams, sprich die Home-LANs, seien autark in Bezug auf Planung und Ausführung. Zur Abstimmung unter diesen Home-LANs gäbe es das Koordinations-LAN (vgl. Interview B, S. 13, Z. 592). Entscheidungen die im Koordinations-LAN getroffen werden, würden vorab in den einzelnen Home-LANs diskutiert. So sei jede/r in die Diskussion

eingebunden. Das K-LAN sei "freiwillige Mitarbeit", insofern sei jede/r daran interessiert, möglichst viele Entscheidungen in den Home-LANs zu lassen. Die Home-LANs hätten jeweils zwei Sprecher, einer für Ressourcen, der andere für die Strategie. Gewählt würden die Sprecher für mindestens neun Monate und maximal zwei Jahre. Die Rolle als Sprecher sei ein Add-on zur Jobrolle, damit der Bezug zum Tagesgeschäft bleibt und wird nicht entlohnt. Die inhaltliche Umsetzung der beiden Sprecher habe das Unternehmen freigestellt. (vgl. Interview A, S. 20, Z. 933 und S. 23, Z. 1112 und vgl. Interview B, S. 13, Z. 631). Die Aufgaben dieser beiden Sprecher der Home-LANs seien eigentlich verschiedene, in der Praxis vermischten sich die Zuständigkeiten für Strategie und Ressourcen (vgl. Interview B, S. 13, Z. 610). Die Sprecher der Home-LANs hätten einen freien Rahmen in dem sie sich bewegen können, meistens trifft sich das Home-LAN einmal pro Monat. Die Entscheidungen im Unternehmen seien auf Konsens ausgerichtet, d.h. es werde so lange diskutiert bis alle Argumente am Tisch liegen und danach werde anhand der Argumente entschieden (vgl. Interview A, S. 26, Z. 1244 und S. 18, Z. 863).

MitarbeiterInnen ließen sich zur Sprecher-Wahl aufstellen, die Home-LANs wählten zeitversetzt. Die Regeln für aktives und passives Wahlrecht als/zum Sprecher seien festgelegt (vgl. Interview B, S. 16, Z. 749 und S. 15, Z. 711). Die Sprecher sollten rotieren, meistens werde alle 10 Monate gewählt. Zwei Jahre ist die Obergrenze für die Sprecherrolle, aber es werde nicht so streng darauf geschaut (vgl. Interview B, S. 15, Z. 721 und S. 15, Z. 728). Die Geschäftsleitung habe drei besondere Rechte: das Vetorecht bei Entscheidungen, das Recht die Organisationsform außer Kraft zu setzen und die Verantwortung für die Personalagenden. Entscheidungen die das Thema Personal betreffen, insbesondere Kündigungen, würden ausschließlich im Koordinations-LAN getroffen und ausgeführt (vgl. Interview A, S. 43, Z. 2075 und S. 12, Z. 563). Im Administrations-Home-LAN ist auch der Geschäftsführer inkludiert, aus diesem Grund stelle das Administrations-Home-LAN nur einen Sprecher (vgl. Interview B, S. 14, Z. 672). Die Personalfragen wurden beim Geschäftsführer belassen, weil Personalfragen demokratisch nicht lösbar seien, jeder hätte ein Naheverhältnis zu irgendwem. Die Entscheidung über die

Promotion von MitarbeiterInnen fällt der Geschäftsführer, basierend auf Entwicklungszielen die der/die MitarbeiterIn mit dem Geschäftsführer vereinbart habe (vgl. Interview B, S. 16, Z. 777 und S. 17, Z. 791). Als Sprecherin möchte eine Interviewpartnerin bei Entscheidungen im K-LAN nicht ihrem Team vorgreifen und beziehe die Teammeinungen immer mit ein. In ihrem Home-LAN diskutierten sie zuerst bis alle Meinungen gesagt seien, aber dann werde demokratisch entschieden (vgl. Interview B, S. 26, Z. 1267 und S. 21, Z. 980). Das Unternehmen wolle bei Entscheidungen 75 Prozent Zustimmung erreichen, das bedeute dann aber 100 Prozent diese Entscheidung mitzutragen. Das Unternehmen versuche Kampf Abstimmungen soweit es möglich ist, zu vermeiden (vgl. Interview B, S. 22, Z. 1034 und S. 22, Z. 1048). Bei der Auswahl neuer MitarbeiterInnen lerne das Team den Neuen/die Neue kennen, z.B. bei einem Abendessen oder auch bei einem Gespräch. Dann sollte Feedback vom Team eingeholt werden. Aber das sei ein bisschen eingeschlafen. Die Entscheidung trafe der Geschäftsführer, Personal ist Angelegenheit des Geschäftsführers (vgl. Interview B, S. 40, Z. 1944). Dazu meinte der betreffende Geschäftsführer, dass nicht alle Entscheidungsprozesse genau regelbar seien. Z.B. wenn sich das Unternehmen von MitarbeiterInnen trennt (vgl. Interview A, S. 12, Z. 579).

Unternehmen 2:

Für das nächste untersuchte Unternehmen sagte der Geschäftsführer, dass das Unternehmen keinen fixen Ablauf für Entscheidungen habe. Aufgrund der überschaubaren Größe des Unternehmens werden Meinungen diskutiert und es wurde noch immer eine Lösung gefunden (vgl. Interview C, S. 7, Z. 334). Das Unternehmen führt zweimal pro Jahr eine Klausur mit allen MitarbeiterInnen durch und lässt sich dabei durch einen externen systemischen Berater begleiten. In der Klausur werden Themen wie Unzufriedenheit mit Gehältern angesprochen und diskutiert, das wird nicht von einer zentralen Stelle entschieden. In der Klausur habe man sehr offen besprochen was jeder verdienen möchte. Der Geschäftsführer hatte allerdings das Gefühl, das schaffe die Firma nicht. D.h. der Geschäftsführer habe dann einen fairen Gegenvorschlag gemacht, den alle angenommen hätten. Die Diskussion war

wichtig im Sinne von Transparenz, auch wenn das Ergebnis vom Geschäftsführer entschieden wurde (vgl. Interview C, S. 6, Z. 290 und S. 8, Z. 363). Aufgrund des operativen Rückzugs des Gründers und Geschäftsführers meinte ein interviewter Mitarbeiter, dass es keinen „Leithammel“ mehr gebe, sondern jeder seine Rolle wahrnehme. Das sei ein Prozess der nicht fertig sei. Der fehlende „Leithammel“ hinterlasse eine Lücke. Wie diese Lücke gefüllt wird, dafür gäbe es noch keine Routine (vgl. Interview D, S. 6, Z. 248).

Unternehmen 3:

Der Geschäftsführer des Unternehmens, das in einem Team Holacracy eingeführt hat, beschrieb, dass im holokratischen Organisationsmodell Kreise "Verantwortungsmodule" sind, die hierarchisch organisiert werden. Das seien Arbeitsgruppen, die durch die Rollen zusammengefasst haben. Die oberste Kreisform sei der Superkreis. Dieser habe zwar grundsätzlich das Recht in die Kreise einzugreifen, tue es aber nicht. Also das sei eben ein Notfall Mechanismus für den Fall, dass das Haus brenne, aber kein Regelmechanismus im normalen Arbeiten (vgl. Interview E, S. 17, Z. 812). Der Purpose, der Zweck, sei die Grundlage für Entscheidungen in den Arbeitsgruppen/Kreisen, die nicht für alles verantwortlich sind, sondern sich am Purpose orientieren (vgl. Interview E, S. 26, Z. 1220). Entscheidungen im holokratischen Modell würden in den jeweiligen Kreisen getroffen, spätestens aber im Superkreis, in dem aus jeder Arbeitsgruppe/Kreis zwei Vertreter, Lead-Link und Rep-Link, vertreten sind. Entscheidungsprozesse unterlägen dem in der holokratischen Verfassung verankerten Governance Prozess (vgl. Interview E, S. 25, Z. 1182). Von Seiten der interviewten Mitarbeiter wurde ergänzt, dass das holokratische Modell 4 Kernrollen beinhalte: Lead-Link, Facilitator, Secretary, Rep-Link. In einer online App sehe man transparent zu jeder Zeit wer welche Rollen hat und welche Autorität man habe (vgl. Interview F, S. 10, Z. 458). Das Governance Meeting fände einmal im Monat statt. Hier werde die Organisation besprochen und die Rollen die benötigt würden. Ein Interviewpartner hatte als Höchststand mal 15 Rollen (vgl. Interview F, S. 8, Z. 361). Entscheidungen würden in Form eines Entscheidungsrituals durchgeführt, das ein Beweisverfahren darstelle: der Entscheidungsablauf sei sehr schnell

und könne autonom durchgeführt werden. Durch diesen Entscheidungsablauf führe das System und nicht Personen. Man müsse lernen sich auf das System zu verlassen (vgl. Interview F, S. 15, Z. 714). Man müsse den eigenen Vorschlag proaktiv ins Meeting bringen. Im holokratischen Organisationsmodell seien alle MitarbeiterInnen Sensoren, die Spannungen wahrnehmen würden. Diese Spannungen würden in Meetings prozessiert. Was genau diese Spannung ausmache müssen man versuchen den anderen zu erklären. Nicht immer würden Lösungen für die Spannungen gefunden. Holacracy Regeln würden manchmal aufgebrochen werden indem Freiräume zur Diskussion gegeben würden, das sei zielführend (vgl. Interview F, S. 17, Z. 837). Es sei wichtig, dass es allen klar ist, wer für eine Entscheidung verantwortlich ist, und wen es in seiner Rolle betrifft. Die Entscheidung werde nicht im Konsens gefällt. Mit der Entscheidung sollte auch die Spannung gelöst sein (vgl. Interview F, S. 18, Z. 865). Im holokratischen Organisationsmodell sei es wichtig, dass man sich nicht in eine andere Rolle einmische. Man könne mit dem Rolleninhaber einen Vorschlag gemeinsam ausarbeiten oder zum Lead-Link gehen und fragen, ob man auch diese Rolle haben kann (vgl. Interview F, S. 18, Z. 874). Eine unbesetzte Rolle sei in der Verantwortung des Lead-Links, der die einzig hierarchisch gesetzte Person in diesem Kreis ist (vgl. Interview F, S. 19, Z. 910). Der Lead-Link werde vom Super-Circle im Kreis eingesetzt und darf nicht aus dem Kreis hinauskommunizieren. Der Rep-Link werde gewählt. Die Kommunikation aus dem Kreis Richtung Management erfolge über den Rep-Link (vgl. Interview F, S. 19, Z. 928). Der Lead-Link habe die Budgetverantwortung, auch für das Weiterbildungsbudget. Die Zuteilung daraus entscheide der Lead-Link (vgl. Interview F, S. 28, Z. 1394).

Unternehmen 4:

Bei einem anderen untersuchten Unternehmen wurde ein ähnliches, auf Kreisen basierendes Organisationsmodell, entwickelt. Der Geschäftsführer beschrieb, dass das Unternehmen zwei Entscheidungsgremien habe: das Gremium Geschäftsplan (wie ein Management Meeting) und das Gremium Organisation (Weiterentwicklung Organisation). Jeder Prozess (wie eine Abteilung) schicke einen Delegierten in die beiden Gremien, wo jeder

Delegierte eine Stimme habe und entscheidungsbefugt sei. In das Geschäftsplan-Gremium kämen eher die Prozessverantwortlichen. Grundsätzlich könnten aber alle MitarbeiterInnen in die Gremien kommen, um sich zu informieren. Das Unternehmen habe 3 Hauptprozesse und 8 Unterstützungsprozesse. In den Hauptprozessen werde das Geld verdient und die Hauptprozesse würden nicht funktionieren, wenn es die Unterstützungsprozesse nicht gäbe. Derzeit habe das Unternehmen die Prozesse so gewählt, das könne sich aber immer wieder ändern (vgl. Interview G, S. 13, Z. 604 und S. 13, Z. 626). Auch die Anzahl der Gremien könne wieder verändert werden durch Vorschläge aus den Prozessen und Entscheidung in den Gremien. Dort werde gemeinschaftlich entschieden und dann umgesetzt. Das Unternehmen habe 3 Arten von Besprechungen: Gremium, Arbeitsgruppe und Jour Fix. Die beiden Gremien seien Entscheidungsorganisationen. Man dürfe dabei grundsätzlich diskutieren, aber nicht zu lange. Die Gremien könnten Arbeitsgruppen einsetzen, deren Mitglieder aus allen Unternehmensteilen kommen könnten und die Entscheidungen für die Gremien vorbereiten. Jour Fix würden von den Gremien selber organisiert, um sich zu informieren. Für alle Besprechungsformate gäbe es eine schriftliche Agenda und ein schriftliches Protokoll das für alle MitarbeiterInnen einsehbar sei, das Unternehmen stelle die Agenden und Protokolle in ihr internes Intranet, genannt Infonet (vgl. Interview G, S. 14, Z. 651 und S. 12, Z. 578). Die Entscheidung, welche/r MitarbeiterIn in welches Besprechungsformat gehe entscheidet der Prozess selber (vgl. Interview G, S. 16, Z. 750). Jeder Prozess habe einen Prozessverantwortliche/n und einen Personalverantwortliche/n. Der Personalverantwortliche sollte aus einem anderen Prozess sein, um den interdisziplinären Gedanken zu stützen. Dh MitarbeiterInnen hätten 2 Chefs, einen im eigenen Prozess und den anderen Chef in einem anderen Prozess. Der/die Prozessverantwortliche sei dazu da, seinen/ihren Prozess mit den MitarbeiterInnen effizient zu gestalten und zu strukturieren. Das Thema Weisungsbefugnis sei dabei nicht ganz genau geklärt. Wenn man eine Zusatzfunktion (z.B. als Delegierter) haben möchte, müsse man durch ein Wahlverfahren wie in einer parlamentarischen Demokratie. D.h. jeder könne

jeden vorschlagen, gewählt wird aber im Gremium, sprich im Parlament. Zum Zeitpunkt des Interviews würden die MitarbeiterInnen das verändern wollen, nämlich hin zu einer Basisdemokratie, das sei eine große Streitfrage. Der Geschäftsführer enthalte sich jetzt erstmal seiner Meinung (vgl. Interview G, S. 17, Z. 804 und S. 17, Z. 787). Der Personalverantwortliche/die Personalverantwortliche schaue auf Weiterbildung, Gehalt und Disziplinarmaßnahmen. Gäbe es z.B. Beschwerden über eine/n MitarbeiterIn, dann sprächen Prozess- und Personalverantwortlicher miteinander. Das passiere auch bei möglichen Kündigungen. Dieser Ablauf funktioniere eigentlich relativ gut (vgl. Interview G, S. 17, Z. 821). Die Organisation des Recruitingprozesses obliege HR, hier seien sie Dienstleister. Die Entscheidung träfe der Prozess alleine. Das Unternehmen plane zukünftig den Prozess- und den Personalverantwortlichen immer wieder befristet wählen zu lassen (vgl. Interview G, S. 15, Z. 723 und S. 19, Z. 907). Der Entscheidungsmodus dieses Unternehmens sei die einfache Mehrheit (vgl. Interview G, S. 28, Z. 1323). Der/die interviewte MitarbeiterIn aus dem Unternehmen ergänzte, dass jede/r MitarbeiterIn grundsätzlich in die Entscheidungsgremien entsandt werden könne. Ins Geschäftsplangremium gingen eher MitarbeiterInnen, die wirtschaftliche Fachexpertise haben, z.B. ein Prozess-Verantwortlicher/eine Prozess-Verantwortliche. Nach dem Organisationsgremium gäbe es Jour Fix damit der Prozess informiert wird und Entscheidungen gemeinsam vorbesprochen werden können. Entscheidungen in den Gremien fielen mit einfacher Mehrheit (vgl. Interview H, S. 19, Z. 894). Mit ihrer Personalverantwortlichen habe die Interviewpartnerin 1x pro Jahr ein Personalgespräch. Dabei sprächen sie über verschiedene Themen, danach werde der Prozessverantwortliche informiert. Die Personalverantwortliche habe in letzter Zeit öfter gewechselt, da sollte mehr Ruhe reinkommen in nächster Zeit (vgl. Interview H, S. 23, Z. 1131).

Unternehmen 5:

Wurde nicht speziell erhoben. Aufgrund der holokratischen Organisationsform liegen holokratische Entscheidungs- und Abstimmungsabläufe nahe.

Zusammenfassung:

Die Beschreibungen der InterviewpartnerInnen belegen die massiv veränderten, partizipativen Entscheidungs- und Abstimmungsläufe in neuen Organisationsformen. Diese ermächtigen alle MitarbeiterInnen, egal in welcher Rolle oder Team sie tätig sind, zu TeilhaberInnen von Entscheidungen. In neuen Organisationsformen wird die grundsätzliche Annahme unterstellt, dass alle MitarbeiterInnen für ihren Arbeitsbereich ExpertInnen sind, im Zuge einer inhaltlichen Diskussion Expertise einbringen können, und Interesse an der Entscheidung in bzw. an der Mitentscheidung für ihren Arbeitsbereich haben. In selbstentwickelten (versus holokratischen) neuen Organisationsformen steht dabei auch das Neu-Entscheiden von veränderten Entscheidungsmöglichkeiten zur Disposition. Soll heißen, in welchen Strukturen wie entschieden wird, wird von den TeilnehmerInnen an Entscheidungsgremien entschieden und kann daher, entlang dem jeweiligen Entscheidungsmodus, auch wieder verändert und neu entschieden werden.

4.2.3 Beteiligung

Dieser Abschnitt beinhaltet Aussagen zur finanziellen und rechtlichen Beteiligung von MitarbeiterInnen. Jedes der fünf untersuchten Unternehmen befindet sich in einem anderen Fortschrittsgrad von möglichen Beteiligungen. Das Thema Beteiligung wurde bei vier von fünf Unternehmen erhoben. Die Inhalte dieses Abschnitts sind nach Unternehmen gegliedert.

Unternehmen 1:

Ein Unternehmen mit einer selbstentwickelten Organisationsform habe sich bereits bei der GmbH Gründung entschlossen, alle 18 Personen als Gesellschafter zu beteiligen (vgl. Interview A, S. 2, Z. 50). *„Und jeder der da arbeitet, das war die Uridee, jeder der hier arbeitet, soll am Unternehmen beteiligt sein“* (Interview A, S. 2, Z. 72). Jede/r MitarbeiterIn könne eine Beteiligung erwerben und Gesellschafter sein, müsse aber nicht. Die Anteile am Unternehmen würden sich laufend verschieben, das hänge auch von persönlichen Situationen ab (vgl. Interview A, S. 7, Z. 308). MitarbeiterInnen die

Gesellschafter sind, hätten nicht mehr Rechte wie MitarbeiterInnen die keine Gesellschafter sind (vgl. Interview A, S. 8, Z. 370). Die Miteigentümerschaft der meisten MitarbeiterInnen wirke sich positiv auf alle anderen MitarbeiterInnen aus. Man merke also gar nicht, wer jetzt GesellschafterIn sei und wer nicht. Alle MitarbeiterInnen würden das Unternehmen verteidigen und würden die Firma als ihre Firma sehen (vgl. Interview A, S. 8, Z. 383).

Unternehmen 2:

Ein andere interviewter Geschäftsführer meinte, er habe sich überlegt, ob er Firmenanteile an die MitarbeiterInnen verschenken solle, um die Bindung an das Unternehmen zu stärken. Damit es nicht mehr „seine“ Firma sei, sondern die Firma „aller“ (vgl. Interview C, S. 20, Z. 951).

Unternehmen 3:

Das Unternehmen hat in einem Team Holacracy implementiert, eine finanzielle oder rechtliche Beteiligung der MitarbeiterInnen war zum Zeitpunkt der Interviews aufgrund der Eigentumsverhältnisse des Unternehmens kein Thema.

Unternehmen 4:

Der Geschäftsführer meinte, sein Ziel sei, zu einer selbstsicheren, selbstregulierenden Organisation zu werden. Mitarbeiter würden sich bei einem hohen Maß an Selbstregulation fragen, ob das dann ihre Firma sei, für die sie hier entscheiden und Verantwortung tragen würden. Er überlege, wann der richtige Zeitpunkt sei, auch MitarbeiterInnen am Unternehmen zu beteiligen (vgl. Interview G, S. 27, Z. 1293).

Unternehmen 5:

Das Beratungsunternehmen habe den Aspekt der Beteiligung am Unternehmen bereits in der Gründung berücksichtigt: *„Wir haben diese Firma gegründet, die ist rechtlich so aufgestellt, dass es eine Personengesellschaft ist, Ges.m.b.H und Co KG. Die Gründer mit ganz minimalen Einlagen, weil unser Ziel war eine gründerlose Firma zu gründen, mit eigentlich keinerlei Einfluss der Gründer“* (Interview I, S. 1, Z. 28). *„Und es ist auch die Einladung an alle Neuen die*

hinzukommen, Gesellschafter in dieser Organisation zu werden“ (Interview I, S. 1, Z. 28).

Zusammenfassung:

Die Überlegungen zu gesellschaftsrechtlicher bzw. finanzieller Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmen war allen untersuchten Unternehmen gemeinsam. Bei neuen Organisationsformen gibt es kein finales Beteiligungsmodell. Evident sind Überlegungen und Entscheidungen zur Beteiligung. Sie sind ein weiterer Baustein, um MitarbeiterInnen näher an das Unternehmen heranzuführen und Teil werden zu lassen, indem man sie Teil haben lässt.

4.2.4 Gehaltssystem

Beim Thema Gehaltssystem im Unternehmen spiegeln sich die Themen Verteilungsgerechtigkeit und Fairness. Neue Organisationsformen befinden sich hier in einem Suchprozess nach der spezifisch passenden Lösung. Die Aussagen der InterviewpartnerInnen sind aufgrund der leichteren Vergleichbarkeit unterteilt in Aussagen der selbstentwickelten und der holokratischen Organisationsformen. Zwischen Aussagen der Gründer/Geschäftsführer und der MitarbeiterInnen wurde aufgrund überlappender Inhalte nicht unterschieden.

Selbstentwickelte Organisationsform:

In einem der untersuchten Unternehmen lege man Wert auf eine transparente Gehaltsmatrix, die auf einem Job-Level System aufbaue. Sie hätten eine Gehaltspyramide, wo sich der Joblevel aus dem Funktionslevel und aus der Jobbeschreibung ableite. Diese Pyramide beinhalte einen technischen als auch einen administrativen Teil. Darin gäbe es zwei oder drei Unterstufen, den Übergang von der einen Stufe in die andere nenne das Unternehmen Transition und dafür hätten sie früher mal formale Kriterien ausgearbeitet. Die Kriterien wurden vom Geschäftsführer überarbeitet, wie sie jetzt genau aussähen, könne der Interviewpartner nicht sagen (vgl. Interview B, S. 16, Z. 758). Das Unternehmen habe in der Gehaltsmatrix vier Ausprägungsstufen:

Systemspezialist, Consultant, Master-Consultant und Business-Consultant. In der jeder der 3 Stufen gäbe es 3 Sub-Levels, das seien Rookie, Standard und Master (vgl. Interview A, S. 13, Z. 624). Alle MitarbeiterInnen erhielten ein Fixgehalt. Variable Gehaltsbestandteile hätten nur vier Verkäufer im Ausmaß von ca. 10% des Grundgehaltes. Für die Transition gäbe es Prämien, wo das Unternehmen das Gehalt temporär befristet anhebe, bevor es zu regulären Grundgehalt werde. Ansonsten gäbe es keine monetären Anreize, das Gehalt sei planbar (vgl. Interview A, S. 43, Z. 2087). Die Entwicklung dieses Gehalts- bzw. Joblevelsystems sei notwendig gewesen, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit für alle MitarbeiterInnen zu gewährleisten, meinte ein/e interviewte/r MitarbeiterIn (vgl. Interview B, S. 19, Z. 909).

Holokratische Organisationsform:

In der Organisationsform Holacracy gäbe es bezüglich Gehalt oder Gehaltsstruktur keine klaren Vorgaben, es werde von Holacracy-Gründer Brian J. Robertson ein Badge-System vorgeschlagen. Ein untersuchtes Unternehmen führte dazu aus, dass im holokratischen Modell Rollen nicht direkt mit dem Gehalt verbunden seien, sonst würden mehrere Rollen automatisch ein höheres Gehalt bewirken, das sei nicht zielführend. Das Team beschäftige die Frage, wie man ein selbstbestimmtes Gehalt in der holokratischen Welt mache (vgl. Interview F, S. 22, Z. 1088). Früher wären Jobbeschreibungen, Jobtiteln und Führungsverantwortung immer in einem Gehaltssprung abgebildet gewesen. In Holacracy seien die Rollen nicht direkt mit dem Gehalt verbunden. Man wisse, man könne das Gehalt nicht an die Rollen anbinden. Das Unternehmen befände sich gerade mitten in der Diskussion, wie ein selbstbestimmtes Gehalt in der Welt von Holacracy aussehen könne (vgl. Interview F, S. 22, Z. 1079). Im holokratischen Beratungsunternehmen laute das Grundprinzip: Entkoppelung von Gehalt und Rolle, damit Menschen nicht beginnen würden, Rollen zu sammeln. Es gehe um die Wertigkeit von Kompetenzen am Markt für die Organisation. Manche Unternehmen würden dafür ein Batch/Zertifikats-Modell verwenden. Das konkrete Unternehmen habe sich für ein sechsstufiges „Tiersystem“ entschieden (vgl. Interview I, S. 14, Z. 668). Sie hätten sechs Levels mit transparenten Kriterien versehen. Der Neuzugang würde

Fremdfeedback seitens eines Komitees erhalten. Daraufhin mache er einen Vorschlag, in welchem Level er sich sehen würde. Der Neuzugang erhalte nochmals Feedback und träge dann selber die finale Entscheidung. Das Beratungsunternehmen hielte nichts davon, dass alle gleich viel verdienen sollten. Bezahlt werden solle, was die Person der Organisation wert sei, z.B. Markterfahrung, es müsse egal sein, welche und wieviel Rollen diese Person inne habe (vgl. Interview I, S. 15, Z. 692). Die sechs Levels seien fixe Beträge, und keine Gehaltsbandbreiten, weil sie keinen Spielraum für individuelle Verhandlungen geben möchten (vgl. Interview I, S. 15, Z. 718).

Zusammenfassung:

Das Thema Gehalt ist ein sensibles Thema, auch in neuen Organisationsformen. Bei der Etablierung von geeigneten Gehaltssystemen gab bei den untersuchten Unternehmen einen Grundtenor in Richtung Nachvollziehbarkeit, Fairness und Transparenzfähigkeit. Die fünf untersuchten Unternehmen haben fünf ganz verschiedene Gehaltssysteme aufgebaut. Diese Heterogenität lässt darauf schließen, dass die Passgenauigkeit eines Gehaltssystems zum Unternehmen besonders kritisch ist. Derzeit gibt es in neuen Organisationsformen, unabhängig ob selbstentwickelt oder holakratisch, keine Standardmodelle von Gehaltssystemen.

4.2.5 Zielvereinbarungen

Die Antworten zu den Themen Zielvereinbarungen, Umgang mit Zielvereinbarungen und Zielerreichung waren homogen. Eine Differenzierung der Inhalte zwischen Gründer/Geschäftsführer und MitarbeiterInnen war nicht möglich.

Im ersten interviewten Unternehmen werde nicht die Auslastungsnutzung der Consultants gemessen. Man vertraue darauf, dass jeder sein Bestes gäbe, so wie es im Wertekatalog beschlossen wurde (vgl. Interview A, S. 29, Z. 1401). Sie hätten keine Mitarbeitergespräche und nur wenig Zielvereinbarungen. Die Ziele stecke der/die MitarbeiterIn und er/sie entscheide, wie lange er dazu brauche. Da das Unternehmen keine Zielvereinbarungen habe, könne und

wolle es auch keine Leistung messen (vgl. Interview A, S. 46, Z. 2248 und Interview B, S. 48, Z. 2348). Ein anderes Unternehmen habe aufgehört, persönliche Ziele zu setzen. "Paid by Objectives" mache keinen Sinn, es verletze massiv die Verantwortung für das Ganze. Gesetzte Ziele hätten sich sonst oft nach kurzer Zeit bereits überholt. MitarbeiterInnen am Erfolg des ganzen Unternehmens zu beteiligen hielte ein interviewter Geschäftsführer für gut und sinnvoll (vgl. Interview E, S. 27, Z. 1286 und Z. 1263). Das Unternehmen wolle als Unternehmen gesamt erfolgreich sein. Es gäbe immer wechselnd erfolgreiche Bereiche und wie solle man die Ziele für Bereiche berechnen die Unterstützung leisten? Einzelziele seien Blödsinn. Besser sei es, ein EBIT-Ziel anzustreben und MitarbeiterInnen von der Erreichung abhängig prozentuell zu incentivieren (vgl. Interview E, S. 28, Z. 1295). Auch das nächste untersuchte Unternehmen erklärte, dass es keine Individualprämien habe, sondern nur Teamprämien. Variable Gehaltsbestandteile seien ein Kurzzeitmotivator. Es wolle aber sinnvoll verkaufen, das wäre ein Widerspruch. Im Vertrieb hätte es eine Teamprämie, wenn gewisse Umsatzzahlen erreicht würden (vgl. Interview G, S. 24, Z. 1138 und S. 22, Z. 1068). Die interviewte Mitarbeiterin bestätigte, dass das Unternehmen keine persönlichen Ziele habe. Natürlich gebe es Ziele für das Gesamtunternehmen, die alle versuchten zu erreichen. Die Mitarbeiterin müsse ihre Sachen erledigen, aber ohne Druck dahinter (vgl. Interview H, S. 24, Z. 1167).

Zusammenfassung:

Beim Thema Ziele und Zielvereinbarungen ist bei den untersuchten Unternehmen ein klarer Fokus ersichtlich: Die untersuchten Unternehmen bekennen sich einerseits zu Zielen, die von MitarbeiterInnen (mit-)gestaltet sein können. Andererseits misstrauen sie der Incentivierung von individueller Zielerreichung bzw. -übererreichung. Es wird die Verantwortung zur Zielerreichung von der individuellen Ebene auf die Team- oder Organisationsebene gehoben. Neue Organisationsformen vergemeinschaften die Verantwortung zur Zielerreichung, weg von der Einzelperson hin zu einer höheren Organisationseinheit.

