DONAU-UNIVERSITÄT KREMS
Department für E-Governance in Wirtschaft und Verwaltung
Dr.-Karl-Dorrek-Str. 30
A - 3500 Krems

Analyse der personellen Aspekte als Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von evolutionären Organisationsformen in deutschen KMU

Master-Thesis

im Rahmen des universitären Weiterbildungsprogramms

Professional MSc Management und IT

Spezialisierung – Strategie, Technologie, Management

Eingereicht von:

Christian Burkart

Betreut von:

Prof. Dr. Richard Pircher

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit ehrenwörtlich, dass ich meine vorliegende Master-Thesis selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel, benutzt habe.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht als Magister-/Master-/Diplomarbeit/Dissertation eingereicht.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Matrikel Nummer: 11902232

Christian, Burkart:

_____

16.01.2021

Danksagung

Meinen Mitarbeitern möchte ich danken, dass Sie mir während der Erstellung dieser Thesis weitgehend den Rücken freigehalten haben. Zudem danke ich Prof. Dr. Richard Pircher für die Betreuung und dafür, dass ich das Thema auf diese Weise bearbeiten durfte. Auch meinen Kommilitonen Stefan Mayer, Randy Spona und Jörg Hörberg gilt mein Dank für den regelmäßigen und inspirierenden Austausch. Besonders Jörg bin ich dankbar für die täglichen Jour fixe, welche sehr disziplinierend wirkten.

Ausdrücklich möchte ich allen Experten danken, die sich für die Experteninterviews zur Verfügung stellten. Ich hatte keine einzige Absage erhalten!

Mein besonderer Dank gilt Corinna Raith. Corinna hat als Betreuerin der Donau-Universität Krems meine Fragen immer innerhalb kürzester Zeit beantwortet und ihre umfassenden sowie hochwertigen Feedbacks halfen mir sehr die Orientierung zu behalten bzw. zu finden.

Last but not least möchte ich meiner lieben Frau Michaela Burkart danken. Sie stand während der gesamten Zeit mitfiebernd und manchmal auch leidend an meiner Seite und hat mich moralisch und technisch sehr unterstützt. Auch dafür, dass sie mir als Geschäftspartnerin den Rücken freihielt und auch in schwierigen Situationen dafür sorgte, dass ich meinen Fokus auf die Erstellung dieser Thesis richten konnte, gilt mein spezieller Dank.

Kurzfassung

Evolutionäre Organisationen stellen gemäß Frederic Laloux einen organisatorischen Paradigmenwechsel dar. Diese Arbeit beschäftigt sich damit, welche personellen Aspekte zu berücksichtigen sind, um evolutionäre Organisationssysteme erfolgreich in deutsche KMU einzuführen. Hierbei werden die Rollen der Geschäftsleitung, des Einstellungs- und Onboarding-Prozesses sowie der Personalentwicklung in Augenschein genommen. Ziel der Arbeit ist es zu überprüfen, ob die Thesen Laloux' valide sind und wie sie in der Praxis von deutschen KMU umgesetzt werden können. Dazu wurden grundlegende Thesen von Laloux im personellen Kontext der aktuellen Fachliteratur gegenübergestellt und bewertet. Zudem wurden Interviews mit Experten durchgeführt, die Unternehmen bei der Transformation in die agilen Organisationsstrukturen beraten und begleitet haben. Hierbei wurde festgestellt, dass ein selbstführendes System für Geschäftsführer nicht bedeutet, dass sie ihre Führungsrolle verlieren. Sie verändert sich lediglich und gewinnt an Anspruch, indem die Geschäftsleitung eine Vorbildrolle einnimmt und den Raum für die Selbstführung verteidigt. Im Zusammenhang mit deutschen Gesellschaftsformen müssen Geschäftsführer zudem den Informationsfluss sicherstellen, um ggf. auch mithilfe eines Veto-Rechts der persönlichen Haftung zu begegnen. Der Einstellungs- und Onboarding-Prozess ist als Ganzes zu betrachten und sollte in das Team gegeben werden. Die Mitarbeiter steuern ihre Entwicklung in erster Linie selbst, wobei ihnen durch Feedback und organisationsinterne Anforderungen Orientierungshilfen zur Verfügung gestellt werden.

Autorenschlagworte: Evolutionäre Organisationen, Selbstführung, Personelle Aspekte, Geschäftsleitung, Reifegrade, Haftung, Onboarding, Mitarbeiterentwicklung

Abstract

According to Frederic Laloux, evolutionary organizations represent an organizational paradigm shift. This thesis deals with which personnel aspects have to be taken into account in order to successfully introduce evolutionary organizational systems in German small and medium-sized enterprises. In doing so, the roles of management, the hiring and onboarding process and human resources development are examined. The aim of the work is to verify whether Laloux's theses are valid and how they can be implemented in practice by German small and medium-sized enterprises. To this end, Laloux's fundamental theses were compared and evaluated in the personnel context of the current specialist literature. In addition, interviews were conducted with experts who have advised and supported companies in their transformation to agile organizational structures. The results show that a self-managing system for managing directors does not mean that they lose their leadership role. It merely changes and becomes more demanding, with the executive management taking on a role model function and defending the space for self-leadership. In the context of German corporate forms, managing directors also need to ensure information flow to counter personal liability, if necessary with the help of a veto right. The hiring and onboarding process must be considered as a whole and should be given to the team. Personnel development is primarily managed by the employees themselves, with guidance provided by feedback and internal organizational requirements.

Keywords: Evolutionary organizations, self-leadership, human resource issues, executive leadership, maturity levels, liability, onboarding, employee development

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung ..... **II**

Danksagung ..... **III**

Kurzfassung ..... **IV**

Abstract ..... **V**

Inhaltsverzeichnis ..... **VI**

Abbildungsverzeichnis ..... **IX**

Tabellenverzeichnis ..... **IX**

Abkürzungsverzeichnis ..... **X**

Glossar ..... **XI**

1 Einleitung **1**

1.1 Die Notwendigkeit neuer Organisationsformen 1

1.2 Beschreibung des Themas 2

1.3 Darstellung der Forschungsfragen 2

1.4 Wissenschaftliche Relevanz 3

1.5 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit 4

2 Definitionen und Grundlagen **5**

2.1 KMU und Rechtsformen 5

2.2 Die Entwicklung der Agilität 7

2.2.1 Das „Agile Manifest“ 7

2.2.2 Der Bedarf neuer Organisationsmethoden 9

2.2.3 Vom agilen Projektmanagement zur agilen Organisation 10

2.3 Agile Organisationsformen 11

2.3.1 Holacracy 12

2.3.2 Soziokratie 14

2.3.2.1 Abgrenzung zu Holacracy 15

2.3.3 Soziokratie 3.0 16

2.3.3.1 Sieben Basis-Prinzipien 16

2.3.4 Weitere Entscheidungsfindungsmethoden 17

2.3.5 Die Frage nach dem Warum 18

2.4 Begriffsdefinitionen im agilen Organisationskontext 20

2.5 Reinventing Organizations von Frederic Laloux 21

2.5.1 Entwicklungsstufen 21

2.5.2 Evolutionäre Organisationen 25

3 Analyse der personellen Aspekte evolutionärer Organisationen **27**

3.1 Vorgehensweise 27

3.2 Die Rolle der Geschäftsführer und Firmeninhaber 28

3.2.1 Betrachtung nach Laloux 28
3.2.1.1 Weltbild und Reife 28
3.2.1.2 Menschenbild und Werte 29
3.2.1.3 Spannungsfeld juristische Verantwortung 29
3.2.1.4 Den Raum halten 30
3.2.2 Betrachtung im Kontext wissenschaftlicher Literatur 30
3.2.2.1 Weltbild und Reife 30
3.2.2.2 Menschenbild und Werte 33
3.2.2.3 Spannungsfeld juristische Verantwortung 34
3.2.2.4 Den Raum halten 34
3.3 Der Einstellungs- und Onboardingprozess 35
3.3.1 Betrachtung nach Laloux 36
3.3.1.1 Beurteilung von Bewerbern 36
3.3.1.2 Onboarding 37
3.3.2 Betrachtung im Kontext wissenschaftlicher Literatur 37
3.3.2.1 Einstellungsprozess 37
3.3.2.2 Onboarding 40
3.4 Der Personalentwicklungsprozess 40
3.4.1 Betrachtung nach Laloux 41
3.4.1.1 Weiterbildung 41
3.4.1.2 Feedback und Beurteilung 41
3.4.2 Betrachtung im Kontext wissenschaftlicher Literatur 42
3.4.2.1 Weiterbildung 42
3.4.2.2 Feedback und Beurteilung 45
3.5 Synthese 47
3.5.1 Weltbild und Reife 47
3.5.2 Menschenbild und Werte 49
3.5.3 Spannungsfeld juristische Verantwortung 49
3.5.4 Den Raum halten 50
3.5.5 Einstellungsprozess 50
3.5.6 Onboarding 51
3.5.7 Weiterbildung 51
3.5.8 Feedback und Beurteilung 52

4 Empirische Untersuchung 53

4.1 Methodik und Vorgehensweise 53
4.1.1 Erstellung des Interviewleitfadens 53
4.1.2 Auswahl der Experten 54
4.1.3 Interviews und Transkription 55
4.1.4 Auswertung 55
4.1.4.1 Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse 55
4.1.5 Entwicklung der Kategorien 57
4.2 Ergebnisse der Interviews 58
4.2.1 Reifegradmodelle 58
4.2.2 Eigenschaften der Geschäftsleitung 59

4.2.3 Rolle der Geschäftsleitung 60
4.2.4 Spannungsverhältnis rechtliche Situation 61
4.2.5 Einstellungsprozess 63
4.2.6 Onboarding-Prozess 64
4.2.7 Personalentwicklung 65
4.2.8 Feedback und Beurteilungen 66
4.2.9 Sonstiges 66

5 Beantwortung der Forschungsfragen 68

5.1 Beantwortung der ersten Hilfsfrage 68
5.1.1 Reifegrad 68
5.1.2 Eigenschaften der Geschäftsleitung 69
5.1.3 Rolle der Geschäftsleitung 69
5.1.4 Spannungsverhältnis durch rechtliche Verantwortung 69

5.2 Beantwortung der zweiten Hilfsfrage 70
5.2.1 Einstellungsprozess 70
5.2.2 Onboarding-Prozess 70

5.3 Beantwortung der dritten Hilfsfrage 71
5.3.1 Weiterbildung 71
5.3.2 Feedback und Beurteilung 72

6 Interpretation 73

7 Reflexion 74

8 Literaturverzeichnis 75

Anhänge 82

Anhang 1 82
Anhang 2 83
Anhang 3 84
Anhang 4 86

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Klassifizierung von Organisnisationsformen 1
Abb. 2 KMU-Definitionen des IfM Bonn 5
Abb. 3 Anzahl der rechtlichen Einheiten nach Rechtsform in Deutschland 6
Abb. 4 Das "Dreieck des Projektmanagements" für traditionelle und agile Verfahren 8
Abb. 5 Grundlegende Kreisstruktur in Holacracy 12
Abb. 6 Die sieben Grundprinzipien agiler Zusammenarbeit nach Soziokratie 3.0 17
Abb. 7 The Golden Circle 19
Abb. 8 Gegenüberstellung der Reifegradmodelle 48
Abb. 9 Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse 56
Abb. 10 Darstellung der meistgenannten Begriffe aller Interviews 58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Entwicklungsstufen nach Laloux 22
Tabelle 2 Aktionslogiken nach GLP 31
Tabelle 3 Fortsetzung Aktionslogiken nach GLP 32
Tabelle 4 Level-5 Integral Leadership 32
Tabelle 5 Lernansätze im VUCA-Umfeld 44
Tabelle 6 Informationen zu den befragten Experten sowie den Interviews 54

Abkürzungsverzeichnis

ggf. ..... *gegebenenfalls*
i.d.R. ..... *in der Regel*
KPI ..... *Key Performance Index*
VUCA ..... *Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity*

Absprache über Seitenumfang

Mit den Betreuern der Donau-Universität Krems wurde vereinbart, dass der vorgegebene Umfang von 70 Seiten überzogen werden darf.

Genderneutrale Sprache

Um der Gleichstellung der Geschlechter gerecht zu werden und den Lesefluss nicht negativ zu beeinträchtigen, wurde diese Arbeit nach dem Wechselmodell verfasst. Dadurch wird beliebig zwischen femininen und maskulinen Formen gesprungen. Es wurde versucht, beide Geschlechter zu gleichen Teilen zu repräsentieren.

Glossar

Begriff	Definition/Erklärung
Ambidextrie	Im organisatorisch strukturellen Kontext eine kontroverse Beziehung zwischen Exploitation (Ausbeutung/Effizienz) sowie Exploration (Lernen/Innovation).
Bias	Gewichtung bzw. Verzerrung zugunsten oder gegen eine Anschauung.
Buttom-up	Management-Wirkrichtung, wobei Aufgabenstellung und Absicht von Mitarbeitern und nicht vom Management vorgegeben werden.
Disruption	Innovation, die bestehende Technologien, Produkte und Dienstleistungen ersetzt bzw. vom Markt verdrängt.
Divisionale Organisation	Einteilung von Organisationselementen in Objekte (bspw. Kundengruppen oder Produktgruppen)
Ego	Selbstbildnis, welches durch die Interpretation eigener Persönlichkeitsmerkmale entsteht.
Einliniensystem	Eine Stelle erhält Weisungen von einer übergeordneten Instanz.
Frühfluktuation	Fluktuationsrate von neuen Mitarbeitern während des ersten Jahres der Neuanstellung.
Funktionale Organisation	Die zweite Ebene nach der Geschäftsführung ist in Aufgabenbereiche aufgegliedert (bspw. Einkauf, Produktion, Vertrieb, Personal, Finanzen).
High Potentials	Nachwuchskräfte, die durch ihre Fähigkeiten Unternehmen einen hohen Mehrwert bieten.
HolacracyOne	Ein 2007 von Brain Robertson und Tom Thomison gegründetes Unternehmen, welches bei der Entwicklung der Holacracy federführend ist.
Intrinsische Motivation	Eine Motivation, die dazu animiert, eine Tätigkeit um ihrer selbst willen anzugehen, ohne dass dafür mit externen Faktoren, wie bspw. Geld, Anreize geschaffen werden müssen.

Kanban	Methode zur effizienten Organisation paralleler Prozessabläufe.
Key-Performance-Indicator (KPI)	Betriebswirtschaftliche messbare Kennzahl, welche einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt.
Lean Production	Effizienter Einsatz von Ressourcen, wie bspw. Zeit, Betriebsmittel, Werkstoffe, Personal und Verwaltung. Im Idealfall wird eine Verdoppelung der Produktion bei Halbierung der Kosten angestrebt.
Managementsteuer	Kritische Betrachtung von Managementgehältern, welche ein kostenintensiver Faktor sind, die keinen direkten Einfluss auf die Produktivität eines Unternehmens haben.
Matrixorganisation	Wird dem Mehrliniensystem zugeordnet, da sich zwei Organisationsstrukturen überlagern. Hierbei haben sowohl Produktverantwortliche als auch Funktionsentscheider Weisungsbefugnis.
Mehrliniensystem	Eine Stelle kann Anweisungen von mehreren übergeordneten Instanzen erhalten.
Moderne	Wird als Teil der Neuzeit betrachtet und dauert bis in die Gegenwart an.
Onboarding	Aufnahme und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.
Open Source	Lizenzierungsmodell, welches die freie Nutzung, Veränderung und Vervielfältigung explizit erlaubt.
Paradigma	Prägende Weltanschauung innerhalb eines determinierten Zeitabschnitts.
Resilienz	Widerstandsfähigkeit in unberechenbaren Umfeldern.
Scrum	Framework für agiles Projektmanagement.
Tensororganisation	Ist eine Erweiterung der Matrixorganisation auf drei oder sogar vier Dimensionen.
Top-down	Management-Wirkrichtung, wobei Entscheidungen von Führungsebenen getroffen werden.
Treiber	Das Motiv einer Person oder Gruppe, um in einer konkreten Situation zu handeln.

1 Einleitung

"Egyptians built Lake Fayum and the pyramids not thanks to extraterrestrial help, but thanks to superb organisational skills."

Yuval Noah Harari

Der Historiker Yuval Noah Harari stellt in seinem Buch *Homo Deus* dar, dass die Überlegenheit von Homo Sapiens gegenüber anderen Primatenspezies (wie bspw. dem Neandertaler) darauf zurückzuführen ist, dass der Mensch über bessere Organisationsfähigkeiten verfügt (vgl. Harari 2016, S. 144 f.).

Dies hatte zur Folge, dass der Mensch die Vorherrschaft auf der Erde übernahm und seine organisatorischen Fähigkeiten weiterentwickelte. Bis in die Moderne [Beschreibung siehe Glossar] fanden vor allem hierarchische Organisationsformen Anwendung. In der Organisationstheorie werden diese als Einlinien- und Mehrliniensysteme betrachtet, welche wiederum den Rahmen für funktionale und divisionale Organisationen sowie Matrix- und Tensororganisationen [Beschreibungen der jeweiligen Organisationssysteme siehe Glossar] bilden (vgl. Fiedler 2014, S. 33–42).

	Art der Zentralisation	
	Verrichtung	Objekt
Einliniensystem	Funktionale Organisation	Divisionale Organisation
Mehrliniensystem	Matrixorganisation Tensororganisation	Matrixorganisation Tensororganisation

Abb. 1 Klassifizierung von Organisnisationsformen

(Quelle: Fiedler 2014)

Allerdings stoßen diese Organisationsformen in der Gegenwart an ihre Grenzen, weshalb neue organisatorische Ansätze erprobt und betrachtet werden.

1.1 Die Notwendigkeit neuer Organisationsformen

Durch den Einsatz neuer Technologien sowie der digitalen Transformation entstand ein Umfeld, welches in der Managementliteratur mit dem Akronym VUCA beschrieben wird. VUCA steht hierbei für Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) sowie Ambivalenz (ambiguity) (vgl. Disselkamp und Heinemann 2018, S. 14 f.).

Während im IT-Umfeld schon seit geraumer Zeit mit agilen Ansätzen dem dynamischen Marktumfeld begegnet wird, wächst auch branchenübergreifend das Bewusstsein, dass Organisationen schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können müssen, um erfolgreich zu sein bzw. zu bleiben (vgl. Lee Jee Young 2020, S. 87).

Zudem leiden viele Unternehmen an Überregulierung. Hierbei wird der Fokus häufig auf Optimierung gesetzt, um kurzfristige Ziele zu erreichen. Im Kontext von VUCA bedeutet dies aber, dass diese Organisationen unvorbereitet und sehr verwundbar sind, wenn anstehende Veränderungen Märkte disruptieren [Beschreibung *Disruption* siehe Glossar]. Denn wenn der unternehmerische Schwerpunkt auf die Effizienzsteigerung bekannter Abläufe gelegt wird, ist es schwer, frühzeitig Änderungen im Marktumfeld zu erkennen und ggf. adäquat zu reagieren (vgl. Bartscht 2015, S. 253 f.).

Aus dem Spannungsverhältnis zwischen der klassischen Managementschule, welche die nüchterne Betrachtung und Regulierung nach Key-Performance-Indikatoren (KPI) [Beschreibung siehe Glossar] praktiziert (vgl. Kaiser und Young 2013, S. 96) und den dynamischen, sich rasch ändernden Marktbedingungen, entsteht ein Bedarf nach neuen, flexiblen Formen von Organisationen.

1.2 Beschreibung des Themas

Frederic Laloux beschäftigt sich in seinem Buch *Reinventing Organizations* mit neuen Formen der Organisation. Er zeigt anhand von existierenden Unternehmen konkrete Managementmethoden und Vorgehensweisen auf, die im starken Kontrast zur klassischen Managementlehre stehen.

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, inwieweit der organisatorische Paradigmenwechsel, welchen Laloux als Erfolgsrezept beschreibt, für deutsche KMU erfolgsversprechend umsetzbar ist. Insbesondere die personellen Aspekte sollen hierbei beleuchtet werden.

1.3 Darstellung der Forschungsfragen

Zweck dieser Arbeit ist, menschliche Aspekte als wichtigen Erfolgsfaktor beim Umstieg auf eine agile Organisationsform zu betrachten. Daher lautet die Leitfrage dieser Arbeit:

Welche personellen Aspekte sind wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von evolutionären Organisationsformen in deutschen KMU?

Insbesondere die Rolle der Geschäftsführerinnen und Inhaber soll hierbei beleuchtet werden. Die Hilfsfrage zur Betrachtung dieses Themenbereichs lautet:

Welche besonderen Rollen haben Geschäftsführerinnen und Firmeninhaber und welche Voraussetzungen sind von Ihnen zu erfüllen, auch unter der Berücksichtigung aktueller Rechtsformen?

Für Arbeitskräfte, die klassische Managementmethoden gewohnt sind, sind die Vorgehensweisen agiler Organisationen unter Umständen schwer nachvollziehbar oder können sogar befremdlich wirken. Mit nachfolgender Hilfsfrage soll geklärt werden, wie mit neuen Mitarbeiterinnen umzugehen ist, um sie erfolgreich in eine agile Organisationsstruktur zu integrieren:

Welcher Ansatz ist beim Einstellungs- sowie Onboardingprozess zielführend?

Damit agile Organisationen erfolgreich prosperieren, ist die Entwicklung der Mitarbeiterinnen ein wichtiger Aspekt. Um zu klären, wie Mitarbeiter erfolgsversprechend gefördert werden können, soll mit folgender Hilfsfrage beantwortet werden:

Welche Transformation der Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsprozesse für die Belegschaft ist erfolgsversprechend?

1.4 Wissenschaftliche Relevanz

Laloux schreibt selbst, dass sein Buch auf anekdotischer Evidenz basiert und daher über keine bzw. geringe wissenschaftliche Aussagekraft verfügt (vgl. Laloux 2015, S. 283). Um im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext Relevanz zu erlangen, ist daher eine wissenschaftliche Überprüfung seiner grundlegenden Standpunkte notwendig.

Im Rahmen einer Master-Thesis ist es zwar nicht möglich, sämtliche Thesen Laloux‘ zu überprüfen, aber die in Kapitel 1.3 dargelegten Teilaspekte können mit wissenschaftlichen Methoden betrachtet werden.

Die Umstellung einer Organisation auf agile Konzepte ist folgenschwer. Auch wenn es bereits einige Rahmenwerke für agile Organisationformen gibt, ist es für Entscheider von grundlegender Bedeutung, auf wissenschaftliche Evidenz in

diesem Bereich zurückgreifen zu können, um Entscheidungen auf agile Organisationskonzepte nach Laloux validierbar zu machen.

1.5 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

In Kapitel zwei werden zunächst wesentliche Grundlagen behandelt, um auf das eigentliche Thema hinzuführen. Zu Beginn werden die Definition von KMU betrachtet sowie die Entstehung und wesentliche Merkmale von agilen Organisationsmethoden. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Beschreibung evolutionärer Organisationen aus der Sicht des Autors Frederic Laloux.

Im dritten Kapitel erfolgt eine wissenschaftliche Betrachtung des Themas. Hierbei werden die Leit- und Hilfsfragen in Subthemen aufgegliedert und zuerst aus der Sicht Laloux‘ betrachtet. In einem jeweils zweiten Schritt wird anhand aktueller Literatur überprüft, ob die Thesen von Laloux plausibel sind oder ob sie falsifiziert werden können. Abschließend erfolgt eine Synthese, in welcher die Aussagen Laloux‘ der Fachliteratur gegenübergestellt und bewertet werden.

In Kapitel vier wird das Thema mithilfe von Experteninterviews empirisch untersucht. Hierbei werden im ersten Schritt die Methodik und Vorgehensweise beschrieben. Hierunter fallen die Erstellung des Interviewleitfadens, die Auswahl der Experten, die Durchführung der Interviews sowie die Kategorienbildung für die Auswertung. Abschließend werden die Interviews auf Basis der Kategorien analysiert.

In Kapitel fünf wird auf Grundlage der Ergebnisse der Kapitel drei und vier ein Fazit gezogen. Hierbei wird betrachtet, wie die Leit- und Hilfsfragen aufgrund der gewonnenen Einsichten zu beantworten sind.

Einige Erkenntnisse, die eine interpretative Betrachtung zulassen bzw. erfordern, werden in Kapitel sechs hervorgehoben und entsprechend erläutert.

Abschließend erfolgt im letzten Kapitel eine kurze Reflexion, indem dargestellt wird, welche Vorgehensweisen im Nachhinein betrachtet idealer gewesen wären und welcher Perspektivwechsel beim Verfassen dieser Arbeit stattgefunden hat.

2 Definitionen und Grundlagen

Um die Einschränkung der Leitfrage auf deutsche KMU greifbar zu machen, werden in diesem Kapitel das Akronym KMU sowie deren typische Rechtsformen erläutert. Darauf folgt die Beschreibung der grundlegenden Entwicklungen im Themenbereich Agilität. Unter anderem beeinflussten agile Projektmanagementmethoden die Entstehung agiler Organisationssysteme, weshalb die Grundlagen und wesentliche Eigenschaften dieses Segments vorgestellt werden. Agile Organisationen wiederum bilden die Basis für evolutionäre Organisationsformen nach Laloux, welche das Fundament für diese Arbeit darstellen. Demzufolge werden die wesentlichen Aspekte agiler Organisationsformen spezifiziert. Im Anschluss wird die Anwendung fachsprachlicher Begriffsdefinitionen für diese Arbeit erörtert. Abschließend werden die wesentlichen Merkmale evolutionärer Organisationsformen ausführlich beschrieben.

2.1 KMU und Rechtsformen

Das Akronym KMU steht für *kleine und mittelständische Unternehmen*. Alternativ zu KMU wird häufig auch von mittelständischen Unternehmen gesprochen. Die quantitative Definition von KMU wird von Arentz und Münstermann in die Bereiche kleine und mittlere Unternehmen unterteilt (vgl. Arentz und Münstermann, S. 5). Die Kategorisierung erfolgt hierbei anhand der Beschäftigtenzahl sowie des Jahresumsatzes.

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten und	Umsatz € / Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Millionen
Mittel	bis 499	bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500	unter 50 Millionen

Abb. 2 KMU-Definitionen des IfM Bonn

(Quelle: Arentz und Münstermann 2013)

Somit werden nach Arentz und Münstermann Unternehmen, die weniger als 50 Millionen Umsatz im Jahr erwirtschaften und dabei weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen, als KMU betrachtet.

Allerdings ist der Begriff KMU nicht trennscharf und allgemeingültig definiert. In der Fachliteratur ist u.a. auch die Definition zu finden, dass Unternehmen, die

weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen als KMU angesehen werden (vgl. Lichtblau et al. 2018, S. 6).

Für die wissenschaftliche Betrachtung zur Klärung der Leit- und Hilfsfragen ist eine exakte Definition der Mitarbeiter- und Umsatzzahlen für KMU nicht ausschlaggebend.

Allerdings ist bei evolutionären Organisationen die Haftungsfrage ein relevantes Thema. In Abb. 3 wird dargestellt, welche Rechtsformen deutsche KMU im Jahr 2019 Anwendung fanden.