4.2.6 Karriere- und Karriereverständnis

Die Bedeutung von Karriere bzw. das Karriereverständnis unterscheidet sich in den untersuchten Unternehmen von herkömmlichen Karrierezugängen. Die Aussagen von drei Unternehmen werden in diesem Abschnitt dargestellt. Die Aussagen der Gründer/Geschäftsführer und der MitarbeiterInnen waren sehr überlappend.

Unternehmen 1:

Die klassische Karriere gebe es in diesem Unternehmen nicht, dafür sei es auch zu klein. Der interviewte Geschäftsführer meinte, persönlich habe er ein gespaltenes Verhältnis zu „Karriere“, weil er das mit viel Ellbogentechnik verbinde und das passe nicht zum Unternehmen. Es gäbe viele MitarbeiterInnen, die ihren Jobinhalt massiv verändert hätten. Sie stellten dabei „Karriere“ nicht in den Vordergrund. Falls jemand SprecherIn werden möchte, könne er/sie das tun. Falls er/sie in einen anderen Job-Level kommen möchte, hätten sie dafür den Transition-Ablauf. Hier gehe es aber nicht um Karriere, sondern um fachliche Weiterentwicklung und was jeder daraus für sich rausnehmen würde. Man werde nicht schief angeschaut, wenn man andere Jobs/Rollen im Unternehmen auf gleicher Stufe einnehme. Und es würden KollegInnen das Unternehmen verlassen, weil es keine klassische Karriereleiter anbiete (vgl. Interview A, S. 38, Z. 1857). Für diese fachliche Weiterentwicklung habe dieses Unternehmen ein Regelsystem entwickelt: Der Ansatz bestehe darin, dass MitarbeiterInnen, die offiziell in den nächsten Level kommen wollen, die Kriterien für diesen Level bereits vorab erfüllen müssten, also einen Großteil des nächsten Jobs schon gut machen müssten. Das Unternehmen mache das bewusst anders wie andere Firmen, weil es vermeiden wolle, dass ein/e MitarbeiterIn der/die im nächsten Level scheitere, nicht mehr zurück könne (vgl. Interview A, S. 16, Z. 738 und vgl. Interview B, S. 19, Z. 880). Den Übergang von einem Job-Level zum nächsten nenne das Unternehmen Transition und dauere mindestens ein Jahr. Dafür suche sich der/die MitarbeiterIn einen Coach, der sich bereits in einem höheren Level befindet. Mit der

Geschäftsführung werde der derzeitige Stand bewertet und (Entwicklungs-)Ziele vereinbart (vgl. Interview A, S. 16, Z. 772).

Unternehmen 2:

Auch in einem weiteren untersuchten Unternehmen gibt es eine andere Art von Zugang zur Karriere: Es gebe keine klassische Karriereleiter. Es gebe verantwortungsvollere Tätigkeiten und diese würden auch monetär staffelweise in einem Zulagensystem abgebildet, das seien Rollen wie Gremien-, Personal- oder Prozessverantwortlicher. Ab € brutto 60.000,- jährlich erwarte sich das Unternehmen dieses Zusatzengagement ohne zusätzlicher monetärer Abgeltung (vgl. Interview G, S. 20, Z. 953). Man könne sich hier Zusatzfunktionen suchen wie man möchte, z.B. Teilprozessverantwortliche oder Personalverantwortliche. Jede/r könne sich zu Wahlen aufstellen lassen und möglicherweise gewählt werden. Das Wort "Aufsteigen" würde dazu in diesem Unternehmen nicht verwendet werden (vgl. Interview H, S. 21, Z. 1005).

Unternehmen 3:

Im holokratischen Modell gäbe es keine Karriereleiter. Die Leiter an sich sei ja ein Symbol für Hierarchie. Personen die klassisch hierarchisch arbeiten wollten oder die Karriereleiter suchten, würden in der Holokratie nicht glücklich werden (vgl. Interview E, S. 24, Z. 1108). Ein Aspekt von Karriere sei die Entwicklung hin zu größeren, tolleren, spannenderen Aufgaben (vgl. Interview E, S. 22, Z. 1028).

Zusammenfassung:

Das klassische Verständnis von Karriere und tatsächliche Möglichkeiten von „Karriere“ finden in neuen Organisationsformen ein Ende: Ohne Hierarchiestufen keine Karriere. Die zueinander in Beziehung stehenden Kreisstrukturen (besonders in der Holokratie) lassen einen „Aufstieg“ grundsätzlich plausibel erscheinen. Die untersuchten Unternehmen bieten Möglichkeiten für verantwortungsvollere Tätigkeiten und größere und spannendere Aufgaben zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Die Sogwirkung nach oben, wie in konventionellen hierarchischen Strukturen

(höhere Positionen sind rarer, haben mehr Machtbefugnisse und bieten höheres Gehalt), fällt damit weg. Vorweg, diese veränderte Dynamik wirkt sich auf das Klima im Unternehmen aus (siehe Abschnitt 4.4.5 Nutzen der Transformation für MitarbeiterInnen).

4.2.7 Gruppendruck

In den untersuchten Unternehmen gibt es keine konventionellen Führungskräfte, die Aufgaben wie Feedback-Geben, Performance-Gespräche usw. übernehmen. In dieses „Vakuum“ stößt der „Gruppendruck“. Die Tatsache des „Gruppendrucks“ wurde von manchen InterviewpartnerInnen tatsächlich so genannt, andere InterviewpartnerInnen beschrieben Beobachtungen und Phänomene, die insgesamt eine Ähnlichkeit miteinander haben und deshalb unter dem Begriff „Gruppendruck“ gesammelt wurden.

Als Kollege gehe man auf andere MitarbeiterInnen zu und sage, wenn etwas nicht passt, auch wenn das schwierig sei, meinte ein Interviewpartner. Es baue sich auf jeden Fall ein gewisser Gruppendruck, eine Gruppendynamik auf, wenn bei einem Kollegen/einer Kollegin länger etwas nicht passe (vgl. Interview B, S. 47, Z. 2284). Es entstehe ein Feedback der Organisation an das Einzelmitglied: Durch die KollegInnen, nicht mehr durch die Führungskraft (vgl. Interview D, S. 14, Z. 669). Da es keine Führungskräfte gäbe, die Feedback geben, werde das von KollegInnen gemacht (vgl. Interview D, S. 14, Z. 656). Die SprecherInnen der LANs seien keine Aufpasser. Das Unternehmen brauche keine Aufpasser, stattdessen hätte es den Gruppendruck (vgl. Interview A, S.23, Z. 1097). Ein anderer Geschäftsführer meinte, es würden viel mehr Leute auf das Gesamte schauen und was jeder einzelne tue. Das gemeinsame Arbeiten im Kreis ermögliche sehr schnelle Regelschleifen (vgl. Interview E, S. 16, Z. 747 und S. 17, Z. 765). Das holakratische System habe eine vollkommen andere Art von Kontrolle, die viel schneller und effizienter sei als die Kontrolle eines hierarchischen Systems (vgl. Interview E, S. 16, Z. 758).

Zusammenfassung:

Das Phänomen der gegenseitigen Beobachtung, der Verhaltenseinschätzung und des Leistungsvergleichs ist ein menschliches. Die verbale Kommunikation dieser Beobachtungs- und Vergleichspunkte wird in konventionellen Organisationsformen von den Führungskräften erwartet bzw. bewusst an diese delegiert. Durch das Nichtvorhandensein der Führungskräfte entsteht ein Vakuum – allerdings nicht lange. MitarbeiterInnen beginnen, diese Beobachtungspunkte auf lateraler Basis zum Austausch zu bringen. Ungeplant, unstrukturiert, unmethodisch. Damit beginnt ein „Selbstregulationsmechanismus“. Dieser ist vollkommen neu und für die Betroffenen ungewohnt. Diese „Gruppendruck“-Situation etabliert Beziehungen und Abhängigkeiten zu KooperationspartnerInnen im Unternehmen ohne dass Führungskräfte anweisen, eingreifen oder sanktionieren. Die qualitativen Interviews belegen die von Nils Pfläging beschriebene „Anleitung“ zum Gruppendruck (2014, S. 43):

- Lassen Sie die Akteure sich in überschaubaren Teams zusammenfinden.
- Geben Sie Teams gemeinsame Verantwortung für gemeinsame Ziele.
- Sorgen Sie für Transparenz aller Informationen.
- Sorgen Sie für die Vergleichbarkeit der Teamergebnisse zwischen Teams.

4.2.8 Peer-Feedback

Die Wichtigkeit von gegenseitigem Feedback, „Peer-Feedback“ wurde in einigen Interviews angesprochen. Es wurden von MitarbeiterInnen einerseits Beispiele für die strukturierte, geplante und methodisch aufbereitete Form gebracht, andererseits für die alltägliche und spontane Form.

Ein untersuchtes Unternehmen hat ein eigenes Peer-Review-System entwickelt: Als Ersatz des klassischen Mitarbeitergesprächs benutze es ein Peer-Review System. Da höre man von KollegInnen was sie positiv und negativ finden würden (vgl. Interview F, S. 29, Z. 1445). Beim Peer Review sitze man in einer Ecke mit dem Rücken zu den anderen. Man schreibe sich mit, was die anderen über einen sagen. Da wären super Punkte dabei von den

KollegInnenen, die er von einem zum anderen Termin verbessern könne. Der Stellenwert des Feedbacks sei höher als wenn man mit einer Führungsperson sprechen würde, schließlich arbeite man ja jeden Tag mit den KollegInnen zusammen (vgl. Interview F, S. 30, Z. 1473). Für die regelmäßige Organisation dieses „Circle Feedbacks“ sei eine Rolle verantwortlich. Der Zweck dieser Rolle sei "regelmäßiges Feedback im Kreis". Es gäbe keinen normierten Ablauf für dieses Peer-Review, derzeit sei es auf freiwilliger Basis. Die Rolle entscheide auch, wer eingeladen werde (vgl. Interview F, S. 31, Z. 1499). Eine weitere Interviewpartnerin beschrieb die Wichtigkeit von Peer-Feedback. Sie meinte, im Unternehmen würden die Leute schätzen, was man macht. Dass man seine Sachen arbeitet sei nicht selbstverständlich, sondern das werde auch immer wertgeschätzt. Auch wenn es eine Kleinigkeit sei, aber das sei wichtig (vgl. Interview H, S. 6, Z. 242). Wenn sie einen Fehler mache dann sage ihr ihre Kollegin, wie sie es besser machen könne. Auch ihren Teilprozessverantwortlichen könne sie immer fragen, wenn sie etwas besser machen möchte. Dass der in England sitzt sei kein Problem, übers Internet könne man gut kommunizieren (vgl. Interview H, S. 13, Z. 628).

Zusammenfassung:

Aufgrund der Abwesenheit von formalen Führungskräften löst das laterale Feedback das vertikale Feedback ab. Sowohl in der Alltagskommunikation als auch in der strukturierten, geplanten und methodisch aufbereiteten Form. Das Kommunikationsverhalten zwischen KollegInnen allgemein und die Fähigkeit, mit Feedback konstruktiv umgehen zu können, verändert sich in neuen Organisationsformen. Die Etablierung von geeigneten Formaten zur Durchführung von strukturiertem Feedbackgeben zwischen KollegInnen ist nötig. Hier ist eine differenzierte Entwicklung zur gezielteren Wirkung solcher Formate in den nächsten Jahren zu erwarten.

4.2.9 Interpretation und Deutung

Die acht dargestellten neuen Aspekte der Organisationsgestaltung sind die essenziellsten Wesenskerne neuer Organisationsformen. Sie bedeuten meist totale Paradigmenwechsel in der Organisation. Die neuen Aspekte der

Organisationsgestaltung sind bewusst gesetzte Ablaufinterventionen, die den Menschen in der Organisation andere Rahmenbedingungen und Möglichkeiten zur Kommunikation geben. Oft wird fälschlicherweise geglaubt, dass „neue Organisationsform“ ein „weg von“ Strukturen, Regeln und Vereinbarungen bedeutet. Das ist definitiv nicht der Fall. Diese acht neuen Aspekte der Organisationsgestaltung fordern von allen Organisationsmitgliedern eine aktive Auseinandersetzung und Reflexion mit bisherigem Verhalten in der Organisation ein. Hier vermutet der Autor ein hohes Diskussions- und Konfliktpotenzial unter den MitarbeiterInnen: „alte/gewohnte“ Sichtweisen und Abläufe funktionieren nicht mehr. Die veränderten Rahmenbedingungen, man kann sie auch Spielregeln nennen, fühlen sich für viele Organisationsmitglieder noch neu und ungewohnt an. Den Aussagen der InterviewpartnerInnen zufolge wird dem Ausprobieren und Üben von Neuem und dem Verändern von bisherigem Verhalten in den neuen Organisationsformen Zeit gegeben.

Der Autor mutmaßt, dass es sich die neue Organisationsform nicht leisten kann, wenn zu viele MitarbeiterInnen zu lange „das Neue“ nicht mittragen und nicht fähig oder willig sind, ihr Verhalten entsprechend zu ändern (vgl. Kapitel 4.5.1 Selbstorganisation). Den Autor beschäftigt die Frage, welche Voraussetzungen Organisationen benötigen, dass sie solche Paradigmenwechsel nicht nur „verkräften“ können, sondern daran wachsen und sich entwickeln können. Interessant klingt für den Autor auch die Frage, ob MitarbeiterInnen in solchen sich radikal transformierenden Organisationen besondere persönliche Voraussetzungen benötigen. Und wenn ja, haben die MitarbeiterInnen sie bereits oder schafft die neue Organisationsform einen Rahmen, wo persönlichem Wachstum Raum gegeben wird? Der Autor fragt sich, ob es hier um Resilienz, um „grit“ (aus dem Englischen, bedeutet Leidenschaft, Ausdauer und Zuversicht) oder vergleichbare konzeptualisierbare Eigenschaften geht.

Die identifizierten Wesenskerne neuer Organisationsformen zeigen Wirkungen für Einzelpersonen und das Unternehmen mittels Merkmalen, bei denen der Autor Verbindungen zu Forschungen zu den Themen **sozio-moralische Atmosphäre** bzw. **sozio-moralisches Klima** sieht. Als Bestandteile eines

funktionierenden sozio-moralischen Klimas identifizierte Weber folgende sechs Komponenten (vgl. Truppe, 2013, S. 30ff):

1. Offene Konfrontation der MitarbeiterInnen mit sozialen Problemen, Widersprüchlichkeiten und Konflikten innerhalb und zwischen Interessen, Werten, Regeln und Normen
2. Zuverlässig, konstant gewährte Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen
3. Gelegenheiten zur offenen, zwanglosen Kommunikation, auch über die Legitimität von Normen und kulturellen Werten, die im Unternehmen gelten
4. Partizipative Kooperation, auch bezüglich der Entwicklung organisationaler und sozialer Normen
5. Vertrauensvolle Zuweisung und Zurechnung von Verantwortung, entsprechend den individuellen Fähigkeiten
6. Organisationale Rücksichtnahme

Weber untersuchte die Unterschiede im sozio-moralischen Klima zwischen Unternehmen mit konventionellen Organisationsformen und „[...] demokratischen Unternehmen (mit unterschiedlichen Graden demokratischer Verfasstheit) [...]“ (Weber, 2007, S. 6) und stellte einen sehr signifikanten Unterschied im sozio-moralischen Klima zugunsten der demokratischen Unternehmenstypen fest (vgl. Weber, 2007, S. 10). Weiters hält Weber fest: „Je stärker Beschäftigte berichten, an operativen, taktischen und strategischen Entscheidungen in ihrem Unternehmen zu partizipieren, desto stärker weisen sie gemeinwesenbezogene Wertorientierungen auf, die sich durch humanistische Werte, Bereitschaft zu kosmopolitischem und demokratischem Engagement auszeichnen“ (Weber, 2007, S. 11).

Verbindungen sieht der Autor auch zur **psychologischen Eigentümerschaft** (engl. Psychological Ownership). Faktoren wie Transparenz von Informationen, Partizipation durch Entscheidungsmöglichkeiten, Übernahme von Verantwortung und Beteiligung in verschiedenen Hinsichten spielen dabei eine bedeutende Rolle. Psychologische Eigentümerschaft wird definiert als ein

Zustand, bei dem ein materielles oder immaterielles Objekt (z.B. eine Sache, eine soziale Organisation aber auch eine Idee oder eine Tätigkeit) als „Eigenes“ erlebt wird. „Das Individuum findet sich selbst im Objekt wieder und es wird Teil seiner Identität“ (vgl. Höge, 2006, S. 252). Eine juristische Eigentümerschaft ist keine notwendige Bedingung für psychologische Eigentümerschaft. Auch Objekte, die einem im juristischen Sinne nicht gehören, können als „Eigene“ erlebt werden. Genauso ist es möglich, dass tatsächliches Eigentum nicht dazu führt, dass auch ein psychologisches Gefühl der Eigentümerschaft erlebt wird (vgl. Höge, 2006, S. 252). Individuen fühlen sich mit dem Objekt psychologisch verbunden und dieses Objekt, auch wenn es außerhalb des physischen Selbst des Individuums liegt, wird Teil des erweiterten Selbst (vgl. Schübel, 2015, S. 29). Vor allem drei Faktoren tragen laut Höge zu der Entwicklung des Gefühls der psychologischen Eigentümerschaft bei (vgl. Höge, 2006, S. 252):

1. Kenntnisse und Wissen: Transparenz aller zentralen Informationen
2. Investition des Selbst: MitarbeiterInnen können eigene Vorstellung und Ideen einsetzen und investieren psychische Energie
3. Kontrolle: MitarbeiterInnen sollten zentrale Aspekte kontrollieren können, sowohl Aspekte der Arbeitstätigkeit selbst, als auch Aspekte der organisationalen Rahmenbedingungen

Laloux fügt drei weitere begünstigende Faktoren hinzu, um das Gefühl der psychologischen Eigentümerschaft zu beschreiben (vgl. Laloux, 2015, S. 267ff):

1. Einen klaren, inspirierenden Sinn
2. Nachahmung: Vorbildwirkung und Vertrauen in jene Personen, die Selbstführung implementieren wollen
3. Direktes Feedback des Marktes und der Kunden

Die Entwicklung des Gefühls der psychologischen Eigentümerschaft ist ein Prozess. Es beinhaltet gegenüber der Organisation nicht nur das Erleben einer Ziel- und Wertekongruenz zwischen Individuum und Organisation sowie spezifische Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, sondern auch die individuelle Überzeugung, dass mit der Eigentümerschaft Rechte und Pflichten

verbunden sind (vgl. Höge, 2006, S. 252). Die Unternehmensberatung Ernst & Young sagt in einer, gemeinsam mit der Universität St.Gallen zum Thema psychologisches Eigentum durchgeführten Studie, dass psychologisches Eigentum das unternehmerische Verhalten verstärkt, welches seinerseits die Performance des Unternehmens verbessert. Psychologisches Eigentum beeinflusst die Performance auch direkt. Andererseits beeinflusst die Performance die Entstehung psychologische Eigentums positiv. Die Studienautoren gehen von einem sich selbst verstärkenden Kreislauf aus, in dem auch dem unternehmerischen Verhalten eine zentrale Rolle zukommt (vgl. Ernst & Young, 2010, S. 32).

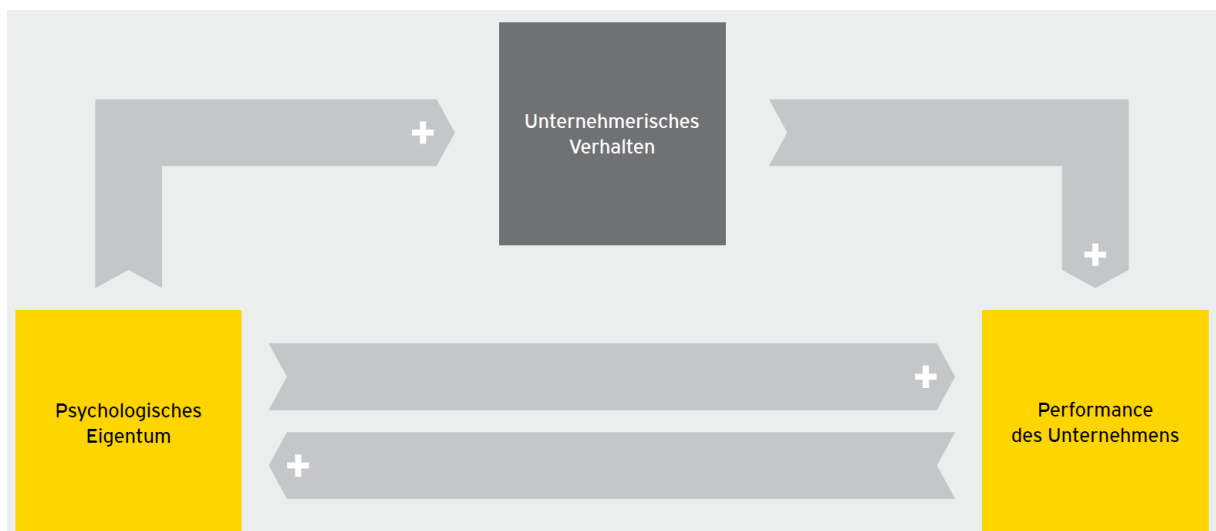


Abb. 15: Die Abhängigkeit von psychologischem Eigentum und Unternehmensperformance, Quelle: Ernst & Young, 2010, S. 32

Für die Förderung der psychologischen Eigentümerschaft in Unternehmen werden drei Faktoren empfohlen (vgl. Ernst & Young, 2010, S. 35):

1. Verteilungsgerechtigkeit
2. Informationsgerechtigkeit
3. Gefühlte Kontrolle (Delegation, Mitbestimmung, partizipativer Führungsstil)



Abb. 16: Konkrete Maßnahmen zur Förderung psychologischer Eigentümerschaft, Quelle: Ernst & Young, 2010, S. 35

Eine weitere Verbindung sieht der Autor zum Phänomen der **Subjektivierung von Arbeit**, das von den identifizierten acht Wesensmerkmalen der neuen Organisationsformen forciert wird. Es geht dabei um eine „Intensivierung“ (in jeweils zu spezifizierenden Qualitäten) von Wechselverhältnissen zwischen Subjekt und Arbeit. Dabei tragen die Individuen mehr „Subjektives“ in die Arbeit hinein und/oder die Arbeit fordert immer mehr „Subjektives“ von den Individuen (vgl. Kleemann, Matuschek & Voß, 1999, S. 2). Die Ausführungen der InterviewpartnerInnen weisen auf diese wachsende Bedeutung der gesamten Person für die Arbeitsausführung hin, die neue Möglichkeiten zu anspruchsvollerer Erwerbsarbeit bietet. Bei zunehmender Selbstorganisation ergeben sich steigende Entfaltungsräume in der Arbeit und durch eine höhere Selbstbezüglichkeit erwachsen Chancen zur Entfaltung eigener Interessen und Potenziale (vgl. Kleemann, Matuschek & Voß, 1999, S. 35 ff). Wichtig ist dem Autor auf die möglichen Kehrseiten des Phänomens der Subjektivierung von Arbeit hinzuweisen. Diese können in persönlicher Überforderung, im Übersteigen der eigenen Leistungsfähigkeit, in Abgrenzungsschwierigkeiten etc. liegen.

4.3 Bedingungen und Effekte von und in neuen Organisationsformen

Am Beginn dieses Abschnitts werden zwei Bedingungen dargestellt, die die Grundvoraussetzungen für das Entstehen und die Kontinuität neuer Organisationsformen sind. Das Paradoxon des „ersten bewegten Bewegers“ und die Rolle des Hüters und Bewahrers der Idee der neuen Organisationsform. Keine geplante Interviewfrage zielte auf diese beiden Themen ab. Aus den frei geführten Interviews entlang des vorbereiteten Interviewleitfadens kam es zu Wortmeldungen zu diesen beiden Themen. Anschließend werden zwei Effekte von neuen Organisationsformen aus den Blickwinkeln der InterviewpartnerInnen beleuchtet. Inwieweit sind neue Organisationsformen hierarchiefrei oder hierarchiereduziert (die Frage lautete „Gibt es eine Art von Hierarchie derzeit in ihrem Unternehmen? Wenn ja, wie sieht sie aus?“) und welchen Stellenwert haben Macht und Status in den untersuchten Unternehmen. Der Autor hat daraus vier Subkategorien gebildet. Dieser Abschnitt bringt Einblicke in überraschende Phänomene.

4.3.1 „Erster bewegter Beweger“

Fast allen untersuchten Unternehmen ist gemeinsam, dass sie mit der klassischen Organisationsform der hierarchischen Pyramide gegründet wurden und erst zu einem späteren Zeitpunkt die Transformation zu einer anderen, neuen Organisationsform gestartet wurde. Wie und warum auch immer die Mehrheiten für den Start einer Transformation zustande kamen und wo auch immer Interessen für eine Änderung der Organisationsform lagen, ein Faktum liegt klar und eindeutig auf der Hand: Die Entscheidung zu einer hierarchiereduzierten oder hierarchiefreien Organisationsform wurde von der obersten Stelle der bisherigen Hierarchie getroffen. Ein besonderes Phänomen, ein Paradoxon. In diesem Abschnitt wurden vom Autor Aussagen gesammelt, die dieses Paradoxon des „ersten bewegten Bewegers“ aus Unternehmenssicht beschreiben.

„In der Entscheidung es tun zu wollen und es aushalten zu wollen, fängt es oben an. Im täglichen Tun ist es überall, ja sonst geht es nicht. Also es kann

nicht in der Hierarchie eine Stufe sagen, wir machen es jetzt und alle andere bleiben, wo sie sind. Aber ich habe akzeptieren gelernt, dass oben einer sein muss, der sagt, für diese Einheit die ich verantworte, entscheide ich, dass das jetzt die Art ist, wie wir arbeiten und ich halte den Schmerz aus, den es mit sich bringt, das einmal zum Laufen zu bringen. Anders wird es nicht gehen, also es ist keine basisdemokratische Geschichte, wo die Versandeinheit XY im Lager Z einen Aufstand probt und sagt, wir machen jetzt selbst. Das kann sie nicht, das geht nicht. Also das ist ein Top Down Impuls, um es anzufangen. Es trifft aber dann alle, die dort drunter sind in der Umsetzung. Und es ist eine herausfordernde Geschichte“ (Interview D, S. 12, Z. 560). Die Einführung von Holacracy war die Idee des Geschäftsführers (vgl. Interview F, S. 6, Z. 262). „Aber die Entscheidung muss damit an der Spitze getroffen werden“ (Interview F, S. 6, Z. 282). Zum neuen Organisationsmodell sollte es volles Commitment von oben geben, sonst funktioniert es nicht so gut bzw. wenn die neue Organisationsform nicht von oben kommt, ist das sehr schwierig (vgl. Interview F, S. 12, Z. 560 und Z. 572). Ein Geschäftsführer hat sich für die Umsetzung seiner Idee das Unternehmen anders aufzustellen, externe Hilfe durch einen systemischen Berater geholt (vgl. Interview C, S. 4, Z. 147). Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens beschrieb den holokratischen Zugang zur Entscheidung der Veränderung der Organisationsform an der Spitze und die damit verbundene Dynamik mit folgenden Worten: „Die Organisation kann einen Seins-Zweck haben, der sich auch von dem wegentwickelt, den ich habe. Und das heißt faktisch, es ist nicht mehr kontrollierbar für mich, wo es sich hin entwickelt. Sondern ich bin im Zutrauen, dass das seinen Weg nehmen wird und ich bin nicht der Einzige, der den richtigen Weg für diese Organisation kennt. Das ist ja der Prozess des Loslassens für viele Gründer, zu fragen, darf das über mich hinauswachsen, das Ding? Weil sonst ist es auch eine Kontrollverlust Geschichte (lacht). Und das heißt, Menschen, die bereit für diesen Schritt sind und nicht das Gefühl haben, das muss nach wie vor praktisch kontrollierbar bleiben und ich will nur irgendwie weniger in die operativen Entscheidungen eingebunden sein, aber ich halte schon noch die Hand drauf, für die ist es sicher herausfordernder“

(Interview I, S. 7, Z. 325). Ein anderer Geschäftsführer betonte, dass es Mut brauche, die Organisationsform zu ändern. Gleichzeitig kann aber auch nicht viel passieren, es mache nichts kaputt. Einfach ausprobieren. Und wenn es nicht funktioniere, dann wieder stoppen und was anderes ausprobieren. Die Organisationsform sei nicht so nah am Erfolg wie ein Geschäftsmodell (vgl. Interview E, S. 32, Z. 1525).

Zusammenfassung:

Die Interviews zeigen, dass drei der fünf untersuchten Unternehmen durch eine klare, eindeutige Entscheidung des Gründers bzw. Geschäftsführers, also der obersten Instanzen der Hierarchie die Organisationsform verändert haben. Die Gründer des Betriebsberatungsunternehmens haben gemäß der holokratischen Ausrichtung bereits zum Gründungszeitpunkt gemeinsam die Entscheidung zu einer neuen Organisationsform getroffen. Die 18 Gründer des Unternehmens zur Planung und Realisierung von IT-Lösungen haben sich alle zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung gesellschaftsrechtlich am Unternehmen beteiligt. Nach fünf Jahren nicht eindeutiger Strukturen aufgrund von Wachstum haben sie sich gemeinsam zu einem neuen Organisationsmodell entschlossen. Die Ergebnisse der Interviews belegen das in der einschlägigen Literatur beschriebene Paradoxon. Frei beschreibt es so: „Nur ein durch und durch hierarchischer Wille vermag Hierarchie abzuschaffen“ (vgl. Frei, 2016, S. 84). Die InterviewpartnerInnen beschrieben intrapsychischen Dynamiken beim Entscheid zu einer neuen Organisationsform. Es ist davon auszugehen, dass die Gründer/Geschäftsführer eine psychologische Entwicklungsstufe erreicht haben mussten, die es ihnen ermöglichte, das Unternehmen fortan ohne formale Hierarchie zu führen (vgl. Frei, 2016, S. 84). Einleuchtend, dass die Entscheidung zur Selbstorganisation fremdbestimmt ist, wenngleich es paradox erscheint, dass ausgerechnet die mächtigste Entscheidungsinstanz in einem Unternehmen die Verteilung und Begrenzung ihrer Macht beschließt (vgl. Oestereich, Schröder, 2017, S. 56).