Merkmal	0 bis unter 10 Beschäftigte	10 bis unter 50 Beschäftigte	50 bis unter 250 Beschäftigte	250 Beschäftigte und mehr	Insgesamt
Einzelunternehmer	1.902.119	89.678	3.725	100	1.995.622
Personengesellschaften (zum Beispiel OHG, KG)	325.362	62.498	14.479	3.161	405.500
Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)	535.724	171.040	47.332	10.808	764.904
Sonstige Rechtsformen	168.666	29.779	7.506	2.606	208.557
Insgesamt	2.931.871	352.995	73.042	16.675	3.374.583

Abb. 3 Anzahl der rechtlichen Einheiten nach Rechtsform in Deutschland

(Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Statista 2020)

Einzelunternehmer sowie Personengesellschaften haften bei diesen Gesellschaftsformen im vollen Umfang mit ihrem Privatvermögen (siehe §128 HGB). Kapitalgesellschaften sind prinzipiell haftungsbeschränkt. Die Gesellschaft haftet hierbei lediglich mit ihrem Gesellschaftsvermögen (siehe § 13 Abs. 2 GmbHG oder § 1 Abs. 1 S. 2 AktG). Das Privatvermögen der Gesellschafterinnen bleibt im Haftungsfall unberührt. Allerdings haben Geschäftsführerinnen besondere Haftungsverhältnisse im Bereich Steuern und Buchführung, welche bei Pflichtverletzung strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können (siehe § 69 AO). Auch wenn die Geschäftsführerin die *Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns* verletzt, kann diese mit Schadensersatzansprüchen zur Verantwortung gezogen werden (siehe § 347 HGB oder auch § 43 GmbHG).

Der Bereich der *sonstigen Rechtsformen* umfasst Stiftungen und Genossenschaften. Die Stiftung ist nicht einheitlich geregelt. Zum einen existieren unterschiedliche Stiftungsarten, wie bspw. die *rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts* oder die *Treuhandstiftung* (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2021). Zudem wird das Stiftungsrecht auch auf Länderebene festgelegt. Prinzipiell ist die Haftung an das Vereinsrecht angelehnt. Dabei haften Stiftungsorgane bei Verschulden mit ihrem Privatvermögen. Lediglich bei ehrenamtlichen Vorständen wird die Haftung auf vorsätzliche oder grob fahrlässige Handlungen beschränkt (siehe § 31a BGB).

Die Haftung der Genossenschaft ist auf das Vermögen der Genossenschaft beschränkt (siehe § 2 GenG). Auch für die Genossenschaft gelten Buchführungs- und Veröffentlichungspflichten (siehe § 33 GenG) sowie die Vorschriften des HGB, welche, wie bereits dargestellt, bei Missachtung persönliche Schadensersatzansprüche nach sich ziehen können.

2.2 Die Entwicklung der Agilität

Ursprünglich wurden *agile Projektmanagementmethoden* entwickelt, um die Arbeitsgrundlagen von Softwareentwicklern zu verbessern, deren Alltagsgeschäft die Umsetzung komplexer Projekte war (vgl. Hohl et al. 2018, S. 2). Dieser Ansatz wiederum bildete die Basis von **agilen Organisationsmethoden** bzw. **evolutionären Organisationen**, weshalb die Betrachtung dieser Ursprünge für die Erfassung der Essenz agiler Organisationen von Bedeutung ist.

Prinzipiell ist anzumerken, dass es viele Einflussfaktoren und Entwicklungen im agilen Kontext gab und gibt. Genau genommen ist Agilität in diesem Zusammenhang als Begriff auch nicht eindeutig und trennscharf zu bestimmen (vgl. Hofert 2020, S. 1–36). Nachfolgende Darstellungen des Kapitels 2.2 dienen der Herleitung für ein grundlegendes Verständnis agiler Organisationsformen und sind nicht als vollumfängliche und definitive Begriffsdefinition zu verstehen.

2.2.1 Das „Agile Manifest“

Das „Agile Manifest“, welches im Februar 2001 auf www.agilemanifesto.org veröffentlich wurde, kann – zumindest was die Begriffsdefinition betrifft – als der formale Beginn der agilen Vorgehensweisen im unternehmerischen Umfeld betrachtet werden (vgl. Müller und Gross 2013).

Das „Agile Manifest“ wurde unverkennbar im Segment der Softwareentwicklung entwickelt. Dies spiegelt sich auch in den beschriebenen vier agilen Werten bzw. Glaubenssätzen wider:

> "We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:
>
> - Individuals and interactions over processes and tools
> - Working software over comprehensive documentation
> - Customer collaboration over contract negotiation
> - Responding to change over following a plan
>
> That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more" (Beck et al. 2001).

Mit diesem neuen Ansatz, der erkennbar den Fokus von funktionellen Aspekten zu einem menschengerechteren Ansatz verschiebt, ging auch ein Paradigmenwechsel in der Projektbetrachtung selbst einher. Im klassischen Projektmanagement sind die Dimensionen *Zeit* und *Ressourcen* variabel, wohingegen die *Anforderungen* fest definiert sind. In der agilen Betrachtung wird dies genau umgekehrt beschrieben. Die *Anforderungen* sind variabel, wohingegen die *Zeit* sowie die *Ressourcen* als konsistent betrachtet werden. Dies ist ein wesentliches Detail, welches auch Auswirkungen auf die Entwicklung agiler bzw. evolutionärer Organisationsformen hat.

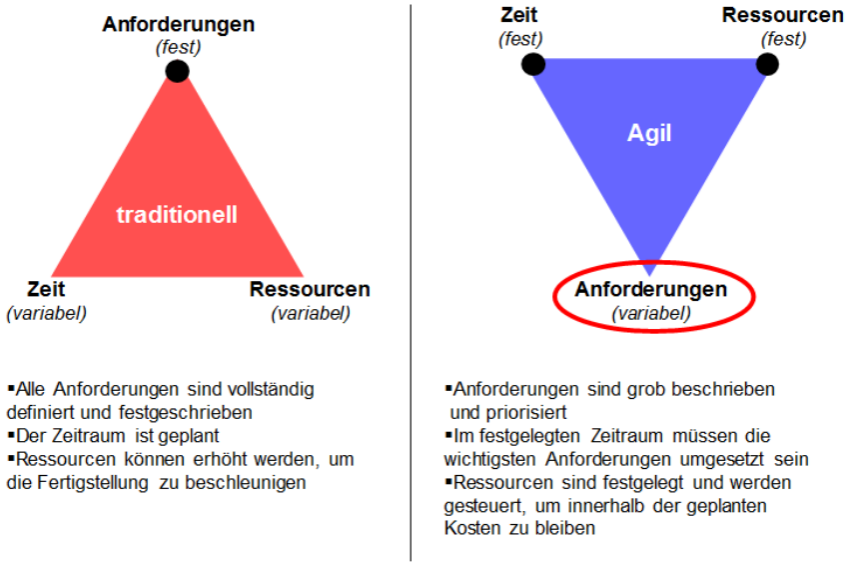


Abb. 4 Das "Dreieck des Projektmanagements" für traditionelle und agile Verfahren

(Quelle: Müller und Gross 2013)

2.2.2 Der Bedarf neuer Organisationsmethoden

Schon vor dem agilen Manifest deuteten wissenschaftliche Erkenntnisse an, dass neben der *Taylor'schen Effizienzoptimierung* (vgl. Pircher 2018, Pos. 355) auch andere organisatorische Betrachtungen und Herangehensweisen erfolgsversprechend sein können.

1960 stellte McGregor mit seinen Theorien X und Y klar, dass Menschenbilder im Führungskontext bestätigt werden. Eine Führungskraft, die davon ausgeht, dass Menschen prinzipiell faul sind und kontrolliert werden müssen, erhält Ergebnisse, welche diese Sichtweise belegen (Theorie X). Wohingegen Führungskräfte, die der Ansicht sind, dass Menschen prinzipiell über intrinsische Motivation [Beschreibung siehe Glossar] verfügen und sich mit ihrer Leistung einbringen möchten, ebenso in ihrer Auffassung bestätigt werden (Theorie Y) (vgl. McGregor 1960).

Während Theorie X die klassische Managementlehre im Kontext des Taylorismus bestätigt, in welcher Managerinnen einen detaillierten Prozess ausarbeiten, um diesen als strikte Vorgabe für Arbeiter festzulegen (vgl. Nixdorf 2010, S. 15 f.), eröffnet Theorie Y Möglichkeiten für neue Führungsansätze.

Auch wenn Management mit einem Menschenbild nach Theorie X auf den ersten Blick effizient erscheint, weil die entwickelten Prozessketten relativ einfach zu messen sind und somit Optimierungspotentiale offengelegt werden, gibt es einige Faktoren, die aus ökonomischer Sicht einen Schwachpunkt haben. Beispiele hierfür sind:

- Mangelnde Identifikationsmöglichkeit von Mitarbeiterinnen, weil sie nur einen kleinen Ausschnitt des Gesamtprozesses wahrnehmen, was sich negativ auf die Arbeitsmotivation auswirkt (vgl. Pircher 2018, Pos. 369).
- Die Vermeidung von Innovationen und Risiken, damit zum Selbstschutz die eigene Machtposition nicht gefährdet wird, was die Erschließung neuer Geschäftsfelder vereitelt (vgl. Pircher 2018, Pos. 441).
- Kommunikationsprobleme, u.a. deswegen, weil Mitarbeiter sich aufgrund hierarchischer Strukturen genau überlegen, welche Informationen sie an Vorgesetzte weitergeben, um keine negativen Konsequenzen für ihren Arbeitsbereich befürchten zu müssen, was möglichen Verbesserungen im Prozessablauf entgegenwirkt (vgl. Pircher 2018, Pos. 453).
- Kosten des Managements selbst (Managementsteuer [Beschreibung siehe Glossar]), welches einen erheblichen Kostenfaktor darstellt und keinen

direkten Einfluss auf die Produktivität eines Unternehmens hat (vgl. Pircher 2018, Pos. 811).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang der nachweisbare Anstieg depressiver Erkrankungen. Beispielsweise ist eine Verdopplung des Anteils psychischer Erkrankungen gemessen an der Gesamtzahl aller Arbeitsunfähigkeitstage zwischen 1997 und 2015 nachweisbar (vgl. Thom 2021, S. 23 f.). Auch wenn die Auslöser für diesen drastischen Anstieg auf mehrere Ursachen zurückzuführen sind, gibt es Belege dafür, dass im Kontext der aktuellen Arbeitsbedingungen Arbeit prinzipiell als Auslöser für Depressionen betrachtet werden kann (vgl. Schmiede 2011, S. 130). Auch Hentrich et al. sehen metaanalytische Belege dafür, dass ein hohes Maß an Arbeitsanforderungen Depressionen fördern kann (vgl. Hentrich et al. 2017, S. 517), wobei effizienzgetriebene Arbeitsumfelder solch belastende Rahmenbedingungen unweigerlich nach sich ziehen (vgl. Sutrich et al. 2016, 240 f.).

Der Zusammenhang zwischen den aufgeführten Defiziten der Managementlehre nach Taylor, den Herausforderungen im Kontext von VUCA, den menschlichen sowie organisatorischen Potentialen der Theorie Y sowie den Anzeichen, dass aktuelle Arbeitsbedingungen vermehrt zu psychischen Erkrankungen führen, machen einen Bedarf an neuen organisatorischen Herangehensweisen erkennbar.

2.2.3 Vom agilen Projektmanagement zur agilen Organisation

Wenn agiles Projektmanagement durchgängig in Unternehmen eingesetzt wird, erfordert dies eine große Umstellung für das Unternehmen. Wie unter 2.2.1 dargestellt verschiebt sich u.a. der Fokus dahingehend, welche Aspekte als variabel und welche als fest betrachtet werden. Auch die hinter agilem Projektmanagement stehenden *Werte* können im Konflikt mit traditionellen Organisationsformen stehen (vgl. Müller und Gross 2013, S. 8). Wenn Werte und Methoden des Projektmanagements im starken Kontrast zu unternehmensorganisatorischen Leitlinien stehen, entsteht eine Ambidextrie [Beschreibung siehe Glossar], welche durch gegensätzliche Handlungsmuster zu strukturellen Kontroversen führen kann.

Dies im Zusammenhang mit den im vorangegangen Kapitel dargestellten Defiziten herkömmlicher Managementmethoden, den Herausforderungen im VUCA-Umfeld sowie den Möglichkeiten, die durch ein Menschenbild nach Theorie Y entstehen, legt einen Entwicklungsschritt auf gesamtorganisatorischer Ebene nahe.

Denning beschrieb 2010 erstmals den Schritt von agilen IT-Projektmanagementmethoden hin zu generellen Managementansätzen (vgl. Hofert 2020, S. 5).

Dabei stellte er die sieben Prinzipien des radikalen Managements auf (vgl. Denning 2021):

1. Fokussiere die Arbeit darauf, den Kunden zu begeistern
2. Erledige die Arbeit durch selbstorganisierte Teams
3. Erledige die Arbeit durch Iterationen, die vom Kunden gesteuert werden
4. In jeder Iterationsschleife ist der Kundin Nutzen zu stiften
5. Sei vollkommen offen gegenüber Hürden, die Verbesserungen verhindern
6. Erschaffe einen Rahmen für kontinuierliche Selbstverbesserung im Team
7. Kommuniziere interaktiv: Geschichten, Fragen und Gespräche

Ein erkennbarer Evolutionsschritt ist hierbei die starke Gewichtung von Kundenbedürfnissen. Auch die Positionierung der Kommunikation als wesentliches Element für Entwicklungsprozesse ist deutlich erkennbar.

Die forcierte Offenheit für neue Wahrnehmungen, innovative Kommunikationstechniken sowie die Berücksichtigung menschlicher Aspekte sind auch wesentliche Elemente von Holacracy (im deutschsprachigen Raum häufig auch als Holokratie oder Holakratie bezeichnet), welche Robertson 2015 als Konzept für ein komplettes agiles Organisationssystem veröffentlichte (vgl. Robertson 2015a).

Die wesentlichen Merkmale von Holacracy, wie auch weiterer agiler Organisationssysteme, werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

2.3 Agile Organisationsformen

Für agile Organisationsformen gibt es inzwischen einige Systemansätze. Beispiele hierfür sind das bereits angesprochene Holacracy sowie Soziokratie oder Soziokratie 3.0. Diese Systeme stellen ein Set an konkreten Handlungsmustern für den organisatorischen Ablauf zu Verfügung, welche auch als agile Betriebssysteme für Organisationen betrachtet werden können.

Neben den fest definierten Systemen existiert aber auch die Möglichkeit, individuell für jede Organisation ein für sie passendes agiles Organisationskonzept zu entwickeln. Aber auch diese individuellen Ansätze basieren auf grundlegenden Prinzipien, die für agile Organisationen bezeichnend sind.

In diesem Abschnitt werden zunächst die wesentlichsten Merkmale der bekanntesten agilen Organisationsmethoden beschrieben. In einem weiteren Schritt werden alternative Entscheidungsfindungsmethoden behandelt, die in den vor-

gestellten Systemen noch nicht angesprochen wurden. Zum Abschluss dieses Abschnitts wird das grundlegende Kernelement aller agiler Organisationsformen beleuchtet: Die Frage nach dem Daseinszweck einer Organisation, und welche Kausalität die Beantwortung dieser Frage nach sich zieht.

2.3.1 Holacracy

Das Basiselement der Holacracy sind **Kreise**, welche als selbstorganisierende Einheiten einen Tätigkeits- bzw. Funktionsbereich abbilden. Diese Kreise wiederum beinhalten **Rollen**, welche von Mitarbeitern angenommen werden können.

Eine beispielhafte Organisationsstruktur wird in Abb. 5 dargestellt. Der **Super-Kreis** stellt dabei die übergeordnete Instanz dar. In einem KMU könnte dies der **Anker-Kreis** sein, welcher die gesamte Organisation umfasst. **Sub-Kreise** stellen Organisationeinheiten innerhalb des Super-Kreises dar, die autonom agieren. Die Bildung von Sub-Kreisen richtet sich nach Verantwortungsbereichen, die sinnvollerweise zusammengefasst werden (Bspw. das Rechnungswesen oder ein Produktionsabschnitt). Innerhalb dieser Kreise existieren Rollen, welchen konkrete Aufgabenbereiche zugewiesen sind (vgl. Robertson 2015b, S. 43–46).

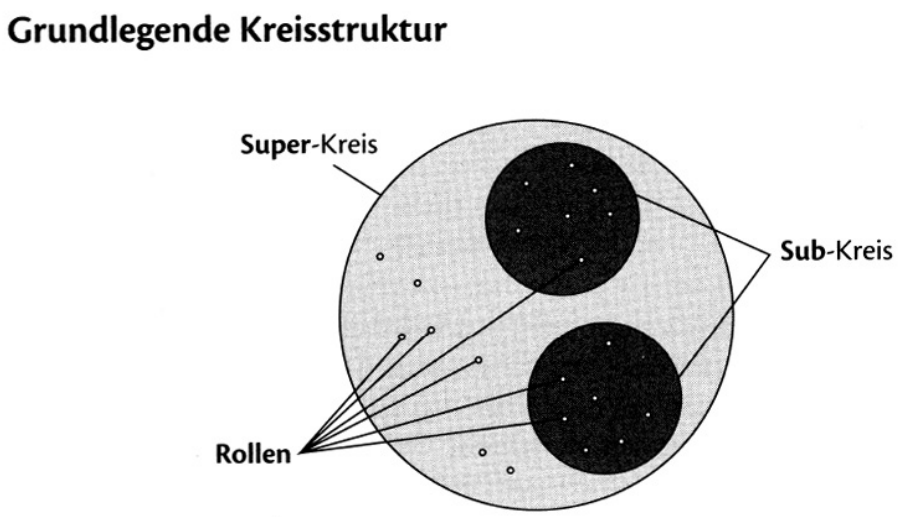


Abb. 5 Grundlegende Kreisstruktur in Holacracy

(Quelle: Robertson 2015b)

Die Kommunikation zwischen den Kreisen findet innerhalb eines vorgegebenen Prozesses durch sogenannte **Links** statt. Über die Rolle des **Rep-Links** können Informationen aus einem Sub-Kreis in den Super-Kreis übermittelt werden. Die

Rolle des **Lead-Links** besteht darin, die Informationen aus einem übergeordneten Kreis in den Sub-Kreis zu überliefern. Dabei hat der Lead-Link die Befugnis, Rollen und Ressourcen innerhalb eines Sub-Kreises zu verteilen und Strategien und Prioritäten festzulegen (vgl. Robertson 2015b, S. 46–52). Der Lead-Link ist somit eine Rolle, die einer Führungskraft einer klassischen Organisation am nächsten kommt.

Prinzipiell wird die Hierarchie aber nicht über Personen abgebildet, sondern über eine **Verfassung**, in welcher Zuständigkeiten sowie Verantwortlichkeiten festgeschrieben werden. Die Trennung von Mensch und Rolle wird hierbei als wesentliches Element von Holacracy angesehen (vgl. Pircher 2018, Pos. 1134).

Ein Alleinstellungsmerkmal der Holacracy unter den agilen Betriebssystemen ist die strikte Systematisierung (vgl. Csar 2017). Als Erfolgsrezept wird angesehen, dass sich unter allen Umständen an den vorgegebenen Prozess gehalten wird. Robertson unterstreicht dies mit seiner Aussage: „Structure eats culture for lunch.“ (Pircher 2018, Pos. 2204)

Robertson ist zudem der Ansicht, dass es bei Holacracy letztlich darum geht, „möglichst viele **Spannungen** zu prozessieren“. Spannungen können hierbei schlichte Vermutungen, Gefühle oder diffuse Ideen sein, welche die tägliche Arbeit im Speziellen oder die Organisation im Allgemeinen betreffen. Jeder kann und soll sich mit seinen Eindrücken einbringen (vgl. Pircher 2018, Pos. 1146).

Diese Eindrücke werden dann in einem **integrativen Entscheidungsfindungsprozess** verarbeitet. In Holacracy ist hierfür ein genauer Ablauf vorgesehen (vgl. Robertson 2015b, 67 f.):

- Ein Vorschlag, über welchen zu entscheiden ist, wird vorgetragen.
- Jeder kann dem Vorschlagenden Verständnisfragen stellen, um den Vorschlag besser zu verstehen.
- In einer Reaktionsrunde können die Teilnehmerinnen mitteilen, ob sie den Vorschlag für angemessen halten.
- Der Vorschlagende kann das Feedback der Reaktionsrunde aufgreifen und das Vorhaben weiter erklären oder ggf. anpassen.
- In einer Einwandrunde werden die Teilnehmer gefragt, ob sie der Ansicht sind, dass der Vorschlag Schaden anrichtet oder die Entwicklung des Unternehmens hemmt. Falls es Einwände gibt, werden diese gesammelt. Wenn es keine Einwände gibt, gilt der Vorschlag als angenommen.
- In einer Integrationsrunde wird auf alle Einwände eingegangen. Das Ziel ist hierbei, den Vorschlag so anzupassen, dass die ursprüngliche Span-

nung der Vorschlagenden gelöst wird, ohne einen weiteren Einwand zu erzeugen.

Diese Vorgehensweise wird als **Konsentverfahren** bezeichnet, welches (in ähnlicher Form) in vielen agilen Organisationsansätzen Anwendung findet. Während bei der Konsensfindung die Mehrheit über eine Entscheidung abstimmt, ist bei der Entscheidungsfindung per Konsent das stichhaltige Argument ausschlaggebend (vgl. Helfrich und Bollier 2019, S. 133).

Dieses Verfahren findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. Das operative Tagesgeschäft wird in **Tactical Meetings** besprochen. Hierbei werden die nächsten Handlungsschritte eingeschätzt und beschlossen. **Governance-Meetings** behandeln die Struktur der Organisation. Hierbei wird das Wie der Zusammenarbeit geregelt (vgl. Robertson 2015b, S. 26). Auf dritter Ebene gibt es bei Holacracy **Strategie-Meetings**. Diese finden typischerweise nur alle 6 Monate statt. Hierbei werden die Ereignisse der letzten Zeit aufgearbeitet, um Strategien für die künftige Ausrichtung des jeweiligen Kreises festzulegen (vgl. Robertson 2015b, S. 128).

2.3.2 Soziokratie

Weitgehend unabhängig von der geschilderten agilen Entwicklung und lange vor Holacracy wurde das soziokratische System entwickelt. Erste philosophische Ansätze hierfür gab es bereits im 19. Jahrhundert (vgl. Strauch et al. 2018, S. 3). Ursprünglich als Regierungsform erdacht, entwickelte Gerard Endenburg als Geschäftsführer von *Endenburg Elektrotechniek* (ab 1968) ein erstes konkretes soziokratisches Regelwerk (vgl. Strauch et al. 2018, S. 7 f.).

Das Fundament der Soziokratie (in der Literatur auch *SKM* genannt, was für *Soziokratische Kreisorganisationsmethode* steht) bilden dabei vier Basisprinzipien:

- Das Konsentprinzip
- Das Kreisprinzip
- Die doppelte Kopplung
- Die offene Wahl

Das **Konsentprinzip**, das **Kreisprinzip** sowie die **doppelte Kopplung** sind im Wesentlichen die gleichen Prinzipien, wie sie bereits bei Holacracy erläutert wurden. Die doppelte Kopplung verkörpert dabei das *Rep-Link* und *Lead-Link* System von Holacracy.

Die **offene Wahl** bedeutet, dass die Besetzung sämtlicher Rollen vom jeweiligen Kreis selbst bestimmt wird. Auch hierbei findet das *Konsentprinzip* Anwendung. Jeder Vorschlag für eine Rollenzuweisung muss begründet werden. Auf Basis der stichhaltigsten Argumente schlägt die Wahlleiterin einen Kandidaten vor. Sofern es keinen schwerwiegenden Einwand gibt, gilt der Vorschlag als angenommen (vgl. Strauch et al. 2018, S. 35–56).

In seiner Danksagung im Buch *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt* bedankt sich Robertson explizit bei Endenburg für seine Arbeit an der Soziokratie und weist darauf hin, dass die Rep-Links sowie der Wahlprozess durch Endenburg inspiriert wurden (Robertson 2015b). Darüber hinaus herrscht bei Experten weitgehendend Einigkeit darüber, dass die Soziokratie als Grundgerüst von Holacracy betrachtet werden kann (vgl. Schumacher 2019, S. 15; Csar 2017; Zeuch 2016).

2.3.2.1 Abgrenzung zu Holacracy

Auch wenn wesentliche Elemente in Soziokratie und Holacracy sehr ähnlich sind, unterscheiden sich die beiden Konzepte durchaus in den Details. Einige Stichpunkte hierbei sind:

- Legitimierung von Führungskräften
- Führungsphilosophie
- Lizenzierung
- Wahlkriterien

Bei der Soziokratie kann eine Führungskraft für einen Kreis im nächsthöheren Kreis per Konsent bestimmt werden (vgl. Rüther 2018, S. 54), während bei Holacracy keine Führungskräfte mit disziplinarischer Führungsverantwortung existieren. Dort wird ausschließlich auf den Prozess vertraut. Allerdings wird die bereits beschriebene Rolle des *Lead-Links* ebenso im nächsthöheren Kreis festgelegt (vgl. Rüther 2018, S. 154).

Die Führungsphilosophie ist bei Soziokratie nicht konkret bestimmt. In der Regel sorgt eine Führungskraft dafür, dass die in Kreisen getroffenen Entscheidungen umgesetzt werden. Weisungsbefugnis und disziplinarische Führung sind zumindest nicht ausgeschlossen (vgl. Rüther 2018, 155 f.). Bei Holacracy hingegen ist Selbstorganisation in Eigenverantwortung ein grundsätzliches Element des Systems. Hierfür erhalten Rollen klare Verantwortungsbereiche. Disziplinarische Führung im klassischen Sinne existiert bei Holacracy nicht (vgl. Rüther 2018, S. 158).

Prinzipiell ist Soziokratie nicht durch ein Copyright geschützt. Beraterinnen können ohne formale Ausbildung bzw. Zertifizierung Dienstleistungen im Kontext der Soziokratie anbieten (vgl. Rüther 2018, S. 248). Allerdings existiert die Möglichkeit, sich beispielsweise über das Soziokratiezentrum Deutschland zertifizieren zu lassen (vgl. Rüther 2018, 82 f.) Holacracy hingegen ist durch Copyright geschützt. Externe Beraterinnen müssen sich zertifizieren lassen. Die Ausbildung und Zertifizierung sind kostenintensiv (vgl. Rüther 2018, S. 198).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist, dass bei der Soziokratie ausschließlich die Qualität der Argumente eine Wahl entscheiden, während bei Holacracy die Anzahl der Nominationen den Ausschlag gibt (vgl. Rüther 2017).

2.3.3 Soziokratie 3.0

Soziokratie 3.0 (auch S3 genannt) ist eine Weiterentwicklung der Soziokratie. Auch Elemente von Holacracy und Methoden aus dem agilen Projektmanagement (bspw. Scrum sowie Lean Production oder Kanban [Beschreibungen der Projektmanagementmethoden siehe Glossar]) sind in Soziokratie 3.0 eingeflossen (vgl. Rüther 2018, S. 116).

S3 ist **modular** aufgebaut. Es existieren 70 Patterns bzw. Muster, welche in zehn Gruppen eingeteilt sind. Dies ermöglicht eine schrittweise oder auch partielle Einführung dieser Organisationsmethode, während bei der Anwendung von Holacracy i.d.R. die gesamte Organisation zu einem Stichtag umgestellt wird (vgl. Rüther 2018, S. 136).

Ein Alleinstellungsmerkmal von Soziokratie 3.0 ist, dass das Lizenzierungsmodell **Open Source** [Beschreibung siehe Glossar] ist. Jede Organisation kann sich an den Inhalten frei bedienen, wobei eine Lizenzierung weder nötig noch möglich ist (vgl. Rüther 2018, S. 116).

2.3.3.1 Sieben Basis-Prinzipien

Während Soziokratie auf vier Grundprinzipien basiert, existieren bei S3 sieben Basis-Prinzipien.

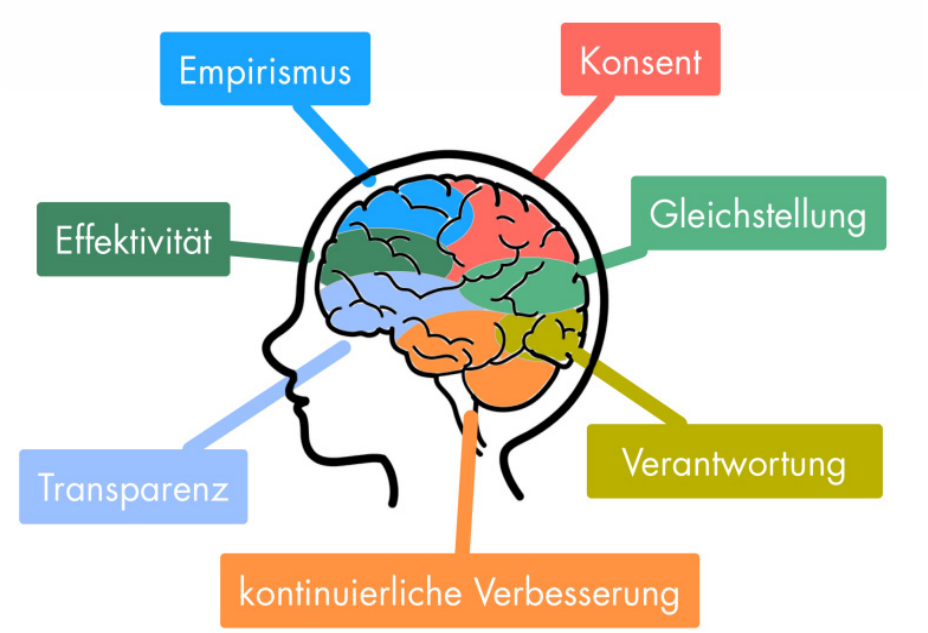


Abb. 6 Die sieben Grundprinzipien agiler Zusammenarbeit nach Soziokratie 3.0

(Quelle: Bockelbrink 2017)

Mit *Empirismus* ist gemeint, dass alle Annahmen durch Falsifikation auf ihre Validität zu überprüfen sind. Unter *Effektivität* ist zu verstehen, dass Zeit nur in die Bereiche investiert wird, welche der Zielerreichung dienen. *Transparenz* bedeutet, dass alle Informationen innerhalb der Organisation für jeden zur Verfügung stehen, sofern aus Vertraulichkeitsgründen kein triftiger Grund dagegenspricht. *Kontinuierliche Verbesserung* soll durch ständiges empirisches Lernen ermöglicht werden. Sofern es erforderlich ist, fordert *Verantwortung* konkrete Handlungen ein, wobei die gesamte Organisation zu betrachten ist. Auch die Einhaltung von Vereinbarungen wird als verantwortungsvolles Verhalten klassifiziert. Der Punkt *Gleichstellung* zielt darauf ab, dass alle Personen, die von einer Entscheidung betroffen sind, eine Entscheidung beeinflussen oder verändern können. Die Entscheidungsfindung per Konsent wurde bereits im Detail erläutert (siehe Kapitel 2.3.1). Eine Entscheidung per Konsent ist dann wirksam, sofern keine stichhaltigen Einwände vorliegen (vgl. Rüther 2021).

2.3.4 Weitere Entscheidungsfindungsmethoden

Neben dem Konsentverfahren sind im agilen Organisationskontext noch zwei weitere Entscheidungsfindungsmöglichkeiten vorzufinden.

Der **Konsens** bzw. die **Entscheidung per Mehrheitsentscheidung** hat auch bei agilen Organisationen noch nicht ausgedient. Im Detail kann sich die Hinführung bzw. Aufarbeitung eines Entscheidungsprozesses unterscheiden. Letztlich mündet der Vorgang aber immer in eine Abstimmung, welche durch Stimmenmehrheit entschieden wird. Jedoch ist hierbei anzumerken, dass Laloux diese Form der Entscheidungsfindung bei evolutionären Organisationen explizit ausschließt (siehe Kapitel 2.5.2).

> „The definition of a consensus is a way of finding the common way and compromising the interests and thoughts of the parties in case of disagreement“ (Tokel et al. 2019, S. 365).

Der **Advice Process** ermöglicht Entscheidungen in Eigenverantwortung. Hierbei ist die zur Entscheidung befugte Person allerdings dazu verpflichtet, von jedem einen Rat einzuholen, der von dieser Entscheidung betroffen ist. Diesem Rat muss jeweils nicht unbedingt Folge geleistet werden. Es ist aber essentiell, dass der Entscheider sich ein umfassendes Bild von der Gesamtsituation macht, bevor eine gravierende Entscheidung getroffen wird (vgl. Pircher 2018, Pos. 2105 und Pos. 4393).

2.3.5 Die Frage nach dem Warum

Simon Sinek richtet in seinem Buch *Start with why* den Blickwinkel auf den Daseinszweck einer Organisation und stellt heraus, dass sich überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen zu allererst die Frage stellen, warum sie machen, was sie machen. Dabei stellt er die These auf: „People don’t buy WHAT you do, they buy WHY you do it.“ (Sinek 2011, S. 46)

Sinek veranschaulicht seine Behauptung mit dem *Golden Circle* (siehe Abb. 7) und begründet dies mit Erkenntnissen aus der Biologie. Der äußere Kreis (What) entspricht der Rationalität, welche auch Sprache und Argumente umfasst. Dieser Bereich findet im menschlichen Gehirn im Neocortex statt, welcher aus evolutionsgeschichtlicher Sicht später entwickelt wurde als das limbische System. Im limbischen System werden hauptsächlich Emotionen verarbeitet. Dieser Bereich wird von den beiden inneren Kreisen angesprochen (Why und How). Da Menschen Entscheidungen hauptsächlich aus emotionalen Beweggründen treffen, sind Warum-Botschaften wesentliche effektiver als rationale Darstellungen, die dem äußeren Kreis (What) zuzuordnen sind (vgl. Sinek 2011, S. 57–70).

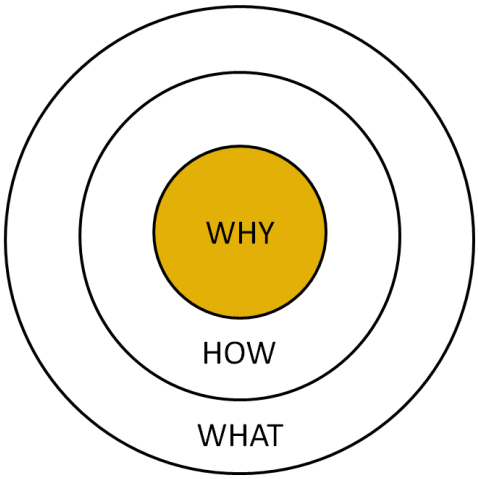


Abb. 7 The Golden Circle

(Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Simon Sinek 2011)

Nicht nur Kundinnen lassen sich auf diese Weise besser von einem Produkt überzeugen. Das Warum wirkt auch motivierend auf Mitarbeiterinnen, sofern sie die Glaubenssätze ihres Unternehmens teilen. Jede Tätigkeit wirkt sinnstiftend, wenn damit der Glaube verbunden ist, etwas Positives in die Welt zu tragen.

> „If you hire people just because they can do a job, they work for your money. But if you hire people who believe what you believe, they work for you with blood and sweat and tears“ (Sinek 2009, 8:07).

Eine weitere Folge dieses Effekts ist der Aufbau von *Vertrauen* (vgl. Sinek 2011, S. 91–125). Vertrauen wiederum ist ein Basiselement für agile Organisationsformen, denn die Freiheit zur Selbstorganisation und die damit zusammenhängende Verantwortung sind ohne Vertrauen kaum umzusetzen.

Alle vorgestellten Konzepte agiler Organisationsformen stellen deshalb den Seinszweck der Organisation in den Vordergrund. Bei der Soziokratie ist dies die „*Vision“* sowie *„das gemeinsame Ziel“* (Strauch et al. 2018, S. 59), bei Holacracy der „*Sinn der Organisation*“ (Robertson 2015b, S. 30–32) bzw. der „*Purpose“* (Rüther 2018, S. 118; Robertson 2015a, S. 30–33) und bei S3 der *„Primärtreiber“* (Rüther 2018, S. 118). Aber auch agile Unternehmen, die nach keinem der vorgestellten Systeme arbeiten, ordnen dem „*Sinn und Seinszweck*“ (Pircher 2018, Pos. 6170) einen hohen Stellenwert zu.

2.4 Begriffsdefinitionen im agilen Organisationskontext

Begriffliche Definitionen im Kontext der agilen Organisation sind in der Fachliteratur nicht immer eindeutig und teils sogar ambivalent. Die Herleitung des Ausdrucks der *agilen Organisation* haben Sherehiy et al. beschrieben. Die Basis bildet hierbei die Annahme, dass Organisationen die prinzipielle Fähigkeit besitzen sich anzupassen und auf Veränderungen reagieren zu können (vgl. Sherehiy et al. 2007, S. 445).

Den Begriff *evolutionäre Organisation* konzipierte Frederic Laloux. Die Herleitung des Begriffs wird im nächsten Kapitel erörtert. Auch wenn der Blickwinkel Laloux' über die beschriebenen agilen Organisationsmethoden hinausgeht, dient HolacracyOne [Beschreibung siehe Glossar] in seinem Buch als Beispiel für ein evolutionäres Unternehmen (vgl. Laloux 2015, S. 56), welches sich wiederum in den Bereich der *agilen Organisationen* einordnen lässt (siehe Kapitel 2.3.1).

Das Element der *Selbstführung* ist ein wesentlicher Bestandteil agiler Organisationsformen (vgl. Schneider 2020, S. 472). Bei der Durchführung der Experteninterviews im Empirieteil dieser Arbeit (siehe Kapitel 4) ist aufgefallen, dass der Begriff *Selbstführung* von den befragten Experten häufig auch synonym für *agile Organisationen* bzw. *evolutionäre Organisationen* verwendet wird.

Die Begriffe *agile Organisation*, *evolutionäre Organisation* und *Selbstführung* weichen bei einer differenzierten Betrachtung in ihrer Bedeutung durchaus ab. Beispielsweise kann die *Selbstführung* als Teilmenge einer *evolutionären Organisation* angesehen werden (vgl. Laloux 2015, S. 54). Dennoch sind, je nach Betrachtungsweise, die Begriffsgrenzen fließend. Da der Fokus dieser Arbeit auf personelle Aspekte gerichtet ist und die *Selbstführung* dabei ein wesentliches Element darstellt, wird bei der wissenschaftlichen Betrachtung (ab Kapitel 3) auf eine detailgetreue Unterscheidung der Bezeichnungen *Selbstführung*, *agile Organisation* und *evolutionäre Organisation* verzichtet. Nach Einschätzung des Autors verliert diese Arbeit im vorgegebenen Kontext dadurch nicht an wissenschaftlicher Aussagekraft.

Eine klare Abgrenzung erfolgt jedoch zu den *agilen Projektmanagementmethoden*, wie bspw. Scrum oder Kanban, da diese Arbeit ausschließlich den Organisationskontext betrachtet.

2.5 Reinventing Organizations von Frederic Laloux

Basis dieser Arbeit ist die Auseinandersetzung mit den Thesen von Frederic Laloux. Insbesondere seine Bücher *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (Laloux 2015) sowie *Reinventing Organizations visuell: Ein Illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (Laloux 2017), dienen hierbei als Grundlage.

Seine Thesen leitet Laloux aus der Untersuchung von 12 Organisationen ab (vgl. Laloux 2015, S. 55–58). Diese ordnet er in die höchste Entwicklungsstufe eines Stufenmodells ein. Aspekte dieser Unternehmen dienen im Verlauf seines Buchs (Laloux 2015) als Referenzbeispiele für Herangehensweisen evolutionärer Organisationen.

2.5.1 Entwicklungsstufen

Laloux vertritt die Ansicht, dass sich Menschen und Organisationen nicht kontinuierlich, sondern in Sprüngen entwickeln. Er lehnt sich dabei am Reifegradschema des Philosophen Ken Wilber an (vgl. Laloux 2017, S. 18). Wilber orientiert sich wiederum stark am entwicklungspsychologischen Modell *Spiral Dynamics* (vgl. Beck et al. 2019), welches auf den Theorien von Clare W. Graves basiert (vgl. Wilber 2001, S. 19–28).

Das Entwicklungs- bzw. Reifegradschema, in welches Organisationen nach Laloux eingeordnet werden können, umfasst sieben Stufen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1 Entwicklungsstufen nach Laloux

Entwicklungsstufe	Merkmale/Errungenschaften	Beispiele
Reaktiv (Infrarot)	Kleine Gruppen sichern das Überleben	Familiengruppen, Urzeit Völker
Magisch (Magenta)	Glaube an Geister und Magie, Rituale	Familiengruppen und Stämme
Tribal impulsiv (Rot)	Befehlsautorität, Arbeitsteilung	Mafia, Straßengangs
Traditionell konformistisch (Bernstein)	Formale Rollen, Prozesse	Kath. Kirche, Militär, öffentliche Schulen
Modern leistungsorientiert (Orange)	Innovation, Verlässlichkeit, Leistungsprinzip	Multinationale Unternehmen, Privatschulen
Postmodern pluralistisch (Grün)	Berücksichtigung aller Interessen, werteorientierte Kultur	Kulturorientierte Organisationen, Familie
Integral evolutionär (Petrol)	Selbstführung, Ganzheit, Evolutionärer Sinn	Agile Organisationen, Selbstführung

(Quelle: vgl. Laloux 2015, S. 14–54)

Das *reaktive Paradigma* [Beschreibung Paradigma siehe Glossar] zeichnet sich im organisatorischen Kontext dadurch aus, dass in kleinen Gruppen durch gemeinsame Nahrungsbeschaffung das Überleben gesichert wird (vgl. Laloux 2015, S. 14).

Im *magischen Paradigma* wird das Prinzip von Ursache und Wirkung noch nicht verstanden, weshalb Erklärungen im Übernatürlichen gesucht werden. Um diese Kräfte zu bändigen bzw. zu beeinflussen, werden Rituale durchgeführt (vgl. Laloux 2015, S. 14–15).

Die ersten Stammesfürstentümer und Imperien entstanden auf der Entwicklungsstufe *tribal impulsiv.* Machtbewusstsein ist auf dieser Stufe ein wesentlicher Faktor. Erste kausale Zusammenhänge, wie beispielsweise Belohnung und Bestrafung, werden verstanden. Eine differenzierte Betrachtung ist auf dieser Stufe allerdings noch nicht vorhanden, weshalb Schwarz-Weiß-Denken ein primäres Merkmal dieses Reifegrads ist (vgl. Laloux 2015, S. 15–17).

Das *traditionell konformistische* Paradigma zeichnet sich dadurch aus, dass das Prinzip von Ursache und Wirkung in einem linearen Zeitverlauf verstanden wird. Auf dieser Basis konnte effiziente Landwirtschaft entstehen. Ordnung, Stabilität und Voraussagbarkeit bilden die Treiber dieser Entwicklungsstufe und ermögli-

chen dadurch langfristige Planung. Formelle Hierarchien, für welche das Militär oder die katholische Kirche exemplarisch sind, fanden ihren Ursprung auf dieser Bewusstseinsstufe (vgl. Laloux 2015, S. 17–22).

Auf der Stufe des *modernen leistungsorientierten* Paradigmas sind die Hauptmerkmale rationale Erkenntnis, Wettbewerb und Vergleich. Laloux geht davon aus, dass dieser Reifegrad auf Führungsebenen aktuell dominierend ist. Auf dieser Ebene können sich Wissenschaft, Innovationskraft und Unternehmergeist entfalten. Erfolg wird hauptsächlich durch die Erwirtschaftung materiellen Reichtums bemessen. Die Kehrseite dieses Paradigmas ist Gier und die damit einhergehende maßlose Ausbeutung von endlichen Ressourcen. Auch Umweltschäden globalen Ausmaßes können als Folgen dieses Reifegrades betrachtet werden (vgl. Laloux 2015, S. 23–31).

Auf der Stufe des *postmodernen pluralistischen* Paradigmas manifestiert sich ein besonderes Verantwortungsbewusstsein. Sowohl Menschen als auch der Umwelt wird mit Sensibilität begegnet. Ein Leitmerkmal dieser Stufe ist Harmoniebedürfnis. Es wird versucht, alle Standpunkte zu berücksichtigen, um selbst die gegensätzlichsten Ansichten zu einem Konsens zu führen. Auf dieser Entwicklungsebene gibt es erstmals Bestrebungen, Macht und Hierarchie aufzulösen. Häufig erweist sich aber der Zwang der Konsensfindung vor allem bei größeren Unternehmen als nicht praktikabel. Gleichwohl können eine werteorientierte Kultur und die damit verbundene sinnstiftende Ausrichtung einen Rahmen bilden, welcher auch effizientere Entscheidungsprozesse ermöglicht (vgl. Laloux 2015, S. 30–35).

Auf der Entwicklungsstufe *integral evolutionär* tritt ein Effekt ein, den Laloux als neue Stufe darstellt. Die Paradigmen *reaktiv* bis *postmodern pluralistisch* bilden hierbei den *ersten Rang*. Innerhalb dieser Stufe herrscht das Bewusstsein vor, dass ausschließlich die eigene Geisteshaltung die einzig richtige ist. Das Paradigma *integral evolutionär* beschreibt Laloux als eine Stufe *zweiten Rangs*. Den entscheidenden Faktor bildet hierbei die Einsicht, dass sich das Bewusstsein prinzipiell in einem Entwicklungsprozess befindet. Daraus leitet sich die Erkenntnis ab, dass niemand die Welt so wahrnimmt, wie sie tatsächlich ist. Menschen nehmen jeweils nur einen Bruchteil der Gesamtrealität wahr und interpretieren diesen im Kontext ihrer Reifegrade. Je fortgeschrittener dieser Reifegrad ist, desto komplexere und distinguiertere Verhaltens- und Beziehungsmuster können sich manifestieren. Um darzustellen, dass es sich bei diesem Reifegrad um einen gravierenden Entwicklungssprung handelt, wählte Laloux die Bezeichnung *evolu-*

tionär für Organisationen, die sich auf dieser Entwicklungsstufe befinden (vgl. Laloux 2015, S. 43).

Wesentliche Merkmale der Stufe *integral evolutionär* sind (vgl. Laloux 2015, S. 43–50):

- Fähigkeit, Gegenebenheiten aus einer Metaposition zu betrachten
- Integrität und Authentizität stellen primäre Handlungstreiber dar
- Das Leben wird als Reise zur Entfaltung der wahren Natur verstanden
- Fokus auf Stärken anstatt auf Mängel
- Probleme und Widrigkeiten werden als Chance für Wachstum gesehen
- Kombination von Rationalität und Intuition bei Beurteilungen und Entscheidungsfindungen
- Das Streben nach Ganzheit

Durch die *Fähigkeit Gegebenheiten aus einer Metaposition zu betrachten*, wird bei der Beurteilung einer Situation nicht mehr die eigene Sichtweise als entscheidender Maßstab angesetzt. Wie zuvor beschrieben, wird auf dieser Entwicklungsstufe verstanden, dass niemand die Welt so wahrnimmt, wie sie tatsächlich ist. Dies inkludiert auch das Bewusstsein darüber, dass dies auch für die eigene Wahrnehmung gilt. Somit wird die Identifikation über das Ego [Beschreibung siehe Glossar] überwunden. Dadurch können Aspekte in das Urteilsvermögen mit einfließen, die ansonsten keine Beachtung finden würden (vgl. Laloux 2015, S. 43–44).

Sofern Handlungen über das Ego gesteuert werden, erfolgt die Orientierung entlang der Meinungen des Umfeldes. Dadurch, dass *Integrität und Authentizität die primären Handlungstreiber darstellen*, verliert die interpretierte Außenwahrnehmung an Macht. Stattdessen wird sich bei Entscheidungen an tiefen inneren Überzeugungen orientiert (vgl. Laloux 2015, S. 44–45).

Durch die Frage, was der höhere Sinn sein könnte, entsteht infolge das Bedürfnis nach wahrhaftigem Selbstausdruck. Der höchste Nutzen kann dann gestiftet werden, wenn eine Berufung und damit verbundene Talente ausgelebt werden. Insofern wird auf dieser Entwicklungsstufe das *Leben als Reise zur Entfaltung der wahren Natur verstanden* (vgl. Laloux 2015, S. 45–46).

Durch den *Fokus auf Stärken anstatt auf Mängel* weichen Problemorientierung und die damit verbundene Konzentration der Bewältigung von Schwächen einem Bewusstsein der vorhandenen Stärken (vgl. Laloux 2015, S. 46).

„Grundlage ist die Botschaft, dass wir Menschen keine Probleme sind, die auf eine Lösung, sondern auf die Entfaltung ihrer Potentiale warten“ (Laloux 2015, S. 46).

Fehler und Rückschläge werden bei diesem Reifegrad als Erfahrungen gewertet, die helfen, tiefere Wahrheiten über das Selbst zu erfahren. Aus diesem Grund werden *Probleme und Widrigkeiten als Chance für Wachstum gesehen* (vgl. Laloux 2015, S. 46).

Unangenehme Fakten können auf dieser Entwicklungsstufe akzeptiert werden, auch und vor allem dann, wenn sie den eigenen Grundhaltungen widersprechen. Es wird nicht mehr versucht, Informationen im Kontext von Vorurteilen einzuordnen. Somit wird die Möglichkeit geschaffen, Daten realistischer zu interpretieren. Die *Kombination von Rationalität und Intuition* ist aber nicht damit zu verwechseln, dass der Gefühlsebene eine höhere Gewichtung zukommen würde als der Logik. Der mündige Umgang mit den Aspekten Rationalität und Intuition entsteht durch ein gleichgewichtiges Zusammenspiel, welches ermöglicht, Perspektiven miteinander zu kombinieren (vgl. Laloux 2015, S. 47–48).

Das Streben nach Ganzheit erstreckt sich bei der Entwicklungsstufe *integral evolutionär* auf alle Lebenslagen. Im organisatorischen Kontext wird beispielsweise die strikte Trennung zwischen Persönlichem und Beruflichem als unbefriedigend empfunden. Menschen dieses Reifegrads haben ein Bedürfnis, sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit einzubringen (vgl. Laloux 2015, S. 49–51).

2.5.2 Evolutionäre Organisationen

In die integrale evolutionäre Stufe (Petrol) ordnet Laloux die Unternehmen ein, welche er als evolutionäre Organisationen bezeichnet. Hierbei behauptet Laloux den empirischen Nachweis, dass die Effektivität der Mitarbeiter mit steigendem Reifegrad zunimmt (vgl. Laloux 2015, S. 50).

Laloux spricht von drei wesentlichen Eigenschaften evolutionärer Organisationen, die er bei der Betrachtung der zwölf Unternehmen identifiziert hat. Diese sind (vgl. Laloux 2015, S. 54–55):

- Selbstführung
- Ganzheit
- Evolutionärer Sinn

Selbstführung bedeutet, dass die Organisation gänzlich auf hierarchische Systeme verzichtet. Bei der Entscheidungsfindung werden Konsenssysteme zudem von effizienteren Prozessen ersetzt (vgl. Laloux 2015, S. 59–143).

Unter *Ganzheit* versteht Laloux, dass Beschäftigte einer Organisation ihr ganzes Selbst einbringen können. Dies umfasst auch emotionale, intuitive und spirituelle Aspekte (vgl. Laloux 2015, S. 144–193).

Mit *Evolutionärer Sinn* beschreibt Laloux die offene Entwicklung einer Organisation. Dabei wird nicht von oben herab vorgegeben, welche Wege das Unternehmen einzuschlagen hat, sondern die Wahrnehmungen und Entscheidungen aller Organisationsmitglieder bestimmen den Entwicklungsweg der Institution (vgl. Laloux 2015, S. 193–225).

Der Beschreibung der drei Eigenschaften *Selbstführung*, *Ganzheit* und *Evolutionärer Sinn* räumt Laloux großen Raum ein. Anhand von Beispielen und Detailbetrachtungen konkretisiert er die Charakteristik evolutionärer Organisationen (vgl. Laloux 2015, S. 59–225).

Welche konkreten Handlungsmuster Laloux im Kontext der Forschungsfragen vorschlägt, wird mitunter im nächsten Kapitel dargestellt.

3 Analyse der personellen Aspekte evolutionärer Organisationen

Um die personellen Aspekte evolutionärer Organisationen zu betrachten, bilden die in Kapitel 1.3 dargestellten Hilfsfragen den strukturellen Rahmen, wobei jeweils weitere Differenzierungen durch die Bildung von Subkategorien erfolgen. Hierbei wird im ersten Schritt das jeweilige Thema im Kontext von Laloux‘ Thesen in Augenschein genommen. Die Unterrubriken werden durch die von Laloux betrachteten Themenbereiche festgelegt, die im Kontext der Forschungsfragen Relevanz darstellen. Im jeweils zweiten Schritt wird der Sachverhalt auf Basis aktueller Fachliteratur analysiert. Für alle Subkategorien erfolgt abschließend eine Synthese, in welcher die Aussagen von Laloux der aktuellen wissenschaftlichen Betrachtung gegenübergestellt und bewertet werden.

3.1 Vorgehensweise

Um wissenschaftlichen Kriterien zu entsprechen, richtet sich die Vorgehensweise für die Literaturauswahl in diesem Kapitel nach den Vorgaben von Arlene Fink:

> „A literature review is a systematic, explicit, comprehensive, and reproducible method for identifying, evaluating, and interpreting the existing body of original work produced by researchers and scholars“ (Fink 2014, S. 36).

Für die Literaturanalyse wurde im Wesentlichen auf die beiden Datenbanksysteme *biber* und *Google Scholar* zurückgegriffen. *biber* ist die Online-Bibliothek der Donau-Universität Krems. Diese basiert auf den EBSCO Discovery Service, welcher den Zugang zu weiteren wissenschaftlichen Bibliotheken ermöglicht. Die Nutzung dieser Datenbank ist an den Studenten- bzw. Mitarbeiterstatus der Donau-Universität Krems gebunden. *Google Scholar* hingegen ist eine freie wissenschaftliche Suchmaschine, welche mit Zugriff auf ca. 389 Millionen Dokumente als die derzeit weltweit größte akademische Suchmaschine gilt (vgl. Mohammad 2020, S. 868).

Sofern möglich, wurden die Fragen mithilfe aktueller Fachliteratur in Augenschein genommen. Die Maßstäbe hierbei waren, dass die Inhalte keinen Bias [Beschreibung siehe Glossar] erkennen ließen und das jeweils zitierfähige Werk nicht älter als fünf Jahre ist. Somit wird ausschließlich Literatur für die Beantwortung der Fragen herangezogen, die 2017 oder später veröffentlicht wurde. Als weiteres Kriterium wird bei den wissenschaftlichen Journalen vorausgesetzt, dass ein Peer-Review stattgefunden hat. Dies wurde bei allen zitierten Journalen in die-

sem Kapitel insofern sichergestellt, dass bei der Suche über *biber* ausschließlich Ergebnisse verwertet wurden, die mit „Peer-Reviewed“ gekennzeichnet waren. Zudem wurde überprüft, ob der Verlag der zitierten Quelle nicht in der *List of Predatory Journals*[1] angeführt ist. Für die Betrachtung aller in diesem Kapitel behandelten Aspekte wurde zudem auf aktuelle Fachliteratur zurückgegriffen, da nicht für jeden Teilaspekt aktuelle wissenschaftliche Literatur im ausreichenden Umfang zur Verfügung stand. In diesen Fällen wurde darauf geachtet, dass die behaupteten Standpunkte argumentativ nachvollziehbar und stichhaltig sind.