Aus Mangel an einer eindeutigen Bezeichnung für das Phänomen der hierarchischen Entscheidung zur Hierarchiereduktion in der Literatur bezeichnet

der Autor dieser Arbeit dieses Phänomen als „Erster bewegter Beweger“, analog zum aristotelischen Gottesbeweis („Erster unbewegter Beweger“). Aristoteles ging davon aus, dass alles was in Bewegung ist, durch etwas anderes bewegt wird und in Bezug auf die Erschaffung Menschheit eine Unendlichkeit nicht möglich ist. Daher muss es ein erstes Prinzip, einen ersten Impulsgeber geben, von dem die Bewegung ausgeht und dieser muss zeitlos sein, wie die Bewegung selbst. Dieser Impulsgeber muss reine Aktivität sein, keine Materialität innehaben, raumlos und unbewegt sein. Der erste Beweger ist demnach oberstes und absolutes Prinzip und selbst unbewegt (vgl. Kunzmann, Burkhard & Wiedmann, 1992, S. 49). Da man den Gründern und Geschäftsführern keinesfalls Unbewegtheit unterstellen kann, ihnen allerdings der initiale Impuls, der Anstoß, zukommt, wurde der Begriff des „ersten bewegten Bewegers“ zur Beschreibung dieses Phänomens gewählt.

4.3.2 Der Hüter / Bewahrer

Die untersuchten Unternehmen zeigten fast Einhelligkeit darüber, dass diese neue, transformierte Organisationsform Rahmenbedingungen benötigt, die deren Bestand, auch in schwierigen Situationen, sichere. Ein wesentlicher Parameter sind dabei Personen, die als Hüter, als Bewahrer, als Sicherer auftreten und darauf schauen, dass die neue Organisationsform sich in dem Rahmen bewegt, in dem sie sich vorgenommen hat, sich zu bewegen und nicht in alte Muster zurückfällt. Die Aufgabe dieses Hüters bzw. Bewahrers liegt darin, der Entwicklung dieser neuen Organisationsform Raum zu geben, immer wieder Raum, auch für Fehler und für Fehlentscheidungen, zu geben und Platz einzuräumen. Die Gliederung der Aussagen erfolgt nach Unternehmen.

Unternehmen 1:

Ein Geschäftsführer betonte die Unbedingtheit dieses Raum-Haltens folgendermaßen: *„Ja, was es schon braucht, ist einen Kämpfer für das System, das ist keine Frage. Also man kann schon am Weg ein paar Mal abbiegen. Und jedes Mal, wenn ein Missstand auftritt, ist die einfachste Reaktion Kontrolle. Das sind wir Gott sei Dank nie gegangen. Wenn wer zwei / drei Mal auf Missstand mit Kontrolle reagiert, kippt das System relativ schnell. Deswegen*

sage ich ja, es ist schon so wie beim IDM-Management: da muss es auch so einen geben, der sich um das System kümmert, der drauf schaut, dass die alltäglichen Entscheidungen vom System getroffen werden oder in das System hineinpassen. Und nicht daneben schleichend ein Zweites entsteht“ (Interview A, S. 33, Z. 1581). Derzeit sei er dieser Kämpfer. Wobei das sei er nicht aufgrund seiner Rolle, es könne auch jemand anderer sein. Sollte hier ein Vakuum entstehen, würde die Gruppe mittlerweile nach jemanden verlangen der diese Rolle einnehme (vgl. Interview A, S. 33, Z. 1581). Wenn immer mehr Menschen nicht dem Geist des Unternehmens folgen würden, dann könnte das System kippen, es gäbe ja eigentlich keinen Chef der darauf aufpasst (vgl. Interview A, S. 31, Z. 1513).

Unternehmen 2:

Ein Geschäftsführer beschrieb diese Notwendigkeit folgendermaßen:
„Selbstorganisation entwickelt sich nicht von selbst. Das halte ich für extrem zentral. Es braucht einen Hüter, der eine hohe Fähigkeit hat, eine hohe systemische Fähigkeit hat, Meinungen zu hören, Meinungen zu moderieren, Menschen zu kennen. Auch vielleicht verbogene Dinge an das Licht zu bringen, also Spannungen zu thematisieren. Es braucht einen Hüter, das würde ich sagen“ (Interview C, S. 18, Z. 865). Sein Zugang sei, darauf zu schauen, dass die Transparenz hoch bleibe, dass Dinge, die verschlossen sind, auch ausgesprochen würden und ansonsten vertraue er dem Prozess (vgl. Interview C, S. 15, Z. 714). Mittlerweile habe sich dieser Geschäftsführer operativ aus dem Unternehmen zurückgezogen und habe seine Hüterrolle an einen externen systemischen Berater übertragen mit dem klaren Auftrag, wo er das Unternehmen hinführen solle, nämlich in Richtung eines selbstorganisierten Unternehmens a la Ricardo Semler (vgl. Interview C, S. 17, Z. 814 und S. 18, Z. 838). Der mitarbeiterseitige InterviewpartnerIn, der seit einem Jahr im Unternehmen ist, beschrieb die erlebte Transformation und die Notwendigkeit, den Veränderungsprozessen Raum zu geben, mit diesen Worten: *„Und ich glaube, dass das letzte Jahr schon auch zu einem etwas undogmatischeren Zugang geführt hat, ja dass man sagt, die reine Lehre, das ist es einmal nicht. Deswegen brauchen wir nicht gleich wieder das Ruder um 180 Grad*

herumschmeißen, sondern es hat viel gebracht, es hat auch in der Entwicklung der Menschen was gebracht. [...] Und das funktioniert halt nicht in jeden Bereich, jeden Tag überall gleich gut. Deswegen ist es trotzdem ein Experiment, dass wert ist, weiter fortgesetzt zu werden und das trotzdem von ihm [dem Gründer] hauptsächlich getrieben wird“ (Interview D, S. 13, Z. 594). „Man kann ja nicht sofort gleich wieder das Handtuch werfen. Es gibt auch keinen Anlassfall jetzt, der sagt okay, das ist existenzgefährdend, so können wir nicht weitermachen“ (Interview D, S. 13, Z. 585). „Es muss auch von oben durchgetragen werden durch die ersten Senken, die da kommen, also das muss man schon aushalten“ (Interview D, S. 12, Z. 577).

Unternehmen 3:

Der Geschäftsführer eines weiteren untersuchten Unternehmens sah seine Rolle darin, dem System und dem Prozess zu vertrauen. Wenn es nicht funktioniere, dann werde innerhalb des Systems vom Team entgegengesteuert. Das ist das Grundprinzip von Holacracy. Er schaue auf ein paar Kriterien und wenn es gut laufe, gehe er wieder weg. Man müsse den Mut haben, die Firma auch mal laufen zu lassen. Ja, das könne auch nervös machen (vgl. Interview E, S. 16, Z. 729 und S. 16, Z. 721). Auch auf der Mitarbeiterseite wird festgehalten, dass es immer wieder Tendenzen gäbe, vom holokratischen Ablauf in das alte Muster zurückzufallen. Da brauche es in jedem Kreis eine Person, die voll zu Holacracy comittet sei, die über schwierige Phasen drüberhelfe (vgl. Interview F, S. 17, Z. 800)

Unternehmen 4:

In einem anderen Unternehmen nennt sich genau aus diesem Grund der Geschäftsführer mittlerweile „Regisseur“ und versteht sich als Lobbyist von Themen, die ihm im Unternehmen auffallen. *„Das heißt, jeder Mitarbeiter kann zu mir reinkommen und wenn er meint, ich hätte da irgendeine Expertise oder irgendwas dazu zu sagen, helfe ich gerne. Ich laufe viel durch das Unternehmen, schaue mir an wie es funktioniert, höre zu und mache und bemühe mich. Wie jeder andere Mitarbeiter auch schaue ich auf diese Regeln, die wir uns über die Zeit gegeben haben und diese Gremien und die*

Organisation. Dann meine Themen, die ich meine, die wichtig sind, die platziere ich, genau wie jeder andere Mitarbeiter auch. Die Themen tragen wir durch dieses Unternehmen“ (Interview G, S. 5, Z. 236). Man müsse manche Dinge auch einfach mal so sein lassen. Deshalb hätten sie diese Organisation ja auch so gemacht, damit sie Vertrauen haben können. Der Geschäftsführer sehe sich maximal als der Trainer des Unternehmens, aber er könne einzelne Rollen nicht besser als die MitarbeiterInnen (vgl. Interview G, S. 22, Z. 1030).

Mitarbeiterseitig wurden sowohl der Geschäftsführer als auch mittlerweile alle MitarbeiterInnen als Hüter der Idee gesehen: *„Warum funktioniert das, das ist eine gute Frage. Ich glaube, weil das einfach die verschiedensten Leute bei uns sind, die dieses System irgendwie zusammenhalten, dieses System aufrechterhalten, die den Glauben darin irgendwie nicht verloren haben. Aber weil wir natürlich auch Talfahrten hatten und viel Negatives dabei war. Aber wir haben es halt dann geschafft irgendwie, dass wir dieses hierarchiefreie Unternehmen irgendwie auf die Beine bekommen und seitdem läuft es irgendwie. Und warum das bei Tele so gut funktioniert, weiß ich nicht. Wahrscheinlich ist der Markus, um das jetzt ehrlich zu sagen, auch wenn man es nicht hören mag, aber auch ein Antreiber gewesen, jetzt nicht in der hierarchischen Form, aber einfach das zu präsentieren, dieses, es den Leuten ein bisschen schmackhaft zu machen“* (Interview H, S. 9, Z. 404). Die Idee des Unternehmens werde von allen MitarbeiterInnen getragen. Sicher auch von den Gremienmitgliedern, die das in die Prozesse weitertragen würden. Aber auch von allen MitarbeiterInnen (vgl. Interview H, S. 9, Z. 430 und S. 10, Z. 442).

Unternehmen 5:

Beraterseitig wurde ebenfalls gesehen, dass es, um die Dynamik einer neuen Organisationsform zu erhalten, es jemanden brauche, der konsequent diesen Raum und die Idee halten würde (vgl. Interview I, S. 13, Z.614).

Zusammenfassung:

Im Transformationsprozess von der konventionellen Organisationsform hin zu einer neuen Organisationsform kommt den Gründern und Geschäftsführern eine ganz besondere Rolle zu. Sie sind am Anfang des

Transformationsprozesses diejenigen, die die Energie aufbringen müssen, Kontinuität beizubehalten und immer wieder herzustellen. Bewusst aufgesetzte neue Ablaufinterventionen neigen aufgrund der in der Vergangenheit eingeübten Prozesse und Verhaltensweisen aller Organisationsmitglieder immer wieder dazu, in alte „Muster“ zurückzufallen, ganz besonders wenn sich „das Neue“ noch unrund und ungewohnt anspürt. Die Aufgabe des Gründers/Geschäftsführers besteht dann nicht in einem direkten persönlichen Einschreiten um für „(das neue) Recht und (die neue) Ordnung“ zu sorgen. Die Aufgabe besteht in der feinfühligsten, reflexiven Haltung, Abweichungen auszuhalten, Beobachtungen zurückzuspiegeln, den Prozess zu begleiten und quasi als Leuchtturm, als „Fahnenträger“, als Hüter und Bewahrer der neuen Idee zu agieren. Manche der Interviewpartner sehen sich in ihrer Gründer- bzw. Geschäftsführerrolle nach wie vor als alleiniger Hüter bzw. Bewahrer der neuen Organisationsform. Aus den Interviews geht aber auch hervor, dass sich einzelne MitarbeiterInnen bereits in die Rolle des Bewahrers und Hüters entwickelt haben und den Raum für die weitere Entwicklung der neuen Organisationsform halten. Die beschriebene Rolle bzw. Aufgabe findet sich auch in der Literatur wieder.

Als inhaltliche Querverbindung ist der Presencing-Ansatz von Otto C. Scharmer interessant. Scharmer benennt in seinem Presencing-Ansatz („Presencing“, eine Wortschöpfung aus den Wörtern „presence“ - Gegenwart bzw. Anwesenheit - und „sensing“ - hinspüren) diese Aufgabe als „Raum geben und halten“. Die Aufmerksamkeit muss dabei gezielt auf die höchste Zukunftsmöglichkeit fokussiert sein, offene Lücken, das Unvollständige, Unfertige sind Andockpunkte für die Organisationsmitglieder, um als echte TeilhaberInnen in den Prozess einsteigen zu können (vgl. Scharmer, Käufer, 2008, S. 8). Auch die Erkenntnisse von Laloux sind in Bezug auf dieses Phänomen wichtig. Er sieht die beiden Tätigkeiten „Raum halten“ und „Vorbildfunktion einnehmen“ als prioritäre Aufgaben des Gründers bzw. Geschäftsführers (vgl. Laloux, 2015, S. 247). Das Ziel ist, dass jede/r MitarbeiterIn dafür sorgt, dass die evolutionären Praktiken bewahrt werden. „Wenn viele MitarbeiterInnen einer Organisation sich auf die evolutionäre

Ebene entwickelt haben, dann gibt es mehr Menschen, die den Raum halten können“ (Laloux, 2015, S. 241).

4.3.3 Hierarchiereduktion

In Bezug auf das Thema dieser Masterarbeit (...Fokus auf hierarchiefreie und hierarchiereduzierte Unternehmen ...) war es spannend zu erfahren, inwieweit die InterviewpartnerInnen ihr Unternehmen nun als hierarchiefrei oder hierarchiereduziert erleben. Die Aussagen der InterviewpartnerInnen wurden aufgrund von starker Homogenität nicht gegliedert.

Die Beschreibung des Geschäftsführers des Beratungsunternehmens kann durchaus als gemeinsamer Nenner für alle untersuchten Unternehmen stehen: *„Also, die Frage ist, was ist unser Bild von Hierarchie. Wenn wir die herkömmlichen Bilder von Hierarchie nutzen, dann sage ich, es ist ein hierarchiefreies Konzept, mit Blick auf Hierarchie von Macht und Menschen. Wenn ich sage, wir müssen den Begriff von Hierarchie anders definieren, nämlich eine Hierarchie ist Komplexität von Aufgabenüber- und -unterordnung, dann sage ich, Holacracy hat viel Hierarchie drinnen. Hierarchie ist ein natürliches Ordnungsprinzip und ist notwendig, wenn es um Koordination von kleineren und größeren Dingen geht. Also, wenn man in den Körper schaut, gibt es genauso Hierarchien von Zellen und die gehört wieder zur Leber, oder die Zelle gehört zum Herz und das wieder steuert den ganzen Blutkreislauf. Also, es gibt immer das Kleinere im Größeren. Also auch hier gibt es Über- und Unterordnung. Aber nicht gekoppelt an Personen und Macht. Und das heißt, das ist ein aus meiner Sicht neues Verständnis von Hierarchie. Aber Holacracy ist sicher nicht hierarchiefrei“* (Interview I, S.12, Z. 567). Ein weiterer Kommentar zum Thema Hierarchiefreiheit von Holacracy kommt von einem anderen Geschäftsführer, der meinte, dass es im holokratischen Modell die Rolle des Lead-Links gebe, die vom höheren Kreis vorgegeben sei und dieser definiere den Lead-Link des nächsten Kreises usw., das sei eine klare hierarchische Funktion, die auch einen Kontrollmechanismus inkludiere. Die Rechte und Pflichten des Lead-Links seien aber klein im Vergleich zu einer klassischen Führungskraft (vgl. Interview E, S.24, Z. 1137). Mitarbeiterseitig

wurde auf die Frage, inwieweit Holacracy hierarchiefrei sei, geantwortet: *„In der jetzigen Version der Constitution nicht, durch die Einsetzung des Lead-Links. Würden wir uns entscheiden, dass diese Idee von mir weiterzutreiben, nämlich den Lead-Link wählbar zu machen, dann wäre ja eigentlich auch das mehr oder weniger hierarchiefrei vielleicht. Oder schneller beeinflussbar“* (Interview F, S.29, Z. 1431). *„Aber ich denke, Hierarchie ist ja gar nicht so das Thema, dass man das zu 100 Prozent rausräumen will, es geht darum, die Macht zu splitten auf viel mehr Rollen im Prinzip“* (Interview F, S.29, Z. 1435). Zum Thema der Hierarchiefreiheit in einer selbstentwickelten neuen Organisationsform sagte eine interviewte/r MitarbeiterIn: *„Jain. Also wir haben natürlich noch immer unsere Entscheidungsorgane mit den Gremien. Aber ich würde jetzt schon sagen, sehr nah dran am Hierarchiefreien. Wir haben halt eben noch diese Gremien, wo Entscheidungen getroffen werden, aber die müssen getroffen werden, also im Organisations-Gremium sowie auch im Geschäftsplan-Gremium. Aber das betrifft die Firma, das ist jetzt nicht so, dass der Chef mit dem anderen Chef zusammensitzt (lacht) und über Zahlen redet, sondern das wird dann schon für alle Prozesse zugänglich gemacht. Also ich weiß jetzt nicht, ob man das komplett hierarchiefrei nennen kann, weil es noch Entscheidungsorgane gibt“* (Interview H, S.19, Z. 894).

Zusammenfassung:

Sieht man genauer auf die Organisationsstrukturen der untersuchten Unternehmen, erkennt man nach wie vor Hierarchien. Festzuhalten ist, dass keines der untersuchten Unternehmen hierarchiefrei agiert. Kein untersuchtes Unternehmen ist als heterarchisch einzustufen. Das Kernmerkmal von Hierarchien, die Über- bzw. Unterordnung von Elementen in einem System, ist also auch in neuen Organisationsformen anzutreffen. Dennoch gibt es einen großen Unterschied der untersuchten fünf Unternehmen im Vergleich zu konventionellen Organisationsformen in Bezug auf Hierarchie im Unternehmen: Hierarchie in neuen Organisationsformen löst sich von der persönlichen Hierarchie. Nicht Menschen sind die Repräsentanten der Hierarchie, sondern Strukturen, Abläufe, Prozesse und Entscheidungsgremien. Autorität und Machtbefugnisse sind in der Organisation verteilt, deshalb müssen Autorität und

Macht nicht mehr hierarchisch von Personen wahrgenommen werden. Autorität und Macht können nicht mehr von Personen aufgrund ihrer „Position“ wahrgenommen werden, weil „Positionen“ keine Macht mehr haben. Ein Paradigmenwechsel. Neuland.

Die Auswirkungen bzw. den Effekt dieser veränderten Aufgabe und Funktionalität von Hierarchie beschreibt ein Organisationsmitglied von Dark Horse, einer von 30 Freiberuflern gegründeten soziokratisch organisierten Berliner Agentur für Innovationsentwicklung folgendermaßen: „[...] Wenn ich in einer hierarchisch strukturierten Organisation arbeite, neige ich dazu, unangenehme Entscheidungen und Verantwortung auf die nächsthöhere Instanz zu verlagern oder zumindest gedanklich dorthin zu projizieren, Ich habe immer eine Ausweichmöglichkeit, um unangenehme Beziehungen, Konstellationen, Prozesse oder Sachverhalte nicht selbst lösen zu müssen. Wenn mich bei Dark Horse etwas stört oder ich von einer Idee begeistert bin, bin nur ich allein dafür verantwortlich, dass meine Gedanken Gehör finden und mit meinem Team gelöst werden. Die Gruppe gibt mir die Sicherheit, die ich in der Freitagswelt meinem Chef allein überlasse – und dort auch Gefahr laufe, dass er falsch entscheidet, weil er nicht alle Bedingungen kennt“ (Dark Horse, 2016, S. 121f).

4.3.4 Macht und Status

Zu den Themen Macht und Status gab es nur wenige Kommentare seitens der InterviewpartnerInnen. Keine Frage des Interviewleitfadens zielte direkt auf dieses Thema ab. Aufgrund der veränderten Bedeutung von Macht und Status in neuen Organisationsformen, im Vergleich zu konventionellen hierarchischen Organisationsformen, hat der Autor eine eigene Subkategorie gebildet.

Aus der Beraterpraxis berichtet der Geschäftsführer, dass in Holacracy keine Personen organisiert werden, sondern Arbeit organisiert werde, rund um einen Seinszweck und es gehe weniger um die Frage, wie werde ich schnell reich oder erlange Status. Das habe auch mit einer gewissen Bewusstseinsentwicklung von Menschen zu tun. Diese Ego-Dimensionen Macht und Status würden in den Hintergrund rücken (vgl. Interview I, S.18, Z.

835). Die Kunden des Beratungsunternehmens sind enthusiastisch für die Sache, ihre Unternehmen seien nicht mehr dafür da, um Profite abzuwerfen (vgl. Interview I, S. 18, Z. 854). Ein interviewter Geschäftsführer führte dazu in seinen Worten aus, dass wirtschaftlicher Erfolg immer ein Thema sei, aber es sei nicht die Prämisse. Das Unternehmen glaube, wenn es innovativ und nachhaltig sei, werde es profitabel werden (vgl. Interview G, S. 9, Z. 409). Auf den Punkt brachte es ein weiterer Geschäftsführer, der für sein Unternehmen sagte: *„Wir wollen einfach eine angenehme Zeit miteinander haben, dafür Geld verdienen und Freude an dem haben, was wir wollen“* (Interview A, S. 39, Z. 1896).

Zusammenfassung:

Die Rahmenbedingungen in neuen Organisationsformen, wie Verteilung von Macht und Autorität im Unternehmen, dezentrale Entscheidungsprozesse, Unabhängigkeit von persönlicher Willkür, Transparenz von Informationen bis zu Gehältern, etc. lassen wenig Raum für Bestrebungen nach innerbetrieblicher individueller Macht und persönlichen Statusbedürfnissen.

4.3.5 Interpretation und Deutung

Wer schon einmal ein eigenes Unternehmen aufgebaut hat, kann besser verstehen, was es psychologisch bedeutet, Macht und Verantwortung zu abzugeben. Das von Eigenhand geschaffene Werk, das „Baby“, wird „abgegeben“. Man könnte es fast als „Kindesweglegung“ bezeichnen. Umso höherer Respekt ist der persönlichen Fähigkeit zu zollen, wenn Gründer sich entschließen, die konventionelle hierarchische Organisationsform zugunsten einer neuen Organisationsform verändern zu wollen. Die Entscheidung ist eine „machtvolle“, weil der „erste bewegte Beweger“, der oberste Machträger die Entscheidung zu treffen hat. Dieser Logik folgend, bedeutet „Neue Organisationsform“ geliehene Macht. Temporäres Verteilen.

Gründer und Geschäftsführer wissen, dass sie sich in einen Prozess des Loslassens, des Zurücknehmens begeben. Sie wissen auch, dass sie nicht nach Belieben, auch nicht punktuell, wieder Macht ausüben dürfen. Sonst kippt

das System. Noch mehr: die interviewten Geschäftsführer berichteten, dass sie nach der Entscheidung zur neuen Organisationsform und nach der Einführung von Teilen der neuen Aspekte von neuen Organisationsformen wiederholt von Mitarbeiterseite aufgefordert wurden, Entscheidungen zu treffen und Macht auszuüben. Eine verlockende Falle. Bei diesen Bewährungsproben kommt dem Gründer bzw. Geschäftsführer die Aufgabe zu, nicht in das alte Fahrwasser zu kippen, sondern als Hüter der neuen Idee zu agieren. D.h. eingeforderte Entscheidungen der Organisation wieder zurückzuspielen, und vor allem immer auszuhalten, dass Entscheidungen getroffen werden, die der Gründer und Geschäftsführer anders getroffen hätte. Er muss als Bewahrer der Regeln und Vereinbarungen dieser neuen Organisationsform den Raum dafür halten, natürlich auch gegen Widerstände.

Das bedeutet bei Interessenskonflikten, nicht den Weg abzukürzen, einzuschreiten und zu entscheiden, wie das in klassisch hierarchischen Organisationsformen der Fall ist. Vielmehr ist der Gründer bzw. Geschäftsführer aufgefordert, der „Fels in der Brandung“ zu sein. Die Berichte der InterviewpartnerInnen zeigen eindrucksvoll, dass die initiale Rolle des Hüters und Bewahrers Schritt für Schritt auch an andere Personen in der Organisation weitergegeben wird und bestmöglich von so vielen Personen wie möglich in der Organisation übernommen wird.

Die Untersuchung der fünf Unternehmen hat aus Sicht des Autors eindrucksvoll gezeigt, dass die Über- und Unterordnung von Elementen und Themen eine sinnvolle und notwendige Strukturierung in Organisationen ist. In diesem Sinne sind neue Organisationsformen sehr wohl hierarchisch. Anders als in konventionellen Organisationsformen ist in neuen Organisationsformen allerdings keine Hierarchie von Menschen oder Macht anzutreffen. Den Autor beschäftigt die Frage, ob die in konventionellen Organisationsformen häufig anzutreffende „Ellenbogentechnik“ um „nach oben“ zu kommen, eine persönlichkeitsbezogene Eigenschaft ist oder ob konventionelle Organisationsformen das beschriebene Verhalten erforderlich machen, um Partizipation zu ermöglichen. Beeindruckend war für den Autor zu erleben, dass

personenbezogenes Macht- und Statusstreben in neuen Organisationsformen wenig bis keinen Platz hat. Basierend auf den Aussagen der InterviewpartnerInnen funktioniert es nicht und wird von der Organisation negativ sanktioniert. Dem Autor fielen bei diesem Punkt keine Widersprüche in den Interviews auf.

Sehr wohl ambivalent ist die Situation, dass der Geschäftsführer zwar Macht verteilt, allerdings gewerberechtlich weiterhin die Letztverantwortung trägt. Neue Organisationsformen verändern, zumindest derzeit noch, nicht, irgendwelche Haftungsbefugnisse- oder risiken.

4.4 Nutzen der Transformation

Der zweite Teil der Forschungsfrage dieser Arbeit („Was bewegt Unternehmen zur Transformation in Richtung hierarchiefreie oder hierarchiereduzierte Organisationsformen und welchen Nutzen ziehen sie aus ihrer Sicht daraus?“) bezieht sich auf den Nutzen, den die neue Organisationsform stiftet und wie dieser Nutzen empfunden wird. Folgerichtig widmet sich dieser Abschnitt den Antworten aus den empirischen Interviews (Interviewfrage: „Wer zieht einen Nutzen aus dieser Transformation? Für wen ist diese Transformation ein Gewinn/Vorteil und aus welchem Grund?“) und den Erkenntnissen daraus. Es werden vier Kategorien von Nutzen gegliedert nach Interessensgruppen dargestellt (Nutzen für Gründer/Geschäftsführer, Nutzen für die Gesellschaft, Nutzen für das Unternehmen, Nutzen für MitarbeiterInnen). Der Nutzen für die MitarbeiterInnen wird am ausführlichsten erläutert. Die Antwortbreite und die Themenfülle beim Nutzen der verschiedenen Interessensgruppen war höher und größer war als die Antworten auf die Frage, was der Beweggrund für eine Transformation war. Vordergründig scheint kein Beweggrund in der transformierten Organisationsstruktur nicht adressiert worden zu sein.

4.4.1 Nutzen für GründerInnen und GeschäftsführerInnen

Es werden überwiegend Antworten von Gründern und Geschäftsführern in diesem Abschnitt ausgeführt.

Von zwei Unternehmen wurden der Nutzen für die Gründer damit beschrieben, dass die Verteilung der Verantwortung der Gründer klar dazu geführt habe, dass sich der Gründer bzw. die Eigentümer aus dem operativen Geschäft zurückziehen konnte/n und damit die Abhängigkeit vom Gründer reduziert wurde. Die Verteilung der Verantwortung in das Unternehmen ermöglichte dem Gründer den Abstand zur operativen Verantwortung (vgl. Interview D, S. 16, Z. 773). Die Gründer könnten sich auch wieder auf ihre Kernkompetenzen, mit denen sie das Unternehmen gestartet haben, zurückziehen (vgl. Interview I, S. 8, Z. 350). Ein Geschäftsführer meinte: „*Wir wollen einfach eine angenehme Zeit miteinander haben, dafür Geld verdienen und Freude an dem haben, was wir wollen*“ (Interview A, S. 39, Z. 1896). Die Entlastung des Geschäftsführers wird als ein zentraler Nutzen für den Geschäftsführer beschrieben, es müsse nicht mit Druck geführt werden, und das fühle sich erleichternd an (vgl. Interview A, S. 30, Z. 1465). Auch die ermöglichte Konzentration auf firmenrelevante wichtige Inhalte wie Strategie und Business Development wurde als Nutzen genannt (vgl. Interview E, S. 11, Z. 501). Da der Geschäftsführer nun keine formale bzw. hierarchische Macht mehr hat, wird die Expertise und der Ratschlag auf freiwilliger und nutzenorientierter Basis seitens der MitarbeiterInnen gesucht. D.h. die natürliche Autorität rückt in den Vordergrund. Ein Interviewpartner meinte dazu, seine persönliche Meinung als Geschäftsführer würde mehr gehört und genutzt als früher, weil sie jetzt in der neuen Struktur nicht mehr ausschlaggebend für Entscheidungen sei, sondern weil sie gesucht und geschätzt wird (vgl. Interview E, S.12, Z. 549). Die Erfahrung eines Interviewpartners war auch, falls das Unternehmen dem holokratischen Ansatz bereits bei der Gründung folge, dass die klassische Pionierphase übersprungen werden könne und sich rascher eine ausdifferenzierte Organisation etabliere (vgl. Interview I, S. 8, Z. 350).

Zusammenfassung:

Beim Nutzen für GründerInnen und GeschäftsführerInnen geht es um zeitliche und inhaltliche Flexibilität und um persönliche Vorteile in der neuen, veränderten Rolle. Dieser Nutzen korreliert mit den initialen Beweggründen zur

Transformation hinsichtlich der erwünschten Entlastung für Gründer und Geschäftsführer.

4.4.2 Nutzen für MitarbeiterInnen

Der Nutzen für MitarbeiterInnen wurde sehr vielfältig geschildert. Zur leichteren Verständlichkeit aus diesem Grund weitere Subkategorien der Subkategorie „Nutzen für MitarbeiterInnen“ eingeführt. Besonders viele Kommentare passen in die Kategorien „Partizipation“, „Flexibilität“, „persönliche Entwicklung“ und „Zufriedenheit und Motivation“. Die Sub-Subkategorien sind thematisch gegliedert.

4.4.2.1 Angenehmes Arbeitsklima

InterviewpartnerInnen beschrieben, dass die Funktionsweisen der neuen Organisationsform dazu führen, dass das Arbeitsklima ein angenehmes sei. *„Der Einzelne hat den Vorteil, dass wenn er was probieren möchte, er das ganz sicher da am einfachsten tun kann. Er braucht nämlich gar keinen fragen. Er kann es einfach tun“* (Interview 1, S. 30, Z. 1465). Keine „Zickereien“ würden zu einem entspannteren Arbeiten führen (vgl. Interview 8, S. 5, Z. 197 und S. 12, Z. 557).

4.4.2.2 Flexibilität

Mit Flexibilität ist in diesem Zusammenhang örtliche und zeitliche Flexibilität in der Durchführung der Arbeitsaufgaben gemeint, sprich wann und wo gearbeitet wird. In allen untersuchten Unternehmen hat dieses Thema einen wichtigen Stellenwert. Diese Art der Flexibilität ermögliche MitarbeiterInnen, dass sich private Anforderungen gut mit der Firma vereinbaren lassen (vgl. Interview C, S. 19, Z. 924) und dass sie flexibel nach Anforderungen der Firma und privaten Anforderungen arbeiten können (vgl. Interview E, S. 30, Z. 1424): *„Dadurch, dass wir diese flexiblen Arbeitszeiten haben, kann ich eben auch früher kommen und gehen. Das ist halt auch angenehm für meine Freizeit“* (Interview H, S. 5, Z. 225). Man könne auch von daheim aus arbeiten (vgl. Interview H, S. 2, Z. 87). Persönliche Anwesenheit gäbe es bei einem Meeting, ansonsten könnten MitarbeiterInnen zeitlich und örtlich flexibel arbeiten (vgl. Interview A,

S. 45, Z. 2172) und persönliche Anwesenheit sei in jenem Team nötig, dass sich um die Beantwortung von allgemeinen Kundenanrufen kümmert. Bei persönlichen Notwendigkeiten gäbe es die Möglichkeit für Home Working (vgl. Interview B, S. 45, Z. 2201). Für den Produktionsbereich eines Unternehmens bedeute dies, dass die MitarbeiterInnen zwar Vorgaben erhalten, allerdings könnten sie selber einteilen, wann sie dies erledigen (vgl. Interview C, S. 20., Z. 933). Allerdings funktioniere dies nicht in allen Auslastungsphasen gleich gut (vgl. Interview D, S.17, Z. 800). Ein Unternehmen betont, dass auch eine „Lebensphasen“-Flexibilität möglich sei: Das Unternehmen gäbe die Möglichkeit, dass auch auf private Notwendigkeiten Rücksicht genommen wird (zB Hausbau, Hochzeit, kleine Kinder) gegeben wird. Da wird dann weniger verlangt. Andererseits gibt es Phasen (zB Ausschreibungen) da wird auch verlangt, dass das Private hintangestellt wird (vgl. Interview B, S. 48, Z. 2308). Damit die Leistung von MitarbeiterInnen nicht auf Zeit, sondern auf Basis der Zielerreichung bemessen werden kann, verwenden die meisten der untersuchten Unternehmen All-in Arbeitsverträge, besonders bei MitarbeiterInnen mit höherem Ausbildungsniveau (vgl. Interview E, S. 30, Z. 1403 und 1424). Ein untersuchtes Unternehmen hat die zeitliche und örtliche Flexibilität in ein Programm namens MTA (Mobile Tele Arbeit) verpackt: Die Mobile-Tele-Arbeit (MTA) würde den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten, max. zwei Tage die Woche von außerhalb des Büros zu arbeiten. Auch der Geschäftsführer arbeitet jeden Freitag von zu Hause. Die Arbeit verlaufe in Projektstrukturen und da sei es egal, von wo der/die MitarbeiterIn arbeite. MitarbeiterInnen in der Produktion könnten flexible Pausengestaltung ohne Rücksprache durchführen (vgl. Interview G, S. 28, Z. 1342)

4.4.2.3 Freie Arbeitseinteilung

Welche Inhalte der Arbeitstätigkeit zu welchem Zeitpunkt erledigt werden, beschreibt diese Sub-Subkategorie freie Arbeitseinteilung. Besonders eine Mitarbeiterin eines untersuchten Unternehmens führt diese Möglichkeit spezifischer aus: Sie könne und müsse sich ihren Arbeitstag selber strukturieren. Der Vorteil sei, sie könne dabei auch Rücksicht darauf nehmen wenn sie mal einen schlechten Tag habe (vgl. Interview H, S. 25, Z. 1209). Sie

könne sich ihre Arbeit selber einteilen, sie könne entscheiden ob sie zum Kunden fahre oder ob sie eine Schulung mache, das liege in ihrer Hand. In ihrem Unternehmen sei das also ganz anders wie in anderen Unternehmen (vgl. Interview H, S. 2, Z. 64). Sie sei entspannter und positiver, wenn sie sich ihre Arbeit selber einteilen könne anstelle dass ihr jemand anderer etwas vorsetzt (vgl. Interview 8, S. 5, Z. 204). Das freie Arbeiten sei schon cool, ganz besonders für junge Leute (vgl. Interview 8, S. 3, Z. 100).

4.4.2.4 Höhere Bindung

Zwei Geschäftsführer betonten die erhöhte Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen durch die neue Organisationsform. Seit wir die Organisationsform verändert haben, empfänden die MitarbeiterInnen die Firma viel mehr als "unsere" als "meine" (vgl. Interview C, S. 20, Z. 947). Ein untersuchtes Unternehmen biete den MitarbeiterInnen Anteile an der Gesellschaft: Die Miteigentümerschaft der meisten MitarbeiterInnen wirke sich positiv auf alle anderen MitarbeiterInnen aus. Man merke also gar nicht, wer jetzt GesellschafterIn sei und wer nicht. Alle MitarbeiterInnen würden das Unternehmen verteidigen und sähen die Firma als ihre Firma (vgl. Interview A, S. 8, Z. 383). Eine von zwei befragten MitarbeiterInnen aus diesem Unternehmen, die auch beide Gesellschafter sind, sagte dazu: Die Bindung zum Unternehmen sei grundsätzlich höher als im Vergleich bei Freunden und Bekannten zu deren Firmen. Bedingt sei diese höhere Bindung durch das Faktum, dass man Gesellschafterin sei, aber auch durch andere Faktoren wie Partizipation und angenehmes Arbeitsklima (vgl. Interview B, S. 50, Z. 2417). Der andere meint, seine gefühlte höhere Bindung ans Unternehmen komme aus der besonderen Arbeitsweise des Unternehmens, nicht aus seinem Gesellschafteranteil (vgl. Interview B, S. 51, Z. 2452.). Ihre Bindung an ein anderes untersuchtes Unternehmen drückte diese Mitarbeiterin wie folgt aus: *„Ich sage zu meinen Freundinnen, ich liebe einfach meine Arbeit, ich gehe gerne zur Arbeit. Ich bin glücklich, wenn ich in die Arbeit gehen kann. Und wenn ich einfach merke, mir geht es nicht so gut oder ich habe irgendwie jetzt ein Tief, dann nehme ich mir auch gern Urlaub einfach einzelne Tage für mich selber, dass ich die Batterie wieder aufladen kann“* (Interview H, S. 11, Z. 516).

4.4.2.5 Offene Gesprächskultur

Aussagen zum Thema, ob es in den untersuchten Unternehmen eine offene Gesprächskultur gibt, werden in dieser Sub-Subkategorie abgebildet. Ein Geschäftsführer meinte dazu: *„Es gibt keine Befehlshierarchie, es wird viel mehr offen auf Augenhöhe geredet“* (Interview C, S.20, Z. 976). Das Thema "gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg" bei einer Klausur habe einem anderen Unternehmen geholfen, dass heute viel mehr ausgesprochen wird als früher. Auch wenn nicht alles ausgesprochen wird (vgl. Interview C, S. 21, Z. 1003). *„Es ist offener, es ist definitiv offener, es werden Dinge ausgesprochen, die vorher nicht ausgesprochen wurden“* (Interview C, S. 21, Z. 989).

Mitarbeiterseitig meinte ein Interviewpartner aus einem anderen untersuchten Unternehmen, dass er lernen musste, dem Geschäftsführer in einem Meeting die Stirn zu bieten und seine Meinung nur als Feedback zu hören. Umgesetzt hätten sie die Idee des Mitarbeiters, diese hat gegolten. Der Geschäftsführer habe das akzeptiert, obwohl er persönlich eine andere Meinung hatte. Das wäre eine große Umstellung für den Mitarbeiter (vgl. Interview F, S.14, Z. 691)

4.4.2.6 Partizipation

In der Subkategorie „Nutzen für MitarbeiterInnen“ stellt die Sub-Subkategorie „Partizipation“ jenen Bereich dar, dem mit Abstand die meisten Kodiereinheiten zugeordnet werden konnten. Die Aussagen sind hier nach Unternehmen gegliedert:

Unternehmen 1:

Der Geschäftsführer betonte, dass die MitarbeiterInnen zur Mitarbeit an der Entwicklung der neuen Organisationsform eingeladen wurden und dass die Struktur und die Werte des Unternehmens gemeinsam, also von MitarbeiterInnen und Geschäftsführung erarbeitet, aufgeschrieben und dann allen MitarbeiterInnen vorgestellt wurden (vgl. Interview A, S. 4, Z. 188 und S. 5, Z. 201 und S. 6, Z. 247). Der Geschäftsführer erklärte, dass die Anfrage ob eine zusätzliche Ressource benötigt würde, grundsätzlich von MitarbeiterInnen selber komme und über den Sprecher/die Sprecherin in das nächste Gremium eingebracht werde (vgl. Interview A, S. 27, Z. 1311). Er berichtete aber auch

von negativen Beispielen der Partizipation: ALLE MitarbeiterInnen hätten über die Anschaffung eines Schuhkastens diskutiert. Danach wussten sie, dass das kein gangbarer Weg sei und haben gelernt, dass sie Aufgaben weitergeben müssen (vgl. A, S.5, Z. 226). Die mitarbeiterseitigen InterviewpartnerInnen aus diesem Unternehmen bestätigten, dass wer an der Ausarbeitung der Strategie mitwirken wolle, dies auch tun könne (vgl. Interview B, S. 7, Z. 324) und dass es immer die Möglichkeit gäbe, die eigene Meinung einzubringen (vgl. Interview B, S. 9, Z. 398) und an einer Veränderung mitzuwirken (vgl. Interview B, S. 51, Z. 2463). Die Verantwortung für einen Arbeitsbereich werde dem MitarbeiterIn übertragen, der dann für die Ausarbeitung und Gestaltung selbst verantwortlich sei (vgl. Interview B, S. 8, Z. 376). Jede/r MitarbeiterIn übernehme irgendwann die Sprecherrolle des Teams, der Vorteil liege in einer fachlichen Erkenntniserweiterung (vgl. Interview B, S. 35, Z. 1691). Die befragten MitarbeiterInnen meinten, dass "Manager" auch den Kommunikationsfluss verhindern würden. Ohne Manager könnten MitarbeiterInnen grundsätzlich besser am Unternehmen teilhaben (vgl. Interview B, 36, Z. 1730). Zusammenfassend meinte ein Mitarbeiter: „*Man steht nicht im Stau, man ist der Stau*“ (Interview B, S. 51, Z. 2455).

Unternehmen 2:

Der Geschäftsführer des zweiten untersuchten Unternehmens hob hervor, dass Selbstorganisation bedeute, keine Direktiven von „oben“ zu erhalten und dass es niemanden „oben“ gäbe der entscheidet, stattdessen trifft die Gruppe die Entscheidungen (vgl. Interview C, S. 22, Z. 1029) bzw. kann auch der/die einzelne VertriebsmitarbeiterIn die Letztentscheidung treffen (vgl. Interview C, S. 22, Z. 1056). Die "natürliche höchste Kompetenz" solle die Entscheidungen treffen, nur bei Unsicherheit solle jemand anderer dazu geholt werden (vgl. Interview C, S. 22, Z. 1068). Er beobachte aber auch, dass Teilhabe und Verantwortung übernehmen von MitarbeiterInnen auch als Last empfunden werden könne (vgl. Interview C, S. 12, Z. 554 und S. 13, Z. 616). Mitarbeiterseitig wurde festgehalten, dass Partizipation und Selbstorganisation Kontrollverlust für die Führung bedeute (vgl. Interview D, S. 10, Z. 441).

Unternehmen 3:

In diesem Unternehmen würden die Entscheidungen vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin selbst getroffen, die Einbeziehung der Hierarchie dauere zu lange (vgl. Interview E, S. 5, Z. 225), weil die Führungskraft bzw. der Geschäftsführer inhaltlich nicht jedes Problem lösen könne (vgl. Interview E, S. 12, Z. 561). Die Übertragung von Verantwortung an MitarbeiterInnen und Teilhabe an Produktentwicklung führe zu Innovation (vgl. Interview E, S. 20, Z. 921). Die interviewten Mitarbeiter führten aus, dass im holokratischen Modell der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg viel schneller sichtbar werden würde und man keine Führungskräfte überzeugen brauche (vgl. Interview F, S. 20, Z. 959). Der holokratische Ablauf gäbe auch ganz Jungen in der Firma die Chance Entscheidungen zu treffen (vgl. Interview F, S. 35, Z. 1703), denn die Entscheidung werde dort getroffen, wo das Know-How sei (vgl. Interview F, S. 8, Z. 361). Das Abgehen von starren Jobbeschreibungen in Holacracy hin zu dynamischen, sich verändernden Rollen ermögliche viel Eigeninitiative (vgl. Interview F, S. 21, Z. 1013 und S. 22, Z. 1070). *„Mir gefällt es, dass ich eigentlich selbstverantwortlich ohne direkten Chef arbeiten kann, dass ich selbst Entscheidungen in den Dingen treffen darf, mit denen ich tagtäglich zu tun habe“* (Interview F, S. 33, Z. 1598). Als ein Beispiel wurde angeführt, dass sich die MitarbeiterInnen zum Thema Weiterbildung selber einen Prozess erschaffen hätten, der schneller und eindeutiger funktioniere (vgl. Interview F, S. 28, Z. 1368).

Unternehmen 4:

Der Geschäftsführer des vierten untersuchten Unternehmens beschreibt zum Thema Partizipation, dass jede/r Personalverantwortung übernehmen und selber gestalten könne. Falls das jemand noch nie gemacht habe wird er unterstützt und begleitet. Andere Personalverantwortliche stünden hilfreich zur Seite (vgl. Interview G, S. 18, Z. 858). MitarbeiterInnen könnten sich in wirtschaftliche Prozesse einbringen und lernen daraus. Das habe auch gesellschaftliche Auswirkungen (vgl. Interview G, S. 25, Z. 1191). Entscheidungen würden gemeinsam getroffen, schlechte Entscheidungen auch

gemeinsam wieder rückgängig gemacht werden (vgl. Interview G, S. 7, Z. 334). Mitarbeiterseitig hält man fest, dass jeder/jede MitarbeiterIn jederzeit bei Entscheidungsgremien teilnehmen, allen Arbeitsgruppen beiwohnen, sich informieren und seine Meinung kundtun könne und jede/r MitarbeiterIn Verantwortung übernehmen könne, indem er/sie Jour-fixes leitet (vgl. Interview H, S. 6, Z. 270 und S. 7, Z. 295).

Unternehmen 5:

Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens meinte, dass beim holokratischen dynamischen Rollen-Modell mehr Talente der MitarbeiterInnen genutzt werden würden (vgl. Interview I, S. 9, Z. 393) und dass MitarbeiterInnen die Möglichkeit hätten Dinge im Unternehmen zu verändern, ohne einer Abhängigkeitsposition von Menschen mit denen man es sich gut stellen müsste. D.h. gute Ideen von MitarbeiterInnen würden nicht durch Führungskräfte unterbunden (vgl. Interview I, S. 9, Z. 429 und S. 10, Z. 461). *„Und das ist, finde ich, das große Potenzial in anderen Formen des Organisierens, dass es Kanäle gibt, die eigenen Wahrnehmungen in den sinnvollen Output für die Organisation zu verwandeln. Ohne dass Personen willkürlich entscheiden können, ob das Ja oder Nein ist. Ob das passt oder nicht. Und das finde ich einen riesen Fortschritt“* (Interview I, S. 9, Z. 435).

4.4.2.7 Persönliche Entwicklung

Alle untersuchten Unternehmen beschrieben, dass die selbstentwickelte oder holokratische Organisationsform allen MitgliederInnen des Unternehmens persönliche Entwicklungsschritte ermögliche bzw. bedinge. Die Lernerfahrung der Sprecherrolle verändere die Sichtweise des/r MitarbeiterIn zum Unternehmen. Wenn jemand erstmalig Sprecher eines Home LANs sei, weiß er/sie nicht genau was ihn/sie erwarte, aber er/sie sei neugierig was die neue Rolle bringen wird (vgl. Interview A, S. 25, Z. 1186 und S. 10, Z. 477). MitarbeiterInnen würden durch die Übernahme von verschiedenen Rollen (vgl. Interview G, S. 14, Z. 695) lernen und sie würden auch sehr viel durch die aktive Übernahme von Rollen in der erweiterten Geschäftsleitung lernen (vgl. Interview B, S. 35, Z. 1682). MitarbeiterInnen lernten schon in jungen Jahren

durch das Ausprobieren von verschiedenen Settings und die Lernerfahrungen für die MitarbeiterInnen würden von KollegInnen unterstützt, eine Führungskraft sei dafür nicht nötig (vgl. Interview H, S. 2, Z. 80 und S. 12, Z. 570). Speziell für die holakratische Organisationsform wurde von dem Interviewpartner gesagt, dass diese Organisationsform Menschen eine Lernmöglichkeit gäbe, wo verschiedene Kompetenzen trainiert werden könnten, z.B. Konflikt- und Problemlösung oder Feedback geben oder seine Meinung vertreten lernen. Diese Fähigkeiten nähmen Menschen dann mit in ihr Privat- und Vereinsleben, das habe gesellschaftliche Auswirkungen (vgl. Interview E, S. 8, Z. 344). Die persönliche Entwicklung von MitarbeiterInnen erfolge in hohem Tempo und in hoher Qualität, unabhängig von der persönlichen Entwicklungsstufe auf der sich der MitarbeiterIn befände, unabhängig vom Alter und unabhängig ob das eine Führungskraft oder ein Spezialist sei (vgl. Interview E, S. 7, Z. 321). Der Nutzen dieser Organisationsform ohne konventionelle Führungskräfte wurde auch damit erklärt, dass persönliche Defizite von MitarbeiterInnen oft von Führungskräften ausgeglichen würden und damit werde dem/r MitarbeiterIn die Lernchance genommen (vgl. Interview E, S. 8, Z. 342). Das holakratische Rollenmodell ermögliche und erfordere eine hohe selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungserfahrung (vgl. Interview E, S. 11, Z. 507 und S. 35, Z. 1733). Holacracy erfordere, dass man aufsteht und sagt was die Spannung sei die man wahrgenommen hat. Da dürfe man kein Mauerblümchen sein, da fühlen MitarbeiterInnen, dass sie sich selbst rasch entwickeln können (vgl. Interview E, S. 27, Z. 1327 und S. 7, Z. 341). *„Man hat so viel Selbstverantwortung, dass man eigentlich immer kontinuierlich wächst und man sich selbst eigentlich immer steigert. Es setzt natürlich voraus, dass man als Persönlichkeit selbst das auch möchte und wirklich selbstständig arbeiten will“* (Interview F, S. 7, Z. 309). Abschließend meinte ein Interviewpartner, dass das holakratische Organisationsmodell die tiefe Sehnsucht in jedem Menschen adressiere, sich persönlich weiter zu entwickeln (vgl. Interview I, S. 10, Z. 475).

4.4.2.8 Vertrauen

Aus der Sicht eines Geschäftsführers hielt ein Interviewpartner fest, dass MitarbeiterInnen vertraut werde, dass sie sich selbst führen. Es gäbe keine

Kontrollmechanismen bzw. keine Personen, die für Kontrolle der MitarbeiterInnen zuständig seien und diese "Haltung des Vertrauens" werde von allen im Unternehmen getragen (vgl. Interview A, S. 27, Z. 1298 und S. 30, Z. 1433). MitarbeiterInnen werde vertraut, dass sie ihre eigenen Verhaltens- oder Skillgaps erkennen und Maßnahmen ergreifen und es werde ihnen vertraut, dass sie ihre Fragen einer Beantwortung zuführen (vgl. Interview A, S. 38, Z. 1834 und S. 45, Z. 2164). *„Der Einzelne hat den Vorteil, dass wenn er was probieren möchte, er das ganz sicher da am einfachsten tun kann. Er braucht nämlich gar keinen fragen. Er kann es einfach tun“* (Interview A, S. 30, Z. 1465). MitarbeiterInnen beschrieben das ihnen entgegengebrachte Vertrauen: MitarbeiterInnen werde vertraut, dass sie sich um ihren eigenen Ausbildungsplan kümmern. Anwesenheitszeiten würden nicht kontrolliert, sondern basieren auf Vertrauen das auf bilateralen Vereinbarungen aufbaut (vgl. Interview B, S. 43, Z. 2094 und S. 46, Z. 2215). Es werde MitarbeiterInnen vertraut, dass sie ihre eigene bestmögliche Leistung erbringen möchten, was wiederum zu Motivation führe (vgl. Interview H, S. 22, Z. 1055).

4.4.2.9 Zufriedenheit und Motivation

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie sich die neue Organisationsform auf die persönliche Zufriedenheit auswirkt und welchen Einfluss diese Zufriedenheit auf die persönliche Motivation hat.

Von Seite der MitarbeiterInnen wurde hervorgehoben, dass die neue Organisationsform MitarbeiterInnen eine weitgehende Überlappung zwischen dem was sie tun, und dem was sie zufriedenstellt, ermögliche. MitarbeiterInnen erlebten die neuen Strukturen als Nähe zum Markt, zum Kunden, als Möglichkeit der Entwicklung (vgl. Interview D, S. 9, Z. 412 und Z. 418). Eine Interviewpartnerin meinte, sie könne sich gar nicht vorstellen in ein Unternehmen mit einer anderen Organisationsform zu wechseln. Hier sähe sie einfach, wie es anders funktionieren kann (vgl. Interview B, S. 37, Z. 1785). *„Dann ist es eigentlich eine der besten Organisationsformen, die ich mir derzeit für mich selbst vorstellen kann und wo ich mich einfach am wohlsten fühle“* (Interview F, S. 33, Z. 1612). In der holokratischen Organisation könnten Rollen

wieder zurückgelegt werden. Damit werde sichergestellt, dass der richtige Fokus aufrecht bleibt und das werde als toll empfunden. MitarbeiterInnen hätten die Möglichkeit, abseits ihrer Ausbildung, Erfahrungen in anderen fachspezifischen Rollen zu machen, dabei Verantwortung zu übernehmen und auch wieder flexibel diese Rollen zurücklegen zu können (vgl. Interview F, S. 18, Z. 885 und S. 19, Z. 899). Es könne ohne Hierarchie gearbeitet werden, man sei freier und produktiver. Das wurde so versprochen und sei auch eingetreten. Im Großen und Ganzen seien die MitarbeiterInnen mit der neuen Organisationsform sehr zufrieden (vgl. Interview H, S. 4, Z. 151 und S. 11, Z. 497). Von Geschäftsführerseite wird ausgeführt, dass in neuen Organisationsformen die Ressourcen und Talente von MitarbeiterInnen besser genutzt werden würden und MitarbeiterInnen sich mehr gesehen fühlten (vgl. Interview I, S. 10, Z. 447). Die neue Organisationsform brächte Spaß und viele positive Effekte für MitarbeiterInnen, an die vor der Einführung gar nicht gedacht wurde. Die MitarbeiterInnen sehen für sich viele neue Möglichkeiten, fänden das Arbeitsleben interessanter und wollten nicht wieder in einem anderen Ablauf arbeiten (vgl. Interview E, S. 7, Z. 294 und S. 32, Z. 1490).

Zusammenfassung:

Als vordergründige, aber persönlich wichtige Nutzen werden die Möglichkeiten der örtlichen bzw. zeitlichen Flexibilität und freie Arbeitseinteilung genannt. Als „atmosphärische“ Nutzen sind das gefühlte angenehme Arbeitsklima, die offene Gesprächskultur und das Vertrauen das in MitarbeiterInnen gesetzt wird, zu sehen. Der hohe Partizipationsgrad stellt eine Besonderheit der neuen Organisationsformen dar, der von den MitarbeiterInnen geschätzt und sehr hoch bewertet wird. Die vielfältigen Partizipationsmöglichkeiten haben direkten Einfluss auf die persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen. Die neuen, veränderten Rahmenbedingungen der neuen Organisationsformen bieten den MitarbeiterInnen neue Möglichkeiten zu Lernerfahrungen einerseits an, auf der anderen Seite bedingen und erfordern die neuen Organisationsformen Offenheit und ein „sich einlassen auf Neues“ seitens der MitarbeiterInnen. Gründer und Geschäftsführer empfinden eine höhere Bindung der MitarbeiterInnen als in konventionellen Organisationsformen, MitarbeiterInnen

selbst teilen diesen Eindruck (siehe „psychologische Eigentümerschaft“ in Kapitel 4.2.9). Es lässt sich ein direkter Nutzen der neuen Organisationsform auf die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen ablesen.

4.4.3 Nutzen für Unternehmen

Diese Subkategorie subsummiert Aussagen hinsichtlich der Unternehmen an sich und Aussagen zu den Nutzen, die mehr als eine Nutzergruppe betreffen. Dabei wurden mehrere Aspekte erläutert, die hier ungegliedert dargestellt werden.

Ein Gesichtspunkt adressierte die Wirtschaftlichkeit von neuen Organisationsformen, da die Berücksichtigung aller Hirne bei Entscheidungen das Unternehmen deutlich schneller mache und das Risiko von Fehlentscheidungen aufgrund von Einzelentscheidungen vermindere (vgl. Interview A, S. 27, Z. 1289). Die Antwortfähigkeit auf Unternehmensumwelten sicherzustellen sei das Kernstück von Holacracy und stelle sicher, dass das Unternehmen an die Umwelten angedockt bleibe und damit als Unternehmen erfolgreich sei (vgl. Interview I, S. 16, Z. 762). Das holakratische Modell erhöhe die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg und zeige schneller Misserfolg (vgl. Interview E, S. 6, Z. 273) und das holakratische Organisationsmodell mache das Unternehmen schneller in Bezug auf Innovation und „First to the Market“ (vgl. Interview F, S. 20, Z. 959). Für ein Unternehmen zeigten sich die Auswirkungen der neuen Organisationsform derzeit zwar nicht in positiven Ergebniszahlen, aber in einer Stabilisierung des rückläufigen Gewinns (vgl. Interview C, S. 6, Z. 267). Geringe Ausgaben betonten zwei Unternehmen aufgrund von eingesparten Gehältern für das Mittelmanagement und einer höheren Verweildauer und dadurch geringeren Fluktuation von MitarbeiterInnen (vgl. Interview A, S. 31, Z. 1481). In Hinblick auf die Kunden betonten die InterviewpartnerInnen, dass der Druck zur neuen Organisationsform vom Markt komme, der eine höhere Geschwindigkeit und Reaktion auf Kundenwünsche/anfragen fordere (vgl. Interview D, S. 11, Z. 480) und besonders das autonome Arbeiten in den Bereichen Vertrieb und Service sei nötig, damit der Kunde eine gute Dienstleistung erfährt (vgl. Interview D, S. 10,

Z. 496). Ebenfalls als Kundennutzen wurde hervorgehoben, dass kein/e MitarbeiterIn über die eigene Firma schimpfe weil er/sie in Entscheidungen miteingebunden sei und sich als Teil des Unternehmens empfinde (vgl. Interview A, S. 31, Z. 1481). Innerbetrieblich wurde die Unabhängigkeit vom Geschäftsführer und die Verteilung der Verantwortung als Arbeitserleichterung für alle empfunden (vgl. Interview B, S. 9, Z. 390). Auch die Zusammenarbeit und das Verständnis füreinander stelle einen Nutzen für das Unternehmen dar: Die Übernahme von Sprecherrollen erhöhe das Verständnis für andere Arbeitsbereiche (vgl. Interview B, S. 35, Z. 1706) und andere Personen und die die neue Organisationsform bedinge und ermögliche eine interne Vernetzung (vgl. Interview B, S. 36, Z. 1753). Wenn man MitarbeiterInnen so arbeiten lässt wie sie es wollen, dann erhöhe das das Klima im ganzen Unternehmen (vgl. Interview H, S. 27, Z. 1298). Einen Nutzen für alle Bereiche des Unternehmens sieht ein Interviewpartner darin, dass das holakratische Modell die gesellschaftlichen Unsicherheiten widerspiegle und damit MitarbeiterInnen optimal auf Veränderung, Dynamik und Ambiguität vorbereiten würde. Das Grundkonzept von Holacracy ist Veränderung, es wird gar nicht so getan als ob es Stabilität gäbe, das ist dynamische Instabilität (vgl. Interview I, S. 16, Z. 762).