3.2 Die Rolle der Geschäftsführer und Firmeninhaber

Wenn Geschäftsführer und Firmeninhaber die Entscheidung treffen, ein agiles Organisationssystem zu installieren, stellt eine Umstellung gerade für die Geschäftsleitung eine besondere Herausforderung dar. Es bedarf besonderer Reife und Mut, die eigene Entscheidungsbefugnis zu reduzieren, um von den vermeintlichen Vorzügen einer agilen Organisation profitieren zu können. Welche Voraussetzungen Geschäftsführer und Eigentümer für einen erfolgreichen Umstieg mitbringen müssen, welche Rollen für sie zielführend sind und welche Strukturen sie für einen erfolgversprechenden Umstieg zu schaffen haben, wird in diesem Abschnitt beleuchtet. Hierbei wird auch die persönliche Reife von Inhabern und Geschäftsführern in Augenschein genommen.

3.2.1 Betrachtung nach Laloux

> "Herkömmliche Pyramidenstrukturen verlangen zu viel von zu wenigen und nicht genug von allen anderen."
>
> *Gary Hamel (Laloux 2015, S. 75)*

3.2.1.1 Weltbild und Reife

Laloux ist der Auffassung, dass Führungskräfte letztlich ihr Weltbild sowie die Strukturen und Praktiken im Unternehmen durchsetzen, die aus ihrer Sicht zielführend sind (vgl. Laloux 2015, S. 41).

> „Der einzige entscheidende Faktor ist also die Weltsicht, aus der die Leitung und die Eigentümer oder der Vorstand der Organisation handeln“ (Laloux 2015, S. 236).

[1] https://predatoryjournals.com/journals/

Zudem stellt Laloux die These auf, dass Führungskräfte am erfolgreichsten sind, die aus einer integralen evolutionären Perspektive agieren (vgl. Laloux 2015, S. 50). Dies bedeutet, dass der Reifegrad der Geschäftsführung ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Um erfolgreich ein evolutionäres Organisationssystem einzuführen, ist es notwendig, dass Geschäftsführerinnen, Eigentümer und möglichst viele Führungskräfte eine psychologische Reife aufweisen, die der Entwicklungsstufe *Petrol* entsprechen (vgl. Laloux 2015, S. 235).

> „Es scheint eine allgemeine Regel zu geben: Die Bewusstseinsebene der Organisation kann nicht über die Bewusstseinsebene des Leiters der Organisation hinausgehen“ (Laloux 2015, S. 238).

Ein agiles Organisationskonzept mit seinen typischen Merkmalen in einem Unternehmen einzuführen, ist demnach nur erfolgsversprechend, wenn Geschäftsführerinnen und Eigentümer den Reifegrad der integralen evolutionären Weltsicht erreicht haben.

3.2.1.2 Menschenbild und Werte

Die Theorien X und Y von McGregor spielen auch bei Laloux eine entscheidende Rolle (vgl. Laloux 2015, S. 109). Er ist zudem der Ansicht, dass sich das Menschenbild ändern kann, sofern die beiden Annahmen regelmäßig diskutiert werden (vgl. Laloux 2015, S. 110).

Die Werte von evolutionären Unternehmen werden in einer Verfassung festgeschrieben. Diese aktiv lebendig zu halten ist als Aufgabe der Geschäftsführung zu verstehen. Methoden hierfür sind Ausbildungskurse und fortwährende Wiederholungen in Form von Wertetagen, Wertemeetings oder jährlichen Fragebögen (vgl. Laloux 2015, S. 154).

Werte sowie das Leitbild sollten jedoch nicht ausschließlich von der Unternehmensführung vorgegeben werden. Wenn Werte und Leitbilder in Arbeitsgruppen von den Mitarbeiterinnen ausgearbeitet werden, ist es realistischer, dass sich die Mitarbeiter damit identifizieren können (vgl. Laloux 2015, S. 41).

3.2.1.3 Spannungsfeld juristische Verantwortung

Ein Spannungsfeld liegt bei evolutionären Organisationen zwischen dem dezentralisierten, selbstführenden Charakter eines Unternehmens und der juristischen Verantwortung vor. Aus rechtlicher Sicht ist die Geschäftsführung auch bei evolutionären Organisationen für das Unternehmen haftbar. Laloux regt hierbei an, neue juristische Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Laloux 2015, S. 223).

Laloux betrachtet Organisationen auf der integralen evolutionären Stufe nicht mehr als Eigentum von Investoren. Er beschreibt sie als Energiefeld oder gar als Lebensform, die ihren eigenen evolutionären Sinn verfolgen (vgl. Laloux 2015, S. 223).

3.2.1.4 Den Raum halten

Die Umsetzung der Rolle den Raum zu schaffen und zu halten, in welchem sich eine evolutionäre Organisation entwickeln kann, gilt für Laloux als wichtigste Aufgabe des Geschäftsführers. Damit ist gemeint, dass beispielsweise den Tendenzen der Regulierung entgegengewirkt wird, falls Probleme oder Fehler erkannt wurden. Dadurch sollen auch Versuche unterbunden werden, Mechanismen, die den traditionellen, modernen oder postmodernen Reifegraden entsprechen, wieder einzuführen (vgl. Laloux 2015, S. 238–241).

Damit geht auch eine Vorbildfunktion einher. Durch die konsequente Beachtung und Verteidigung evolutionärer Abläufe stiftet die Geschäftsführerin Orientierung für alle Mitarbeiter und kann somit durch das wiederholte Vorleben dieser Prinzipien das Verständnis reifen lassen, dass nicht jede Situation durch einen optimierten Prozessablauf geregelt und vermessen werden muss, was der Essenz evolutionärer Organisationen entgegenstehen würde (vgl. Laloux 2015, S. 241–246).

3.2.2 Betrachtung im Kontext wissenschaftlicher Literatur

In diesem Abschnitt werden die Teilaspekte, die Laloux der Rolle von Führungskräften und Firmeninhaberinnen bei der Transformation in ein agiles Unternehmen beimisst, aus Sicht der aktuellen wissenschaftlichen Literatur betrachtet.

3.2.2.1 Weltbild und Reife

Das Weltbild bzw. die Reife von Geschäftsführern ist auch für Pircher ein Faktor für die erfolgreiche Einführung agiler Organisationen. Pircher zitiert hierbei einige Geschäftsführer, die sich des Faktors Reife als Erfolgsmerkmal bewusst sind (vgl. Pircher 2018, Pos. 4046, 3351 und 3700).

Pircher wirft zwar auch einen Blick auf die Reifegrade nach Laloux (vgl. Pircher 2018, Pos. 1201 - 1291), behandelt das Thema Reife aber auch aus einem anderen Blickwinkel. Dabei beleuchtet er die Entwicklungspsychologie von Führungskräften nach Rooke und Torbert (vgl. 1998). Demnach ist sich ein Großteil der Entwicklungspsychologen darüber einig, dass der Unterschied zwischen Füh-

rungskräften nicht an ihrem Managementstil, ihrer Persönlichkeit oder Leadership-Theorie festzumachen ist, sondern an ihrer Wahrnehmung der Umwelt und wie sie Bedrohungsszenarien interpretieren (vgl. Pircher 2018, Pos. 2801).

Mithilfe eines Testverfahrens nach Torbert[2] können Führungskräfte in sieben verschiedene Aktionslogiken eingeteilt werden, die nach Pircher Parallelen zu den Entwicklungsstufen nach Laloux aufweisen (vgl. Pircher 2018, Pos. 2814).

Nachfolgende Tabellen stellen die Aktionslogiken sortiert nach ihrer Entwicklungsreihenfolge dar:

Tabelle 2 Aktionslogiken nach GLP

Aktionslogik	Charakteristik
Opportunist	Egozentrisch manipulativ und dominiert von Misstrauen. Ausgeprägtes Ego, welches Machtorientierung in den Vordergrund stellt. Das Umfeld wird als Ressource betrachtet, die ausgebeutet werden kann und sollte. Kurzfristiger Zeithorizont. Kein Interesse an Feedback.
Diplomat	Bestrebt Konflikte zu vermeiden. Konzentriert sich eher auf das eigene Verhalten als auf den Einfluss seiner Umwelt. Sozialer Zusammenhalt und Gruppennormen sind ebenso wichtig, wie die formale Erfüllung der zugewiesenen Rolle.
Experte	Orientiert sich an Fachkenntnis und Folgerichtigkeit. Versucht durch Perfektionierung der eigenen Sachkenntnis den Einflussbereich zu kontrollieren. Argumentiert mit Zahlen, Daten und Fakten um Vorschläge durchzusetzen. Auf emotionale Aspekte wird kein Wert gelegt.
Leistungsorientierter	Bestrebt angenehme Arbeitsbedingungen zu schaffen. Tendiert aber zum Tunnelblick, welcher einer umfassenden Weitsicht entgegensteht. Prinzipiell offen für Feedback. Versteht und akzeptiert Ambivalenzen sowie unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten und Betrachtungswinkel. Bewusstsein für emotionale Gesichtspunkte in den Bereichen der Einflussnahme und des Konfliktmanagements.
Systemkritiker	Verfügt über einen ausgeprägten Sinn dafür, dass Auffassungen häufig im Auge des Betrachters liegen und vieles relativ ist. Kann daher mit unterschiedlichen Menschentypen und Reifegraden gut umgehen. Ist in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu erfassen. Hinterfragt sich selbst, bis hin zu den Grundannahmen. Regeln und Konventionen sind nicht wichtig und können bei Bedarf gebrochen werden.

(Quelle: vgl. Pircher 2018, Pos. 2803 - 2857)

[2] Siehe https://www.gla.global/the-glp-overview/

Tabelle 3 Fortsetzung Aktionslogiken nach GLP

Aktionslogik	Charakteristik
Erneuerer	Wandel wird als wiederkehrender Prozess betrachtet, der bewusst geführt werden muss. Geht gelassen mit Konflikten und Widerständen um. Ist sich bewusst, dass Macht auch dunkle Aspekte hat, welche auch als reizvoll empfunden werden können. Spielt Stärken sowohl in persönlichen Beziehungen als auch im Organisationskontext aus. Ist in der Lage, auf nationaler und internationaler Ebene Einfluss zu nehmen.
Weiser	Besitzt die Fähigkeit, sowohl sich selbst als auch das Organisationsumfeld dramatisch zu erneuern oder sogar komplett neu zu erfinden. Kann sich parallel mit unterschiedlichsten Situationen befassen, ohne dabei in Stress zu geraten. Ist sehr selbstreflektiert, gelassen und charismatisch. Typisch sind auch hohe moralische Standards und eine bewusste Lebensweise. Wahrheit hat große Bedeutung. Ist in der Lage, Verstand und Emotion gleichermaßen anzusprechen.

(Quelle: vgl. Pircher 2018, Pos. 2857 - 2896)

Inspiriert von Collins‘ Konzept des Level-5 Leaderships (vgl. Collins 2001), erstellt Sengupta ein Modell der integralen Führung, welches ebenfalls fünf Stufen umfasst (siehe Tabelle 4). Hierbei wird die Führung als eine Reise des Geists betrachtet (vgl. Sengupta 2021, S. 2).

Tabelle 4 Level-5 Integral Leadership

Level / Bezeichnung	Merkmale
Level 5 Integral Leader	Führung auf der Grundlage einer heiteren, stillen Geistesverfassung. Ein ruhiger, gelassener Zustand des Intellekts und der Weisheit.
Level 4 Intuitive Leader	Führung auf der Grundlage von Intuition und rationaler Entscheidungsfindung.
Level 3 Conscious Leader	Führung auf der Grundlage des inneren Bewusstseins der Ebenen Geist, Körper und Vitalität. Beginn einer Ebene höheren Bewusstseins.
Level 2 Intelligent Leader	Intelligente Führungskräfte lassen sich von Impulsen und Wünschen leiten und versuchen, Handlungen rational zu rechtfertigen, die auf diesen Impulsen und Wünschen basieren.
Level 1 Sensuous Leader	Führung auf dieser Ebene basiert auf der physischen Ebene des Seins. Hauptmotivation bilden Wünsche und das Streben nach Vergnügen.

(Quelle: vgl. Sengupta 2021, S. 5)

Sengupta vertritt den Standpunkt, dass dieses Modell einen Weg zur Bildung eines starken Geistes für eine effektive Führung darstellt. Die Konzentration auf die innere Natur kann helfen, ein inneres Bewusstsein zu entwickeln, um den Zweck der eigenen Existenz zu erkennen. Der Integration der verschiedenen Persönlichkeitsanteile kommt bei diesem Reifeprozess eine Schlüsselrolle zu (vgl. Sengupta 2021, S. 14).

3.2.2.2 Menschenbild und Werte

Pircher stellt das Menschenbild als einen grundsätzlichen Baustein agilstabiler Organisationen dar (vgl. Pircher 2018, Pos. 2650). Zudem präsentiert er Unternehmer bzw. Geschäftsführerinnen, die das Menschenbild als entscheidenden Erfolgsfaktor bei agilen Organisationen betrachten (vgl. Pircher 2018, Pos. 2523, 2600 und 3974).

> "Das alte Menschenbild war 'Menschen müssen kontrolliert werden und dafür braucht es Strukturen. Wir alle wissen, dass es schwarze Schafe gibt und die müssen kontrolliert werden.' …95% kommen damit aber nicht in ihre Leistung hinein."
>
> *Paul Habbel (Pircher 2018, Pos. 3974)*

Vereinbarte Werte werden vor allem in der Umstiegsphase als entscheidend angesehen. Diese müssen zusammen mit den festgelegten Regeln und Verhaltensweisen von der Geschäftsführung stetig vorgelebt und abverlangt werden (vgl. Pircher 2018, Pos. 3496).

Auch Azadi und Gallardo stellen dar, dass eine Transformation in eine agile Organisation vor allem einen fundamentalen Wandel der Denk- und Arbeitsweisen bedeutet. Das Menschenbild und verbindliche Werte betrachten sie hierbei als Schlüsselelemente (vgl. Azadi und Gallardo 2021, S. 311).

Den Aspekt Menschenbild im Führungskontext betrachtet Hofert kritisch. Sie ist der Ansicht, dass das Menschenbild, welches McGregor zeichnet, zu simpel ist. Ob ein Mensch faul (Theorie X) oder engagiert (Theorie Y) ist, ist nicht ausschließlich vom Menschenbild der Führung abhängig. Wenn das Umfeld sowie der Zeitpunkt nicht geeignet sind, kann ihrer Einschätzung nach eine positive Entwicklung nicht eintreten (vgl. Hofert 2020, S. 220).

Gergs weist darauf hin, dass Menschen nicht nur als Ressourcen zu betrachten sind, sondern immer auch Bedürfnisse im Raum stehen, die berücksichtigt werden müssen. Sofern diese erkannt und bedient werden, kann Agilität funktionieren. Daraus leitet er ab, dass das Menschenbild der Organisationsentwicklung ein entscheidender Faktor ist, um Vertrauen, Beteiligung und intrinsische Motiva-

tion in einem agilen Umfeld entstehen lassen zu können (vgl. Gergs 2019, S. 105).

3.2.2.3 Spannungsfeld juristische Verantwortung

Rothfuss et al. stellen dar, dass die Rechtsform der Genossenschaft einer kooperativen organisatorischen Grundausrichtung entgegenkommt. Sie begründen dies damit, dass im Gegensatz zur GmbH oder AG ein basisdemokratisches und paritätisches Beschlussfindungsinstrument ein inhärentes Element der Genossenschaft ist (vgl. Rothfuss et al. 2018, S. 37).

Schmid und Schulz vertreten hierzu einen gegensätzlichen Standpunkt. Ihrer Ansicht nach existiert in Deutschland für kleinere selbstführende Organisationen aktuell keine geeignete Rechtsform. Auch Genossenschaftsmodelle, welche Mitarbeitern ermöglicht auch Miteigentümer zu sein, sind aus ihrer Sicht durch zu hohen Verwaltungsaufwand für kleinere Betriebe unattraktiv. Bei Organisationen, die einen gemeinnützigen Status bewilligt bekommen haben, erschweren die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen positive Geschäftsentwicklungen (vgl. Schmid und Schulz 2018, S. 5).

Auch Pircher stuft die gegenwärtigen Rechtsformen als Problem für selbstführende Organisationen ein. Er weist darauf hin, dass in einem agilen Organisationsumfeld Geschäftsführer für Entscheidungen verantwortlich gemacht werden können, die sie selbst nicht getroffen haben (vgl. Pircher 2018, Pos. 4173).

3.2.2.4 Den Raum halten

„Den Raum zu halten“ ist auch aus Sicht Pirchers eine wichtige Aufgabe der Geschäftsführung. Wie Laloux versteht er unter dieser Aussage, dass Geschäftsführer die Verantwortung haben, die organische Struktur und die Kultur zu schützen (vgl. Pircher 2018, Pos. 4197). Mechanismen und Reflexe, alte Strukturen und Regelwerke wieder einzuführen, ist von Geschäftsführerinnen aktiv und konsequent entgegenzutreten.

> „Damit die selbstorganisierte Struktur funktionieren kann, muss das System in seinem Inneren und nach außen hin geschützt werden. Hier braucht man mächtige Personen, die diesen ‚Raum‘ halten“ (Pircher 2018, Pos. 5967).

Ettelbrück betont, dass es für eine Führungskraft in einem agilen Umfeld wichtig ist, für Fehler von Mitarbeitenden die Verantwortung zu übernehmen. Zudem müssen Führungskräfte dem Reflex widerstehen, in die Freiheit der Einzelnen

einzugreifen. Stärke zeigt eine Führungskraft dadurch, dass sie sich in ihrer Machtausübung selbst beschränkt (vgl. Ettelbrück 2021, S. 69).

Auch Heller betrachtet ein fehlerpositives Umfeld als entscheidend, um Eigenverantwortung zu fördern. Sie argumentiert, dass es psychologische Sicherheit in einem selbstorganisierenden Umfeld stiftet, falls Prozesse nicht rückgängig gemacht werden, sobald Probleme auftreten. Auf diese Weise den Raum zu halten, ist aus ihrer Sicht ein zentrales Führungselement resilienter Unternehmen (vgl. Heller 2018, S. 312).

3.3 Der Einstellungs- und Onboardingprozess

Mitarbeiterinnen finden in evolutionären Organisationen ein besonders reizvolles Umfeld vor – oder sie empfinden aufgrund ihrer hierarchischen Prägung ein agiles Organisationskonzept als befremdlich. Auch wenn nicht jeder Menschentyp mit Selbstverantwortung umgehen kann und will, kann die Freiheit und Ungezwungenheit agiler Organisationen nicht nur auf motivierte Spitzenkräfte reizvoll wirken. Umgekehrt wagen vielleicht ideale Charaktere den Schritt nicht in ein selbstorganisierendes Umfeld, da ihnen die Praktiken agiler Organisationen unbekannt sind und deshalb möglicherweise unseriös erscheinen. Der Einstellungsprozess, welcher in dieser Betrachtung auch die Anwerbung sowie die Probezeit mit einbezieht, ist deshalb für den Erfolg evolutionärer Organisationen von großer Bedeutung.

Auch das Onboarding [Beschreibung siehe Glossar] ist bei evolutionären Unternehmen maßgeblich, um die Entwicklung des Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Für viele Mitarbeiter sind die typischen Merkmale einer agilen Organisation nicht selbsterklärend, denn weder die herkömmliche Schulbildung noch Arbeitgeber mit klassischen Organisationstrukturen bereiten Menschen auf ein Arbeitsumfeld in Selbstorganisation vor. Damit sich neue Mitarbeiter in das Umfeld agiler Organisationen einleben, ist ein Onboardingprozess zu entwickeln und anzuwenden.

Wie sowohl der Einstellungs- als auch Onboardingprozess erfolgsversprechend aussehen kann, wird in diesem Abschnitt betrachtet.

3.3.1 Betrachtung nach Laloux

„Alles wirklich Große und Inspirierende wird von Menschen geschaffen, die in Freiheit arbeiten können."

Albert Einstein

3.3.1.1 Beurteilung von Bewerbern

Laloux betrachtet den Einstellungsprozess ab dem Einstellungsgespräch. Hierbei werden in evolutionären Unternehmen für Interviews mit Bewerbern keine Personalexperten beauftragt. Die Gespräche werden von denjenigen geführt, die künftig mit der neuen Mitarbeiterin zusammenarbeiten werden. Sollten sie bei diesem Prozess eine ungünstige Entscheidung treffen, müssen sie selbst mit dieser Konsequenz leben (vgl. Laloux 2015, S. 175).

Ein Mitarbeiter der Firma AES liefert Anhaltspunkte für die Beurteilung, ob eine neue Kollegin mit Selbstführung umgehen kann. Indizien, die darauf hindeuten, dass ein neuer potentieller Arbeitskollege für ein agiles Organisationsumfeld ungeeignet erscheint, sind:

- Beklagt sich ständig
- Ist prinzipiell unglücklich
- Beschuldigt andere
- Möchte keine Verantwortung übernehmen
- Ist nicht ehrlich
- Vertraut anderen Menschen nicht
- Braucht genaue Anleitungen
- Wartet, bis gesagt wird, was zu tun ist

Werden diese Merkmale beim Einstellungsgespräch, Probearbeiten oder spätestens in der Probezeit wahrgenommen, kann davon ausgegangen werden, dass die Bewerberin mit Selbstführung nicht umgehen kann und für ein evolutionäres Unternehmen eher eine Belastung als eine Verstärkung darstellen würde (vgl. Laloux 2015, S. 176).

Auch die Anzahl der Gespräche im Vorfeld sind ein Kriterium für ein positives Einstellungsergebnis. In evolutionären Organisationen ist es nicht selten, dass bis zu zwölf Gespräche geführt werden, damit beide Parteien ein Urteil darüber fällen können, ob ein gemeinsamer Weg vielversprechend ist (vgl. Laloux 2015, S. 177).

Die konsequente Anwendung von Probezeiten ist ebenso ein zielführendes Werkzeug, um herauszufinden, ob ein neuer Mitarbeiter sich nicht nur gut verkaufen kann, sondern den Worten auch Taten folgen lässt. Bei FAVI (ein französisches Unternehmen für Metallverarbeitung) ist die Probezeit ein aktiv genutztes Element beim Einstellungsprozess (vgl. Laloux 2015, S. 177).

Die Firma Zappos (ein Onlinehändler für Schuhe in den USA) geht hierbei noch einen Schritt weiter. Einer neuen Mitarbeiterin werden nach vier Wochen 3000,- $ angeboten, wenn sie das Unternehmen verlässt. Ihre erbrachten Leistungen und die gezeigte Einstellung spielen dabei keine Rolle. Durch diese Vorgehensweise soll festgestellt werden, ob ein Mitarbeiter tatsächlich zum Unternehmen passt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass der neue Angestellte ein großes Interesse am Arbeitsplatz hat und sich mit den Rahmenbedingungen identifiziert, wenn ein solches Angebot ausgeschlagen wird (vgl. Laloux 2015, S. 177).

3.3.1.2 Onboarding

Evolutionären Organisationen ist bewusst, dass der Onboardingprozess für eine erfolgsversprechende Entwicklung der Zusammenarbeit wichtig ist. Deshalb wenden sie sehr viel Zeit und Energie dafür auf, um neue Kollegen in positiver Atmosphäre zu integrieren. Ziel ist es hierbei, die drei Grundelemente evolutionärer Organisationen zu vermitteln: Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn. Dieser Prozess kann einige Wochen in Anspruch nehmen (vgl. Laloux 2015, S. 177).

Um die Organisation als Ganzes zu erfassen, ist es eine gängige Methode, dass neue Mitarbeiterinnen in Produktionsbetrieben erst lernen müssen, mindestens eine Maschine zu bedienen – selbst wenn sie später im Büro arbeiten werden. Dies soll bewirken, dass ein tieferes Verständnis für Prozesse und Arbeitskollegen entsteht (vgl. Laloux 2015, S. 178).

3.3.2 Betrachtung im Kontext wissenschaftlicher Literatur

Dieser Abschnitt erläutert den Einstellungsprozess sowie das Onboarding in selbstführenden Umfeldern auf Basis aktueller wissenschaftlicher Literatur.

3.3.2.1 Einstellungsprozess

Pircher stellt dar, dass Bewerber selbstführende Systeme großteils nicht einschätzen können, da sie häufig nicht verstehen, wie agile Unternehmen funktionieren, denn die Zusammenarbeit unterscheidet sich fundamental von klassi-

schen Organisationen. Dies kann den Einstellungsprozess erschweren (vgl. Pircher 2018, Pos. 2005 und 5115). Pircher belegt dies auch mit einem Artikel von Gary Hamel, welcher darstellt, dass bei Morning Star (größtes Tomaten verarbeitendes Unternehmen der Welt) 50% nach dem ersten Jahr, trotz eines aufwändigen Recruiting-Prozesses, das Unternehmen wieder verlassen (vgl. Hamel 2011).

Dass Bewerber im ersten Moment von den Arbeitsverhältnissen agiler Organisationen irritiert sind, bestätigt auch Paul Habbel (Geschäftsführer von GAD – Gutmann Aluminium Draht GmbH in Österreich): „Insbesondere Studenten sagen uns im Bewerbungsprozess: ‚Jetzt wird unser Weltbild komplett auf den Kopf gestellt'" (Pircher 2018, Pos. 5101). Dem begegnet Lübbermann, dass der Bedarf an selbstführender Arbeit steigt: „Es werden immer mehr Menschen, die so arbeiten wollen. Der Wunsch ist viel stärker, als die Möglichkeit in Organisationen tatsächlich so zu arbeiten" (Pircher 2018, Pos. 5101). Ähnlich sieht dies die Firma Ökofrost (Produzent von Bio-Tiefkühlkost), welche auch darstellt, dass die Bewerbungen weniger wurden, nachdem ihr Wertesystem veröffentlicht wurde. Allerdings passten die Bewerbungen daraufhin besser, was im Kontext des Einstellungsprozesses als zielführender Filtermechanismus betrachtet werden kann, um geeignetes Personal für agile Organisationen zu gewinnen (vgl. Pircher 2018, Pos. 5141).

Stefan Truthän (Geschäftsführer von hhpberlin) ist der Auffassung, dass die Differenzierung schon bei der Erstellung der Stellenanzeige beginnt (vgl. Pircher 2018, Pos. 5154). Hierbei ist ein Schwerpunkt darauf zu legen, was genau die Mission des Unternehmens ist, um ein Identifikationsgefühl für das Unternehmen und die ausgeschriebene Stelle zu wecken: „Ihr ganzes Recruiting muss dahingehend aufgestellt sein, bei den Leuten für Sinnstiftung zu sorgen. Man muss sie quasi dazu bringen, darüber nachzudenken, ob sie das, was sie heute tun, auch wollen und ob sie bei uns möglicherweise mehr Chancen haben" (Pircher 2018, Pos. 5154).

Truthän sieht beim Einstellungsprozess allerdings die Gefahr, dass man als Arbeitgeber, der Selbstführung in Aussicht stellt, potentiell ausgenutzt wird. Deshalb legt man bei hhpberlin großen Wert auf eine gute Antwort der ersten Frage beim Vorstellungsgespräch: „Warum möchten Sie bei uns arbeiten?" (Pircher 2018, Pos. 5167)

Prinzipiell haben talentierte Bewerber häufig die Qual der Wahl für welches Unternehmen sie arbeiten möchten, weshalb selbstbewusste Fachkräfte ihre poten-

tiellen Arbeitgeber kritisch unter die Lupe nehmen. Arbeitgeber sind daher gezwungen, Anreizsysteme zu schaffen. Neben materiellen Werten spielen auch die Arbeitsumgebung, immaterielle Wertvorstellungen und Selbstentfaltungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle (vgl. Klein und Euwens 2018, S. 204).

Einen positiven Effekt kann auch die Anpassung der Aufgabenfelder haben. Wenn ein Bewerber die Möglichkeit sieht, viele seiner Fähigkeiten einbringen zu können, anstatt in ein starres System mit Stellenbeschreibungen gepresst zu werden, kann dies für High Potentials [Beschreibung siehe Glossar] einen ausschlaggebenden Faktor bedeuten (vgl. Klein und Euwens 2018, S. 204).

Prinzipiell ist der Einstellungsprozess eine kostspielige Angelegenheit. Es wird geschätzt, dass unabhängig von der Organisationsform die Vollkosten für eine Einstellung durchschnittlich 200.000 $ betragen (vgl. Schwuchow und Gutmann 2019, S. 307). Falls, wie unter 3.3.1.1 beschrieben, für die Beurteilung eines Bewerbers bis zu zwölf Gespräche geführt werden, ist es vorstellbar, dass dieser Betrag in einer agilen Organisation sogar noch höher ausfällt. Einen radikalen Gegenentwurf stellt das vollautomatisierte Recruiting dar. Hierbei werden mithilfe von KI-Systemen Interviews durchgeführt. Das aufgezeichnete Gespräch wird dann anhand der Wortwahl, Stimme und Persönlichkeitsmerkmale automatisiert ausgewertet. Schließlich entscheidet das Computersystem, mit welchem Bewerber eine offene Stelle besetzt wird (vgl. Schwuchow und Gutmann 2019, S. 284).

Studien zeigen allerdings, dass beim Einstellungsprozess der Einsatz von Technologie differenziert betrachtet werden muss. Interviews über Online-Meeting Systeme, wie bspw. Zoom oder Microsoft Teams, erzeugen ein geringeres Identifikationsgefühl mit dem Unternehmen als persönliche Gespräche – selbst wenn sie von Menschen durchgeführt werden. Auf der anderen Seite werden digitale Assessmentprozesse zur Eignungsfeststellung durchaus akzeptiert, da die Beurteilung durch ein Computersystem neutraler und somit fairer wahrgenommen wird als die Evaluation durch ein menschliches Gremium (vgl. Lenz 2017, 14 f.).

Redmann schildert, dass beim Einstellungsprozess das Team aktiviert wird. Sowohl die Anforderungen, die Gestaltung der Stellenausschreibung als auch der Auswahlprozess werden maßgeblich von Team gestaltet. Der Entscheidungsprozess kann zwar von Personalexperten moderiert werden, aber die Entscheidungsfindung selbst wird dem Team überlassen. Dies gilt auch für die finale Entscheidung zum Ablauf der Probezeit (vgl. Redmann 2017, S. 190).

3.3.2.2 Onboarding

Pircher stellt dar, dass für das Onboarding, sowohl bei der Firma Liip als auch bei ITdesign ein Wiki eingerichtet wurde, damit neue Mitarbeiter ein schnelles Verständnis für die Organisationsstruktur aufbauen können (vgl. Pircher 2018, Pos. 5202).

Bei hhpberlin erhält jeder neue Mitarbeiter einen Body-Coach, welcher als Ansprechpartner in der Einarbeitungs- und Eingewöhnungsphase zur Verfügung steht. Zudem wird über die unternehmenseigene Universität stark auf Aus- und Weiterbildung im Sinne systemtheoretischer Ansätze gesetzt. Truthän räumt aber ein, dass dieser Ansatz noch nicht als optimal empfunden wird (vgl. Pircher 2018, Pos. 5217).

Die Firma Ökofrost nutzt die Probezeit sowohl im Sinne des Einstellungsprozesses, um herauszufinden, ob ein Mitarbeiter zum Unternehmen passt, als auch für das Onboarding. Dabei wird ein aktiver Lernprozess durch regelmäßige Leitbildworkshops angestoßen. Der Geschäftsführer von Ökofrost gesteht aber ein, dass dieser Prozess noch Optimierungspotential hat (vgl. Pircher 2018, Pos. 5217).

In diesem Zusammenhang ist beachtenswert, dass sich die Kosten für Frühfluktuation [Beschreibung siehe Glossar] zwischen 17.500 und 130.000 € pro Mitarbeiter bewegen. Ebenso wirken sich das Brachliegen des Leistungspotentials eines neuen Mitarbeiters sowie Imageschäden, die durch Frühfluktuation entstehen, aus ökonomischer Sicht negativ auf das Unternehmen aus (vgl. Berthel und Becker 2017, S. 429).

3.4 Der Personalentwicklungsprozess

Evolutionäre Organisationen sind per Definition an Weiterentwicklung interessiert bzw. sogar existenziell darauf angewiesen. Ein Unternehmen kann sich aber nur dann weiterentwickeln, wenn die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen in den Fokus gerückt wird.

In diesem Abschnitt wird der Personalentwicklungsprozess im Kontext agiler Organisationen betrachtet. Zudem wird auf die Beurteilungssysteme bzw. Feedbackkultur eingegangen, welche neben der Weiterbildung ein entscheidendes Kriterium für die Entwicklung von Mitarbeitern ist.

3.4.1 Betrachtung nach Laloux

„Wir haben hier so viele unabhängige Denker und talentierte Leute, die ihr ganzes Leben ohne das Wissen um diese Talente verbracht hätten, wenn sie hier nicht dazu gezwungen wären, diese Fähigkeiten zu entdecken.“

Mitarbeiter von Sun Hydraulics (Laloux 2015, S. 180)

3.4.1.1 Weiterbildung

Prinzipiell haben Mitarbeiterinnen in evolutionären Organisationen die Möglichkeit, selbst die Initiative für ihre Weiterbildung zu ergreifen. Es existieren keine Personalabteilungen mehr, welche die Entwicklung der Belegschaft planen und festlegen. Mitarbeiterinnen können somit ihren Entwicklungsweg eigenverantwortlich steuern. Bei einigen evolutionären Organisationen ist allerdings wichtig, dass dabei der Beratungsprozess durchlaufen wird. Alternativ können von der Organisation Budgets festgelegt werden, über welche Mitarbeiter frei für Fortbildungen verfügen können. Dies hat den Effekt, dass Mitarbeiterinnen darauf achten, dass ihre Fortbildungen kosteneffizient sind (vgl. Laloux 2015, S. 180).

Tom Thomison ist Partner und Mitbegründer von HolacracyOne. Er betrachtet die Entwicklung von Mitarbeitern als wechselseitigen dynamischen Prozess, in welchem sich Unternehmen und Mitarbeiterinnen in der Entwicklung gegenseitig beeinflussen: "Es ist nicht die Aufgabe der Organisation, Menschen zu entwickeln, sondern den Menschen wird durch die Arbeit in der Organisation die Gelegenheit gegeben, sich zu entwickeln" (Laloux 2015, S. 180).

In klassischen Organisationen gibt es i.d.R. zwei Ausbildungsbereiche. Zum einen Weiterbildungen, die der Mitarbeiterin helfen, die Karriereleiter zu erklimmen und zum anderen Ausbildungen im fachspezifischen Kontext. In evolutionären Organisationen fällt der erste Bereich weg, da es keine Karriereleiter mehr gibt, die erklommen werden könnte. Der zweite Bereich dagegen bleibt erhalten. Zudem gibt es Trainings für die persönliche Entwicklung und zur Schaffung einer gemeinsamen Organisationskultur (vgl. Laloux 2015, S. 181).

Mitarbeiterinnen können bei entsprechender Reife und nötiger Fachkenntnis selbst zu Ausbilderinnen werden, welche Fachkunde im Kontext des Wertegerüsts des Unternehmens vermitteln (vgl. Laloux 2015, S. 182).

3.4.1.2 Feedback und Beurteilung

Da bei evolutionären Organisationen der Sinn des Unternehmens im Vordergrund steht, gibt es kein Konkurrenzdenken (vgl. Laloux 2015, S. 195). Dies be-

deutet, dass es nicht mehr nötig ist, Mitarbeiterinnen miteinander zu vergleichen. Auf dieser Basis sind urteilende Bewertungen, wie sie häufig in klassischen Unternehmen durchgeführt werden, nicht mehr zielführend.

Prinzipiell werden Feedbacks bzw. Beurteilungen in evolutionären Organisationen nicht mehr von Vorgesetzten gegeben, die Informationen über die Leistung der Mitarbeiterin hauptsächlich durch einen „Stille-Post“ Filter erhalten. Feedbacks werden von Kolleginnen gegeben, mit welchen täglich zusammengearbeitet wird. Dadurch findet eine Verlagerung von Verurteilung und Kontrolle hin zu Untersuchung und Wertschätzung statt (vgl. Laloux 2015, S. 186).

> "Feedbackrunden und jährliche Beurteilungsgespräche müssen keine entmutigenden, seelenlosen Prozesse sein. Mit der richtigen Präsenz und den richtigen Fragen können wir sie zu Ritualen der Wertschätzung und der Entdeckung unseres Selbst und unserer Berufung machen“ (Laloux 2015, S. 188).

Als praktisches Beispiel für den Ablauf eines Feedbackgesprächs dient die Empfehlung von Bob Koski (Gründer von Sun Hydraulics). Folgendes vierstufiges Protokoll schlägt er vor (vgl. Laloux 2015, S. 188):

1. Eine positive Eigenschaft der Mitarbeiterin hervorheben.
2. Frage, welche Beiträge der Mitarbeiter geleistet hat.
3. Frage, welche Beiträge die Mitarbeiterin in Zukunft geben möchte.
4. Frage, wie dem Mitarbeiter hierbei geholfen werden kann.

3.4.2 Betrachtung im Kontext wissenschaftlicher Literatur

Der Personalentwicklungsprozess ist ein umfangreiches Themengebiet, welches für sich schon genug Stoff für eine Abschlussarbeit bieten würde. Die in diesem Abschnitt dargestellten Ansätze sind daher nur als Ausschnitt zu verstehen. Die dargestellte Literatur geht dabei zum Teil über organisatorische Aspekte hinaus. Dennoch wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass die Inhalte für selbstführende Organisationssysteme relevant sind.

3.4.2.1 Weiterbildung

Pircher ist der Ansicht, dass auch die Planung von Fortbildungen im Verantwortungsbereich der Mitarbeiterin selbst liegt (vgl. Pircher 2018, Pos. 5291).

Des Weiteren beschreibt Pircher die Personalentwicklung einiger agiler Organisationen: Bei Tele Haase ist die Teilnahme an Lehrgängen zur Weiterentwicklung freiwillig. Allerdings kann eine konkrete Maßnahme nahegelegt werden. Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass Menschen spüren, was sie brauchen (vgl.

Pircher 2018, Pos. 5291). Klinkhammer ist der Ansicht, dass es in einem selbstführendem Umfeld wichtig ist, auf breiter Ebene Führungskompetenzen zu entwickeln. Wie sich die Mitarbeiterinnen diese Fertigkeiten aneignen, ist ihnen aber selbst überlassen. Zur Unterstützung gibt es einen *Personel Development Plan* sowie die Rolle des „Advocat“, welcher auch eine steuernde Rolle für die Mitarbeiterentwicklung einnimmt (vgl. Pircher 2018, Pos. 5304). Lübbermann betrachtet die Chance zur Weiterentwicklung in seinem Unternehmen als Lohnfaktor. Dies bedeutet, dass er Mitarbeiterinnen bewusst macht, dass das Gehalt nicht die einzige Entlohnungsart für die geleistete Arbeit ist. Die Möglichkeit, sich auf Kosten des Unternehmens fortzubilden, ist einer dieser Faktoren (vgl. Pircher 2018, Pos. 5316).

Pircher fasst den Bereich Kompetenzentwicklung und Weiterbildung zusammen, indem er für das Unternehmen großes Potential sieht, wenn allen Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt wird, einen bewussten Entwicklungsweg zu gehen, indem Fortbildungen in Eigenregie geplant und durchgeführt werden. Damit die persönliche Entwicklung im Kontext der Firmeninteressen stattfindet, ist aber das Feedback der Kolleginnen ein wichtiger Orientierungspunkt (vgl. Pircher 2018, Pos. 5342).

Damit Menschen ihre Fähigkeiten in einem agilen Umfeld zielgerichtet entwickeln können, verfügen sie idealerweise über drei Fertigkeiten (vgl. Wouter et al. 2019):

1. Sie müssen mit Ambiguität umgehen können, ohne den Fokus zu verlieren.
2. Sie gewichten die Konzentration auf Ergebnisse höher als den Fokus auf Prozesse.
3. Sie sind sich bewusst, dass ihr Beitrag immer nur als Teammitglied funktioniert.

Die Bildung von Netzwerken und die Förderung des Wissensaustauschs über unterschiedliche Fachgebiete hinweg, können im agilen Umfeld Orientierung stiften. Durch den Blick über den eigenen Tellerrand, welchen diese Einrichtungen ermöglichen, kann auch Inspiration für mögliche Entwicklungswege gewonnen werden. Zudem helfen Informationen über Förderprogramme und Zugangsvoraussetzungen für Bildungsangebote, um in Eigenverantwortung einen effizienten Entwicklungsprozess zu gestalten (vgl. Schäfer et al. 2018, S. 28).

Petry und Wagner betrachten den Lernprozess in einem VUCA-Umfeld und arbeiten dabei sieben Kernaspekte angemessener Lernansätze heraus:

Tabelle 5 Lernansätze im VUCA-Umfeld

Lernansatz	Beschreibung
Situationsspezifisches Lernen	Zeit- und ortsunabhängiges Lernen, sobald eine konkrete Problemstellung auftritt, welche neues Wissen erfordert.
Lernen am Arbeitsplatz	Das Experimentieren und Ausprobieren im direkten Arbeitsumfeld ist ein wichtiger Lernfaktor. Entscheidend ist hierbei, die Effizienz im Auge zu behalten.
Lernen in kleinen Happen	Einen gesamten Themenkomplex zu erlernen, ist häufig weder nötig noch effizient. Zielorientierte kleinere „Happen" führen bei überschaubarem Aufwand ans Ziel.
Informelles Lernen	Ein Lernvorgang, der außerhalb des formalen Bildungswesens stattfindet. Der Fokus liegt hierbei auf dem Lernen aus Lebens- und Arbeitszusammenhängen.
Gemeinsames bzw. gegenseitiges Lernen	Das kollektive Wissen wird durch themenübergreifende Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen auf breiter Ebene erfassbar gemacht.
Lebenslanges Lernen	Vor allem in VUCA-Umfeldern endet das Lernen nie. Hierbei ist eine positive Lerneinstellung zu fördern.
Lerner-Zentrierung	Wissensvermittlung nach einem pauschalen Gießkannenprinzip, ist häufig nicht praktikabel. Es ist wichtig, die Wissensvermittlung im Kontext des Lernenden sowie des erforderlichen Wissens zu betrachten.

(Quelle: vgl. Petry und Jäger 2021, S. 69)

Im Zentrum einer agilen Organisation steht das Bedürfnis der Kunden. Folgerichtig ist die Entwicklung der Mitarbeiter darauf auszurichten, was dem Kunden den größten Nutzen verspricht. Daraus lässt sich ableiten, welche Fertigkeiten eine Mitarbeiterin mitbringen sollte, um sich in einem agilen Umfeld optimal entwickeln zu können (vgl. Graf et al. 2019, S. 48):

- Solide Bildung als Basis, um Entwicklungen und Trends zu antizipieren und strategisch vorausschauend zu agieren.
- Kontinuierliche Reflexion darüber, wie sich der eigene Reifeprozess zur Entwicklung des Umfelds verhält.
- Kombinationsfähigkeit unterschiedlicher Kompetenzen.
- Kooperative Problemlösungsstrategien auf Basis von Vernetzung.

- Durch effektive Such- und Verarbeitungsstrategien wird die Kompetenz (weiter)entwickelt, entscheidende Informationen von irrelevanten Aspekten zu unterscheiden.
- Fortdauernde Verbesserung der eigenen Konzentrations- und Fokussierungsfähigkeit im Arbeitsumfeld.

3.4.2.2 Feedback und Beurteilung

> „Die Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter anzuerkennen und sichtbar zu machen, trägt dazu bei, ihr Selbstbewusstsein zu stärken“ (Pircher 2018, Pos. 5497).

Für die Weitentwicklung spielt systematisches Peer-Feedback eine entscheidende Rolle. Hierbei geben sich Mitarbeiterinnen in kurzen Zeitabständen regelmäßig Feedback. Bei Netcentric ist auch der „Advocat“ am Feedbackprozess beteiligt. Dieser überlegt mit dem Mitarbeiter zusammen, welche drei bis fünf Kollegen um Feedback gebeten werden (vgl. Pircher 2018, Pos. 5497).

Prinzipiell scheinen Beurteilungssysteme mit steigendem Reifegrad in ein Feedbacksystem überzugehen. So betrachten Häusling und Fischer das Personalmanagement auch in einem fünfstufigen Reifegradsystem. Beurteilungssysteme sind nur in den ersten beiden Reifegraden relevant. Ab der dritten Stufe wird der Umgang mit Personal schon als Dienstleistung betrachtet. In der höchsten Stufe fünf wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiterinnen über einen starken und stetigen inneren Antrieb ihrer individuellen Weiterentwicklung verfügen. Klassische Beurteilungssysteme sind auf dieser Stufe nicht mehr zielführend (vgl. Häusling und Fischer 2020, S. 164–172).

Das 360°-Feedback ist keine Feedbackmethode, die explizit für agile Organisationen konzipiert und anwendbar ist. Dennoch ist dieses Instrument auch in agilen Kontexten einsetzbar und erfolgsversprechend. Anhand eines standardisierten Fragebogens können Feedbackgeber ihre Eindrücke schildern. 360° ist ein Terminus, der darauf hinweist, dass möglichst von allen Seiten Feedback eingeholt wird. Inbegriffen ist hierbei die Selbsteinschätzung, welche den Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen, Kunden, Lieferanten und Kolleginnen in Leadership-Rollen gegenübergestellt wird. Durch diese umfassende und detaillierte Resonanz erhält der Feedbacknehmer aussagekräftige Hinweise über die eigenen Stärken und Entwicklungspotentiale (vgl. Schelchshorn 2017, S. 38).

Im Rahmen eines kontinuierlichen Performance Managements beschreibt Richert, dass in sogenannten „Check-ins“ Feedbackgespräche periodisch stattfin-

den und die Mitarbeiterin auch auf ein Coaching Angebot zurückgreifen kann, um die eigene Performance zu steigern. Ein typisches Intervall für diese „Check-ins“ ist vier Mal pro Jahr. Feedback gegeben wird hierbei sowohl zwischen Mitarbeitern untereinander und zwischen Mitarbeitern und Inhaberinnen von Leadership-Rollen. Technische Systeme helfen dabei, die Ergebnisse der Feedbacks zu verarbeiten, bspw. um qualitative Auswertungsmöglichkeiten zu verbessern (vgl. Richert 2017, S. 35).

Prinzipiell sollte sich Feedback im agilen Kontext nicht nur auf die Wahrnehmung der aktuellen Situation beschränken. Es ist hilfreich, wenn die Gegenwart mit der Vergangenheit verglichen werden kann, um nachvollziehen zu können, wie sich die Situation verändert hat. Zudem sollte es möglich sein, anhand des Feedbacks Prognosen für die Zukunft abzuleiten, um Entwicklungswege steuern zu können. Zumindest auf Teamebene sollte auch eine Vergleichbarkeit möglich sein, um die eigene Performance im Verhältnis zu anderen einschätzen zu können (vgl. Liechti et al. 2017, S. 17).

In selbstführenden Organisationen ist Vertrauen ein essentieller Faktor. Die bewusste Bildung von Vertrauen kann sogar als Konzept für die Organisationsentwicklung betrachtet werden (vgl. Hofert 2020, S. 270). Auch im Kontext des Feedbacks spielt das Vertrauen eine entscheidende Rolle. Damit Feedback auf fruchtbaren Boden fällt, ist Vertrauen in den Feedbackgebenden unerlässlich. Selbst wenn Feedback positiv ist, wird es vom Feedbackempfänger nicht ernst genommen, wenn keine Vertrauensbasis vorhanden ist. In Folge ist es auch unwahrscheinlich, dass dadurch ein positiver Entwicklungsprozess angestoßen wird (vgl. Chandler und Dowling Grealish 2021, S. 63).

Neben dem Vertrauen existieren weitere Merkmale, die eine positive Feedback-Wirkung beeinflussen. Um kritisches Feedback annehmen zu können, ist die Konsistenz der Ergebnisse ein entscheidendes Element. Falls verschiedene Feedbackgeber den Feedbacknehmer unterschiedlich einschätzen, stiftet dies keine Orientierung. Gerade auf der Entwicklungsstufe der postmodernen pluralistischen Entwicklungsstufe (grün) kann das damit verbundene Harmoniebedürfnis unter Umständen verhindern, dass kritisches Feedback tatsächlich geäußert wird. Wenn ein Feedbacknehmer unterschiedliche Signale erhält, wird dieser im Zweifel das kritische Feedback hinterfragen oder sogar gar nicht annehmen (vgl. Werther 2020, S. 34).

Auch die Aktualität des Feedbacks ist ein Faktor, der die Nachvollziehbarkeit beeinflusst. Je zeitnaher das Feedback ist, desto fassbarer ist dies für den Feed-

backnehmer. Das Feedback über eine kritische Situation entfaltet wesentlich weniger Wirkung, wenn dieses in einem geplanten Feedbackzyklus angesprochen wird, der unter Umständen erst in einigen Wochen stattfindet. In solchen Fällen ist anlassbezogenes Feedback, welches auch als Instant-Feedback bezeichnet wird, eine zielführende Maßnahme (vgl. Werther 2020, S. 36).

3.5 Synthese

In diesem Abschnitt werden die Thesen Laloux‘ denen der aktuellen wissenschaftlichen Betrachtung dieses Kapitels gegenübergestellt und bewertet.

3.5.1 Weltbild und Reife

Sowohl Laloux (2015) als auch Pircher (2018) teilen die Einschätzung, dass das Weltbild und die Reife der Geschäftsführer einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Einführung agiler Organisationsmethoden darstellen.

Im Detail gegenübergestellt lassen sich die Merkmale der Aktionslogiken (vgl. Pircher 2018, Pos. 2814) im Wesentlichen in das Reifegradmodell von Laloux (vgl. 2015, S. 14–54) einordnen.

Ab dem *Systemkritiker* (siehe Tabelle 2) finden sich parallelen zu der *integralen evolutionären Weltsicht (Petrol)* (siehe Kapitel 2.5.1). Ein wesentliches Merkmal hierfür ist die Bewusstheit darüber, dass sich Menschen auf unterschiedlichen Entwicklungsebenen befinden und dass die eine Wahrheit häufig nicht existiert, sondern eine Erkenntnis oder Einsicht auch vom Blickwinkel bzw. Reifegrad des Betrachters abhängig ist. Auch der gelassene Umgang mit Konflikten und Widerständen, welche den *Erneuerer* (siehe Tabelle 3) auszeichnen, kann der Stufe *Petrol* zugeordnet werden. Das Ego, welches die Anerkennung von außen anstrebt, hat auf dieser Stufe keine dramatische Wirkung mehr, weshalb ein Konflikt nicht mehr als Belastung, sondern vielmehr als Möglichkeit des Wachstums wahrgenommen wird. Möglicherweise kann auch die charakteristische Gelassenheit des *Weisen* (siehe Tabelle 3) deshalb in die Stufe der *integralen evolutionären Weltsicht* eingeordnet werden. Allerdings werden die Fähigkeit der dramatischen Erneuerung und die Begabung, sich stressfrei parallel mit unterschiedlichsten Themen zu befassen, nicht explizit als Eigenschaften des *integral evolutionären Paradigmas* aufgeführt. Das kann darauf hindeuten, dass eine weitere Stufe in Laloux‘ Reifegradmodell zu definieren ist, um fortgeschrittenere Reifegrade zu spezifizieren.

Prinzipiell ist die Überschneidung der beiden Modelle aufschlussreich. Die Merkmale der Stufen *Opportunist* bis *Leistungsorientierter* der Aktionslogiken lassen deutlich erkennbare Parallelen der Entwicklungsstufen der *impulsiven Weltsicht* bis zur *postmodernen pluralistischen Weltsicht* nach Laloux erkennen. Auch die Stufen der Aktionslogik *Systemkritiker*, *Erneuerer* und *Weiser* können anhand ihrer Merkmale zumindest in Teilen der *integralen evolutionären Weltsicht* zugeordnet werden. Da dem Level *Petrol* drei Entwicklungsphasen der Aktionslogiken gegenüberstehen, könnte dies als Hinweis verstanden werden, dass die *integrale* evolutionäre *Weltsicht* differenzierter zu betrachten ist oder weitere Stufen jenseits von *Petrol* zu definieren sind.

Indem Sengupta (2021) mit dem *Level-5 Integral Leadership* Model den Geisteszustand als Reifeindikator betrachtet, wählt er eine abstraktere Methode, um den Reifegrad von Führungskräften einzuordnen. Dieser Ansatz wirkt metaphysisch und ist aus einer charakteristisch mitteleuropäischen Perspektive vielleicht nicht unmittelbar nachvollziehbar. Dennoch finden die Levels seines Modells ebenfalls Übereinstimmungen mit den Reifegraden nach Laloux.

Das Level 4 Merkmal *Führung auf der Grundlage von Intuition und rationaler Entscheidungsfindung* (siehe Tabelle 4) kann unmittelbar dem *integral evolutionären* Paradigma zugeordnet werden (siehe Kapitel 2.5.1). Dass auch im Schema von Sengupta ein weiteres Level existiert, deutet wie bei den Aktionslogiken darauf hin, dass die *evolutionäre integrale* Weltsicht nach Laloux entweder mit weiteren Merkmalen ausdifferenziert werden kann oder noch zusätzliche Reifegrade nach *Petrol* im Schema von Laloux zu definieren sind. Eine Gegenüberstellung der drei betrachteten Reifegradmodelle wird in Abb. 8 dargestellt.

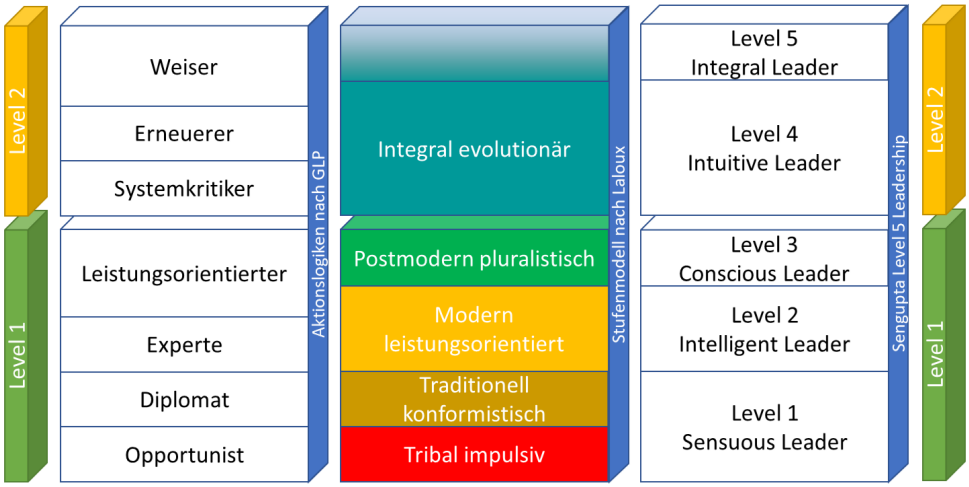


Abb. 8 Gegenüberstellung der Reifegradmodelle

(Quelle: Eigendarstellung)

Die Übereinstimmungen der Modelle können aber als Bestätigung betrachtet werden, dass Reifegradmodelle im Führungskontext prinzipiell über einen validen Kern verfügen.

3.5.2 Menschenbild und Werte

Prinzipiell ist der aktuellen Fachliteratur zu entnehmen, dass der Standpunkt Laloux‘ (Laloux 2015) im Themenbereich Menschenbild und Werte als plausibel zu betrachten ist. Ein grundsätzliches Menschenbild nach McGregors Theorie Y (1960) ist unabdingbar, damit selbstführende Systeme überhaupt funktionieren können.