Zusammenfassung:

Die neue Organisationsform kreiert Nutzen für das gesamte Unternehmen. Die Nutzenaspekte für das Unternehmen als abstrakte Größe reichen von der besseren Nutzung der Kompetenzen von MitarbeiterInnen, über eine höhere Bindung und Loyalität der MitarbeiterInnen, einer besseren internen Vernetzung, bis zu einer besseren und schnelleren Kundenadaption mit realistischeren Markteinschätzungen.

4.4.4 Nutzen für Gesellschaft

In diesen Antworten wurde eine Verbindung zwischen innerbetrieblichen partizipativen und persönlichkeitsbildenden Prozessen in neuen Organisationsformen und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft hergestellt.

Auf der einen Seite wurde attestiert, dass neue Organisationsformen ein gesundes Umfeld bieten würden (vgl. Interview A, S.10, Z. 494). Auf der anderen Seite sahen Unternehmen mit einem holokratischen Organisationsmodell hier einen klaren Zusammenhang und einen hohen Nutzen für die Gesellschaft: Diese Art zu arbeiten verändere nicht nur persönlich, sondern würde auch aus dem Unternehmen rausgetragen und verändere damit auch die private Umwelt (vgl. Interview F, S. 36, Z. 1752). Diese Art zu arbeiten würde in die Gesellschaft hinausgetragen über Unternehmensgrenzen hinweg (vgl. Interview F, S. 36, Z. 1762). *„Und damit bin ich wirklich persönlich überzeugt, dass diese Art zu arbeiten einen ganz massiven gesellschaftspolitischen Impact hat. Wenn das sich durchsetzt und wenn das auf breiter Basis angenommen wird, bin ich überzeugt davon, dass es gesellschaftsverändernd ist“* (Interview E, S.9, Z. 395).

Zusammenfassung:

Hervorgehoben wurden die positiven gesellschaftlichen Auswirkungen der neuen Aspekte von neuen Organisationsformen. Von einer anderen Art der innerbetrieblichen Sozialisation von Menschen werden Auswirkungen auf deren Verhalten im familiären Kontext, auf Freundeskreis und im gesellschaftlichen Leben abgeleitet.

4.4.5 Interpretation und Deutung

Aus der Sicht der InterviewpartnerInnen stiften neue Organisationsformen von Arbeit Nutzen für alle Teile des Unternehmens: für die GründerInnen, die GeschäftsführerInnen, die MitarbeiterInnen, das Unternehmen an sich (inklusive Kunden) und die Gesellschaft. Es scheint, dass der Leidensdruck, der als Beweggrund zur Transformation genannt wurde, für die Gründer und Geschäftsführer als Nutzen wieder zurückgekommen ist. Für den Autor war die Fülle von Aussagen zu den Nutzen für MitarbeiterInnen überraschend. Dabei ist einschränkend zu sagen, dass auch die Aussagen der Gründer und Geschäftsführer in diese Sub-Kategorie „Nutzen für MitarbeiterInnen“ integriert wurden. Dennoch ist der Autor beeindruckt, wie vielfältig „Partizipation“ und „persönliche Entwicklung“ empfunden werden. Er sieht damit einen klaren

Zusammenhang zu intrinsischen Motivationsfaktoren. Einen sehr spannenden Blickwinkel sieht der Autor in der Tatsache, dass einzelne InterviewpartnerInnen einen Zusammenhang zwischen innerbetrieblichen Sozialisationsfaktoren und dementsprechenden positiven Auswirkungen auf die Gesellschaft sehen. Die für verschiedene Nutzergruppen gestifteten Vorteile lassen den Autor an drei, für neue Organisationsformen typische Phänomene denken, die nachfolgend dargestellt werden.

Das **Organisationale Commitment** ist ein etabliertes Konzept zur Beschreibung der Beziehungsqualität von Individuum und Organisation. Organisationales Commitment enthält die folgenden Komponenten (vgl. Moser, Hecker & Galais, 2016, S. 3):

1. überdurchschnittliche Anstrengungsbereitschaft
2. individuelle Identifikation mit dem Unternehmen
3. Grad der Übereinstimmung von persönlichen Normen und Werten mit denen des Unternehmens
4. Stärke des Wunsches, in dem Unternehmen zu verbleiben

Das organisationale Commitment beruht auf drei Säulen: dem affektiven Commitment (betont die Identifikation mit dem Unternehmen), dem abwägenden Commitment (ist das Ergebnis einer rationalen Kosten-Nutzen-Kalkulation, MitarbeiterInnen bleiben im Unternehmen, wenn sie davon ausgehen, dass ein Ausscheiden für sie nachteiliger ist) und dem normativen Commitment (bezeichnet eine moralische Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber der Organisation und beruht auf der Überzeugung, dass es richtig ist, der Organisation treu zu bleiben) (vgl. Tietel, 2014, S. 6). Weber zitiert Hinweise aus Studien, dass Beschäftigte, die an organisationalen Entscheidungsprozessen beteiligt sind, ein höheres Commitment aufweisen. Er führt weiters aus, dass Beschäftigte sich umso mehr affektiv und normativ an ihr Unternehmen gebunden fühlen, je stärker sie betriebliche Entscheidungen beeinflussen können, je stärker ihnen Verantwortung für die betrieblichen Geschicke übertragen wird und je stärker sie sich in einer Atmosphäre der

gegenseitigen Anerkennung und der diskursiven, hierarchiefreien Regelbildung bewegen (vgl. Weber, 2007, S. 5).

Das **Organizational Citizenship Behavior** bezieht sich nicht wie das organisationale Commitment auf Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, sondern auf bestimmte Verhaltensweisen, die im Arbeitsalltag getätigt werden. Definiert wird das organisationale Citizenship Behavior als freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird. Damit ist das organisationale Citizenship Behavior ein Extra-Rollenverhalten, dass weder aufgrund formaler Rollenvorschriften einklagbar ist, noch durch erwartete betriebliche Belohnung motiviert ist (vgl. Maringer, 2009, S. 72). Zum Extra-Rollenverhalten zählen die Kooperation mit KollegInnen, Handlungen zum Schutz der Organisation, spontane Verbesserungsvorschläge, freiwillige Weiterbildung, und Handlungen, die zum positiven Image der Organisation beitragen (vgl. Maringer, 2009, S. 71). Laut Weber belegen viele Studien einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und dem organisationalem Citizenship Behavior (vgl. Weber, 2007, S. 5).

Sowohl das organisationale Commitment, als auch organizational Citizenship Behavior werden durch den gesammelten Nutzen für die MitarbeiterInnen genährt und gestützt. Es ist naheliegend, dass das organisationale Commitment, speziell das affektive Commitment, ein höheres ist als in konventionellen Organisationsformen. Weiterführende Forschungsarbeiten zu den beiden Themenfeldern des organisationales Commitments und des organizational Citizenship Behavior werden helfen, Phänomene der neuen Organisationsformen besser einordnen und nutzen zu können.

Unter dem Begriff des **psychologischen Vertrages** wird die Austauschbeziehung zwischen ArbeitnehmerIn und Organisation verstanden, die als psychologisches Pendant zur formalen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung formuliert ist und die die wechselseitig wahrgenommenen Verpflichtungen und Erwartungen von ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn, die

über das formal-arbeitsrechtliche Vertragsverhältnis hinausgehen, beschreiben (vgl. Moser, Hecker & Galais, 2016, S. 4). Der psychologische Vertrag bezieht sich auf das wahrgenommene Austauschübereinkommen zwischen zwei Parteien. All jene Dinge, die von der Organisation oder der Arbeitskraft geboten werden, sind abhängig davon, was die andere Partei im Gegenzug gibt. „Die Thematik der Reziprozität ist wichtig, da, falls die Annahme von Reziprozität nicht gilt, es schwierig ist den psychologischen Vertrag als „Vertrag“ zu betrachten“ (Maringer, 2009, S. 39). „Psychologische Verträge entwickeln sich durch die alltägliche Interaktion der Organisationsmitglieder und der Interpretation der (teilnehmenden) Beobachtung durch die Organisationsmitglieder. Sie gewinnen gemeinhin mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit an Stabilität, sofern die positiven, Vertrauen bildenden Erfahrungen im Arbeitskontext überwiegen. Sobald jedoch wesentliche Bestandteile des psychologischen Vertrags in Frage gestellt sind, mithin das Verhalten der anderen Seite negativ „überrascht“, gerät möglicherweise der ganze psychologische Vertrag ins Wanken“ (Daser, 2009, S. 134).

Wird eine Diskrepanz zwischen dem Versprochenen und dem Gebotenen wahrgenommen, kann dies als Vertragsbruch bezeichnet werden. Eine Vertragsverletzung stellt die emotionale Reaktion dar, die entstehen kann, wenn solche Diskrepanzen wahrgenommen werden (vgl. Maringer, 2009, S. 46).

Mit Blick auf neue Organisationsformen vermutet der Autor eine andere Qualität der psychologischen Verträge. Zieht man die neuen Aspekte der Organisationsgestaltung (siehe Kapitel 4.2) und den Nutzen der Transformation (siehe Kapitel 4.4) in Betracht, entsteht daraus ein komplexes Bündel an gegenseitigen, möglicherweise weiterhin unausgesprochenen Erwartungshaltungen. Nach Meinung des Autors verändert sich das Ausmaß an Erwartungen und Verpflichtungen im Vergleich zu bisherigen psychologischen Verträgen und der Leistungs- bzw. Erwartungsumfang nimmt eine dichtere Gestalt an: Einige Faktoren sind zu ergänzen (z.B. Transparenz, Anforderung zur/Möglichkeit der partizipativen Beteiligung in Entscheidungsprozessen, Übernahme von Verantwortung, Erwartungen mit Situationen des Gruppendrucks und Peer-Feedbacks konstruktiv umgehen zu können,

Beteiligung am Unternehmen, zeitliche und räumliche Flexibilität, Anforderung zur/Möglichkeit der freien Arbeitseinteilung usw.), andere zu streichen (z.B. keine formalen Karrieremöglichkeiten, usw.). Die Reziprozität gewinnt an Bedeutung. Der Autor kommt zur Erkenntnis, dass sich auch die Adressaten der Erwartungen verändern, denn können keinerlei Erwartungen mehr an formal definierte Führungskräfte gestellt werden. Der psychologische Vertrag besitzt ein sehr großes Potenzial, die Ebene der gegenseitigen Verpflichtungen und Erwartungen sichtbar und beschreibbar zu machen. Aufgrund der Veränderungen des Organisationsmodells in neuen Organisationsformen kommt nach Meinung des Autors dem psychologischen Vertrag die Möglichkeit zu, hier als Reflexionswerkzeug zu reüssieren.

4.5 Herausforderungen

Im folgenden Abschnitt wurden Phänomene, Situationen, Inhalte und Beschreibungen gesammelt, die die InterviewpartnerInnen als Herausforderungen für die Zusammenarbeit in ihren Unternehmen erlebten.

4.5.1 Selbstorganisation

Ob alle Menschen in neuen Organisationsformen arbeiten könnten, ob es vom Wollen oder vom Können der Personen abhängt, was und wieviel von Menschen in Bezug auf Selbstorganisation erwartet werden kann, beschäftigte sowohl die GeschäftsführerInnen als auch die MitarbeiterInnen der untersuchten Unternehmen. Anschließend wurden Statements und Kommentare der Interviewpartner zusammengefasst. Die Gliederung erfolgt aufgrund der Rollen im Unternehmen zur leichteren Differenzierbarkeit der Blickwinkel.

Gründer/Geschäftsführer:

Ein Geschäftsführer meinte, dass prinzipiell jeder Mensch in so einer Organisationsform arbeiten könne, es gehe nur um ein Wollen (vgl. Interview A, S. 29, Z. 1375). Ein anderer Geschäftsführer betonte, dass die Notwendigkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten in dieser Organisationsform einen

Zusammenhang zum privaten Leben der Menschen habe. Auch im privaten Leben würden Menschen Verantwortung übernehmen, wieso also in der Firma nicht? Jede/r der/die eine Verantwortung in der Firma annehme, werde sie so gut wie es möglich sei auch ausüben. Niemand werde Verantwortung übernehmen, die er nicht ausführen könne. MitarbeiterInnen würden sehr vorsichtig mit der ihnen übertragenen Verantwortung umgehen (vgl. Interview E, S. 8, Z. 344). Er meinte weiter, dass man grundsätzlich lernen könne sich zu organisieren. Es gehe eher um Verantwortung. Menschen würden keine Verantwortung nehmen, weil sie keine Verantwortung nehmen wollten oder weil sie ihnen noch nie gegeben wurde. Nach 20 Jahren im Berufsleben ohne Verantwortung könne man nicht auf einmal Verantwortung nehmen können. Im Privatleben seien Menschen höchst selbstorganisiert, denen man in der Firma Verantwortungsübernahme abspreche. Es sei oft konditioniert, wie man im Beruf Teile seines Ichs abgebe und Verantwortung abgebe und sich wie ein Kind verhalten würde. Er traue grundsätzlich jedem Menschen zu, dass er/sie Verantwortung übernehmen und selbstorganisiert handeln könne, manche besser, manche schlechter. Ein Mindestmaß für die Arbeit könne jede/r (vgl. Interview E, S. 18, Z. 857). Ein weiterer Geschäftsführer schlug in eine ähnliche Kerbe: *„Das Spannende ist ja, Kontext produziert Verhalten. Und wir haben über Jahrzehnte schlichtweg gelernt, wie wir uns in solchen Systemen verhalten sollen. Das heißt, das ist wie Flöhe dressieren: wenn ich jetzt den Deckel abnehme, springen sie trotzdem nicht höher. [...] Da kann ich nur lachen, weil wie soll das entstehen? Das heißt, aus meiner Sicht gibt es viel konditioniertes Verhalten, das erschwert, in diesen neuen Modus zu kommen. Gleichzeitig sage ich, jeder von uns agiert in seinem Privatkontext eigenverantwortlich, bucht Flüge, (lacht) organisiert Urlaube, baut ein Haus, kauft eine Wohnung, geht einkaufen, steuert seinen Tag autonom. Der gleiche Mensch geht bei der Tür herein in die Organisation und sagt, so, ich lege meine Eigenverantwortung in die Ecke und will es nicht mehr. Ich glaube schlichtweg, dass der Kontext, den wir geschaffen haben, dieses Verhalten konditioniert hat und damit wirkt es auch weiter. Selbst wenn wir jetzt in eine Selbstorganisation umsteigen. Und das macht es herausfordernd. Gleichzeitig ist die Frage, wie trainieren wir*

Menschen rasch diese neuen Kompetenzen und wie lernen wir diesen neu gewonnenen Freiraum auch auszufüllen und zu nutzen. Und das braucht auf jeden Fall Unterstützung am Beginn. Von selbst ist das schwierig. [...]
Grundsätzlich glaube ich schon, dass Menschen geeignet sind, aber der Umstieg ist extrem herausfordernd“ (Interview E, S. 13, Z. 631).

MitarbeiterInnen:

Ein Mitarbeiter war der Meinung, dass grundsätzlich alle Menschen zur Selbstorganisation geeignet seien, aber nicht alle würden es wollen. Manche Menschen legten ihr Herzblut in andere Themen als in die Arbeit, das sei zu respektieren. Aber diejenigen würden sich mit Holacracy schwertun, sie würden rausfallen. Auch für Menschen, die eine genaue Einteilung der Arbeit wollten, würde Holacracy sicher sehr schwierig sein (vgl. Interview F, S. 27, Z. 1340 und S. 7, Z. 314). Ein anderer Mitarbeiter war der Ansicht, dass viele Menschen gerne möchten, dass ihnen jemand anderer sagt was zu tun sei. Viele Menschen hätten es auch einfach so gelernt und täten sich schwer, es sich anders vorzustellen. Und es gäbe Menschen, die wollten nicht, dass ihnen andere Menschen etwas vorgeben. Es gäbe beide Menschengruppen (vgl. Interview D, S. 6, Z. 263). Er ergänzte, dass nach einer gewissen Berufslaufbahn die Selbstorganisation nicht mehr uneingeschränkt offen sei, die Hälfte der Leute würden das nicht mehr schaffen. Ob es ein Können oder Wollen sei, kann kaum jemand unterscheiden. Interessant werde es dann, wenn vom Kindergarten beginnend durch die ganze Schule dieses intrinsische Moment einen Stellenwert erhalten würde. Das würde dann spannend für jene Firmen werden, die sich noch nicht umgestellt haben. 50% der Leute erlebten Selbstorganisation als Zwangsbeglückung. Viele würden sich fragen, ob sie sich selber überlegen sollten, wie man etwas besser machen würde, es ginge sie doch nichts an (vgl. Interview D, S. 21, Z. 1024). Eine weitere Mitarbeiterin sagte: *„Ich glaube, das ist eine Mischung aus Wollen und nicht gewöhnt sein. Das ist halt so, dass die meisten vielleicht schon 20 Jahre arbeiten. Dass sie einfach schon so gewöhnt sind, dass sie ein „Packerl“ am Tisch kriegen, das abarbeiten und dann nach Hause gehen. Nicht viel darüber nachdenken, nicht nach links, nicht nach rechts schauen. Und dass sie es halt irgendwie auch*

nicht wollen. Die wollen sich einfach nicht ändern, die denken sich wahrscheinlich, na ja jetzt habe ich noch 20 Jahre bis zur Pension, ist mir jetzt auch egal, jetzt will ich einfach normal in der Hierarchie weiterarbeiten. [...]
Dass sie einfach, glaube ich auch, oft nicht wollen, sich nicht ändern wollen, nicht irgendwie was Neues erfahren wollen“ (Interview H, S. 8, Z. 354). „Ich glaube, beim Großteil ist es einfach, dass sie es einfach nicht wollen und dass ihnen die Motivation dazu fehlt. Aber es gibt halt solche und solche. (lacht)“ (Interview H, S. 8, Z. 354). Die gleiche Mitarbeiterin meinte, wenn man "Junge Gedanken und hierarchiefreies Denken" habe, sei es keine Frage von Alter. Gleichzeitig hätten es junge Menschen leichter, weil sie noch nicht in anderen Firmen gewesen seien. Wenn man es wolle, dann wolle man es (vgl. Interview H, S. 19, Z. 880): „Für mich als junge Person ist das halt irgendwie nicht nachvollziehbar, dass die Leute sich nicht selbst ihre Verantwortung einteilen können beziehungsweise ihre Arbeit einteilen können. Viele Leute brauchen halt noch immer irgendwie so den Schlag von hinten, dass sie, der Schlag von hinten klingt so hart, aber halt diese Anweisungen von einer Person, die ober ihr ist. Und für mich ist das halt irgendwie überhaupt nicht verständlich, weil es ist doch viel angenehmer, wenn man frei arbeiten kann, wenn man sich die Arbeit einteilen kann, wenn einem das nicht so [...] so aufgezwungen wird, dass man das noch erledigt und noch schnell. Also eben für viele ist das was und für viele nicht. Aber das muss man halt auch einsehen“ (Interview H, S. 7, Z. 329).

MitarbeiterInnen – spezielle Situation

Ein Interviewpartner beschrieb die Herausforderungen der neuen Organisationsform und die Bedingungen für die Einführung in einem kleinen Unternehmen in einer ländlichen Region. Günstige Bedingungen zur Einführung von Selbstorganisation seien Firmengründungen, wo man sich die Leute aussuche oder das Unternehmen sei eine große Organisation, die sich eine gewisse Rotation beim Personal leisten könne. Herausfordernd sei es bei Unternehmen, die es schon gäbe und die klein seien wie das Unternehmen des interviewten Mitarbeiters (vgl. Interview D, S. 7, Z. 296). „Nämlich dass einfach von sieben Leuten vielleicht nicht alle das wollen. Und auch nicht jeden Tag so quasi mit vollem Enthusiasmus sagen, ich bin total begeisterter

selbstorganisierter Mensch. Das führt zu zwei Konsequenzen: ich muss akzeptieren, dass Leute das nicht 100-prozentig mittragen. Aber ich fahre mit demselben Personal weiter oder ich muss Leute austauschen. Was in einem Team von sieben ein schwerwiegender Einschnitt ist, das muss man sich gut überlegen, ja vor allem dort, wo die Firma sitzt“ (Interview D, S. 7, Z. 296).

Dieser Interviewpartner meinte, dass die große Herausforderung darin bestehe, dass Selbstorganisation als Konzept nicht immer und überall funktioniere. Das sei nicht jeden Tag und nicht in jedem Bereich gleich. Da müsse man sich seine eigene Variante schaffen. Das sei ein ganz schmaler Grat (vgl. Interview D, S. 7, Z. 324). Er beschrieb, dass in der Selbstorganisation dann halt kein Chef "Leute da rennt was schief" sage. D.h. es könne zu einer Senkung des Qualitätslevels und der Performance kommen, wenn man nicht gegensteuere (vgl. Interview D, S. 14, Z. 636).

Zusammenfassung:

Das Thema Selbstorganisation war sowohl quantitativ als auch qualitativ DAS hervorstechende Thema in den Interviewaussagen im Bereich Herausforderungen. Das Thema der Unterscheidung, ob, allgemein gesprochen, alle Menschen selbstorganisiert arbeiten können oder wollen bzw. wie das bei den MitarbeiterInnen/KollegInnen im eigenen Unternehmen ist, kam in fast jedem Interview auf. Gründer und Geschäftsführer beantworteten die allgemeine Frage, ob alle Menschen grundsätzlich selbstorganisiert arbeiten können bzw. wollen, optimistischer als die InterviewpartnerInnen auf der MitarbeiterInnenseite. Festgehalten wurde von den InterviewpartnerInnen ein beobachtbarer Zusammenhang zwischen der Dauer an Arbeitsjahren in konventionellen Organisationsformen und der Fähigkeit/Absicht, in neuen Organisationsformen selbstorganisiert tätig zu sein. Je länger MitarbeiterInnen bereits in konventionellen Organisationsformen gearbeitet hätten, umso schwerer fiel ihnen der Umstieg in ein neues Organisationsmodell, so die InterviewpartnerInnen.

4.5.2 Passung zum Unternehmen

Unter „Passung zum Unternehmen“ ist die Eignung, das „Dazupassen“ zum Unternehmen zu verstehen. Die Aussagen der InterviewpartnerInnen sind gemischt dargestellt, weil die Inhalte zwischen Gründern/Geschäftsführern und MitarbeiterInnen sehr überlappend waren.

Eine Mitarbeiterin berichtete, dass bei der Auswahl neuer KollegInnen das Menschliche und die Bereitschaft zum selbstständigen Arbeiten ganz im Vordergrund stehe: *„Und jeder, der halt neu kommt, der muss gerade von dem Menschlichen her gut dazu passen. Also auch wenn er jetzt fachlich nicht so unbedingt so tipp top ist, solange das Menschliche passt, sagst du ja, okay, dann arbeite ich mit dem gerne. Dann zeige ich dem was, dann nehme ich den mit, dann reiße ich ihn mit. Als wie wenn jetzt einer kommt und sagt, pfau ich bin der Beste und ich kann sowieso schon alles und du hast mir nichts zu sagen“* (Interview B, S. 41, Z. 1986). Auch eine andere Mitarbeiterin betonte, dass es auch schwierig sei, die richtigen Leute zu finden, die sich gut ins Team eingliedern würden (vgl. Interview H, S. 17, Z. 812), weil die größte Herausforderung wäre, nicht mehr in der Hierarchie zu arbeiten, sondern dieses offene und freie Arbeiten (vgl. Interview H, S. 17, Z. 785). Einen ganz anderen Aspekt zu diesem Thema brachte ein Geschäftsführer ein. Er meinte, auch wenn sich in der Holakratie das Unternehmen evolutionär weiterentwickeln könnte, sei der Super-Kreis ja doch hierarchisch organisiert und man könne hier sehr stark eingreifen seitens Geschäftsführung. Das könnte dazu führen, dass MitarbeiterInnen diese Grenze des "Nichtmachbaren" spüren, es auf eigene Faust versuchen und das Unternehmen verlassen würden. Ein Beteiligungsmodell könnte hier gegensteuern (vgl. Interview E, S. 17, Z. 775). Gehaltstransparenz, Passung zum Team und deren Arbeitskultur führten zu einer Anziehung bzw. Abstoßung von bestimmten MitarbeiterInnen bzw. potenziellen MitarbeiterInnen. Ein Geschäftsführer hob hervor, dass sein Unternehmen keine Primadonnen habe, weil das gehaltlich nicht möglich sei. Die Highflyer stosse das System ab oder ziehe sie gar nicht an (vgl. Interview A, S. 32, Z. 1539). Ein Mitarbeiter aus einem anderen Unternehmen überlegte, was die Folgen der Gehaltstransparenz wären. Er fragte sich, wie ginge das

Unternehmen mit neuen MitarbeiterInnen um, die sich außerhalb dieses Rahmens bewegen würden? Wäre ich als Firma bereit, daraus die Konsequenzen zu ziehen und manche Bewerber nicht anzustellen? Und auch bei möglichen Benefits nicht individuell entgegenzukommen? (vgl. Interview D, S. 20, Z. 940).

Zusammenfassung:

Bei der Passung zum Unternehmen zeigt sich ein Trend, der üblicherweise in der Pionierphase (Entwicklungsphasen der Organisation nach Glasl/Lievegoed) eines Unternehmens zu finden ist (vgl. Eckes, 2014, S. 4ff): die „menschliche“ Passung zum Unternehmen. Neue MitarbeiterInnen bzw. bestehende MitarbeiterInnen müssen in erster Linie „dazupassen“, im konkreten Fall müssen sie „organisationsform-fit“ sein. Die neue Organisationform bedingt viele persönliche Verhaltensweisen, die kritisch in einer guten Zusammenarbeit im Unternehmen sind. Wenn diese Passung nicht gegeben ist, dann nützt die beste fachliche Qualifikation nichts. (Natürlich ist auch bei Unternehmen mit konventionellen Organisationsformen ein „cultural-fit“ nötig, hier halten sich die fachliche Eignung und der „cultural-fit“ vermutlich die Waage. In den neuen Organisationsformen wird der „organisationsform-fit“ priorisiert.) Speziell im holokratischen Modell, wo MitarbeiterInnen mehrere Rollen innehaben, sind jene Kompetenzen und Eigenschaften wichtig, die MitarbeiterInnen befähigen, die dem Betriebssystem innewohnenden Ablauf- und Prozessmechaniken erfolgreich zu nützen. Die neue Organisationsform kreiert mit ihren Rahmenbedingungen einen engen Korridor in Bezug auf die Passung zum Unternehmen. Festgehalten werden kann, dass damit „Top-Performer“, „Einzelkämpfer“ und „Superstars“ keinen Platz in der Organisation finden. Neue Aspekte der Organisationsgestaltung, wie ein anderes Karriereverständnis, Gehaltstransparenz, geringere Spreizung bei Gehältern, keine individuellen, leistungsorientierten Gehaltsbestandteile, Gruppendruck und Peer-Feedback selektieren bestehende MitarbeiterInnen und interessierte BewerberInnen.

4.5.3 Abläufe ohne formale Führungskräfte

Die Struktur der neuen Organisationsformen entzieht der Organisation die bekannte und gewohnte Funktion der Führungskraft.

Die sich daraus entwickelnden Dynamiken beschrieb ein Geschäftsführer folgendermaßen: *„Was halt an der Stelle wichtig ist oder vielleicht erwähnenswert ist: Es finden alle das System lustig die sich da vorstellen kommen. Nicht alle können mit den Konsequenzen leben. Also heißt so viel wie: wenn ich keinen Chef habe, kann ich dem auch nicht gefallen. Das heißt, es gibt auch keinen, der jetzt sagt, das hast du aber super gemacht, deine Aufgabe erledigt. [...] Das was ich mache, muss ich nachher argumentieren, warum ich es gemacht habe. Und ich kann mich nicht verstecken. Das klingt für viele sehr gut, aber leben muss man damit auch einmal. Das ist ein bisschen, glaube ich, so wie nach dem Eisernen Vorhang. Die Leute konnten vieles wieder selber machen und konnten mit der Selbstständigkeit auch nicht immer gleich umgehen. Also das ist schon anders, es ist nicht nur immer schön. Weil Verstecken geht eben, wie gesagt, auch nicht“* (Interview A, S. 28, Z. 1361). Der Geschäftsführer bestätigte, dass es ein ungelöstes Problem sei, wer mit wem „Mitarbeiterjahresgespräche“ führen solle (vgl. Interview A, S. 38, Z. 1815). Die Zufriedenheit des Geschäftsführers zum Thema strukturiertes Feedback war gering und er meinte: *„Und da haben wir sicher noch Verbesserungspotenzial. Also das Feedback geben und nehmen ist ein ewig offenes Thema, wir haben noch keine vernünftige Antwort darauf gefunden. Und wir machen es halt immer so, wenn wir keine Antwort haben, machen wir nicht eine Schlechte, sondern da warten wir darauf, bis wir eine Gute haben“* (Interview A, S. 47, Z. 2267). Ein anderer Gesprächspartner merkte zum Thema Feedback an, dass die Feedback-Kultur wie in jedem anderen Unternehmen eine Herausforderung sei. Das man wertschätzt, was gut sei und nicht nur Kritik übe. Das Unternehmen würde immer mehrere Möglichkeiten für MitarbeiterInnen suchen, ob sie nicht was anderes besser könnten. Bei so einem kleinen Team müsse man den Aufwand schon tätigen (vgl. Interview D, S. 15, Z. 731). Er ergänzte: *„Ich glaube, dass jede Gruppe von Menschen die sagt, wir haben eine Selbstorganisation und schaffen diese Feedback Kultur nicht, in dem Moment*

scheitert. Weil dann ein ganz wichtiger, so quasi, Basisfaktor an Rückmeldungen ja wegfällt“ (Interview D, S. 15, Z. 707).