Wie Hofert (2020) argumentiert, kann eine zu oberflächliche Anwendung von McGregors Theorie aber auch in die Irre führen. Menschen sind in ihren Persönlichkeitsstrukturen zu komplex, als dass sich diese trennscharf in die Kategorien faul oder engagiert einordnen ließen. Die schwarzen Schafe, wie Habbel sie nennt (vgl. Pircher 2018), können auch in einer Minderzahl zu Problemen in einem agilen Umfeld führen. Anstatt ein Menschenbild nach Theorie Y in Stein zu meißeln, kann es zielführend sein, konkrete Konzepte zu entwickeln, wie mit Egozentrikern bzw. Narzissten umgegangen wird, damit faire Rahmenbedingungen nicht für die persönliche Vorteilsnahme ausgenutzt werden können.

Um ein vertrauensvolles Umfeld entstehen lassen zu können, welches wiederum als Fundament für agile Organisationen erforderlich ist, spielt zudem die Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse eine entscheidende Rolle (Gergs 2019). Damit diese Wünsche wahrgenommen und verarbeitet werden können, kann die Einrichtung von speziellen Kommunikations- und Meetingsystemen für diesen Zweck erfolgsversprechend sein.

3.5.3 Spannungsfeld juristische Verantwortung

Die esoterisch anmutende Betrachtungsweise Laloux‘ (Laloux 2015), dass es sich bei integral evolutionären Organisationen nicht mehr um Eigentum, sondern um ein Energiefeld oder gar eine Lebensform handelt, ist für Inhaber von KMU wenig hilfreich, die bei einem Umstieg auf eine selbstführende, agile Organisation die rechtliche Situation verantwortungsvoll bewerten möchten. Eine praktische Antwort auf die rechtliche Problemstellung präsentiert Laloux nicht.

Auch Pircher (2018) thematisiert das Problem, dass aktuell für agile Organisationen keine geeigneten Rechtsformen existieren. Gegenwärtig scheint es für Geschäftsführer keine Möglichkeit zu geben, die rechtliche Verantwortung dem un-

ternehmensinternen Verantwortungskonstrukt anzupassen. Aus diesem Grund ist es nachvollziehbar und sinnvoll, dass sich die Geschäftsführung in agilen Unternehmen vorbehält, in Krisensituationen die Selbstführung auszusetzen oder sich ein Veto-Recht einzuräumen, wie es einige Unternehmen praktizieren, die Pircher in seinem Buch *Agilstabile Organisationen* präsentiert (vgl. Pircher 2018, Pos. 1513, 1673 und 4504).

Die Rechtsform der Genossenschaft mag noch am geeignetsten erscheinen, um eine rechtliche Basis für eine selbstführende Organisation zu bilden. Die Begründung der basisdemokratischen Elemente von Rothfuss et al. (2018) ist aber insofern nicht belastbar, da die Entscheidungsfindung per Konsens für agile Organisationen als suboptimal zu betrachten ist (vgl. Pircher 2018, Pos. 2105). Wie Schmid und Schulz (2018) argumentieren, stellt zudem der hohe Verwaltungsaufwand der Genossenschaft vor allem für kleine Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Hürde dar.

3.5.4 Den Raum halten

Die These Laloux‘ (Laloux 2015), dass die wichtigste Aufgabe eines Geschäftsführers ist, den Raum zu halten und damit Regulierung entgegenzuwirken, kann anhand der betrachteten Fachliteratur als valide angesehen werden (vgl. Pircher 2018).

Das aktive Vorleben einer agilen Organisationskultur ist somit ein Schlüsselelement agiler Führung. Dem potentiellen Missverständnis, dass in einem selbstführenden Umfeld keine Führung existiert, muss somit entgegengetreten werden. Die Führungsrolle hat sich lediglich gewandelt. Machtstrukturen, die ihren Ausdruck in Anweisung und Kontrolle finden, werden in evolutionären Organisationen transformiert in eine authentische und konsequente Vorbildrolle.

3.5.5 Einstellungsprozess

Die von Laloux (2015) geforderte Einbeziehung des Teams beim Einstellungsprozess wird im Wesentlichen von der aktuellen Fachliteratur bestätigt. Allerdings gestaltet sich der Einstellungsprozess in einem selbstführenden Umfeld als anspruchsvoll. Pircher (2018) stellt in seinen Ausführungen dar, dass selbstführende Systeme auf Bewerber irritierend wirken können. Dies kann einerseits einen Filterprozess darstellen, andererseits aber auch gute Bewerber abschrecken. Den Seinszweck des Unternehmens prominent darzustellen, kann hierbei für

skeptische Bewerber eine Brücke schlagen, da die individuelle Sinnsuche ein entscheidendes Element darstellen kann.

Es ist nachvollziehbar, dass die von Laloux (2015) dargestellte hohe Frequenz von Gesprächen beim Einstellungsprozess gute Ergebnisse bei der Personalauswahl nach sich zieht. Allerdings sollte hierbei auch der Kostenfaktor für einen solchen Aufwand berücksichtigt werden (Schwuchow und Gutmann 2019). Hierbei könnten KI-Systeme helfen. Zwischenmenschliche Faktoren, die bei agilen Organisationen eine besondere Rolle spielen, können bei einem solchen Auswahlprozess aber kaum berücksichtigt werden. Deshalb sind KI-Systeme bestenfalls für die Ermittlung einer Vorauswahl hilfreich. Ob ein neuer Mitarbeiter in ein selbstführendes Team passt, kann nur über einen tatsächlichen Prozess des gegenseitigen Kennenlernens festgestellt werden.

3.5.6 Onboarding

Sowohl Laloux (2015) als auch Pircher (2018) führen aus, dass die schnelle Vermittlung der organisatorischen Grundelemente eine entscheidende Rolle beim Onboarding spielt. Dabei variieren die Herangehensweisen für das Onboarding der dargestellten Unternehmen stark. Beachtenswert ist, dass sowohl die Firma Ökofrost als auch hhpberlin ihren Onboardingprozess selbst als nicht optimal empfinden (Pircher 2018). Besonders im Kontext der aufgrund von Frühfluktuation dargestellten Kosten (Berthel und Becker 2017) offenbart dieser Bereich noch prinzipielles Optimierungspotential.

3.5.7 Weiterbildung

Pircher (2018) stimmt mit Laloux (2015) grundsätzlich überein, dass auch die Weiterbildung in einem selbstführenden Umfeld im Verantwortungsbereich der Mitarbeiterinnen selbst liegt. Allerdings kann durch die Organisation eine Weiterbildungsmaßnahme empfohlen werden. Zudem kann durch Budgetierung von Fortbildungsmitteln ein Steuerungseffekt stattfinden.

Die Fortbildung im Bereich Karriereentwicklung wird im agilen Umfeld durch die Entwicklung von Führungskompetenzen sowie der persönlichen und organisatorischen Reife ersetzt. Hierunter können bspw. auch der Umgang mit Ambiguität oder die Förderung von Teamkompetenzen fallen (vgl. Wouter et al. 2019).

Während Laloux konkrete Vorgehensweisen für Schulungen in selbstführenden Umfeldern nicht thematisiert, ist in der aktuellen Fachliteratur eine Vielzahl von greifbaren Lernansätzen und Methoden zu finden - darunter anwendungsbezo-

gene Herangehensweisen für das VUCA-Umfeld (Petry und Jäger 2021) sowie die Entwicklung von Fertigkeiten, welche den Fokus auf den Kundennutzen fördern (Graf et al. 2019).

3.5.8 Feedback und Beurteilung

Laloux (2015) geht davon aus, dass urteilende Feedbacks bei evolutionären Organisationen nicht mehr angemessen sind. Die Fachliteratur empfiehlt eine differenziertere Vorgehensweise, indem der Reifegrad des Feedbackempfängers bestimmt, welche Art von Feedback bzw. Beurteilung anzuwenden ist (Häusling und Fischer 2020). Da davon auszugehen ist, dass sich auch die Reifegrade der Mitarbeiter in evolutionären Organisationen unterscheiden, könnte diese individualisierte Herangehensweise für einen positiven Entwicklungsprozess zielführender sein.

Laloux (2015) legt im Feedbackprozess besonderen Wert auf Wertschätzung und Positivität, damit Feedback angenommen werden kann. Die Fachliteratur betrachtet in diesem Zusammenhang auch das Vertrauen sowie konsistente Ergebnisse als entscheidende Elemente (vgl. Werther 2020). Wenn Feedbacks von mehreren Stellen gegeben werden, wie es beim 360°-Feedback der Fall ist (vgl. Schelchshorn 2017), können inkonsistente Rückmeldungen auf Feedbackempfänger irritierend wirken und dazu führen, dass das Feedback keine positiven Entwicklungen fördert (vgl. Chandler und Dowling Grealish 2021). Hierbei ist auch der zeitliche und wirtschaftliche Aufwand zu berücksichtigen, welche umfangreiche Feedbackprozesse mit sich bringen. In diesem Zusammenhang ist es möglicherweise lohnenswert, dass sich Teams bzw. Gruppen absprechen, welche Kernbotschaften sie einer Kollegin vermitteln möchten, um einen optimalen Entwicklungsprozess anzustoßen.

4 Empirische Untersuchung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen (siehe Kapitel 1.3) erfolgt in diesem Abschnitt die Darstellung der empirischen Untersuchung.

4.1 Methodik und Vorgehensweise

Experten, welche die Einführung agiler Organisationsformen federführend organisiert bzw. begleitet haben, stehen aktuell im deutschsprachigen Raum noch nicht in hinreichender Anzahl zu Verfügung, um mit überschaubarem Aufwand eine ausreichende Grundgesamtheit für eine aussagekräftige Erhebung zu erlangen. Aus diesem Grund wurde auf eine quantitative Erhebung verzichtet. Stattdessen wurde für den Erkenntnisgewinn eine qualitative Erhebung in Form von Experteninterviews durchgeführt.

4.1.1 Erstellung des Interviewleitfadens

Gläser und Laudel empfehlen das Leitfadeninterview, wenn mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden und auch einzelne exakt bestimmbare Informationen zu erfassen sind (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 111). Zur Beantwortung der Forschungsfragen sind diese Merkmale gegeben, weshalb die Befragung der Experten in Form eines Leitfadeninterviews durchgeführt wurde.

Leitfadeninterviews zeichnen sich durch ihre Offenheit aus, was den Befragten die Möglichkeit eröffnet, die Fragen ihrer Expertise entsprechend zu beantworten (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 115). Zudem hat der Interviewer die Möglichkeit, im Gesprächsverlauf zu improvisieren, falls dies für die Beantwortung der Forschungsfragen sinnvoll erscheint (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 112).

> „Leitfragen charakterisieren das Wissen, das beschafft werden muss, um die Forschungsfrage zu beantworten“ (Gläser und Laudel 2010, S. 91).

Die Leitfragen orientieren sich an den Forschungsfragen und spiegeln im Wesentlichen den thematischen Ablauf aus Kapitel 3 wider. Lediglich die Fragen des Bereichs *Geschäftsleitung* wurden modifiziert, um die Wirksamkeit von Reifegradmodellen und die Voraussetzungen sowie die Rolle der Geschäftsleitung in selbstführenden Organisationsumfeldern zu erfassen. Es wurde davon ausgegangen, dass die Erfahrungen der Experten hierbei Einblicke gewähren können, welche durch die aktuelle Fachliteratur nicht zu erfassen waren. Der Gesprächsleitfaden für das Experteninterview befindet sich in Anhang 1.

4.1.2 Auswahl der Experten

Für die Aussagekraft der empirischen Untersuchung ist der Expertenstatus der Befragten von Bedeutung. Berater, die mehrere Unternehmen in ein selbstführendes Umfeld begleitet haben, verfügen über einen idealen Erfahrungsschatz, um zur Beantwortung der Forschungsfragen beizutragen. Deshalb wurde der Expertenstatus in erst Linie durch die Nachweisbarkeit einer langjährigen Beratertätigkeit im agilen Organisationskontext festgelegt.

Tabelle 6 Informationen zu den befragten Experten sowie den Interviews

Name	Expertise	Datum	Länge	ID
Sonja Maier	Beraterin und Trainerin für Soziokratie. Mitbegründerin des Soziokratiezentrums Deutschland.	05.08.21	49 Min.	B1
Christian Rüther	Unternehmensberater sowie Lebens- und Sozialberater. Autor des Buchs *Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations" und New Work* (Rüther 2018)	09.08.21	39 Min.	B2
Dennis Wittrock	Selbständiger Holacracy Coach. TEDx Speaker zum Thema Holacracy[3].	10.08.21	57 Min.	B3
Peter Richtsteig	Berater und Coach für Organisationen und Führungskräfte. Mitbegründer und Mitglied des Vorstands des Soziokratiezentrums Deutschland.	25.08.21	42 Min.	B4
Christoph Schmiedinger	Unternehmensberater für agile Organisationsentwicklung bei der borisgloger consultig GmbH[4].	31.08.21	43 Min.	B5
Uwe Lübbermann	Gründer und „zentrale Person" des Premium Getränke Kollektivs sowie Berater. Autor des Buchs *Wirtschaft Hacken* (Lübbermann et al. 2021)	03.09.21	38 Min.	B6
Reto Kessler	Berater und Coach für Teams, Organisationen und Führungskräfte. Mitbegründer und Teilhaber der Organisationsberatung Now New Next[5].	08.09.21	35 Min.	B7
Christiane Seuhs-Schoeller	Internationale Beraterin und Coach für Selbstorganisation. Mitbegründerin der Unternehmen encode.org und Evolution at Work[6].	14.09.21	62 Min.	B8

[3] https://youtu.be/US4KR79Ijpo
[4] https://www.borisgloger.com/
[5] https://now-new-next.ch/
[6] https://www.evolutionatwork.org/

In Tabelle 6 sind alle befragten Experten namentlich aufgelistet. Neben einer Kurzbeschreibung der jeweiligen Expertise sind das Durchführungsdatum der Interviews sowie die Interviewlänge angegeben. Für die Erstellung und Auswertung der Transkription erfolgte zudem die Zuweisung einer ID.

Alle Experten wurden per Informationsblatt (Anlage 2) vorab über grundsätzliche Sachverhalte, den Ablauf des Interviews sowie Datenschutzregelungen informiert. Zudem wurde von allen Befragten die Erlaubnis eingeholt, dass sie mit ihrem Namen und ihrer Expertise in dieser Arbeit aufgeführt werden dürfen.

4.1.3 Interviews und Transkription

Die Kontaktaufnahme der Experten erfolgte in sieben Fällen per individualisierter E-Mail Anfrage. Der Experte Reto Kessler wurde auf einer Soziokratie 3.0 Plattform[7] angefragt. Alle kontaktierten Experten stellten sich für das Experteninterview zur Verfügung. Die Interviews wurden auf einer Jitsi Meet Plattform durchgeführt. Die Aufzeichnung erfolgte auf dem PC des Interviewenden. Während des Interviews mit Dennis Wittrock traten technische Probleme bei der Aufzeichnung auf. Der Experte stellte daraufhin seine Microsoft Teams Umgebung für die Fortsetzung des Interviews zur Verfügung. Das Problem wurde umgehend erkannt, weshalb ein Informationsverlust vermieden werden konnte. Das jeweilige Datum sowie Länge der Interviews sind in Tabelle 6 dargestellt. Dies entspricht den Angaben gem. Kuckartz‘ Checkliste Studiengüte (vgl. Kuckartz 2018, S. 204).

Das erstellte Videomaterial wurde anschließend vollständig manuell transkribiert. Dabei dienten die Transkriptionsregeln für die computerunterstützte Auswertung nach Kuckartz als Orientierung (vgl. Kuckartz 2018, 167 f.).

4.1.4 Auswertung

Die Auswertung wurde mithilfe der Software MAXQDA[8] 2022 durchgeführt, welche eine systematische Codierung und Auswertung der Experteninterviews ermöglicht.

4.1.4.1 Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse

Die methodische Auswertung der Interviews erfolgt per **inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse** nach Kuckartz (vgl. Kuckartz 2018, S. 97–121).

[7] https://community.sociocracy30.org/
[8] https://www.maxqda.de/

Grundlage für diese Entscheidung bildet die prinzipielle Eignung bei leitfadenorientierten Interviews (vgl. Kuckartz 2018, 98) durch den **deduktiv-induktiven** Ansatz der Kategorisierungsbildung, wie ihn Kuckartz als typische Vorgehensweise im Rahmen einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse darstellt (vgl. Kuckartz 2018, S. 101–111).

Kuckartz beschreibt zwei weitere Methoden der Inhaltsanalyse. Die **evaluativ qualitative Inhaltsanalyse** (vgl. Kuckartz 2018, S. 123–140), welche sich innerhalb eines qualitativen Kontexts tendenziell quantitativ orientiert (vgl. Kuckartz 2018, S. 124) und die **typenbildende qualitative Inhaltsanalyse** (vgl. Kuckartz 2018, S. 143–160), welche bei der Suche mehrdimensionaler Muster empfohlen wird (vgl. Kuckartz 2018, S. 143). Diese Methoden wurden ausgeschlossen, da weder eine quantitative Auswertung noch die Erkennung mehrdimensionaler Muster für die Beantwortung der Forschungsfragen als effizient betrachtet wurden.

> „Kern der inhaltlich-strukturierenden Vorgehensweise ist es, am Material ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren, zu konzeptualisieren und das Material im Hinblick auf solche Aspekte systematisch zu beschreiben“ (Schreier 2014, S. 5).

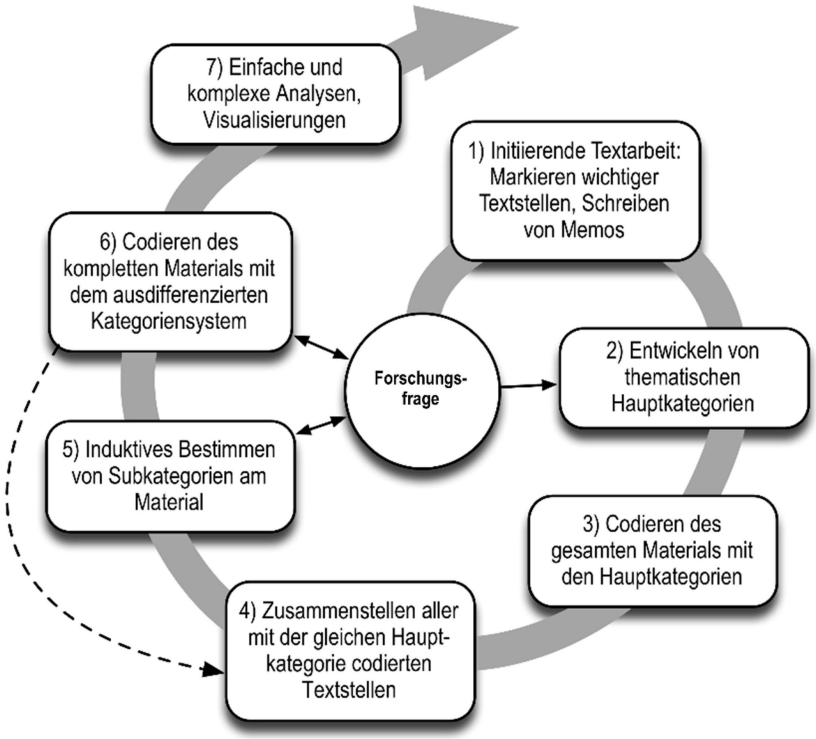


Abb. 9 Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse

(Quelle: Kuckartz 2018)

Abb. 9 stellt den typischen Ablauf einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz dar. Der zweite Punkt des Ablaufschemas beschreibt das deduktive Verfahren. Als konkrete Vorgehensweise empfiehlt Kuckartz hierbei, die Hauptkategorien von den Forschungsfragen oder den Leitfadenfragen abzuleiten (vgl. Kuckartz 2018, S. 96 und 101).

Nachdem die Inhalte gem. den Hauptkategorien codiert wurden, erfolgt in den Schritten 4 bis 6 die induktive Vorgehensweise. Hierbei werden Kategorien aus dem Material heraus entwickelt (vgl. Kuckartz 2018, 72 f.).

4.1.5 Entwicklung der Kategorien

Nach dem Import der transkribierten Experteninterviews in die QDA-Software wurden im ersten Schritt die Interviews gesichtet, Tippfehler korrigiert und wichtige Textstellen farblich markiert. Daraufhin wurden Kategorien von den Leitlinienfragen abgeleitet und die Textstellen entsprechend codiert.

Nachfolgend die Auflistung der generierten Hauptkategorien:

- Reifegradmodelle
- Eigenschaften der Geschäftsleitung
- Rolle der Geschäftsleitung
- Spannungsverhältnis rechtliche Situation
- Einstellungsprozess
- Onboarding-Prozess
- Feedback und Beurteilungen
- Personalentwicklung
- Sonstiges

Die Kategorie *Sonstiges* umfasst alles, was nicht den anderen Kategorien zugeordnet werden konnte aber für die Analyse dennoch relevant erschien.

Nachdem alle maßgeblichen Textstellen aller transkribierten Experteninterviews mit den Hauptkategorien codiert wurden, wurden mithilfe der QDA-Software alle Textstellen einer Kategorie zusammengefasst. Hierbei erfolgte nun der induktive Ansatz, indem aussagekräftige Unterkategorien aus den zusammengefassten Inhalten einer Kategorie generiert wurden. Dabei wurde ein iterativer Ansatz verfolgt, indem überprüft wurde, ob später generierte Codes auch auf vorherige Textstellen anwendbar sind. Eine Darstellung aller Subcodes der Hauptkategorien befindet sich in Anhang 3. Eine Tabelle, welche die Codes der Haupt- und

Subkategorien definiert und zudem darstellt, wie häufig die jeweiligen Subcodes zugeordnet wurden, befindet sich in Anhang 4.

Nachdem alle Transkripte mithilfe der Subcodes kategorisiert wurden, wurde die textuelle Zuordnung der Hauptkategorien aufgelöst, um bei der späteren Überprüfung thematischer Schnittstellen keine irrelevanten Ergebnisse zu erzeugen.

Insgesamt wurden 369 Textstellen 73 Subcodes zugewiesen. Bei Subcodes, die mehr als zehn Zuweisungen erhielten, wurde überprüft, ob eine weitere Untergliederung möglich und sinnvoll ist.

4.2 Ergebnisse der Interviews

Abb. 10 Darstellung der meistgenannten Begriffe aller Interviews

(Quelle: Eigendarstellung mithilfe von MAXQDA)

Auf Basis der Subcodes werden in diesem Abschnitt wesentliche Aussagen der Experten zu den jeweiligen Hauptkategorien dargestellt bzw. ausgewertet. Kuckartz bezeichnet dieses Vorgehen als „kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien“ (Kuckartz 2018, S. 118).

Bei Zitaten und Paraphrasen wird auf die entsprechenden Textstellen im Transkript verwiesen (vgl. Kuckartz 2018, S. 221). Die Darstellung erfolgt im Format (ID des Experten: Nummer des Absatzes im Transkript).

4.2.1 Reifegradmodelle

Abgesehen von einer Ausnahme war das Reifegrademodell Spiral Dynamics oder das Stufenmodell nach Laloux allen Experten bekannt. Eine prinzipielle Relevanz wurde von den meisten Experten eingeräumt.

> Sonja Maier: „Also für mich persönlich ist es sehr relevant.“ (B1: 7)

Eine Ausnahme bildete Christian Rüther: „Also ich stehe diesen Reifegraden sehr kritisch gegenüber.“ (B2: 9)

Das Hauptproblem bei der konkreten Anwendung von Reifegradmodellen ist, dass keine zuverlässigen Messverfahren existieren. Daher ist eine Einstufung in der Regel subjektiv.

> Dennis Wittrock: „In der Regel sagt man, die Leute glauben, sie sind zwei Stufen über ihrer echten Ebene.“ (B3: 9)

Außerdem sind sowohl Menschen als auch Organisationen in ihren Facetten zu komplex, als dass sie als Ganzes innerhalb eines wenige Stufen umfassenden Reifegradmodells zweifelsfrei eingeordnet werden können.

Ein zusätzliches Problem stellt hierbei das Missverständnis dar, dass eine Einordnung auf einer Ebene als Qualitätsmerkmal verstanden wird. Personen, die sich selbst auf einer höheren Stufe sehen, sind dazu verleitet, auf andere herabzublicken. Umgekehrt können sich Personen unterer Stufen entwertet fühlen. Eine offizielle Anwendung dieser Reifegradmodelle im organisatorischen Kontext führt deshalb eher zu Konflikten, als dass es den Menschen Orientierung stiftet.

> Peter Richtsteig: „Bisher habe ich allerdings festgestellt, wenn diese Dinge konkret angewendet werden, dass sie sehr schlecht angewendet werden.“ (B4: 9)

Auch wenn die meisten Experten Stufenmodelle interessant finden und es als wichtig betrachten sie zu kennen, findet eine aktive Anwendung dieser Reifegradmodelle in der Beratertätigkeit nicht statt. Sie werden eher als Hilfsmittel angesehen. Bspw. bei der Konfliktbetrachtung, als Landkarte zur Orientierung bei der Unternehmensentwicklung oder um ein Verständnis für Diversität, Vielfalt und Unterschiedlichkeit zu entwickeln.

4.2.2 Eigenschaften der Geschäftsleitung

Der von den Experten meistgenannte Punkt, welche Eigenschaft die Geschäftsleitung im agilen Kontext mitbringen sollte, ist das Vertrauen. Dies beinhaltet nicht nur das Vertrauen in die Mitarbeiter, sondern auch in sich selbst und in die Prozesse, wie sie bspw. die Soziokratie oder Holacracy vorgeben.

Auch Selbstsicherheit wurde häufig als wesentliche Eigenschaft genannt, die eine Geschäftsführerin bei der Transformation in eine selbstführende Organisation mitbringen sollte. Wenn die Geschäftsleitung an sich und ihrer Entscheidung ein agiles Organisationssystem einzuführen zweifelt, strahlt diese Unsicherheit

auf die Mitarbeiter ab. Dies führt nach Einschätzung der Experten häufig dazu, dass bei eintretenden Komplikationen der Ruf nach Regulierung und hierarchischen Systemen laut wird, um die Situation unter Kontrolle zu bringen.

Erfahrung und Reife sind Eigenschaften, die ebenso in Selbstsicherheit münden und als weitere Aspekte genannt wurden.

> Peter Richtsteig: „Er muss aus seiner Erfahrung sprechen, sonst kann er nicht authentisch sein. Sonst kann er nicht sagen: ‚Ich weiß wo es hin geht.'" (B4: 23)

> Christian Rüther: „Also ich glaube schon, dass das Mindset oder das Bewusstsein des Geschäftsführers oder der Geschäftsführung wesentlich ist für den Veränderungsprozess. Und je weiter, offener diese Person ist und wie sehr in den Knochen schon der Geist des Konsents steckt oder der Geist der Selbstorganisation, desto eher kann sich das auf die Organisation positiv auswirken." (B2: 13)

Breite Einigkeit herrscht unter den Experten, dass Offenheit eine prinzipielle Eigenschaft ist, über welche ein Geschäftsführer verfügen sollte. Gleiches gilt für die Bereitschaft zur Veränderung.

Der Umgang und der Verteilung von Macht ist nach Christiane Seuhs-Schoeller eine entscheidende Fähigkeit, die ein Geschäftsführer oder Gründer beherrschen muss. Hierbei argumentiert sie, dass Macht ein zwischenmenschliches Phänomen ist, welches sich nicht dadurch ändert, weil ein dezentralisiertes System eingeführt wird. Dies zu verstehen und damit umgehen zu können, betrachtet sie als wichtige Eigenschaft (B8: 11). Ähnlich sieht dies Reto Kessler. Er ist der Auffassung, dass Firmeninhaber ein gutes Gespür dafür benötigen, welche Machtverhältnisse sinnvoll sind (B6: 11).

Von den Experten wurden einige Eigenschaften genannt, die in einem weiteren Sinne in den Kontext Kommunikationsfähigkeiten eingeordnet werden können. Hierzu zählen Kritikoffenheit, die Fähigkeit gute Fragen zu stellen, sowie die Begabung einen echten Kontakt zwischen Menschen herstellen zu können.

4.2.3 Rolle der Geschäftsleitung

„Den Raum halten" war sowohl für Laloux als auch die Fachliteratur ein zentrales Element bei der Rollenbeschreibung der Geschäftsleitung in einem selbstführenden Umfeld. Auch die Experten griffen dies auf und beschrieben, was sie darunter verstehen. Prinzipiell herrschte Einigkeit darüber, dass „das Halten des

Raums“ in erster Linie bedeutet, konsequent zu der Entscheidung zu stehen, dass ein selbstführendes Organisationssystem eingeführt wurde. Vor allem in schwierigen Situationen sollte die Geschäftsleitung dem Impuls widerstehen, die eingeführten Entscheidungsprozesse zu überstimmen.

Christiane Seuhs-Schoeller bezeichnet dies als „trusting to fail forward“. Ihrer Ansicht nach geht es ohne diese Einstellung nicht, weil das System ansonsten nicht lernt (B8: 17). Allerdings gibt sie auch zu bedenken, dass „den Raum halten“ als Sonderrolle aufgefasst werden kann, die wiederum das Ego des Geschäftsführers ins Spiel bringt. Sie schlägt deshalb vor, diese Rolle nicht als Sonderrolle zu behandeln, sondern klar als eine Rolle des agilen Organisationssystems zu definieren. Zu Beginn ist es ihrer Ansicht nach sinnvoll, dass diese Rolle die Geschäftsleitung übernimmt. Sobald das System gereift ist, kann diese Rolle aber auch von anderen Mitarbeiterinnen übernommen werden (B8: 19).

Durch die Einführung eines selbstführenden Systems sind weiterhin die Führungsqualitäten der Geschäftsführung gefragt. Die meisten Experten vertreten den Standpunkt, dass es gerade während der Einführung wichtig ist, den Unsicherheiten zu begegnen, indem Geschäftsführerinnen den Mitarbeitern Orientierung stiften. Bei komplexen Problemstellungen muss die Geschäftsleitung nicht die Lösung kennen, aber sie kann den Prozess gestalten.

Christian Rüther vertritt hierzu eine gegensätzliche Auffassung. Er hält es für zielführend, dass Führung verweigert wird: „Dieses kontinuierliche Nichtannehmen von Führungsverantwortung im kleinen operativen Bereich. Ständig zurückkegeln und sagen: ‚Wie würdest du das machen?‘“ (B2: 19)

Eine entscheidende Rolle der Geschäftsleitung wird zudem in der Verkörperung des Unternehmenszwecks gesehen. In diesem Zusammenhang wurden auch Begriffe wie der *Purpose*, das *Why* sowie die *Vision* des Unternehmens genannt. Auch die Pflege eines Gründungsmythos kann in einem weiteren Sinne in diesen Kontext eingeordnet werden. Sofern diese Aspekte von der Geschäftsführung als Rolle angenommen werden, erzeugt dies für die Mitarbeiter die Möglichkeit, eine tiefere Identifikation aufzubauen, was wiederum positive Auswirkung auf die Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein hat.

4.2.4 Spannungsverhältnis rechtliche Situation

Im Umgang mit dem Spannungsverhältnis der rechtlichen Verantwortung der Geschäftsleitung und der Abgabe von Verantwortung im Rahmen von selbstor-

ganisierenden Organisationsmodellen ist der am häufigsten genannte Punkt der Experten, dass die Geschäftsleitung weiterhin als Kontrollinstanz zu handeln hat.

Dennis Wittrock sieht dies in der Schaffung einer konkreten Rolle im Rahmen des Organisationskonzepts, welche von den rechtlich Verantwortlichen zu besetzen ist. Dieser Rolle können umfassende Privilegien zugeordnet werden. Er bezeichnet eine solche Rolle als „Politlink des Gesamtkreises“ und unterstreicht dabei, dass der Geschäftsleitung dabei keine „mystischen Privilegien als Gründer“ zuerkannt werden, sondern dass dies im Rahmen einer klar definierten Rolle stattzufinden hat (B3: 19).

Die meisten Experten sind sich darin einig, dass es sich bei der Wahrnehmung der rechtlichen Verantwortung der Geschäftsführer prinzipiell um einen Balanceakt handelt. Auf der einen Seite steht das Vertrauen, welches notwendig ist, dass eine selbstführende Struktur überhaupt funktionieren kann. Auf der anderen Seite müssen aber auch Kontrollinstanzen und Informationspflichten installiert werden, damit Geschäftsführer, die persönlich haften, frühzeitig Spannungen wahrnehmen können, die dann wiederum innerhalb der agilen Organisationsstrukturen prozessiert werden können.

Neue rechtliche Rahmenbedingungen wären hilfreich. Allerdings ist es illusorisch davon auszugehen, dass solche Rechtssysteme in absehbarer Zeit in Deutschland realisiert werden. Gerade für KMU, die selbstführende Organisationssysteme anwenden möchten, wäre es wünschenswert, dass die persönliche Verantwortung einer oder weniger Personen reduziert wird.

Das Aussetzen von agilen Strukturen wird mehrheitlich kritisch gesehen. Wenn eine Geschäftsführerin selbstführende Strukturen aussetzt, um persönliche rechtliche Konsequenzen zu vermeiden, ist es wichtig, klar zu kommunizieren, dass für einen bestimmten Zeitraum bzw. für bestimmte Geschäftsbereiche wieder hierarchische Entscheidungsprinzipien gelten. Andernfalls kann sich nach der Krisenbewältigung ein Zurück in selbstführende Systeme schwierig gestalten, da die Belegschaft die Vorgehensweise der Geschäftsleitung möglicherweise als willkürlich empfinden wird.

Auch wenn die Strukturen agiler Organisationssysteme, wie Soziokratie oder Holacracy, in der Theorie eine kritische Entwicklung verhindern sollten, welche für die Geschäftsleitung zu persönlichen Haftungsproblemen führt, sollte jedem Geschäftsführer bewusst sein, dass die rechtliche Verantwortung gem. dem deutschen Rechtssystem eindeutig festgelegt ist. Diesen Umstand fasst Peter

Richtsteig mit der prägnanten Aussage zusammen: „Die Geschäftsleitung hat die Verantwortung. Punkt.“ (B4: 29)

4.2.5 Einstellungsprozess

Der Purpose bzw. der Seinszweck einer selbstführenden Firma gilt unter den Experten als entscheidender Faktor beim Einstellungsprozess. Falls sich ein Mitarbeiter mit dem Zweck der Firma nicht identifizieren kann, ist es unwahrscheinlich, dass eine Zusammenarbeit funktionieren wird.

Die Abstimmung des Cultural Fit oder auch Social Fit wurde von den Experten als häufiges Auswahlkriterium genannt. Hierbei ist zu überprüfen, ob die Mentalität eines Bewerbers zur Unternehmenskultur passt. Umgekehrt sollte auch den Bewerbern die Möglichkeit gegeben werden, den Impulsgebern der Kultur zu begegnen. Bei KMU ist es in der Regel realistisch und durchführbar, dass bspw. die Gründerin oder die Geschäftsleitung in die Gespräche beim Einstellungsprozess mit eingebunden werden.

Die Teams, welche Verstärkung in Form von neuen Mitarbeiterinnen benötigen, sollten idealerweise schon die Stellenausschreibungen selbst formulieren. Denn die Teams wissen in der Regel, welche Fähigkeiten und Talente sie benötigen. Personalabteilungen können hierbei unterstützend wirken, da diese bspw. die Plattformen kennen, auf welcher geeignete Fachkräfte zu finden sind. Die Einstellungsprozesse selbst sollten aber überwiegend in Verantwortung der betreffenden Teams durchgeführt werden.

> Reto Kessler: „Wir wissen zum Beispiel, dass Firmen sich wünschen, dass sich mehr Frauen bewerben. Aber es sind Männer, die die Stellenanzeigen machen und dadurch sind die Stellenanzeigen von Männern und es bewerben sich vor allem Männer.“ (B7: 27)

Uwe Lübbermann unterscheidet sich in seinem Personalauswahlprozess stark von den anderen Experten. Bei ihm gibt es keinen Auswahlprozess. Die erste Person, die eine ausgeschriebene Stelle besetzen möchte, wird angestellt (B6: 27). Ein Auswahlkriterium hat Uwe Lübbermann aber dennoch. Jede neue Mitarbeiterin muss mit seinem Wert übereinstimmen, dass alle Menschen die gleiche Würde haben (B6: 33).

Einige Experten empfehlen, sich auch beim Einstellungsprozess auf die Mechanismen agiler Organisationsstrukturen zu verlassen. In den Kreisen wird der Bedarf neuer Mitarbeiterinnen festgestellt und infolge können diese auch den Einstellungsprozess festlegen bzw. gestalten.

Die offensive Außendarstellung des Unternehmens als selbstführende Organisation kann gerade in Branchen mit Fachkräftemangel positive Auswirkungen haben. Allerdings wird zu bedenken gegeben, dass diese Darstellung nicht nur potentielle Bewerber erreicht. Damit Stakeholder wie bspw. Kreditinstitute oder Geschäftspartner nicht verunsichert werden, sollten für die jeweiligen Zielgruppen Kommunikationsstrategien entwickelt werden, um Missverständnissen in der Außendarstellung entgegenzutreten.

4.2.6 Onboarding-Prozess

Das Mentorship war die von den Experten meistgenannte Maßnahme für einen erfolgsversprechenden Onboarding-Prozess in einem selbstführenden Unternehmen. Hierbei wurde vor allem das kulturelle Mentorship betont. Selbstführende Systeme sind für die meisten neuen Mitarbeiterinnen Neuland. Vor allem in den ersten Wochen kann eine aktive Begleitung helfen, die Prozesse agiler Systeme zu verinnerlichen. Eine erfahrene Begleitperson kann auch dabei unterstützen, das Wechselspiel zwischen Verantwortung und Freiheit zu meistern.

> Christoph Schmiedinger: „Also wir setzen da auch ganz stark auf Mentoring. Gar nicht so sehr fachlicher Natur, sondern kultureller Natur.“ (B5: 34)

Auch der Ansatz sich neue Mitarbeiter selbst zurechtfinden zu lassen, wurde genannt. Dabei wurde argumentiert, dass in einem unterstützenden Umfeld neue Kolleginnen ihren Weg schon finden. Uwe Lübbermann räumt dabei aber ein, dass so ein Prozess bis zu zwei Jahre dauern kann und dass er den Onboarding-Prozess bei Premium Cola derzeit selbst nicht optimal findet (B6: 31).

Vor allem die Experten mit Soziokratie- und Holacracy-Hintergrund legen großen Wert auf Training während der Onboarding-Phase. Sie betrachten es als entscheidend, dass neue Mitarbeiter schnellstmöglich die organisatorischen Abläufe und Entscheidungsprozesse verstehen.

Der Onboarding-Prozess sowie der Einstellungsprozess gehen in einem selbstführenden Kontext Hand in Hand. Letztlich ist der Einstellungsprozess eines neuen Mitarbeiters erst abgeschlossen, wenn die Onboarding-Phase beendet ist. In diesem Zusammenhang kamen einige Experten auch auf das Beispiel der Firma Zappos zu sprechen, welche das Commitment neuer Mitarbeiterinnen testet, indem ihnen 3000,- $ angeboten werden, wenn sie das Unternehmen nach der Einarbeitungsphase verlassen (siehe Kapitel 3.3.1.1). Ob dies für deutsche KMU ein gangbarer Weg ist, wurde von den Experten unterschiedlich bewertet. Sollte dieser Mechanismus ausgenutzt werden, würde durch eine wahrgenom-

mene Spannung zwar ein Lösungsprozess in Gang gesetzt werden, aber vor allem in Hinblick auf den Fachkräftemangel ist eine solche Vorgehensweise als extreme Maßnahme zu werten, um das Commitment neuer Mitarbeiterinnen auf den Prüfstand zu stellen.

4.2.7 Personalentwicklung

Einige Experten störten sich schon an der Fragestellung, da sie ihrer Ansicht nach impliziert, dass die Organisation entscheidet, wie sich das Personal weiterzuentwickeln hat. Für sie ist es wichtig darzustellen, dass der Entwicklungsprozess bei jedem Mitarbeiter selbst liegt und Teil der Eigenverantwortung ist. Wobei eingeräumt wurde, dass Entwicklungsbedarfe im Rahmen der Verarbeitung von Spannungen oder dem Beratungsprozess durchaus festgestellt werden können. Dennoch wird in einem selbstführenden Umfeld der individuelle Entwicklungsweg nicht vorgeschrieben.

Reto Kessler sieht in der individualisierten Betrachtung von Weiterbildungen ein generelles Problem. Er führt aus, dass Mitarbeiter, die von einer Fortbildung kommen und ihr neues Wissen anwenden möchten, häufig auf Schwierigkeiten stoßen, da das organisatorische Umfeld die Fortbildung nicht miterlebt hat und Änderungsvorschläge deshalb nicht nachvollziehen kann. Er schlägt deshalb vor, dass Bildungsmaßnahmen für komplette Teams durchgeführt werden, damit die neu erlangten Kompetenzen auch tatsächlich zur Weiterentwicklung beitragen (B7: 35).

Weiterentwicklung muss nicht nur im Kontext von externen Fortbildungsmaßnahmen stattfinden. Der fokussierte Austausch innerhalb des Unternehmens kann hierbei eine wichtige Rolle spielen. Redundanzen erhöhen die Resilienz [Beschreibung siehe Glossar] des Unternehmens. Dies kann dadurch erreicht werden, dass das Wissen und Abläufe für bestimmte Geschäftsbereiche proaktiv geteilt und für Interessenten unverbindliche Einarbeitungsszenarien entwickelt werden.

Die Ausgaben für die Personalentwicklung können insofern gesteuert werden, dass Budgets sowohl für Einzelpersonen als auch Organisationsbereiche festgelegt werden. Christoph Schmiedinger hat hierzu eine differenzierte Auffassung und schlägt vor, für Weiterbildungen prinzipiell kein Limit festzulegen. Sobald eine Fortbildungsmaßnahme aber eine bestimmte Summe übersteigt, muss vor einer Gruppe argumentiert werden, weshalb diese Initiative notwendig ist (B5: 34).

4.2.8 Feedback und Beurteilungen

Von den Experten mit Soziokratie-Hintergrund wurde auf das soziokratische Entwicklungsgespräch verwiesen. Dies ist eine Art 360°-Feedback. Dabei wird mit Kollegen in einem wertschätzenden Rahmen erörtert, was gut funktioniert und was nicht.

Unabhängig vom Organisationssystem wurde von den meisten Experten empfohlen, das Feedback in die Gruppe zu geben. Dies betrifft auch Beurteilungen, um beispielsweise eine Einstufung für eine angemessene Entlohnung zu finden. Diese Prozesse sind aber durchaus heikel und sollten von Kommunikationsprofis begleitet werden.

Ähnlich wie schon bei der Personalentwicklung, hatten einige Experten Schwierigkeiten mit dem Begriff Beurteilungen. Ihrer Ansicht nach sollte in selbstführenden Organisationen idealerweise keine Beurteilung stattfinden. Allerdings ist die Grenze zwischen Feedback und Beurteilung fließend. Zudem können in fachlichen Bereichen Situationen auftreten, die de Facto einer Beurteilung entsprechen - bspw. indem für die Außendarstellung einer Fachkraft ein Junior oder Senior Status zugeordnet werden muss.

Reto Kessler vertritt den Standpunkt, dass das Thema Feedback tendenziell überbewertet ist. Feedbackloops gibt es seiner Ansicht nach sowieso regelmäßig. Wenn ein Kunde mit einem Ergebnis nicht zufrieden ist, wird dieser das einem mitteilen bzw. dies darüber kommunizieren, dass keine weiteren Aufträge folgen. Komplexe Feedbacksysteme, wie das 360°-Feedback, empfindet er als zu aufwendig, da der Nutzen in keinem Verhältnis zum Aufwand steht (B7: 39).

4.2.9 Sonstiges

Ob die Einführung selbstführender Organisationssysteme für eine komplette Organisationen zu einem Stichtag stattfinden soll, wie bspw. bei Holacracy mit der Unterzeichnung der Verfassung, oder ob dies durch vorsichtiges Herantasten stückweise zu geschehen hat, sehen die Experten unterschiedlich. Einen Königsweg scheint es hier nicht zu geben. Allerdings existiert für deutsche KMU eine ausreichende Anzahl an Systemen und Ansätzen, um einen Weg zur Transformation in eine evolutionäre Organisation zu finden.

Prinzipiell scheint der Schritt in die Selbstführung für KMU einfacher, da sie nicht mit dem Ballast komplexer Strukturen großer Unternehmen umgehen müssen. Dies kann für deutsche KMU eine Chance bedeuten.

Die Transformation in ein selbstführendes System wird kaum ohne Komplikationen umzusetzen sein. Hierbei ist Durchhaltevermögen gefragt. Die Prozesse müssen sich einspielen und dies kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Die positiven Effekte offenbaren sich dann vor allem in Form von Resilienz. Uwe Lübbermann erklärte, dass er durch die Corona-Pandemie mit einen Umsatzeinbruch von 95% umzugehen hatte. Er ist sich sicher, dass sein Unternehmen diese Krise nicht überstanden hätte, wenn es nicht als Kollektiv organisiert wäre (B6: 33).

5 Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Basis der in Kapitel 3 und 4 ermittelten Erkenntnisse werden in diesem Kapitel die Forschungsfragen beantwortet. Die Leitfrage dieser Arbeit lautet:

Welche personellen Aspekte sind wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von evolutionären Organisationsformen in deutschen KMU?

Die Beantwortung dieser Frage erfolgt, indem nachfolgend die drei Hilfsfragen beantwortet werden, welche das Thema eingrenzen.

5.1 Beantwortung der ersten Hilfsfrage

Welche besonderen Rollen haben Geschäftsführer und Firmeninhaber und welche Voraussetzungen sind von Ihnen zu erfüllen, auch unter der Berücksichtigung aktueller Rechtsformen?

5.1.1 Reifegrad

Aufgrund der dargestellten Analysen stellen der **Reifegrad** und das **Weltbild** einer Geschäftsführerin prinzipiell einen Erfolgsfaktor bei der Einführung agiler Organisationsmethoden dar.

Es wurde untersucht, ob das Stufenmodell nach Laloux (2015) valide und nutzbar ist, um einen erforderlichen Reifegrad für die Geschäftsleitung bestimmen zu können. Durch den Abgleich mit anderen Reifegradmodellen, wie den *Aktionslogiken* (vgl. Pircher 2018) und dem Model des *Level-5 Integral Leadership* (vgl. Sengupta 2021), kann eine prinzipielle Validität des Stufenmodells von Laloux abgeleitet werden, da zwischen den Modellen Übereinstimmungen der wesentlichen Reifegradstufen festzustellen sind.

Bei der konkreten Anwendung des Reifegradmodells bestehen allerdings schwerwiegende Probleme. Eine grundsätzliche Schwierigkeit ist, dass der individuelle Reifegrad für das Stufenmodell nach Laloux kaum direkt und zuverlässig festzustellen ist. Dies und weitere Faktoren sind ursächlich dafür, dass alle befragten Experten Reifegradmodelle nicht aktiv einsetzen, obwohl sie prinzipiell als valide eingeschätzt werden. In der praktischen Anwendung stellen sie somit nicht mehr als eine Art Landkarte zur groben Orientierung dar.

5.1.2 Eigenschaften der Geschäftsleitung

Ein prinzipielles **Menschenbild** nach McGregors Theorie Y (1960) ist für die Einführung selbstführender Strukturen unabdingbar. Allerdings ist auch ein Bewusstsein dafür erforderlich, dass sich nicht alle Menschen pauschal in zwei Kategorien (faul vs. engagiert) einordnen lassen (vgl. Hofert 2020). Daher benötigt die Geschäftsleitung eine Sensibilität dafür, dass Egozentriker oder Narzissten versuchen werden, ein selbstführendes System zu ihrem Vorteil auszunutzen. Damit ein Bottom-up [Beschreibung siehe Glossar] Ansatz aber funktionieren kann, müssen von der Geschäftsleitung **Mitarbeiterbedürfnisse** grundsätzlich wahrgenommen und berücksichtigt werden (vgl. Gergs 2019).

Ähnlich stellen dies die Experten dar, indem sie das **Vertrauen** als wichtigste Eigenschaft der Geschäftsleitung beschreiben. Dieses Vertrauen umfasst sowohl den zwischenmenschlichen Bereich als auch den Glauben in die agilen Organisationssysteme. Idealerweise münden dieses Vertrauen und dieser Glaube in **Selbstsicherheit**, welcher als weiterer wichtiger Aspekt genannt wird.

Weitere Merkmale, welche die Experten als wichtige Eigenschaften der Geschäftsleitung darstellen, sind **Erfahrung**, **Reife**, **Offenheit** sowie grundlegende **Kommunikationsfähigkeiten**.

5.1.3 Rolle der Geschäftsleitung

Laloux (2015) beschreibt **„den Raum halten“** als die wichtigste Aufgabe einer Geschäftsführerin. Sowohl die in dieser Arbeit betrachtete Fachliteratur als auch die befragten Experten untermauern diese Auffassung. Unter „den Raum halten“ ist zu verstehen, dass die Geschäftsleitung agile Organisationsprinzipien in einer authentischen Vorbildrolle repräsentiert und Bestrebungen zu Top-down [Beschreibung siehe Glossar] Regelungen aktiv entgegentritt.

Von den Experten wurde außerdem die **Verkörperung des Unternehmenszwecks** als wichtige Rolle der Geschäftsleitung angegeben, um es Mitarbeitern zu erleichtern, ein Identifikationsgefühl aufzubauen.

5.1.4 Spannungsverhältnis durch rechtliche Verantwortung

Damit Geschäftsführer bzw. Eigentümerinnen selbstführender Organisationen der rechtlichen Verantwortung begegnen können, die ihnen durch die Gesellschaftsform anhaftet, empfiehlt die Fachliteratur, dass sich die Geschäftsleitung

ein **Veto-Recht** einräumt oder sich vorbehält, die **Selbstführung in Krisensituationen auszusetzen** (vgl. Pircher 2018).

Die befragten Experten sehen das ähnlich, geben aber zu bedenken, dass die Glaubwürdigkeit darunter leidet, wenn die Geschäftsführung nicht klar kommuniziert, wann und aus welchem Grund die Selbstführung ausgesetzt wird.

Entscheidend ist, dass die Geschäftsleitung auch bei der Einführung einer agilen Organisationsstruktur eine **Kontrollfunktion** beibehält. Ihr obliegt es auch, Informations- und Meldesysteme zu installieren, damit kritische Entwicklungen rechtzeitig wahrgenommen werden können.

5.2 Beantwortung der zweiten Hilfsfrage

Welcher Ansatz ist beim Einstellungs- sowie Onboardingprozess zielführend?

5.2.1 Einstellungsprozess

Zwischen Laloux (2015), der Fachliteratur und den Experten herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass der Einstellungsprozess in einem selbstführenden Umfeld **federführend von dem Team durchzuführen ist**, welches Verstärkung in Form einer neuen Kollegin benötigt. Der oberflächliche Prozess gängiger Bewerbungsgespräche muss hierbei durch ein **echtes gegenseitiges Kennenlernen** ersetzt werden. Hierfür sind mehrere Gespräche notwendig. Auch um den **Cultural Fit** abzustimmen, werden im Zuge dessen idealerweise alle einbezogen, die von der Neuanstellung direkt betroffen sind. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass ein solch aufwändiger Einstellungsprozess einen hohen **Kostenfaktor** (vgl. Schwuchow und Gutmann 2019) darstellt.

Die betonte Darstellung des Seinszwecks der Firma kann beim Einstellungsprozess als effizienter Filter dienen. Bewerber, die sich damit nicht identifizieren können, werden tendenziell von einer Bewerbung absehen. Umgekehrt werden Bewerberinnen angezogen, die sich im Purpose der Firma wiederfinden. Auch im Hinblick auf den gegenwärtigen Fachkräftemangel in Deutschland kann dies für KMU eine vorteilhafte Herangehensweise bedeuten.

5.2.2 Onboarding-Prozess

In der Regel sind neue Angestellte mit selbstführenden Systemen nicht vertraut. Sowohl die Fachliteratur als auch die Experten stellen dar, dass die **Vermittlung**

der organisatorischen Vorgehensweisen zu Beginn von großer Bedeutung ist. Neben klassischen Trainings können auch zugewiesene **Mentoren** wichtige Grundlagen vermitteln. Die Experten betonen, dass auch das **kulturelle Mentorship** eine wichtige Rolle spielt, damit sich neue Kollegen schnell einleben.

Bemerkenswert ist, dass sowohl die Fachliteratur als auch Experten darauf hindeuten, dass die Onboarding-Prozesse häufig noch nicht als optimal empfunden werden (vgl. Pircher 2018). In diesem Zusammenhang sind auch **die hohen Kosten der Frühfluktuation** in agilen Organisationssystemen zu berücksichtigen (vgl. Berthel und Becker 2017), wenn neue Mitarbeiterinnen feststellen, dass diese Form der Zusammenarbeit für sie nicht funktioniert. **Somit kann diesem Bereich prinzipiell noch Entwicklungsbedarf unterstellt werden.**

5.3 Beantwortung der dritten Hilfsfrage

Welche Transformation der Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsprozesse für die Belegschaft ist erfolgsversprechend?

5.3.1 Weiterbildung

In agilen Organisationen gilt prinzipiell, dass Mitarbeiterinnen für ihren Entwicklungsweg **selbst verantwortlich** sind (vgl. Pircher 2018). Durch Budgetierung oder das Durchlaufen eines Beratungsprozesses können aber **Steuerungsmechanismen** installiert werden.

Auch wenn Mitarbeiter ihren individuellen Entwicklungsweg selbst steuern dürfen, können durch **prozessierte Spannungen** (vgl. Robertson 2015b) von Organisationsseite Vorschläge für konkrete Bildungsmaßnahmen gemacht werden.

In einem selbstführenden Umfeld entfallen Fortbildungsmaßnahmen zur Karriereplanung. Dafür sind der **Umgang mit Eigenverantwortung und Persönlichkeitsentwicklung** wichtige Themen, die neben Fachkompetenzen aktiv gefördert werden sollten.

Im Kontext von VUCA ist Resilienz ein wichtiger Aspekt (vgl. Petry und Jäger 2021). Diese Widerstandsfähigkeit kann durch die **Schaffung von Redundanzen** bewirkt werden. Damit Kernaufgaben des Unternehmens von mehreren Mitarbeitern übernommen werden können, sind interne Schulungsmaßnahmen zweckdienlich.

5.3.2 Feedback und Beurteilung

Urteilendes Feedback wird im selbstführenden Kontext nicht als zielführend angesehen (vgl. Laloux 2015). Der Ansatz, die Art des Feedbacks vom Reifegrad des Feedbackempfängers abhängig zu machen (vgl. Häusling und Fischer 2020), ist fragwürdig. Auch hier greift die Problematik, dass der tatsächliche Reifegrad einer Person mit überschaubarem Aufwand nicht zuverlässig ermittelt werden kann.

Der Begriff „Beurteilung“ ist im selbstführenden Zusammenhang negativ besetzt. Dennoch **kann auf Beurteilung von Mitarbeitern nicht vollständig verzichtet werden**. Beispielsweise erfordert eine angemessene Gehaltsfindung eine Einschätzung der Arbeitsleistung.