Eine andere Herausforderung sei die Unterscheidung zwischen den Aufgaben eines klassischen Managers und eines Sprechers/einer Sprecherin einer Arbeitseinheit, der unter anderem darin liege, dass der Sprecher/die Sprecherin keine Vorgaben an das Team liefere (vgl. Interview B, S. 24, Z. 1157).

Zusammenfassung:

In den untersuchten Unternehmen gibt es keine formalen Führungskräfte. Mehrere aus dieser Situation ableitbare Dynamiken werden als Herausforderung gesehen. Die Beziehungstriade zwischen einem/r MitarbeiterIn, den KollegInnen und der formalen Führungskraft existiert nicht mehr. Dabei kann „Orientierungslosigkeit“ die Folge sein. Konventionelle Rollen- und Aufgabenzuschreibungen an formale Führungskräfte wie „Fordern und Fördern“, Feedback- und Entwicklungsgespräche durchzuführen und als Kommunikationsdrehscheibe zu agieren, werden enttäuscht. Geht man davon aus, dass diese Tätigkeiten organisationsbezogen wichtig und sinnvoll sind, dann sind die neuen Organisationsformen aufgefordert, dafür neue Formate und Praktiken zu gestalten.

4.5.4 Gemeinsame Richtung

Ein Gründer und Geschäftsführer berichtete, dass es für ihn ganz wichtig war, dass alle die gleiche Idee der Veränderung hätten und er deshalb wollte, dass alle Ricardo Semler gelesen haben und viele auch Frederic Laloux (vgl. Interview C, S. 17, Z. 793). Ein anderer Geschäftsführer der Holacracy in einem Team implementierte, teilte im Interview, dass ihm die Entscheidung für eine neue Organisationsform nicht leichtgefallen sei, weil das Thema Organisation eine sehr starke Defokussierung vom Markt bringe. Eine neue Organisationsform sei auch nicht DER Erfolgsfaktor in einem Unternehmen, "Menschen" und "Arbeitskultur" seien wichtiger (vgl. Interview E, S. 3, Z. 128). Dieser Geschäftsführer berichtete von seinem Ansatz, wie neue Organisationsformen innerhalb einer Konzernstruktur funktionieren könnten. Er

meinte, dass eine Organisationsform Eigentümer, Shareholder und Führungskräfte überzeugen könne, solange es Freiheit in klar definierten Grenzen und Regeln gebe und Transparenz über das was passiere. *„Weil ich glaube, dass den meisten Geschäftsführern oder Eigentümern es relativ egal ist, wenn sie nicht selber drinnen sind, in welcher Organisationsform sie arbeiten“* (Interview E, S. 5, Z. 194).

Zusammenfassung:

In konventionellen Organisationsformen ist ein Zweck der Hierarchie mit ihren Wirkmechanismen, die gemeinsame Richtung des Unternehmens sicherzustellen. D.h. formale Führungskräfte haben den Auftrag, alle MitarbeiterInnen „auf Schiene“ zu bringen, förderliches Verhalten zu belohnen und abweichendes Verhalten zu sanktionieren. In der neuen Organisationsform stellt sich die Herausforderung, dass eine Idee oder eine Stoßrichtung des Gründers/Eigentümers nicht mehr nach den gleichen Prinzipien „durchgeroutet“ werden kann, weil die Organisation nach anderen Paradigmen funktioniert. Diese Veränderung stellt eine große Herausforderung dar.

4.5.5 Umsetzung

Unter „Umsetzung“ werden Beispiele der möglichen Kehrseite von Rahmenbedingungen in neuen Organisationsformen dargestellt. Frei nach dem Motto: *„Wir wollten dass es besser wird, aber es ist schlechter geworden.“*

Ein Geschäftsführer erzählte aus der Praxis, dass es passieren könne, dass sich das Unternehmen verzettele, dass es für manche Dinge zu lange brauche. Schließlich strebten sie weitgehend Konsens an und da brauche es Zeit, um Mehrheiten für Ideen zu finden (vgl. Interview A, S. 31, Z. 1513). Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens berichtete: *„Die Organisationen ringen eher damit, dass es dann zu familiär wird und zu beziehungsgetrieben. Sie sind nicht mehr entscheidungsfähig an vielen Stellen, weil sie einfach alles im Konsens entscheiden wollen oder alles Teamentscheidungen werden und damit auch Geschwindigkeit verlieren. Wir haben jetzt zwei Kunden, die sind genau in der Situation. Also von der Kultur her ein extremer Fit. Da geht es für*

den Eigentümer nicht um Loslassen oder Autorität verteilen. Der sagt „endlich“. Da geht es eher um die Frage, wie können diese Leute und diese Rollenträger dann lernen, wirklich hinzugreifen und alleine Entscheidungen zu treffen. Weil bisher haben wir alles irgendwie im Team und alles gemeinsam gemacht und das könnte ja wen verärgern und so weiter. Das ist für mich letztlich auch die Passung der Kultur“ (Interview I, S. 7, Z. 300). Ein Mitarbeiter aus einem anderem Unternehmen erzählte: „Also Entscheidungen fallen einmal sicher nicht schneller. Es entstehen kritische Lücken, wenn die Aufgabenbereiche nicht wirklich ganz, ganz exakt abgegrenzt sind. Was bis zu einem gewissen Grad schon eigentlich ein bisschen dem Grundgedanken. Weil halt jeder ein bisschen Spielraum hat zu sagen, ja das ist aber jetzt nicht meines. Sondern ich glaube, es ist das von irgendwem anderen und es dann sich herausstellt, dass ein paar Themen am Boden gefallen sind, weil es der eine und der andere nicht für wichtig gefunden hat oder nicht in seinem Bereich gesehen hat“ (Interview D, S. 14, Z. 636).

Zusammenfassung:

Einzelne negative Begleiterscheinungen der Transformation werden von den InterviewpartnerInnen als Herausforderung beschrieben. Hervorgehoben werden sollen an dieser Stelle sämtliche Effektivitäts- und Effizienzhürden, die aufgrund von Erstmaligkeit und neuer Situation bei der Transformation entstehen: als kritisch werden Entscheidungsprozesse und fehlende Klärung von Verantwortlichkeiten gesehen.

4.5.6 Duales Betriebssystem

Die Herausforderungen der Koexistenz von zwei Betriebssystemen wurden von MitarbeiterInnen eines Unternehmens beschrieben.

Die Tatsache der Teilimplementierung von Holacracy in einem Unternehmen erlebten die Interviewpartner mitarbeiterseitig als sehr herausfordernd. Besonders die Spannungen und Kommunikationsschwierigkeiten mit KollegInnen aus anderen Abteilungen, die nicht holakratisch organisiert seien, wurden beschrieben: „Schwierig ist die Situation nur eben bei den

Verbindungen zu anderen Abteilungen, die jetzt weniger damit [mit Holakratie] zu tun haben. [...] Wir sind etwas Sonderbares, weil wir haben ein anderes System, wir arbeiten anders und für andere ist es immer etwas schwierig. Für Kollegen, die schon länger im Unternehmen sind, für die ist es vielleicht schwieriger, einfach etwas anderes. Wir sind eine neue Abteilung, wir sind alle gleich lang da, circa drei Jahre, doch anderen, die vielleicht 15 Jahre hier sind, ist das nicht so ganz geheuer“ (Interview F, S. 7, Z. 298). Und weiter: „In Holacracy betreffen mich plötzlich Rollen, die in der anderen [Abteilung] ganz andere Verantwortungen abbilden. Das heißt, das passt nicht zusammen. Deswegen sehen wir auch, dass wir uns wirklich entscheiden müssen. Also man kann nicht unendlich lange ein Pilotprojekt laufen lassen und die alte Welt mit leben. Das kommt es nur zu Verwirrungen. [...] In Holacracy darf ich einen Preis definieren und außerhalb darf ich es nicht [...]. Dann passt das nicht zusammen. Deswegen sagen wir uns und haben wir auch die Überzeugung, es muss ausgerollt werden oder wir müssen es einstampfen. Eine parallele Welt kann es nicht geben auf längere Zeit. Das kann in der Einführungsphase sein, aber sonst nicht. Das ist sinnlos. Da macht man sich mehr kaputt, als dass es Nutzen bringt“ (Interview F, S. 22, Z. 1059).

Zusammenfassung:

Die von Kotter vorgeschlagene, bewusste Herstellung von zwei parallelen Betriebssystemen wurde in einem Unternehmen aufgrund der Implementierung von Holacracy in einem Team, als Herausforderung erlebt. Schwierige Schnittstellentätigkeit und fehlendes gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Abläufe und Verantwortlichkeiten ließen den klaren Ruf nach einem einheitlichen Betriebssystem laut werden.

4.5.7 Andere Herausforderungen

Ein Geschäftsführer berichtete, dass sich die Rolle des CEO massiv ändere, man müsse dem Unternehmen heute anders dienen als früher. Seine Spaßfaktoren z.B. wie er mit seinen MitarbeiterInnen arbeiten könne, passten nicht mit der klassischen Hierarchie zusammen (vgl. Interview E, S. 10, Z. 444).

Aus der Perspektive des Beratungsunternehmens tauchten mehrere Herausforderungen auf, dabei liege ein besonderes Augenmerk auf dem „Case for Action“: Dieser dürfe nicht nur rational von oben kommen, sondern muss in der Organisation emotional spürbar sein und die Veränderung müsse sinnvoll erscheinen. Das Unternehmen beschäftige stark die Frage, wie könne eine Umstellung der Organisationsform, die von oben gestartet und erwünscht sei, ohne Top-Down Vorgehensweise funktionieren, weil eigentlich sei es ein Widerspruch. Der gesamte Veränderungsprozess müsse die DNA des Neuen tragen (vgl. Interview I, S. 4, Z. 177). *„Wir reden, wenn wir von neuen Formen des Organisierens reden, vom Brechen von Mustern, die sich über Jahrzehnte in Organisationen entwickelt haben. Die Art der Kommunikation, der Zusammenarbeit, der Entscheidungsfindung, des Umgangs mit Macht, der Umgang mit Karriere, etc. all das. Und es ist eine Illusion zu glauben, dass das in einem Jahr abgeschlossen ist“* (Interview I, S. 5, Z. 216). Es sei wie eine Operation am offenen Herzen, denn das Geschäft solle ja weiterlaufen (vgl. Interview I, S. 5, Z. 216). Der Geschäftsführer sei überzeugt, dass diese massiven Veränderungen schwer von innen heraus gehen würden. Besonders die Eigentumsverhältnisse und Wachstumsphasen seien hier zu berücksichtigen: Erfolgreiche Manager seien nicht unbedingt die Besten für eine Veränderung der Organisationsform. Externe Begleitung und Beratung erfordere Aufmerksamkeit in der Organisation, Geld und Zeit (vgl. Interview I, S. 13, Z. 589).

Zusammenfassung:

Auf die Herausforderungen bei der Transformation von einer konventionellen Organisationsform in eine neue Organisationsform hat besonders das Beratungsunternehmen hingewiesen. Den Bedarf, die Notwendigkeit oder den Wunsch nach Veränderung müssen auch MitarbeiterInnen sehen und spüren, sonst wird eine Transformation nicht gelingen. Die Transformation braucht Zeit, da es sich um das Brechen von langjährigen Mustern handelt.

4.5.8 Interpretation und Deutung

Die besonderen Herausforderungen der neuen Organisationsformen bestehen in dem Unterfangen, Macht und Verantwortung im Unternehmen verteilen zu wollen. Die innerbetrieblichen, innersten Abläufe der Organisation sollen verändert werden. Gleichzeitig darf die Wertschöpfung und der Zweck des Unternehmens nicht leiden. Sobald die personenbezogene Hierarchie ihre Wirkung verliert, sollte bereits die Selbstorganisation funktionieren. Aus der Sicht des Autors ist das nicht der Fall. Die Effekte der Änderung der Organisationsform sind so neu und ungewohnt, dass die permanente Beschäftigung der Organisation mit Herausforderung eine „normale“ Begleiterscheinung ist. Als wichtigster Punkt erscheint dem Autor das Thema der Selbstorganisation. Die gesamte Organisation beschäftigt bei laufendem Betrieb die Frage, wie es sinnvollerweise gelingen kann, dass Verantwortung und Macht übertragen wird und mitarbeiterseitig übernommen wird.

Bei den Interviews kam dem Autor das Bild einer fragilen Skulptur und eines Mobiles in den Sinn. Neue Organisationsformen sind also keinesfalls perfekt, fertig oder fehlerfrei. Im Gegenteil: Neue Organisationsformen anerkennen Unvollständigkeit und Fehler als Realität, mit der es umzugehen gilt. Bestmöglich spürt jedes einzelne Organisationsmitglied die Verantwortung zur Auseinandersetzung mit dieser Situation.

4.6 Gründe, um zu einer konventionellen Organisationsform zurückzukehren

Sobald sich ein Unternehmen entscheidet, den bisherigen Weg der konventionellen Organisationsform zu verlassen und einen neuen Weg der Organisationsform einzuschlagen, gibt es die Möglichkeit, und wenn es nur Gedankenspiele sind, der Wahlfreiheit zwischen zwei Optionen. Es wird abgewogen, in welcher Organisationsform Vorteile und Nachteile für welches Thema und für wen liegen. In diesem Abschnitt wurden Aussagen der InterviewpartnerInnen kategorisiert, die befragt wurden, was passieren müsste, dass das Unternehmen wieder zu einer konventionellen Organisationsform zurückkehren würde.

4.6.1 MitarbeiterInnen wollen es

Ein Geschäftsführer war überzeugt, dass die einzige Möglichkeit, die die Organisationsform kippen lassen könne, das Faktum sei, dass die Key-Player müde von der neuen Organisationsform sind. Wobei, die Hierarchie sei immer der einfachere Weg, der derzeitige Weg sei der schwierigere (vgl. Interview A, S. 37, Z. 1781). Ein anderer Geschäftsführer dachte, dass wenn der Wunsch nach Hierarchie aus dem System rauskommt, dann sei es von seiner Seite OK. Dann ist es das, was das System möchte. Und dann würde er das zulassen und fügte einen Nachsatz dazu: „Sage ich jetzt einmal vermutlich...“ (vgl. Interview C, S. 16, Z. 754 und Interview C, S. 28, Z. 1321). Der in diesem Unternehmen interviewte Mitarbeiter meinte ob der Möglichkeit der Rückkehr zu einer konventionellen Organisationsform: *„Aber würde man es basisdemokratisch abstimmen lassen, kann sein, das rauskommt, machen wir es wieder so wie früher. Würde man es so platt zur Diskussion stellen. Wenn man sich ein bisschen Arbeit macht und sagt, liebe Leute, wenn wir wieder zurückgehen, dann ist übrigens auch dieser und jener Aspekt, der vorher noch gestört hat auch wieder da. Dann kann ich mir vorstellen, dass rauskommt, wir lassen es so. Aber es steht aus meiner Sicht jetzt nicht ganz oben auf der Agenda jetzt. Wir haben andere Themen, die durchaus operativer sind, die uns fordern und wo die Selbstorganisation, so wie sie jetzt im täglichen Leben existiert, nicht jeden Tag gleich hilfreich ist“* (Interview D, S. 13, Z. 612). Ein weiterer Geschäftsführer meinte dazu, möglicherweise stelle die Organisation irgendwann fest, dass die Hierarchie die bessere Organisationsform sei. Interessant wäre, das "Warum" das die Mitarbeiter möchten, zu kennen. Er könne es sich nicht vorstellen, weil die Mitarbeiter sich das neue System nicht mehr nehmen lassen wollen würden. *„Also ich glaube, eher würden Mitarbeiter kündigen, bevor sie so ein System wieder gehen lassen würden. Also das wurde schon öfters geäußert, wenn wir wieder in Hierarchisch gehen, dann kündige ich, dann gehe ich lieber woanders hin“* (vgl. Interview G, S. 29, Z. 1407).

Zusammenfassung:

Der Wunsch der MitarbeiterInnen könnte ein Grund zur Rückkehr zur konventionellen hierarchischen Organisationsform sein. Dieser Wunsch würde von den Gründern bzw. Geschäftsführern akzeptiert werden. Die Zufriedenheit mit der neuen Organisationsform wird allerdings hoch eingestuft, der Wunsch nach einer Rückkehr zur konventionellen Organisationsform ist nicht vorstellbar.

4.6.2 Weggang GründerIn / GeschäftsführerIn

Ein Geschäftsführer dachte früher, wenn er mal das Unternehmen verlasse, wird es zur alten Organisationsform zurückkehren. Mittlerweile glaube er das nicht mehr. Die Gruppe sei stark genug und würde den hierarchiefreien Weg weiterführen (vgl. Interview A, S. 35, Z. 1698). Ein anderer Geschäftsführer, der Treiber der Einführung von Holacracy in einem Team des Unternehmens war, und zum Zeitpunkt des Interviews bereits wusste, dass er das Unternehmen verlassen wird, meinte, dass es davon abhängen würde, wie der neue Gesamtverantwortliche damit weiter umgehen werde. Hier sei das Grundthema: Wer die Verantwortung hat, müsse bereit sein, sie herzugeben (vgl. Interview E, S. 31, Z. 1472). Eine MitarbeiterIn aus einem anderen Unternehmen war der Meinung, dass schon viele MitarbeiterInnen im Unternehmen, inklusive der beiden Geschäftsführer, wegfallen müssten: *„Und wenn jemand eingesetzt wird, von, ich weiß es nicht wem auch immer, der jetzt komplett wieder dieses Hierarchische einführt. Also da müsste schon jemand kommen, der eine extreme Macht hat. Und das kann ich mir einfach im Moment gar nicht vorstellen, dass das passiert. Vielleicht liegt es einfach auch an der Erfahrung, die ich nicht habe, dass ich mir das nicht vorstellen kann. Das ist meine Meinung dazu“* (Interview H, S. 26, Z. 1239).

Zusammenfassung:

Sollte der Gründer bzw. Geschäftsführer das Unternehmen verlassen, könnte das ein Grund sein, dass das Unternehmen zu einer konventionellen Organisationsform zurückkehrt. Diese Möglichkeit können sich jene InterviewpartnerInnen die Aussagen zu diesem Thema tätigten, nicht vorstellen. Mit einer Ausnahme: Jenes Team eines Unternehmens das holakratisch arbeitet, sieht Gefahr für den Weiterbestand der holakratischen Ausrichtung.

Der Geschäftsführer war der Initiator des neuen Betriebssystems. Nach seinem Weggang stehe die Weiterführung an der Kippe.

4.6.3 Wirtschaftlicher Druck

In einem untersuchten Unternehmen war der Geschäftsführer der Meinung, dass eine negative wirtschaftliche Entwicklung dazu führen könnte, dass es hierarchischer werde (vgl. Interview C, S. 27, Z. 1308). Der interviewte Mitarbeiter meinte, bei einer negativen wirtschaftlichen Entwicklung müsse man darüber diskutieren, ob Hierarchie helfen würde. Würde man eine Schlüsselfunktion im Unternehmen neu besetzen und nur jemanden finden, der hierarchisch arbeiten möchte, dann müsste man die beiden Dinge gegeneinander abwägen. Aber derzeit sei das nicht der Fall (vgl. Interview D, S. 18, Z. 830). In einem anderen Unternehmen betonte die interviewte Mitarbeiterin, falls aus wirtschaftlichem Druck die derzeitigen Garanten, wie z.B. der Geschäftsführer, nicht mehr leistbar wären, dann könne es sein, dass das Unternehmen zur Hierarchie zurückkehren würde (vgl. Interview H, S. 26, Z. 1254). Der Geschäftsführer eines anderen Unternehmens berichtete, dass im Krisenjahr 2008 der wirtschaftliche Druck sehr groß war und überlegt wurde, wie man die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wieder erhöhen könnte. Die Rückkehr zur Hierarchie aufgrund von wirtschaftlichem Druck war damals kein Thema und sei auch heute keines, stattdessen hat das Unternehmen in dieser Krisenzeit seine Stärke ausgespielt: *„Und irgendwann haben wir dann gesagt, weiß auch nicht, fragen wir alle. Und daraus ist ein System entstanden, das hat geheißen, wir schauen einmal, was rauskommt, wenn jeder im Unternehmen das hergibt, was er hergeben kann an Kosten. Und wir versprechen nur, dass wenn wir die Krise überstehen, wir das wieder zurückgeben. Wenn wir es nicht überstehen, dann ist es fort. Und da sind ganz verrückte Dinge entstanden. Also einer hat gesagt, ich wollte eh schon immer nur drei Tage die Woche mehr arbeiten und nicht fünf. Das war irgendwie das Schönste, was ich haben wollte. (...) Verrückteste Sachen. Tatsache war, wir haben zehn Prozent der Kosten damit pro Monat eingespart. Und [...] wir haben das, was wir uns ausgeborgt haben, im selben Jahr wieder zurückgeben können. Also im selben*

Geschäftsjahr und ohne der Aktion hätten wir es sicher nicht geschafft. Und das wissen wir: die zehn Prozent alle Monate weniger an Fixkosten zu haben, war ausreichend um durchzutauchen. Und da war alles dabei, da hat es Leute gegeben, die haben gesagt, ich kann nicht, ich bin gerade frisch geschieden, ich brauche jeden Cent und kann gar nichts hergeben. Und andere haben gesagt, ach geht eh besser. Also typisch dieser Ausgleich der Masse“ (Interview A, S. 36, Z. 1715). Eine Interviewpartnerin aus diesem Unternehmen könnte sich die Rückkehr zu einer konventionellen Organisationsform aufgrund von wirtschaftlichem Druck schon vorstellen: *„Eine wirtschaftliche Krise, wo Entscheidungen getroffen werden, die nicht mehr im Konsens getroffen werden können oder wenn die einfach zu lang dauern. [...] Ich kann mir vorstellen, dass das nicht einmal so ein Heckmeck wäre“* (Interview B, S. 38, Z. 1845).

Zusammenfassung:

Wirtschaftlicher Druck könnte ein weiterer Grund für die Rückkehr zu einer konventionellen hierarchischen Organisationsform sein. Ein Teil der InterviewpartnerInnen sieht eine Möglichkeit dafür. Bemerkenswert ist die Beschreibung eines Unternehmens, das im wirtschaftlichen Krisenjahr Einsparungen zu tätigen hatte. Die Etablierung eines hierarchischen Organisationsmodells stand nicht zur Disposition. Man konnte alle Einsparungen aufgrund offener Kommunikation mit allen MitarbeiterInnen und der Bereitschaft aller MitarbeiterInnen an der Gesundung „ihres“ Unternehmens mitzuwirken, tätigen. Kein/e MitarbeiterIn musste damals gekündigt werden.

4.6.4 Interpretation und Deutung

Die Rückkehr zu einer konventionell hierarchischen Organisationsform ist für alle untersuchten Unternehmen eine Denkvariante, wenn auch unwahrscheinlich. Neben den beschriebenen Annahmen von Gründen und Anlässen, warum MitarbeiterInnen bzw. Geschäftsführer glauben, dass das Unternehmen wieder in eine konventionelle Organisationsform zurückkehren könnte, hat den Autor die „Leichtigkeit“ im Sprechen der InterviewpartnerInnen über eine mögliche Rückkehr überrascht. In manchen Interviews wurde zwar erwähnt, dass es persönlich oder emotional bedrückend wäre, vom Weg der

neuen Organisationsform abzugehen. Aber der Autor konnte kein dogmatisches Festhalten an der neuen Organisationsform beobachten.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit gibt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Hinweise darauf, ob und wie neue Organisationsformen die richtige Antwort auf das veränderte unternehmerische Umfeld sein können. Im ersten Teil stellt der Autor die Ergebnisse in kompakter Weise dar. Im zweiten Teil dieses Kapitels wagt der Autor einen Blick in die Zukunft. Welche Paradigmen erwarten uns noch und was könnten die Grenzen der neuen Organisationsformen sein?

5.1 Zusammenfassung der empirischen Untersuchungsergebnisse

„Selbstorganisation entwickelt sich nicht von selbst!“ (Interview C, S. 18, Z. 865). Die Tragweite dieser Aussage aus einem der ersten Interviews vermochte der Autor erst im Zuge der Arbeit an dieser Masterthesis zu erfassen. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass veränderte gesellschaftliche und technologische Rahmenbedingungen die bisherigen Formen der Organisation von Arbeit direkt beeinflussen und verändern.

Für die Fallstudien dieser Arbeit wurden fünf Organisationen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich in Österreich ausgewählt. Der Geltungsbereich der Ergebnisse dieser Arbeit ist weder auf den Unternehmensbereich noch auf Österreich beschränkt. Überall dort, wo Organisationen Dienstleistungen erbringen, Produkte erzeugen und/oder verkaufen, sind sie mit den derzeitigen Veränderungen auf gesellschaftlicher und technologischer Seite konfrontiert.

Diese Arbeit erhebt den Anspruch eines Grundlagenwerkes. Aus den Ergebnissen kann prinzipielle Gültigkeit für alle Organisationen jener Kulturbereiche abgeleitet werden, die am Übergang vom postmodernen pluralistischen Paradigma zum integral evolutionären Paradigma stehen. Mit den Mitteln dieser Masterarbeit wurde eine wissenschaftliche

Grundlagenbeschreibung der Wirkungsweisen von neuen Organisationsformen geschaffen.

Weiterführende, vertiefende Untersuchungen werden noch konkretere Einblicke in neue Organisationsformen ermöglichen und die Notwendigkeit von Diversität zur zukünftigen Gestaltung von Arbeit in den Organisationen ans Tageslicht bringen.

5.1.1 Die konkreten Ergebnisse im Detail

Die Entscheidung zur (Neu-) Gestaltung der Organisation von Arbeit fällen einzig GründerInnen, EigentümerInnen und GeschäftsführerInnen. Die initiale Entscheidung zur Veränderung der Organisationsform muss von diesen „**ersten bewegten Bewegern**“ kommen. Ohne diesem eindeutigen und klaren Basisentscheid startete keine nachhaltige Veränderung der Organisationsform. Das Paradoxon, dass der Weg zu einer von persönlicher Hierarchie freien Struktur an der obersten Instanz der Hierarchie beginnt, ist real. Der/die MachsträgerIn verzichtet auf Macht und Autorität. Der Machtverlust wird mit Erwartungen, Wünschen, Hoffnungen und Sehnsüchten an die neue Organisationsform kompensiert. Die **Beweggründe zur Veränderung** der Organisationsform sind mannigfaltig. Sie reichen von der Hoffnung auf persönliche Entlastung und die Unzufriedenheit bestehender Geschäfts- und Entscheidungsabläufe, über den gewünschten Zustand der Potenzialentfaltung für MitarbeiterInnen bis zum Wunsch nach einem skalierbaren Modell für zukünftiges Firmenwachstum. Die Hoffnung auf größeren wirtschaftlichen Erfolg stellt keinen vordergründigen Beweggrund zur Transformation des Unternehmens dar.

Der grundsätzlichen Entscheidung zur Transformation folgen acht bewusst gesetzte, funktionale Ablaufinterventionen in teilweise loser Reihenfolge. Bisherige Muster und Strukturen im Unternehmen werden dabei sprichwörtlich auf den Kopf gestellt und benötigen neue Aspekte der Organisationsgestaltung. Grundlegend für diese **neuen Aspekte der Organisationsgestaltung** sind zwei Elemente: Transparenz und veränderte Entscheidungs- und

Abstimmungsabläufe. Das unbedingte Bekenntnis, Transparenz für möglichst viele Betriebsinformationen allen MitarbeiterInnen gewähren zu wollen, ist die absolute Voraussetzung für die Entscheidungsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Gleichzeitig ist die grundlegende Neugestaltung von Entscheidungsabläufen erforderlich: Wer entscheidet mit wem über was in welcher Form, wenn nicht mehr der/die (Teil-) Hierarchieoberste/r entscheidet? Erste Standardentscheidungsmodelle sind bereits zu erkennen. Weitere Wesenskerne sind die Beteiligung bzw. Überlegungen zur Beteiligung von MitarbeiterInnen am Unternehmen und die permanente Suche nach dem für das Unternehmen passende Gehaltssystem, das den Kriterien von Nachvollziehbarkeit, Fairness und Transparenzfähigkeit entspricht. Einer großen Spreizung der Gehälter zwischen niedrigsten und höchsten Gehältern wird eine Absage erteilt und als nicht mit der neuen Organisationsform vereinbar argumentiert. Der Umgang mit Zielvereinbarungen ändert sich, die Verantwortung für Zielerreichung wird von der individuellen Ebene auf die Teamebene gehoben. Das Karriereverständnis wird neu formuliert zugunsten fachlicher und persönlicher Weiterentwicklung auf lateraler Ebene. In Abwesenheit von formalen, regulierenden Führungskräften beginnt eine Selbstregulation innerhalb von Teams bzw. der Organisation, in der den gegenseitigen Beziehungen unter den KollegInnen große Bedeutung zukommen: Der Gruppendruck beginnt sich zu etablieren. Er ist von Konfliktpotenzial begleitet. Peer-Feedback erhält einen wichtigen Stellenwert.

Im gesamten Veränderungsprozess kommen den ehemaligen MachsträgerInnen einzigartige Aufgaben zu: sie agieren als **Hüter der Idee des Neuen**, sie bewahren den „neuen Schatz“. Sie sorgen bei Veränderungsturbulenzen für einen sicheren Rahmen, halten bei den Entwicklungsprozessen den Raum und geben ihnen Zeit.

Zum **Nutzen der neuen Organisationsform**, und wie er von den Beteiligten erlebt wird, lässt sich festhalten, dass sowohl Nutzen für GründerInnen und GeschäftsführerInnen, als auch für MitarbeiterInnen, das gesamte Unternehmen und die Gesellschaft erkannt werden. Die GründerInnen und GeschäftsführerInnen sehen ihre Beweggründe und Erwartungen der

Transformation durch ihre Nutzen adressiert. Mitarbeiterinnen profitieren von einer hohen Flexibilität, wo und wie sie ihre Arbeitsleistung erbringen. Sie bestätigen einen hohen Partizipationsgrad, eine hohe Bindung an das Unternehmen, angenehmes Arbeitsklima und eine offene Gesprächskultur. Die neue Organisationsform wird als guter Rahmen für die persönliche Entwicklung gesehen und das den MitarbeiterInnen entgegengebrachte Vertrauen wird sehr geschätzt. Die Zufriedenheit und Motivation wird in der neuen Organisationsform als hoch gewertet. Bemerkenswert ist die Zuschreibung an neue Organisationsformen, gesellschaftsverändernd zu wirken: Wer in partizipativen, selbstorganisierten Organisationsstrukturen sozialisiert, überträgt sein verantwortungsvolles Verhalten auf Familie, Freundeskreis und Vereine.

Die Veränderungen in der Organisationsgestaltung bringen in den neuen Organisationsformen auch Schwierigkeiten und neue, unerwartete Situationen mit sich, für die es keine finalen Lösungen gibt. Ein bedeutender Teil neuer Organisationsformen ist die Bereitschaft, sich neuen Dynamiken zu stellen, zu thematisieren und die Organisationsmitglieder an den Lösungen partizipativ mitwirken zu lassen. Die **Fähigkeit bzw. die Bereitschaft zur Selbstorganisation** und zur Übernahme von Verantwortung stellt eine Herausforderung für neue Organisationsformen dar. In der neuen Organisationsform stellt sich die Frage nach der Passung zum Unternehmen: fachlicher „fit“ oder „organisationsform-fit“? Die konsequente Überarbeitung früherer Muster der Organisationsgestaltung führt auch zu Orientierungslosigkeit bei den Organisationsmitgliedern, z.B. werden Zuschreibungen und Erwartungen an formale Führungskräfte enttäuscht. Die Art der Ausrichtung des Unternehmens hin auf ein vorgegebenes Ziel erfährt in den neuen Organisationsformen eine Änderung. Kann überhaupt auf ein vorgegebenes Ziel ausgerichtet werden? Wer erstellt die Richtung und wie wird partizipativ ausgerichtet? Die Fragestellungen zeugen möglicherweise von einer immanenten Herausforderung. Neue **Effektivitäts- und Effizienzhürden** stellen die neue Organisationsform ebenfalls vor neue Herausforderungen. Werden nur in einem Teilbereich der Organisation neue Aspekte von neuen

Organisationsformen implementiert, so erschwert diese Situation die gegenseitige Zusammenarbeit.

Die Mitglieder in neuen Organisationsformen sind sich der prinzipiellen Möglichkeit der **Rückkehr zur Hierarchie** bewusst. Obwohl als Gründe der Wunsch der MitarbeiterInnen nach einer Rückkehr, der Weggang des Gründers/der Gründerin bzw. des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin und wirtschaftlicher Druck im Kopfkinoplast haben, können sich Organisationsmitglieder ein „back to the roots“ nicht wirklich vorstellen.

An dieser Stelle soll die Frage beantwortet werden, inwieweit „neue Organisationsformen von Arbeit“ nun wirklich hierarchiefrei bzw. hierarchiereduziert sind oder nicht. Die Aussagekraft dieser Arbeit findet hier insofern eine Einschränkung, als ausschließlich Unternehmen mit einer selbstentwickelten und einer holokratischen Organisationsform untersucht wurden. Zwei Unternehmen mit selbstentwickelter Organisationsform und die beiden holokratischen Unternehmen organisieren Arbeit nach dem Prinzip der „verschachtelten Teams“ in Kreisform. Das Grundprinzip verschachtelter Teams ist eine **Hierarchie von Sinn, Komplexität und Umfang**. Es gibt keine Hierarchie von Menschen oder Macht. (Bei einem untersuchten Unternehmen war die Anzahl der MitarbeiterInnen zu gering, um eine Aussage hinsichtlich der Kategorisierung des Organisationsprinzips treffen zu können).

Den hohen inhaltlichen Überschneidungsgrad in den Aussagen von GründerInnen- und GeschäftsführerInnen führt der Autor auf die hohe firmeninterne Transparenz, auf die offene Gesprächskultur und auf den hohen Vertrauensgrad untereinander zurück.

Aus Sicht des Autors beeinflussen die Wesenskernne neuer Organisationsformen das Erleben der **psychologischen Eigentümerschaft** und die **sozio-moralische Atmosphäre** positiv. Die durch die qualitative Forschung sichtbar gemachte Nutzen der neuen Organisationsformen stärken das **organisationale Commitment** und das **Organizational Citizenship Behavior**. Die Austauschbeziehung zwischen Organisation und MitarbeiterIn ist aufgrund des partizipativen Aspekts in neuen Organisationsformen intensiver. Die Bedeutung

des **psychologischen Vertrages** ist daher aufgewertet und die Reziprozität komplexer. Hinweisen möchte der Autor auf prinzipielle Risiken, die die **Subjektivierung von Arbeit** mit sich bringt. Überall dort, wo es zu Entgrenzungen kommt, kann es zu „Übergriffen“ kommen oder solche erlebt werden. Das Erleben einer hohen psychologischen Eigentümerschaft kann auch auslaugend und energieraubend sein. Selbstorganisation bedeutet unter anderem, mit seinen eigenen Kräften und Unzulänglichkeiten im Sinne einer ganzheitlichen Gesundheit eigenverantwortlich umgehen zu können bzw. zu lernen damit umzugehen.

5.2 Ausblick

Laloux hat in seinem Grundlagenwerk „Reinventing Organizations“ die früheren Paradigmen nachvollziehbar aufbereitet und die Phase des integralen evolutionären Paradigmas umfangreich beschrieben. Mit Blick auf die Zeitachse kann man feststellen, dass sich die **Evolution zu beschleunigen scheint**. Sie wird schneller und schneller. Die aufeinanderfolgenden Stufen des Bewusstseins der Menschen und ihrer Organisationen zeigen das Phänomen, dass verschiedene Paradigmen nebeneinander koexistieren können. Wir finden heute parallele Beispiele für Organisationsformen mit tribalen bis petrolen Aspekten (vgl. Laloux, 2015, S. 35f).

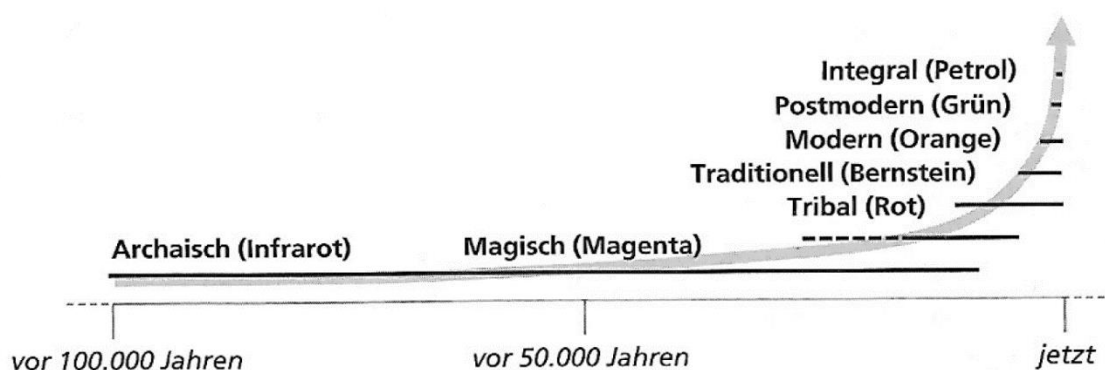


Abb. 17: Aufeinanderfolgende Stufen des Bewusstseins der Menschen und ihrer Organisationen, Quelle: Laloux, 2015, S. 35

Die Praxisbeispiele zeigen, dass wir bereits beim integralen evolutionären Paradigma angekommen sind. In der folgenden Tabelle sind Organisationen

angeführt, die dem integralen evolutionären Paradigma folgen. Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Von Laloux untersuchte Organisationen			
Applied Energy Services (AES)	USA	Buurtzorg	NED
BSO/Origin	USA	Evangelische Schule Berlin Zentrum	GER
Morning Star	USA	Heiligenfeld Kliniken	GER
Patagonia	USA	Fonderie et Ateliers du Vimeu (FAVI)	FRA
Resources for Human Development (RHD)	USA		
Sounds True	USA		
Sun Hydraulics	USA		
Andere Organisationen mit neuen Organisationsformen			
Haufe Umantis	GER	Tele Haase	AUT
Dark Horse	GER	ITdesign	AUT
allsafe JUNGFALK	GER	Dewetron	AUT
oose Innovative Informatik	GER	Trikustik	AUT
sipgate	GER	dwarfs & Giants	AUT
Premium Cola	GER	GEA Waldviertler	AUT
Gutmann Aluminium Draht	GER	Apus	AUT
Ökofrost	GER	Mondragón Corporación Cooperativa	ESP
Netcentric	GER	Handelsbanken	SWE
Hoppmann Autowelt	GER	Semco	BRA
Freitag	SUI	Zappos	USA

Tab. 12: Organisationen die dem integralen evolutionären Paradigma folgen. Oben: Elf von Frederic Laloux untersuchte Unternehmen, Unten: Organisationen die vom Autor zugeordnet wurden, eigene Darstellung

Die fünf vom Autor selbst untersuchten, gewinnorientierten Unternehmen befinden sich am Übergang vom postmodernen pluralistischem Paradigma zum integral evolutionären Paradigma. Integrale evolutionäre Organisationen integrieren Aspekte, die sich aus den früheren Organisationsformen weiterentwickelt haben. Neue Organisationsformen sind ohne historischen Organisationsbezug nicht denkbar. Evolution bedeutet die Veränderung von Merkmalen von Paradigma zu Paradigma. Auf diese Weise sind die unterschiedlichen Aspekte von neuen Organisationsformen erklärbar.

Allerdings, Laloux lässt den/die Leser/in über die Zukunft im Unklaren. Welche Paradigmen kommen auf die Gesellschaft zu? Von welchen Durchbrüchen werden sie gekennzeichnet sein? Welche Aspekte werden bleiben, welche verschwinden, welche hinzukommen? Fischer schlägt die Weiterentwicklung des von Glasl und Lievegoed entworfenen Konzepts der „**Dynamischen Unternehmensentwicklung**“ vor, um zukünftige Paradigmen zu antizipieren.

Seinem Konzept legt Fischer die vier Entwicklungsphasen „Pionierphase“, „Differenzierungsphase“, „Integrationsphase“ und „Assoziationsphase“ zugrunde (vgl. Eckes, 2014, S. 3ff).

Daran legt er den Kreuzungspunkt zwischen den Phasen der Organisationsentwicklung und den Paradigmen von Laloux. Sinngemäß nennt Fischer diese Stufe „**Die Hierarchiefreie-Phase**“ oder „Reinventing Organizations“. Sie deckt sich inhaltlich mit dem integralen evolutionären Paradigma von Laloux.

Nach Auflösung von Hierarchien lösen sich als nächstes die Unternehmensgrenzen auf. In dieser Phase haben Lieferanten und Kunden so starken Einfluss auf die traditionellen Aufgaben eines Unternehmens, dass sie vom Unternehmen nicht mehr wirklich abgegrenzt werden können, sondern zu einem Teil des Unternehmens werden. Fischer nennt sie „**Die Stakeholder-Phase**“ oder „Reinventing Supply-Chain“ (vgl. Fischer, 2016, S. 77). Als Unternehmensbeispiel führt Fischer Premium Cola an. Premium Cola hat eine extreme Form der Beteiligung gewählt: Premium Cola setzt auf maximale Inklusion aller am Bestehen des Unternehmens Beteiligten Stakeholder. D.h. Leistungsersteller, Partnerunternehmen und Endkunden entscheiden in allen Belangen gleichberechtigt im Kollektiv und besitzen auch ein Veto-Recht. Premium Cola bekennt sich zu einem gleichen Lohnniveau für alle, zur „Konsensdemokratie“, zur vollständigen Transparenz und zum Handel ohne schriftliche Verträge. Premium-Cola existiert als „virtuelle Firma“: Die KollektivistInnen arbeiten dabei räumlich und zeitlich ungebunden. Es gibt kein zentrales Büro. Alle Beteiligten kommunizieren über Internet und Telefon in einem über die deutschsprachigen Länder verteilten Netzwerk. Weder die Produktionsanlagen noch die Logistik sind Eigentum von Premium Cola (vgl. Friedrich, 2015, 69ff; vgl. Fischer, 2016, S. 83f).

Die nächste von Fischer vorgestellte Phase stellt den Übergang von der „Tauschwirtschaft“ in die „Schenkwirtschaft“ oder „Geschenkökonomie“ dar. Fischer nennt diese Phase „**Die Schenkungsphase**“ oder „Reinventing Business“. In dieser Phase können die Leistungserbringer nicht mehr als

Organisation bezeichnet werden und es wird auf die Gegenleistung verzichtet. Menschen werden für ihre Arbeit nicht mehr bezahlt, was nicht bedeutet, dass sie nicht auf andere Weise davon profitieren. Es gibt keine zentrale Koordination der Arbeit mehr. Leistungserbringung bedeutet dezentrale, individuelle Aufgabenergreifung. Man könnte es einen „offenen Leistungsverbund“ nennen. Als Beispiel für diese Phase nennt Fischer „Wikipedia“, die online Enzyklopädie. Hier werden die Artikel von unentgeltlich arbeitenden freiwilligen Autoren verfasst und im kollaborativen Schreiben gemeinschaftlich korrigiert, erweitert und aktualisiert (vgl. Fischer, 2016, S. 97ff). Bis hierher skizziert Fischer einen für den Autor nachvollziehbaren Weg.

Die letzte Stufe klingt derzeit noch unvorstellbar: Fischer nennt sie die „**Lebenskünstler-Phase**“. Bei dieser Phase geht er von einer grundlegenden Änderung des Verhältnisses zwischen Arbeit und Einkommen aus. Damit weist Fischer in die Richtung des bedingungslosen Grundeinkommens. So utopisch diese Vorstellung eines Grundeinkommens klingen mag: Unserer Gesellschaft geht die bezahlte Erwerbsarbeit aus. Es wird sich zeigen, ob Fischer mit seiner Idee recht behält. Möglicherweise kommt es ja auch zum Kreuzungspunkt mit New Work, so wie es Bergmann angedacht hatte: 1/3 Erwerbsarbeit, 1/3 Selbstversorgung und „smart consumption“ und 1/3 Arbeit, die man wirklich, wirklich will. Und wie sieht die Organisationsform dafür aus?

Die Entwicklungen gemäß dem integralen evolutionären Paradigma können nicht geleugnet werden. Die Unternehmensberatung Deloitte reiht das Thema der Organisationsstruktur als Top 1 - Trend in den Human Capital Trends 2016 für Deutschland. Im Fokus steht dabei die Schaffung neuer Organisationsformen, bei denen Hierarchien aufgebrochen werden und funktionsübergreifende, vernetzte Teams entstehen (vgl. Deloitte, 2016). Wurde das Thema 2016 noch „Organisationsstruktur“ genannt, kommt 2017 der Terminus „**Die Organisation der Zukunft**“ zum Einsatz. Mit einem unveränderten Bild: Die Organisation der Zukunft ist globaler Trend Nr.1 unter den HR Trends 2017. Die Vereinfachung und Agilität von Organisationen und Unternehmen steht im Zentrum der Veränderungen (vgl. Deloitte, 2017). Die

Grafik zeigt die global vergleichbaren Einschätzungen bezüglich dieses Trends in ausgewählten Ländern.

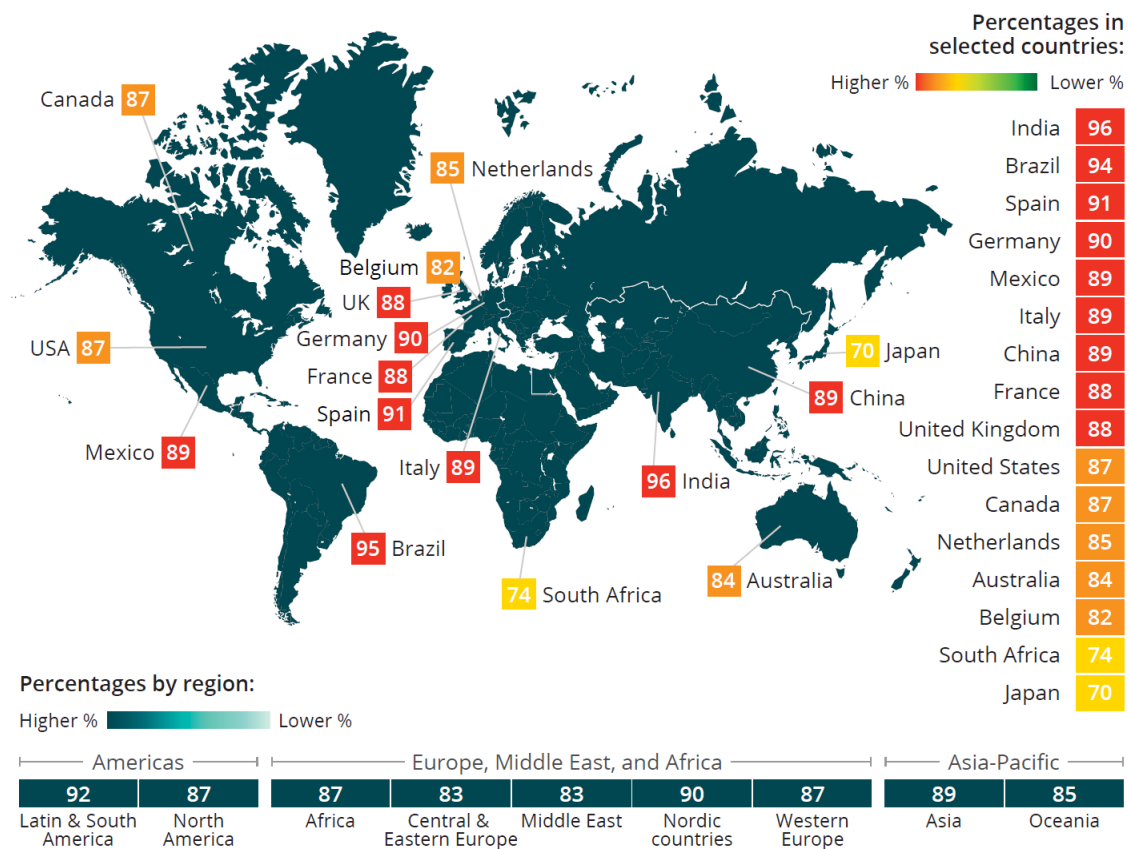


Abb. 18: „Die Organisation der Zukunft“ als Top 1 Trend der globalen HR Trends 2017; Die Ziffern beschreiben jene Anzahl der UmfrageteilnehmerInnen, die diesen Trend als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft haben, Quelle: Deloitte, 2017, S. 20

Das Zukunftsinstitut hat „**New Work**“ als **Megatrend** eingestuft. Megatrends sind jene Trends, die einen großen und epochalen Charakter haben. Ihre Halbwertszeit (die Zeit bis zum Zenit ihrer Wirksamkeit) wird mit 30 Jahren oder mehr angenommen. Das entsprechende Merkmal von Megatrends ist aber weniger ihre Dauer, sondern ihr „Impact“. Sie verändern nicht nur einzelne Segmente oder Bereiche des sozialen Lebens oder der Wirtschaft. Sie formen ganze Gesellschaften um.

MEGATREND-MAP 2.0

Die Megatrend-Map zeigt die elf zentralen Megatrends unserer Zeit. Megatrends sind so linear und eindimensional, sondern vielfältig, komplex und vernetzt. Die Form der Darstellung zeigt daher nicht nur die Trends an sich, sondern visualisiert auch die Überschneidungen und Parallelen zwischen den Megatrends.

Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie wiederum verdeutlichen die unterschiedlichen Dimensionen, Facetten und Trendspekte. Sie bilden die Wichtigkeit eines Megatrends und die diversen Einflussfaktoren ab, die im Umfeld eines Megatrends wirken.



Abb. 19: Das Zukunftsinstitut kategorisiert New Work als Megatrend, Quelle: Zukunftsinstitut, 2016

Organisation der Zukunft bedeutet nicht zwangsläufig „Neue Organisationsform“ und Agilität und New Work haben nicht unbedingt etwas miteinander zu tun. Der Begriffsdschungel rund um neue Organisationsformen ist nicht hilfreich bei der Orientierung, erklärt aber die Unerfahrenheit bei der Herangehensweise an das Thema. Aus heutiger Sicht des Autors werden uns die Veränderungen in den Paradigmen definitiv in der Zukunft begleiten. **Das Thema bleibt.** Die Begrifflichkeiten werden sich verändern. Das derzeitige Modewort „Agil“ wird seinen berechtigten Platz in hocheffektiven Methoden zur Softwareentwicklung behalten. Dagegen wird der Begriff der „Agilen Organisation“ wieder verschwinden aus Mangel an konkreter Bedeutung: Ist die agile Organisation besonders wendig, flexibel und anpassungsfähig? Oder setzt die agile Organisation Methoden aus der agilen Softwareentwicklung ein? Oder ist die Organisationsform einer agilen Organisation ein auf alle Teams skaliertes Scrum-Framework? Kühl betrachtet die Begrifflichkeiten rund um die agile

Organisation ebenfalls kritisch indem er in einem Interview meint, die agile Organisation sei kalter Kaffee (vgl. Kühl, 2017).

Aus der Sicht des Autors wird die Anzahl der Organisationen mit neuen Organisationsformen entlang des integralen evolutionären Paradigmas steigen. Zu den beiden bisherigen geschlossenen Betriebssystemen Soziokratie und Holakratie werden andere umfassend beschriebene Betriebssysteme treten. Die selbstentwickelten Organisationsformen werden inhaltlich vielfältiger werden. Beides, geschlossene Betriebssysteme und selbstentwickelte Organisationsformen, wird es weiterhin geben. Auf die **Passung der Organisationsform** zur Organisation wird vermehrt Wert gelegt werden. Wo liegen die Grenzen für neue Organisationsformen? In welchen Bereichen werden sie nicht Fuß fassen können?

Nach Ansicht des Autors stoßen neue Organisationsformen im Bereich von Aktiengesellschaften und globalen Konzernen an ihre **Grenzen**. Solange die Ergebnisse für einzelne Teile des Unternehmens den vereinbarten Zielen entsprechen, lässt die Art der Organisationsform Aktionäre, möglicherweise sogar den Vorstand, unberührt und lässt Platz für Teilimplementationen nach Guerillataktik. Volatilität als Begleiterscheinung eines Transformationsprozesses zu einer neuen Organisationsform zu akzeptieren erscheint a priori ein No-Go zu sein. Die Top-Down Entscheidung zur Distribution von global verfügbaren Produkten zum gleichen Zeitpunkt und die damit verbundene Notwendigkeit zur Synchronizität sieht der Autor ebenfalls kritisch in der Passung zu neuen Organisationsformen. Die beschriebenen acht neuen Aspekte widersprechen diametral der Wirtschaftslogik globaler Sales- und Marketingorganisationen und spießen sich mit Interessen von Anteilseignern, die planbare, wiederkehrende Gewinne für ihr eigenes Geschäftsmodell benötigen. Gleichzeitig werden Organisationen in ihrer Problemlösungsfähigkeit total davon abhängig, dass ein immer größer werdender Teil ihrer Beschäftigten ständig mitdenkt, sich ein eigenständiges Urteil über die Problemdimensionen der jeweiligen Situation bildet und im wohlverstandenen Interesse der Organisation aus eigener Verantwortung heraus (d. h. ohne sich hundertfach bei Vorgesetzten abzusichern) die

erforderlichen Schritte in die Wege leitet (vgl. von Ameln, Wimmer, 2016, S. 13).

Organisationen sind gefordert, mit **innovativen Praktiken** in der Zusammenarbeit zu experimentieren, die die neuen Aspekte der Organisationsgestaltung unterstützen. Individuelle Zielvereinbarungen, Performance Reviews, klassische Mitarbeitergespräche, intransparente Gehaltssysteme, etc. halten nicht Schritt mit den Durchbrüchen von Selbstführung, Ganzheit und evolutionärem Sinn des integralen evolutionären Paradigmas der neuen Organisationsformen. HR ist hier gefordert, um den Reset-Button zu drücken. Neue Organisationsformen benötigen neue Praktiken für das Miteinander unter veränderten Rahmenbedingungen.

Eine große Hoffnung für neue Erkenntnisse setzt der Autor in die **weiteren Forschungen** zu den Effekten und Phänomenen rund um neuen Organisationsformen. Als besonders interessant wertet der Autor eine Differenzierung zwischen den Effekten in Bezug auf verschiedene Organisationsformen.

Abschließend möchte der Autor die aufmunternden Worte eines der interviewten Geschäftsführer zum Thema der Veränderung der Organisationsform zitieren: „Einfach den Mut haben es zu tun. Und wenn es passt, einfach weitermachen. Und wenn es nicht passt, auch den Mut haben es zu stoppen und wieder was anderes auszuprobieren“ (vgl. Interview E, S. 32, Z. 1525).

Literaturverzeichnis

- Arnold, H. (2016). *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Freiburg: Haufe-Lexware
- Bartz, M. (2015). Trend New Work: Begriff, Herkunft, Bedeutung. <https://newworldofwork.wordpress.com/2015/02/18/trend-new-work-begriff-herkunft-bedeutung/> , (Datum des Zugriffs: 06.07.2017)
- Berghaus, M. (2011). *Luhmann leicht gemacht* (3.Aufl.). Köln: Böhlau
- Binder, T. (2014). Persönlichkeitsentwicklung und Beratungskompetenz: Ich-Entwicklung von Beratern und Führungskräften im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen. Unveröffentlichte Dissertation. Berlin: Freie Universität Berlin
- Boos, F., Fink, F., Tobeitz, G. (2017). Wenn Krisen Krisen folgen. Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess Teil 2. *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 1, 48-54
- Boos, F., Heitger, B., Hummer, C. (2005). Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 1, 4-15
- Boos, F., Mitterer, G. (2014). *Einführung in das systemische Management*. Heidelberg: Carl Auer
- Brückner, F., von Ameln, F. (2016). Agilität. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, Nr. 4, 383-386
- Buck, J.A., Endenburg, G. (2005). Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation. URL: [http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/01/Die Kreativen Kraefte der Selbstorganisation.pdf](http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/01/Die_Kreativen_Kraefte_der_Selbstorganisation.pdf) (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015). *Grünbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken*. Berlin, URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile , (Datum des Zugriffs: 24.05.2017)

Dark Horse Innovation. (2016). *Thank God it's Monday* (3. Auflage). Berlin:
Econ

Das Agile Manifest (2001). Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn,
A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A.,
Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K.,
Sutherland, J., Thomas, D., URL:
<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Datum des Zugriffs:
01.09.2017)

Daser, B. (2009). *Mensch oder Kostenfaktor? Über die Haftbarkeit
psychologischer Verträge im Outsourcing-Prozess*. Wiesbaden: VS
Verlag für Sozialwissenschaften

Deci, E.L., Ryan, R.M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation
und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, Nr. 2,
223-238. URL: [https://www.phil-fak.uni-
duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Allgemeine Sprachwisse
nschaft/Dokumente/Bilder/1993_DeciRyan_DieSelbstbestimmungsthe
orieDerMotivation-German.pdf](https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Allgemeine_Sprachwissenschaft/Dokumente/Bilder/1993_DeciRyan_DieSelbstbestimmungstheorieDerMotivation-German.pdf) , (Datum des Zugriffs: 12.09.2017)

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2016). Human Capital Trends 2016. URL:
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-
capital/HC_Trends2016_InteraktivesPDF_deutsche%20Ergebnisse.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HC_Trends2016_InteraktivesPDF_deutsche%20Ergebnisse.pdf)
, (Datum des Zugriffs: 12.09.2017)

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017). Global Human Capital Trends 2017.
URL:
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-
deloitte/global-human-capital-trends-2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-human-capital-trends-2017.pdf) , (Datum des Zugriffs:
12.09.2017)

Dräther, R., Koschek, H., Sahling C. (2013). *Scrum. Kurz & gut*. Heidelberg,
O`Reilly

Dresing, T., Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse.
Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (12.

Auflage). Marburg, URL: www.audiotranskription.de/praxisbuch ,
(Datum des Zugriffs: 24.05.2017)

Eckes, A. (2014). Entwicklungsphasen der Organisation. Das Modell von Glasl und Lievegoed. *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 2, 4-13

Endejan, M., Weckmüller, H. (2016). Agilität in Unternehmen. *Personalmagazin*, Nr. 7, S. 18-23

Ernst & Young. (2010). Psychologisches Eigentum. Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden. URL:
<https://www.alexandria.unisg.ch/62475/1/PsychologEigentum.pdf> ,
(Datum des Zugriffs: 05.09.2017)

Fink, F. (2017). Die Frage nach dem Sinn. Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 2. *Personalmanager*, Nr. 1, 30-33

Fischer, B. (2016). *Reinventing Business. Wie traditionelle Unternehmen hierarchiefrei werden & Wie sich eine Geschenkökonomie entwickelt*. Mannheim: Bertram Fischer

Frankl, V. (2015). *...trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager* (7.Auflage). München: Kösel

Frei, F. (2016). *Hierarchie. Das Ende eines Erfolgsrezepts* (2.Auflage). Lengerich: Pabst Science Publishers

Freitag, K., Freitag, M. (2016). Was versteht man unter agiler Führung? *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 2, 69-73

Frey, D., Hauser, A. (2013). Klassiker der Organisationsforschung. Kurt Lewin. *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 3, 93-98

Friedrich, M. (2015). Das Gemeinsame der Einzelnen. Unveröffentlichte Masterarbeit. Cottbus/Senftenberg: Brandenburgische Technische Universität

Fürnkranz, W. (2017). Lehrveranstaltung Organisationskultur – Skriptum. Wien: ARGE Bildungsmanagement

- Gebert, D. (1974). *Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels*. Stuttgart: Kohlhammer
- Gehrckens, H.M. (2016). Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderungen an die Organisation von morgen. In G. Heinemann, H.M.
- Gehrckens, U.J. Wolters, dgroup GmbH (Hrsg.). (2016). *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 79-108), Wiesbaden: Springer Gabler
- Geschwill, R., Nieswandt, M. (2016). *Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden, Springer
- Gloger, B., Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. München: Carl Hanser
- Goldman, L., Nagel, R.N., Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold
- Haas, O. (2017). *Klassiker der Organisationsforschung*. Edgar Schein. OrganisationsEntwicklung, Nr. 1, 90-97
- Helj, P.M. (1982). *Sozialwissenschaft als Theorie selbstreferentieller Systeme*. Frankfurt: Campus
- Hardering, F., Will-Zocholl, M., Hofmeister, H. (2016). Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Nr. 1-2, 3-12
- Haufe Whitepaper. (2015). *Agile Unternehmen. Das Betriebssystem für die Arbeitswelt der Zukunft*. Freiburg, URL: <http://whitepaper.haufe.de/personal/Agile-Unternehmen/223,585,48> , (Datum des Zugriffs: 24.05.2017)

- Hieronymi, A., Eppler, M.J. (2015). Kleines Komplexitäts-ABC. OrganisationsEntwicklung, Nr. 4, 21-32
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Höge, T. (2006). Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Zum Stand der Forschung zu den psychologischen Effekten. Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Nr. 4, 246-258
- Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer
- Kieser, A. (2016). Klassiker der Organisationsforschung. Frederick Winslow Taylor. OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, 98-101
- Kleemann, F., Matuschek, I., Voß, G. (1999). Zur Subjektivierung von Arbeit. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH. URL: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/11666/ssoar-1999-kleemann_et_al-zur_subjektivierung_von_arbeit.pdf?sequence=1 , (Datum des Zugriffs: 07.09.2017)
- Konz, C. (2016). Gegenüberstellung traditioneller und agiler Organisation. Beitrag im Blog Produktmanagement & Social Media. URL: <http://www.produktmanager-blog.de/product-owner-agiler-coach-scrum-master-etc-agile-ansaetze-sind-auf-dem-vormarsch-produktmanager-bleibt-wachsam/> , (Datum des Zugriffs: 12.09.2017)
- Korn, H.P. (2014). Agile Führung: Ein Oxymoron? URL: http://www.korn.ch/archiv/publikationen/korn_OS_05_14_Agile-Fuehrung.pdf , (Datum des Zugriffs: 05.09.2017)
- Korn, H.-P. (2016). Erfolgreiche Führung war schon immer agil! Auf sicherem Boden braucht es ja keine Führung. In O. Geramanis, K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 115-139), Wiesbaden: Springer Gabler

- Kotter, J.P. (2012). Die Kraft der zwei Systeme. Harvard Business Magazin.
 URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-89521597.html#ref=rss> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Krejci, G.P. (2016). Die steigende Bedeutung von Vertrauen.
 OrganisationsEntwicklung. URL: <https://www.zoe-online.org/meldungen/die-steigende-bedeutung-von-vertrauen/> ,
 (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Krejci, G.P. (2016). Ist die Hierarchie noch zeitgemäß?
 OrganisationsEntwicklung. URL: <https://www.zoe-online.org/meldungen/ist-die-hierarchie-noch-zeitgemaess/> , (Datum
 des Zugriffs: 01.09.2017)
- Kühl, S., Schnelle, T. (2009). Führen ohne Hierarchie. Macht, Vertrauen und
 Verständigung im Prozess des Lateralen Führens.
 OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, 51-60
- Kühl, S. (2017). Die agile Organisation ist kalter Kaffee. Interview im Human
 Resources Manager. URL:
<https://www.humanresourcesmanager.de/news/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee.html> , (Datum des Zugriffs: 12.09.2017)
- Kunz, J., Quitmann, A. (2011). Der Einfluss von Anreizsystemen auf die
 intrinsische Motivation. Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 25, Iss.
 1, 55-76
- Kunze, M., Seeling, T. (2012). Eine interdisziplinäre Annäherung an
 betriebliches Vertrauen. Zeitschrift zur interdisziplinären
 Organisationsentwicklung – Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Nr.
 3, 1-31
- Kunzmann, P., Burkhard, F.P., Wiedmann, F. (1992). *dtv-Atlas zur Philosophie.
 Tafeln und Texte* (2.Auflage). München: Deutscher Taschenbuch
 Verlag

- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen
- Litz, S. (2012). *Karrieremanagement. Dynamik, Ansätze, Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Luge, S. (2015). Holacracy Konstitution. Deutsche Übersetzung. Version 4.1. URL: https://cidpartners.de/wp-content/uploads/2015/12/20151004_Holacracy_Konstitution_Deutsch_4_1.pdf , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Maringer, J. (2009). Der psychologische Vertrag von Normalangestellten und Leiharbeitskräften im Vergleich, sowie dessen Auswirkungen auf organisationales Commitment und Organizational Citizenship Behavior. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Wien: Universität Wien
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12.Auflage). Weinheim und Basel: Beltz
- Morgan, J. (2015). The 5 Types of Organizational Structures. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/#208530265252> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Moser, K., Hecker, D., Galais, N. (2016). Der merkmalsorientierte Ansatz psychologischer Verträge. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 1, 2-17
- Oestereich, B. (2015). Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation. In T. Sattelberger, I. Welp, A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 228-245), Freiburg: Haufe-Lexware
- Oestereich, B., Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen

- Osterloh, M., Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Pfläging, N. (2009). *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist*. Frankfurt/New York: Campus
- Pfläging, N. (2014). *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht (2.Auflage)*. München: Redline
- Pichler, M. (2016a). (Irr-)Wege der Führungsstile. *Personalmagazin*, Nr. 6, 16-18
- Pichler, M. (2016b). OSB-Studie: Mehr „Collaborative Leadership“, *Wirtschaft + Weiterbildung*, Nr. 6, 36-38
- Pink, D.H. (2010). *Drive. Was sie wirklich motiviert*. Salzburg: Ecowin
- Pinnow, D.F. (2011). *Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Raeder, S., Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe
- Robertson, B.J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen
- Rüther, C. (2010). Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. Seminarunterlage und Einführungstext. URL: <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Rüther, C. (2017). Skript: Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ und ... Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. URL: <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2016/03/skript-soziokratie-holakratie-laloux-und-mehr-201603.pdf> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)

- Rüther, C. (o.J). Was ist Soziokratie? – Überblick und Nutzen. URL: <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/wasistsoziokratie1.0-nutzenundgrenzen.pdf> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Scharmer, O.C., Käufer, K. (2008). Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, 4-11
- Schermuly, C.C. (2016). *New Work - gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe-Lexware
- Schnorrenberg, L.J. (2016). Servant Leadership. URL: http://servantleadership-center.de/?page_id=74 , (Datum des Zugriffs: 13.09.2017)
- Schwaber, K., Sutherland, J. (2016). Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. URL: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Schübel, S. (2016). *Psychological Ownership im Kontext der Unternehmensnachfolge. Eine qualitative Studie*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Schwarz, K. (2016). Holacracy als Managementsystem für die neue Welt von morgen. Unveröffentlichte Masterarbeit. Krems: Donau-Universität Krems
- Senge, P. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11.Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Simon, F.B. (1999). *Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik...*(2.Auflage). Heidelberg: Carl Auer
- Smolej, A. (2015). Die Bedeutung des Informations- und Wissensmanagements auf dem Weg zur lernenden Organisation. Unveröffentlichte Masterarbeit. Graz: Karl-Franzens-Universität Graz

- Stein, F. (2015). Cynefin Framework. URL: <http://www.lean-agility.de/2015/04/cynefin-framework.html> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Stoffel, M. (2015). Mitarbeiter führen Unternehmen – Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG. In T. Sattelberger, I. Welp, A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 260-283), Freiburg: Haufe-Lexware
- Tietel, Erhard (2014). Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment. Conference Paper. URL: https://www.researchgate.net/publication/265207715_Psychologischer_Vertrag_und_organisatorisches_Commitment , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)
- Trimpop, R. (2013). Klassiker der Organisationsforschung. Frederick Herzberg. OrganisationsEntwicklung, Nr. 4, 84-88
- Truppe, C. (2013). Das sozio-moralische Organisationsklima in der gehobenen Hotellerie Kärntens – Eine empirische Erhebung. Unveröffentlichte Masterarbeit. Graz: Karl-Franzens-Universität Graz
- Van Dick, R., Stegmann, S. (2016). Sinnvolle Arbeit ist identitätsstiftend – Zur Bedeutung der Sozialen Identifikation als Wirkmechanismus zwischen Bedeutsamkeit der Aufgabe und Arbeitseinstellungen. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 24, 49-65
- Von Saldern, M. (1998). *Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung. Band 2*. Baltmannsweiler: Schneider
- Vieweg, W. (2015). *Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager*. Wiesbaden: Springer
- Vogt, S., Werner, M. (2014). Forschen mit Leitfadenterviews und qualitativer Inhaltsanalyse. Skript. Fachhochschule Köln, URL: <https://www.f01.th->

koeln.de/imperia/md/content/sozialearbeitplus/skript_interviewsqual_inhaltsanalyse.pdf , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)

Von Ameln, F., Wimmer, R. (2016). *Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel*. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47, 11-21

Von der Oelsnitz, D., Busch, M.W. (2008). Faulenzen in der Gruppe. Frankfurter Allgemeine. URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/management-faulenzen-in-der-gruppe-1545028.html> , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)

Von Heyl, D. (2017). Dimensionen der Bedeutsamkeit. Zur Aktualität der Sinnfrage in Unternehmen. OrganisationsEntwicklung, Nr. 1, 38-40

Weber, W.G. (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? Zeitschrift für Arbeitswissenschaften. URL: https://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/organisationale_demokratie.pdf , (Datum des Zugriffs: 01.09.2017)

Weber, W.G., Schmid, B., Unterrainer, C. (2007). ODEM - Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur im Rahmen des Programms „new orientations for democracy in europe“ – „node“. URL: <https://www.yumpu.com/de/document/view/43912869/odem-node/11> , (Datum des Zugriffs: 07.09.2017)

Weinreich, U. (2016). *Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management*. Berlin: Springer Gabler

Wittrock, D. (2012). Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Holacracy: Jenseits von Autokratie und der "Tyrannei des Konsens" - Ein Paradigmenwechsel für Organisation Im 21. Jahrhundert. In: J. Hollmann, K. Daniels (Hrsg.), *Anders wirtschaften – was Erfolgreiche*

besser machen. Integrale Konzepte für ein neues Wachstum in dynamischen Märkten (S. 155-191). Wiesbaden: Gabler Springer

Winkler, B. (2012). Shared Leadership Ansätze nutzen.
OrganisationsEntwicklung, Nr. 3, 4-6

Wirtschaftslexikon (2017). Hierarchie. URL:
<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/hierarchie/hierarchie.htm> ,
(Datum des Zugriffs: 12.09.2017)

Wirtschaftslexikon (2017). Organisationstheorie. URL:
<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/organisationstheorie/organisationstheorie.htm> , (Datum des Zugriffs: 12.09.2017)

World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Switzerland,
URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf ,
(Datum des Zugriffs: 24.05.2017)

Zukunftsinstitut (2016). Die Megatrend-Map. URL:
<http://www.zukunftsinstitut.de/index.php?id=1532> , (Datum des
Zugriffs: 12.09.2017)

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Darstellung der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg, Quelle: Trimpop, 2013, S. 87.....	22
Abb. 2: Kulturebenen nach Schein, Quelle: Fürnkranz, 2017, S. 5.....	30
Abb. 3: 3-Phasenmodell zur Vertrauensbildung, Quelle: Osterloh, Weibel, 2006, S. 67	33
Abb. 4: Das Cynefin Modell nach Snowden, Quelle: Stein, 2015.....	40
Abb. 5: Fünf Typen von organisationalen Strukturen, Typ 1 und Typ 2, Quelle: Jacob Morgan, 2015.....	56
Abb. 6: Fünf Typen von organisationalen Strukturen, Typ 3 und Typ 4, Quelle: Jacob Morgan, 2015	56
Abb. 7: Fünf Typen von organisationalen Strukturen, Typ 5, Quelle: Jacob Morgan, 2015.....	56
Abb. 8: Der Haufe Quadrant, Quelle: Stoffel, 2015, S. 270.....	59
Abb. 9: Die Funktionen des soziokratischen Arbeitskreises: Leiten – Ausführen - Messen/Rückkoppeln, Quelle: Rüter, o.J., S. 1.....	60
Abb. 10: Die soziokratische Struktur von Endenburg Elektrotechnik, Quelle: Buck, Endenburg, 2005, S. 13	61
Abb. 11: Holacracy ist ein System, um Spannungen zu prozessieren, Quelle: Oestereich, Schröder, 2015, S. 76.....	65
Abb. 12: In Holacracy stehen die Kreise in Beziehung zueinander, Quelle: Wittrock, 2012, S. 175.....	66
Abb. 13: Das Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein), Quelle: Mayring, 2015, S. 98.....	78
Abb. 14: Das Kategoriensystem der vorliegenden Masterarbeit, eigene Darstellung.....	79
Abb. 15: Die Abhängigkeit von psychologischem Eigentum und Unternehmensperformance, Quelle: Ernst & Young, 2010, S. 32.....	116
Abb. 16: Konkrete Maßnahmen zur Förderung psychologischer Eigentümerschaft, Quelle: Ernst & Young, 2010, S. 35.....	117
Abb. 17: Aufeinanderfolgende Stufen des Bewusstseins der Menschen und ihrer Organisationen, Quelle: Laloux, 2015, S. 35.....	172

Abb. 18: „Die Organisation der Zukunft“ als Top 1 Trend der globalen HR Trends
2017, Quelle: Deloitte, 2017, S. 20.....176

Abb. 19: Das Zukunftsinstitut kategorisiert New Work als Megatrend, Quelle:
Zukunftsinstitut, 2016.....177

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Entwicklung von Organisationsformen nach Frederic Laloux, Quelle: Laloux, 2015, S. 36f und eigene Ergänzungen.....	13
Tab. 2: Beschreibung Theorie „X“ und Theorie „Y“, Quelle: Hofert, 2016, S.49.....	20
Tab. 3: Darstellung zweier unterschiedlicher Perspektiven von Zielen, Quelle: Pfläging, 2009, S. 158.....	25
Tab. 4: Darstellung wesentlicher Merkmale tayloristischer und agiler Organisationen, Quelle: Konz, 2016.....	44
Tab. 5: Darstellung zweier unterschiedlicher Perspektiven von Transparenz, Quelle: Pfläging, 2009, S. 138.....	47
Tab. 6: Darstellung der Unterschiede zweier Entscheidungsfindungsverfahren, Quelle: Oestereich, 2015, S. 237.....	50
Tab. 7: Vor- und Nachteile der Soziokratie aus Sicht des Gründers Gerard Endenburg, Quelle: Buck, Endenburg, 2005, S. 21.....	62
Tab. 8: Das Modell der Ich-Entwicklung von Jane Loevinger, Quelle: Binder, 2014, S. 55.....	70
Tab. 9: Die Verteilung der Ich-Entwicklungsstufen in drei aggregierten Stichproben, Quelle: Binder, 2014, S. 99.....	70
Tab. 10: Beschreibung fremdreferenzieller versus selbstreferenzieller Systeme, Quelle: Hejl, 1982; zit. n. von Saldern, 1998, S. 116.....	71
Tab. 11: Übersicht der fünf untersuchten Unternehmen, eigene Darstellung.....	76
Tab. 12: Organisationen die dem integralen evolutionären Paradigma folgen, eigene Darstellung.....	173

Anhang

Interviewleitfaden für semi-strukturierte qualitative ExpertInneninterviews

Christian Hauser

Titel der Masterarbeit:

Neue Organisationsformen von Arbeit mit Fokus auf hierarchiefreie und hierarchiereduzierte Unternehmen in Österreich.

Untertitel/Forschungsfrage:

Was bewegt Unternehmen zur Transformation in Richtung hierarchiefreie oder hierarchiereduzierte Organisationsformen und welchen Nutzen ziehen sie ihrer Sicht daraus?

Einleitung des Interviews: Informationen über Aufzeichnung und Transkription des Interviews, Art der Verwendung des Datenmaterials, Interviewvereinbarung

1. Unternehmensgegenstand, Besitzverhältnisse im Unternehmen, InterviewpartnerIn (Rolle im Unternehmen, Dauer der Firmenzugehörigkeit, etc)
2. Welche Veränderungen in Richtung hierarchiefreies oder hierarchiereduziertes Unternehmen hat es in den letzten Jahren in ihrem Unternehmen gegeben bzw gibt es derzeit?
3. Was waren die Beweggründe, diese Veränderungen zu starten? Von wem kamen Impulse bzw wer ist/war der Treiber dieser Veränderungen?
4. Wie gelingt eine Transformation in Richtung hierarchiefreies oder hierarchiereduziertes Unternehmen? Welche Bedingungen sind nötig und welche Maßnahmen sind dazu wichtig?
5. Was waren die größten Herausforderungen bzw Stolpersteine auf dem Weg der Transformation? Wer hat wie dazu beigetragen, diese Herausforderungen zu meistern?
6. Wer zieht einen Nutzen aus dieser Transformation? Für wen ist diese Transformation ein Gewinn/Vorteil und aus welchem Grund?
7. Gibt es eine Art von Hierarchie derzeit in ihrem Unternehmen? Wenn ja, wie sieht sie aus?
8. Worin sehen sie große und auch kleine Unterschiede zwischen ihrem Unternehmen und anderen Unternehmen in Bezug auf die Unternehmensorganisation?

9. Was konkret macht ihr Unternehmen anders in Bezug auf Unternehmensorganisation als andere Unternehmen?
10. Wie nehmen sie die Unternehmenskultur wahr? Wie würden sie diese beschreiben?
11. Was könnte dazu führen, dass ihr Unternehmen wieder ein „konventionelles“ Unternehmen wird?
12. Welche aus ihrer Sicht relevanten Themen in Bezug zu meinem Masterarbeitstitel und meiner Forschungsfrage wurden nicht behandelt und welche Informationen können sie mir dazu noch geben?

Folgende Themenbereiche sollten durch die im Interviewleitfaden vorgegebenen Fragen zur Sprache kommen. Falls nicht, wird vom Interviewer konkret nachgefragt werden:

Entscheidungsfindung und Entscheidungen
Feedback
Informationsfluss und interne Kommunikation
Karrieremanagement
Organisationsstruktur
Recruiting
Selbstführung
Sinn
Stellenbezeichnungen/Stellenbeschreibungen
Strategie
Trennung vom Unternehmen
Verantwortung
Vergütung und Boni
Weiterbildung
Zeitverpflichtung und Flexibilität
Zielvereinbarungen und Leistungsfeststellung

Beispiel Transkription

977 aufsteigt. #00:33:48-2#
978
979
980 P: Ja. #00:33:48-3#
981
982
983 CH: Also Karriere macht. Also der Lehrling der wird dann nachher ausgelernt, dann
984 verdient er, dann wird er vielleicht ein Meister. Das ist auch nur, ja ein Abschluss.
985 #00:34:00-7#
986
987
988 P: Ja. #00:34:01-4#
989
990
991 CH: Und dann (...) will man immer rauf in der Hierarchie, dann will man quasi einmal
992 Chef sein oder Unterchef oder Subchef oder Abteilungsleiter, Bereichsleiter und so
993 will man fortschreiten. Und damit erhofft man sich auch, dass man mehr Macht hat
994 oder mehr Einfluss, dass man mehr Geld verdient, vielleicht ein großes Dienstauto
995 bekommt. #00:34:19-8#
996
997
998 P: Ja, ja. #00:34:20-2#
999
1000
1001 CH: Aber wie ist es dann in einer Firma, wo es keine Hierarchie gibt, was macht man
1002 da mit Karriere? #00:34:24-0#
1003
1004
1005 P: Na man kann ja zum Beispiel, meine Kollegin studiert gerade nebenbei solche
1006 Dinge, also Weiterbildung ist jetzt eher bei uns im Vordergrund, solche Dinge sich
1007 weiterbilden. Und es gibt natürlich Teilprozessverantwortliche, aber man kann sich
1008 halt auch andere Verantwortungen, zuziehen ist jetzt ein bisschen das falsche Wort
1009 dazu, aber/ #00:34:45-8#
1010
1011
1012 CH: Suchen? #00:34:46-6#
1013
1014
1015 P: Suchen ja suchen, weil zum Beispiel man kann bei uns, weil wir haben ja auch
1016 Personalverantwortliche, also wenn ich jetzt sage, ich habe jetzt keine Lust auf, also
1017 Teilprozessverantwortung ist jetzt noch zu weit weg. Aber ich fühle mich in der Lage
1018 Personalverantwortliche zu sein für einen gewissen Prozess oder Teilprozess, dann
1019 kann ich das auch. Also kann ich mich auch aufstellen lassen bei der Wahl und dann
1020 werde ich entweder gewählt oder nicht gewählt. Also so kann man zum Beispiel sich
1021 auch Zusatzfunktionen suchen und dadurch natürlich auch aufsteigen in einem
1022 hierarchiefreien Unternehmen (lacht) aufsteigen sozusagen. #00:35:25-5#
1023
1024
1025 CH: Verwenden Sie dieses Wort aufsteigen hier intern? #00:35:29-0#

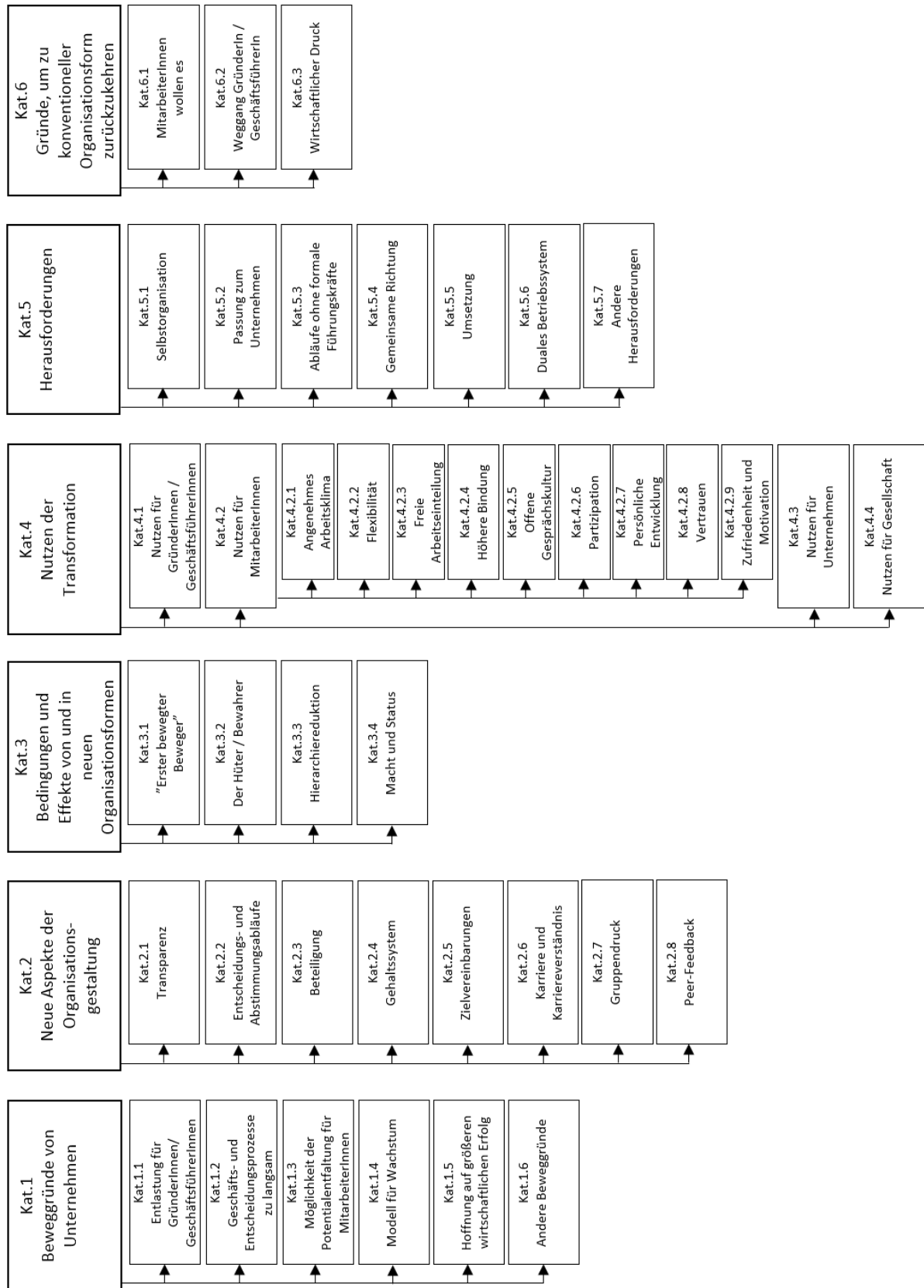
Auswertungen der Interviews – Beispiel 1

	Signatur InterviewpartnerIn	Seite, Absatz- oder Zeilennummern	Originaltext	Paraphrase	Kategorie	Subkategorie	Doppelkategorie
126 C		05/214	ich brauche dann nicht mehr so antauchen. (lacht) Ich habe, ich muss nicht mehr so stark das Gefühl haben, dass ich die Firma jetzt tragen muss. Und wenn ich die Firma nicht trage, dann funktioniert das alles nicht, das war meine Welt davor	Wenn sich die Mitarbeiterinnen besser entfalten können, brauch ich keinen Druck mehr ausüben. Damit muss ich nicht mehr so stark das Gefühl haben, dass ich die Firma jetzt tragen muss. Früher dachte ich, wenn nicht ich die Firma trage, dann funktioniert sie nicht.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Entlastung für Gründer/GF	
127 C		05/238	Ja das Zitronen, das behaupte ich jetzt einfach einmal so, (lacht) wie das Zitronenauspressen Idee war nicht so stark da	Das Unternehmen erfolgreicher machen zu wollen mit Hilfe der neuen Organisationsform war nicht der primäre Motivator.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Hoffnung auf größeren wirtschaftlichen Erfolg	
128 C		05/239	dieses Gefühl Last von meinen Schultern zu nehmen war da, dieses Gefühl von mit weniger Gewalt mehr erreichen war da. Also in dem Sinn, ich muss nicht mehr quetschen und trotzdem könnte es besser funktionieren. Also mit weniger Gewalt mehr erreichen sozusagen. Das war schon da	Ich wollte mit weniger Druck mehr erreichen und wollte das Gefühl Last von meinen Schultern nehmen.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Entlastung für Gründer/GF	
129 C		06/243	Aber jetzt, ich werde damit reicher oder so, würde ich einmal sagen war jetzt nicht der Motivator	Das Unternehmen erfolgreicher machen zu wollen mit Hilfe der neuen Organisationsform war nicht der primäre Motivator.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Hoffnung auf größeren wirtschaftlichen Erfolg	
130 C		06/244	Ich kann eine Win-Win Situation herstellen. Vielleicht für mich weniger Last und mehr Selbstentfaltung der Leute. Und (...) weniger Gewalt vielleicht	Die Idee war, eine Win-Win Situation herzustellen. Mehr Selbstentfaltung für	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Entlastung für Gründl/Möglichkeit der Potentialentfaltung	

Auswertungen der Interviews – Beispiel 2

	Signatur Interviewpartnerin	Seite, Absatz- oder Zeilennummern	Originaltext	Paraphrase	Kategorie	Subkategorie	Doppelkategorie
301 G		7/317	also eine intern transparente Organisation zu schaffen, wo jeder Mitarbeiter in der Lage ist, sinnhafte Entscheidungen zu treffen	Wir wollten eine intern transparente Organisation schaffen, wo jeder Mitarbeiterin in der Lage ist, sinnhaft Entscheidungen zu treffen.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Möglichkeit der Potentialentfaltung für MA	
302 G		7/340	Der W oder ich kenne das auch aus meiner Rolle früher oder aus meiner Funktion früher, dieses Entscheiden müssen über Themen mit die, die dich nicht interessieren entscheiden müssen	Wir wollten aufhören über Themen entscheiden zu müssen die mich nicht interessieren.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Entlastung für Gründ	Geschäfts/Entscheidungs/
303 G		7/365	Und das war auch das, was sowohl der W oder ich immer meiner Rolle früher, habe Zettel unterschrieben, nur damit meine Unterschrift drunter ist. Das ist Blödsinn	W und ich haben früher Zettel unterschrieben, nur damit halt unsere Unterschrift drunter ist. Das ist Blödsinn.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Geschäfts/Entscheidungs/Abläufe zu langsam	
304 G		8/385	Und diese Dinge einfach zu hinterfragen und die besser zu machen, das war unsere Motivation oder seine Motivation, ist meine Motivation, ein Unternehmen anders aufzubauen. Also da die Verantwortung hinzubringen	Unsere Motivation war, konventionelle Organisationsformen zu hinterfragen und ein Unternehmen anders aufzubauen und dabei die Verantwortung zu verteilen.	Beweggründe von Unternehmen für Transformation	Möglichkeit der Potentialentfaltung für MA	
305 G		12/578	Die arbeiten operativ. Gremien sind Entscheidungsgremien. Dort werden Entscheidungen getroffen und wir haben auch und das ist das Thema Infonet, um uns intern transparent zu machen und haben ja auch ein eigenes System entwickelt oder besser gesagt eine eigene Software oder irgendwie, wie man es halt nennen will, ist egal. Auf jedem Fall ist es aber auch so, wir haben drei Arten von Besprechungen in unserem Haus, es gibt den Jour fixe, es gibt eine Arbeitsgruppe und es gibt ein Gremium. Gremien sind Entscheidungsorganisationen da darf man diskutieren, aber nicht zu	Wir haben 3 Arten von Besprechungen: Gremium, Arbeitsgruppe und Jour Fix. Die beiden Gremien sind Entscheidungsorganisationen. Man darf dabei grundsätzlich diskutieren, aber nicht zu lange. Die	Neue Aspekte der Organisationsgestaltung von neuen Organisationsformen	Entscheidungsprozesse und Entscheidungsablä	

Kategoriensystem



Eidesstattliche Erklärung

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

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

Ort, Datum

Unterschrift