Grundsätzlich empfehlen sowohl die Fachliteratur als auch die befragten Experten, den **Feedbackprozess in die Gruppe zu geben**. Hierbei wurde häufig auf das **360°-Feedback** verwiesen (vgl. Schelchshorn 2017), wobei zu berücksichtigen ist, dass solche Feedbackprozesse sehr aufwändig sind und somit auch einen **nicht unerheblichen Kostenfaktor** darstellen.

Damit Feedback vom Feedbackempfänger angenommen werden kann, ist eine **Vertrauensbasis** wichtig. Neben einer **wertschätzenden Grundhaltung** ist dabei vor allem darauf zu achten, dass der Feedbackempfänger **konsistente Rückmeldungen** erhält (vgl. Chandler und Dowling Grealish 2021).

6 Interpretation

In diesem kurzen Kapitel werden die Themenbereiche, die noch Interpretationsspielraum bieten, gesondert betrachtet und eingeordnet.

Im Zuge dieser Arbeit wurde dargestellt, dass der persönliche Reifegrad einer Geschäftsführerin ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Einführung eines selbstführenden Organisationssystems ist. Auch wenn die prinzipielle Validität des Reifegradmodells nach Laloux (2015) dargestellt werden konnte, existiert derzeit aber keine direkte Möglichkeit, den Reifegrad im Kontext des Reifegradmodells nach Laloux objektiv und zuverlässig einzuschätzen. Dennoch offenbarte sich im Zuge dieser Arbeit eine Möglichkeit, um sich einer glaubhaften Einschätzung anzunähern.

Wie in Kapitel 3.2.2.1 beschrieben, existiert ein Testverfahren für die Aktionslogiken nach GLP (vgl. Rooke und Torbert 1998). In Kapitel 3.5.1 wurde erläutert, dass sich die Aktionslogiken dem Reifegradmodell nach Laloux (2015) gegenüberstellen lassen. Somit kann eine Geschäftsführerin, die nachvollziehen möchte, ob sie gemäß des Stufenmodells nach Laloux den geeigneten Reifegrad mitbringt, um erfolgsversprechend ein selbstführendes System einzuführen, einen solchen Test durchführen. Sofern das Testergebnis mindestens in den Bereich des *Systemkritikers* (siehe Abb. 8 in Kapitel 3.5.1) eingestuft wird, kann ein Geschäftsführer davon ausgehen, dass er die notwendige Reife für die Einführung eines agilen Organisationssystems mitbringt. Hierbei ist aber zu beachten, dass im Zuge dieser Arbeit das Testsystem nach Torbert nicht auf Validität überprüft wurde.

Die meisten Eigenschaften, die eine Geschäftsführerin für den Umstieg auf ein selbstführendes System mitbringen sollte, lassen sich ebenso von einem hohen Reifegrad ableiten. Wer reflektiert und nicht vom Ego getrieben ist, wird sich kaum verstellen müssen, um Eigenschaften wie prinzipielles Vertrauen, Selbstsicherheit, Reife und Offenheit zu zeigen.

Eine Haupterkenntnis dieser Arbeit ist, dass der Onboarding-Prozess im selbstführenden Organisationsumfeld häufig als nicht optimal und deshalb auch als Kostenfalle betrachtet werden kann. Die Untersuchung von Schlüsselsituationen, welche das erfolgreiche Onboarding scheitern lassen bzw. in die Länge ziehen, kann als Basis für die Erstellung von Konzepten dienen, um das Onboarding zu professionalisieren.

Auch wenn der Umgang mit Egozentrikern und Narzissten nur am Rande behandelt wurde, scheint es für eine erfolgreiche Transformation in ein selbstführendes Umfeld unerlässlich, konkrete Konzepte zu entwickeln, um den Umgang mit Opportunisten zu regeln, die versuchen, ein selbstführendes System zum eigenen Vorteil auszunutzen.

7 Reflexion

In diesem abschließenden Kapitel erfolgt eine kurze Reflektion über den Erkenntnisprozess bei der Erstellung dieser Master-Thesis.

Für eine übersichtlichere Darstellung hätte die erste Hilfsfrage (*Welche besonderen Rollen haben Geschäftsführerinnen und Firmeninhaber und welche Voraussetzungen sind von Ihnen zu erfüllen, auch unter der Berücksichtigung aktueller Rechtsformen?*) in drei Hilfsfragen aufgegliedert werden können. Aufgrund der auf den Hilfsfragen aufbauenden Strukturen war eine Änderung im Verlauf der Arbeit nicht möglich, ohne die strukturelle Integrität der Arbeit zu verletzen.

Die Betrachtung der Reifegrade ist ein vielschichtiges Thema. Plausibilitätsaussagen sind hier auch vom Blickwinkel bzw. des Reifegrads des Betrachters abhängig. Während der Ausarbeitung dieser Thesis entwickelte der Autor ein Bewusstsein darüber, dass die Fragestellungen aus einer typischen Perspektive des *modernen leistungsorientierten Paradigmas* gestellt wurden. Dies zeigte sich unter anderem durch die Reaktionen der Experten auf die Fragen bzgl. der *Personalentwicklung* bzw. der *Beurteilungssysteme* für Mitarbeiter, da diese Methoden einen Widerspruch zu den Vorgehens- und Betrachtungsweisen des *integral evolutionären Paradigmas* darstellen.

Die Fragestellung im Rahmen des Einstellungsprozesses hätte idealerweise den gesamten Prozess von der Erstellung der Stellenausschreibung bis zum Ende des Onboardings umfasst, anstatt dieses Thema in zwei Fragen aufzugliedern (Fragen siehe Leitlinienfragen Themenbereich Einstellungsprozess und Onboarding in Anhang 1). Während der Experteninterviews wurden die Fragen gelegentlich so interpretiert, dass die Antworten inhaltlich eher der jeweils anderen Frage zugeordnet werden mussten.

Prinzipiell ist bei der Ausarbeitung dieser Arbeit die Erkenntnis gereift, dass die behandelten Teilaspekte jeweils genug Stoff für eine eigene Thesis bieten. Für den Teilbereich der dritten Hilfsfrage (*Welche Transformation der Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsprozesse für die Belegschaft ist erfolgsversprechend?)* stand ein Übermaß an Fachliteratur zur Verfügung. Auf dieser Basis könnte eine umfassendere Auswertung der aktuellen Fachliteratur einen zusätzlichen wissenschaftlichen Mehrwert darstellen.

Das Gegenteil dazu stellte der Themenbereich des *Onboardings* dar. Hierfür stand vergleichsweise wenig Fachliteratur zur Verfügung. Allerdings offenbarte sowohl die Auswertung der vorhandenen Literatur als auch der Experteninterviews, dass bei diesem Thema Entwicklungsbedarf vorherrscht. Deshalb bietet es sich an, mit wissenschaftlichen Methoden neue Erkenntnisse für das Thema *erfolgreiches Onboarding im agilen Organisationsumfeld* zu erarbeiten.

8 Literaturverzeichnis

Arentz, Oliver; Münstermann, Leonard (2013): Mittelunternehmen statt KMU? Ein Diskussionsbeitrag zum Mittelsstandsbegriff (Otto-Wolff-Discussion Paper, 01/2013). Online verfügbar unter https://www.econstor.eu/handle/10419/96409, zuletzt geprüft am 09.01.2022.

Azadi, Wolfgang; Gallardo, Karl (2021): Agile Rollen in SAFe® bestmöglich besetzen. In: Mario A. Pfannstiel, Werner Siedl und Peter Steinhoff (Hg.): Agilität in Unternehmen. Eine praktische Einführung in SAFe und Co, S. 295–338.

Bartscht, Jan (2015): Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments. In: *Kybernetes* 44 (2), S. 253–270.

Beck, Don Edward; Larsen, Teddy Hebo; Solonin, Sergey; Viljoen, Rica Cornelia; Johns, Thomas Q. (2019): Spiral dynamics in der Praxis. Der Mastercode der Menschheit. 1. Auflage.

Beck, Kent; Beedle, Mike; van Bennekum, Arie; Cockburn, Alistair; Connungham, Ward; Fowler, Martin et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Online verfügbar unter https://agilemanifesto.org/, zuletzt geprüft am 07.07.2021.

Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2017): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11., vollständig überarbeitete Auflage.

Bockelbrink, Bernhard (2017): Hypothesengetriebene Agile Transitionen mit Sociocracy 3.0. Agile World. Online verfügbar unter https://2017.agileworld.de/sites/agileworld/files/bernhard_bockelbrink_-_hypothesengetriebene_agile_transitionen_mit_s3_agile-world-2017.pdf, zuletzt geprüft am 13.07.2021.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2021): Was ist eine Stiftung? Online verfügbar unter https://www.stiftungen.org/stiftungen/basiswissen-stiftungen/was-ist-eine-stiftung.html, zuletzt geprüft am 24.07.2021.

Chandler, M. Tamara; Dowling Grealish, Laura (2021): Feedback (and Other Dirty Words) : Why We Fear It, How to Fix It.

Collins, James C. (2001): Good to great. Why some companies make the leap … and others don't. 1. ed.

Csar, Matthias (2017): Holacracy. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 48 (2), S. 155–158.

Denning, Steve (2021): The Leader's Guide to Radical Management. Re-inventing the Workplace for the 21st Century. Online verfügbar unter https://www.stevedenning.com/Books/radical-management.aspx, zuletzt geprüft am 26.11.2021.

Disselkamp, Marcus; Heinemann, Swen (2018): Digital-Transformation-Management. Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen.

Ettelbrück, Bernd (2021): Agilität im Management. In: Mario A. Pfannstiel, Werner Siedl und Peter Steinhoff (Hg.): Agilität in Unternehmen. Eine praktische Einführung in SAFe und Co, S. 51–81.

Fiedler, Rudolf (2014): Organisation kompakt. 3., aktualisierte und überarb. Aufl.

Fink, Arlene (2014): Conducting research literature reviews. From the internet to paper. Fourth edition.

Gergs, Hans-Joachim (2019): Agilität und Organisationsentwicklung – Ziemlich beste Freunde? In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 50 (2), S. 101–110.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4., überarb. Aufl.

Graf, Nele; Gramß, Denise; Edelkraut, Frank (2019): Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 2. Auflage.

Hamel, Garry (2011): First, Let’s Fire All the Managers. Harvard Business Review. Online verfügbar unter https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers, zuletzt geprüft am 27.07.2021.

Harari, Yuval Noah (2016): Homo Deus. A brief history of tomorrow.

Häusling, André; Fischer, Stephan (2020): Der Weg zur agilen HR-Organisation. Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen. 1. Auflage.

Helfrich, Silke; Bollier, David (Hg.) (2019): Frei, fair und lebendig. Die Macht der Commons (Sozialtheorie).

Heller, Jutta (2018): Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern. In: *Wirtschaftspolitische Blätter* (Vol. 65 Issue 2), S. 305–315. Online verfügbar unter https://juttaheller.de/wp-content/uploads/2018/07/2018_02_WKO_Resilienz-in-Organisationen.pdf, zuletzt geprüft am 15.12.2021.

Hentrich, Stephan; Zimber, Andreas; Sosnowsky-Waschek, Nadia; Gregersen, Sabine; Petermann, Franz (2017): The Role of Core Self-Evaluations in Explaining Depression and Work Engagement among Managers. In: *Curr Psychol* 36 (3), S. 516–529.

Hofert, Svenja (2020): Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen.

Hohl, Philipp; Klünder, Jil; van Bennekum, Arie; Lockard, Ryan; Gifford, James; Münch, Jürgen et al. (2018): Back to the future: origins and directions of the “Agile Manifesto” – views of the originators. In: *Journal of Software Engineering Research and Development* 6 (1).

Kaiser, Kevin; Young, S. David (2013): The blue line imperative. What managing for value really means.

Klein, Thomas; Euwens, Friederike (2018): Agiles Recruiting – Schnelle Entscheidungen im selbstorganisierten Kontext. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 49 (3), S. 203–212.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4., überarbeitete Aufl.

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

Laloux, Frédéric (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Unter Mitarbeit von Etienne Appert.

Lee Jee Young (2020): A Study on Agile Transformation in the New Digital Age. In: *International Journal of Advanced Culture Technology* 8 (1), S. 82–88.

Lenz, Ulrich (2017): Agile Organisation - und was macht HR? In: *HR Consulting Review, Band 8*, S. 13–16. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/jens-nachtwei/publication/319998460_hr_consulting_review_band_8, zuletzt geprüft am 15.12.2021.

Lichtblau, Karl; Thomas, Schleiermacher; Henry, Goecke; Peter Schützdeller (2018): Digitalisierung der KMU in Deutschland.

Liechti, Olivier; Pasquier, Jacques; Reis, Rodney (Hg.) (2017): Beyond Dashboards: On the Many Facets of Metrics and Feedback in Agile Organizations. 23 May 2017, Buenos Aires, Argentina : proceedings. Unter Mitarbeit von Daniel Graziotin, Rafael Prikladnicki, Meira Levy, Anita Sarma und David Socha. 2017 IEEE/ACM 10th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHA-

SE). Buenos Aires, Argentina, 5/23/2017 - 5/23/2017. International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering; Institute of Electrical and Electronics Engineers; Association for Computing Machinery; IEEE Computer Society; IEEE/ACM International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering; CHASE; International Conference on Software Engineering; ICSE. Piscataway, NJ: IEEE. Online verfügbar unter https://ieeexplore-1ieee-1org-1kzua6euh078c.han3.donau-uni.ac.at/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7961466&tag=1, zuletzt geprüft am 03.08.2021.

Lübbermann, Uwe; Brözel, Claudia; Radel, Jürgen; Parker, Martin; Turner, Anke; Edinger-Schons, Laura Marie (2021): Wirtschaft hacken. Von einem ganz normalen Unternehmer, der fast alles anders macht.

McGregor, Douglas (1960): The human side of enterprise.

Mohammad, Saif M. (2020): NLP Scholar: A Dataset for Examining the State of NLP Research. Online verfügbar unter https://www.aclweb.org/anthology/2020.lrec-1.109/, zuletzt geprüft am 15.12.2021.

Müller, Thomas; Gross, Benedict (2013): Agile Methoden im traditionellen Projektmanagement-Umfeld einsetzen. Online verfügbar unter https://www.projektmagazin.de/system/files/imported/spotlights/pdf/spotlight_agil-einfuehren.pdf#page=3, zuletzt geprüft am 07.07.2021.

Nixdorf, Christian Philipp (2010): Vom Taylorismus zum TQM: Die Arbeitsorganisation früher und heute. Online verfügbar unter https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67407-2, zuletzt geprüft am 06.07.2021.

Petry, Thorsten; Jäger, Wolfgang (2021): Digital HR. Thorsten Petry, Wolfgang Jäger / smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 2. Auflage.

Pircher, Richard (2018): Agilstabile Organisationen. Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership : mit Beispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Redmann, Britta (2017): Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen.

Richert, Markus (2017): Performance Management in Zeiten der digitalen Disruption. In: *HR Consulting Review, Band 8*, S. 33–36. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Jens-
Nacht-

wei/publication/319998460_HR_Consulting_Review_Band_8/links/60780c1c881fa114b402d921/HR-Consulting-Review-Band-8.pdf, zuletzt geprüft am 02.08.2021.

Robertson, Brian J. (2015a): Holacracy. The new management system for a rapidly changing world.

Robertson, Brian J. (2015b): Holacracy (deutsch). Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.

Rooke, David; Torbert, William R. (1998): Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. Online verfügbar unter http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.8468&rep=rep1&type=pdf, zuletzt geprüft am 20.07.2021.

Rothfuss, Eberhard; Doerfler, Thomas; Hafner, Sabine; Nehm, Nina; Scholze, Bernhard (2018): Herausforderung Klimawandel – Die selbstorganisierte Zivilgesellschaft als Motor sozialökologischen Wandels? 10, S. 25–41. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/eberhard-rothfuss-2/publication/336265786_herausforderung_klimawandel_-_die_selbstorganisierte_zivilgesellschaft_als_motor_sozialokologischen_wandels, zuletzt geprüft am 21.11.2021.

Rüther, Christian (2017): Vergleich Soziokratie und Holakratie. Online verfügbar unter https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2017/09/vergleich-holakratie-soziokratie1.1.pdf, zuletzt geprüft am 12.07.2021.

Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' "Reinventing Organizations" und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. Zweite, überarbeitete und stark ergänzte Auflage. Online verfügbar unter https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf, zuletzt geprüft am 15.12.2021.

Rüther, Christian (2021): Prinzipien der Soziokratie. Online verfügbar unter https://www.soziokratie.org/elemente/prinzipien-soziokratie/, zuletzt geprüft am 13.07.2021.

Schäfer, Lynn; Festing, Marion; Harsch, Katharina (2018): Agilität und Talent Management: Wunsch oder Wirklichkeit? In: *HR Consulting Review, Band 9*, S. 26–29. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/jens-nachtwei/publication/327230971_hr_consulting_review_band_9, zuletzt geprüft am 30.07.2021.

Schelchshorn, Johann (2017): Internationale Einführung eines Multi-Source-Feedbacks. In: *HR Consulting Review, Band 8*, S. 37–40. Online verfügbar unter

https://www.researchgate.net/profile/Jens-Nacht-wei/publication/319998460_HR_Consulting_Review_Band_8/links/60780c1c881fa114b402d921/HR-Consulting-Review-Band-8.pdf, zuletzt geprüft am 02.08.2021.

Schmid, Benedikt; Schulz, Christian (2018): Stadtplanung trifft Sozialunternehmen. Blog Postwachstum. Online verfügbar unter https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/35942/1/stadtplanung%20trifft%20sozialunternehmen%20%e2%80%93%20blog%20postwachstum.pdf, zuletzt geprüft am 21.11.2021.

Schmiede, Rudi (2011): Macht Arbeit depressiv? Psychische Erkrankungen im flexiblen Kapitalismus. In: Cornelia Koppetsch (Hg.): Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus. Zur Transformation moderner Subjektivität. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 113–138.

Schneider, Tomas (2020): Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppendynamischen Prozessen im New Office. In: *Gr Interakt Org* 51 (4), S. 469–479.

Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. Hg. v. Forum: Qualitative Sozialforschung Social Research. FQS. Online verfügbar unter http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2043/3636, zuletzt geprüft am 28.10.2020.

Schumacher, Thomas (2019): Erfolgsgarant Selbstorganisation? Ein Erfahrungsaustausch in der Konzernwelt. In: *OrgansistaionsEntwicklung* (2).

Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim (2019): HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Talentmanagement. 1. Auflage.

Sengupta, Sunita Singh (2021): Level-5 Integral Leadership Styles: Transcendence of Mind.

Sherehiy, Bohdana; Karwowski, Waldemar; Layer, John K. (2007): A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. In: *International Journal of Industrial Ergonomics* 37 (5), S. 445–460.

Sinek, Simon (2009): Start with why -- how great leaders inspire action. [Video]. Youtube. Online verfügbar unter https://youtu.be/u4ZoJKF_VuA, zuletzt geprüft am 16.07.2021.

Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Paperback ed. with a new preface and new afterword.

Statista (2020): Unternehmen in Deutschland: Anzahl der rechtlichen Einheiten nach Rechtsform und Anzahl der Beschäftigten im Jahr 2020. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/237346/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-rechtsform-und-anzahl-der-beschaeftigten/#professional, zuletzt geprüft am 17.01.2021.

Strauch, Barbara; Reijmer, Annewiek; Endenburg, Gerard (2018): Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen.

Sutrich, Othmar; Strobel, Cornelia; Opp, Bernd; Delius, Susanne; Sutrich, Ulrike (2016): Wie Organisationen gut entscheiden. Innovative Werkzeuge für Führungskräfte, Projektmanager, Teams und Unternehmen.

Thom, Julia (2021): Prävalenz von Depression in Bevölkerung und Versorgung. Charité - Universitätsmedizin Berlin.

Tokel, Aytac; Dagli, Gokmen; Altinay, Zehra; Altinay, Fahriye (2019): The role of learning management in agile management for consensus culture. In: *The International Journal of Information and Learning Technology* 36 (4), S. 364–372.

Werther, Simon (2020): Feedback in Zeiten der Agilität. Digitale Instrumente und analoge Methoden. 1. Auflage.

Wilber, Ken (2001): A Theory of Everything. An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality.

Wouter, Aghina; Handscomb, Christopher; Ludolph, Jesper; West, Dave; Yip, Abby (2019): How to select and develop individuals for successful agile teams: A practical guide. Hg. v. McKinsey&Company. Online verfügbar unter https://www.mckinsey.com.br/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/how%20to%20select%20and%20develop%20individuals%20for%20successful%20agile%20teams%20a%20practical%20guide/how-to-select-and-develop-individuals-for-successful-agile-teams.pdf, zuletzt geprüft am 15.12.2021.

Zeuch, Andreas (2016): Holacracy. Vom Scheitern eines Betriebssystems. Online verfügbar unter https://unternehmensdemokraten.de/2016/12/12/holacracy-vom-scheitern-eines-betriebssystems/, zuletzt geprüft am 12.07.2021.

Anhänge

Anhang 1

Leitlinienfragen für Experteninterview

Im Vorfeld wird dem Interviewpartner erklärt, dass alle Fragen im Kontext deutscher KMU zu betrachten sind, welche eine agile Organisationsform umsetzen möchten oder bereits umgesetzt haben. Unter dem Begriff *agile Organisation* sind alle Begriffe wie evolutionäre Organisation, Holacracy, Soziokratie oder Organisation in Selbstführung zusammengefasst. Explizit nicht gemeint sind damit agile Projektmanagementmethoden, wie Scrum oder Kanban.

Fragen:

Geschäftsleitung

1. Sind Ihrer Erfahrung nach Reifegradmodelle (wie bspw. Graves Levels, Aktionslogiken oder das Stufenmodell nach Laloux) im Kontext agiler Organisationen für deutsche KMU relevant? Wann ja, inwiefern? Wenn nein, warum nicht?

2. Welche persönlichen Voraussetzungen sind Ihrer Ansicht nach für die Geschäftsleitung bzw. Firmeninhaber für eine erfolgreiche Einführung agiler Organisationsformen wichtig?

3. Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Rolle der Geschäftsleitung?

4. Wie sehen Sie das Spannungsverhältnis zwischen agiler Selbstführung und der rechtlichen Verantwortung der Geschäftsleitung?

Einstellungsprozess und Onboarding

5. Welche Vorgehensweise empfehlen Sie beim Einstellungsprozess einer agilen Organisation für eine zielführende Bewerberauswahl, welche sich von traditioneller Personalakquise unterscheidet?

6. Welche Maßnahmen sind Ihrer Ansicht nach für einen erfolgreichen Onboarding-Prozess entscheidend?

Personalentwicklung

7. Welche konkreten Maßnahmen halten Sie bei der Weiterbildung des Personals in agilen Organisationen für zielführend?

8. Was ist aus Ihrer Sicht im Kontext der Personalentwicklung bei Feedback und Beurteilungen besonders zu berücksichtigen?

Anhang 2

Informationsblatt für Teilnehmer des Experteninterviews

Mein Name ist Christian Burkart. Derzeit absolviere ich das Studium Professional MSc Management und IT an der Donau-Universität Krems. Im Zuge meiner Master-Thesis beschäftige ich mich mit den personellen Aspekten bei der Einführung agiler Organisationsmethoden in deutschen KMU.

Die Leitlinienfragen werden dem Gesprächspartner bzw. der Gesprächspartnerin im Vorfeld zur Verfügung gestellt.

Die Dauer des Gesprächs beträgt zwischen 30 und 60 Minuten und ist vom Gesprächsverlauf abhängig.

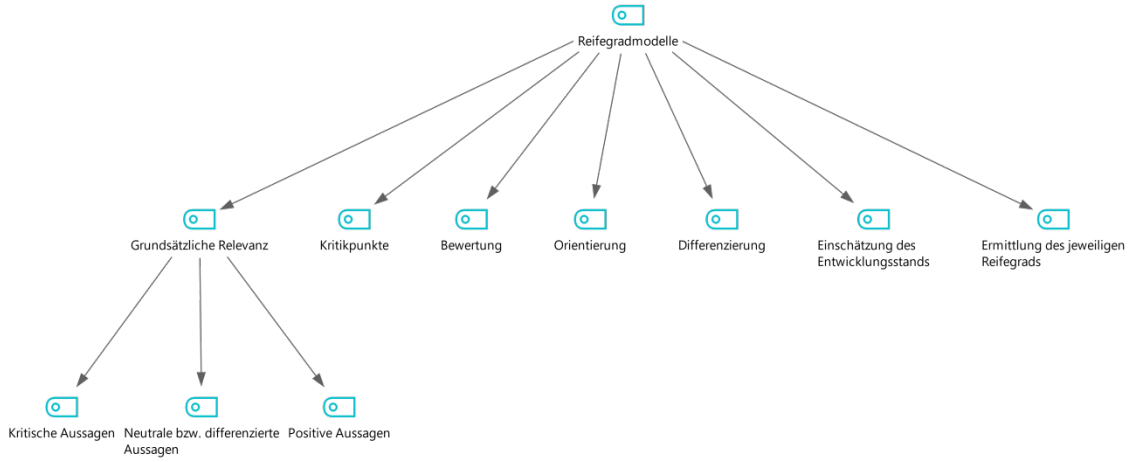
Wichtige Hinweise zum Datenschutz

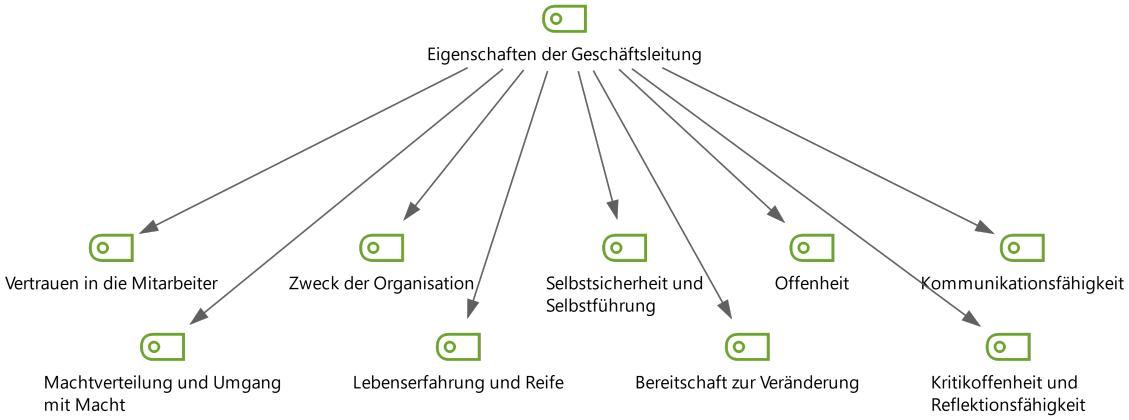
- Die Teilnahme am Interview findet freiwillig statt und kann jederzeit ohne Angaben von Gründen abgebrochen werden
- Der Schutz sensibler Daten ist jederzeit gewährleistet. Sollten im Interview persönliche Daten oder Daten von Unternehmen wiedergegeben werden, die nicht veröffentlicht werden sollen, wird dies bei der Auswertung und Verarbeitung berücksichtigt und auf Wunsch anonymisiert.
- Für die wissenschaftliche Auswertung wird das Gespräch aufgezeichnet. Unmittelbar nach Auswertung der Aufzeichnung werden die Daten gelöscht.
- Das Interview findet über die Plattform Jitsi Meet statt. Auf der Plattform selbst werden keine Daten aufgezeichnet. Die Aufzeichnung des Interviews erfolgt auf dem Computersystem des Interviewenden.
- Ihr Expertenstatus ist für die Qualität der Arbeit wichtig, weshalb ich Sie bitte, dass ich Ihren Namen und Ihr Expertenprofil in der Master-Thesis darstellen darf. Sofern es für Sie wichtig ist, dass bestimmte Daten nicht genannt werden, teilen Sie mir dies bitte mit.

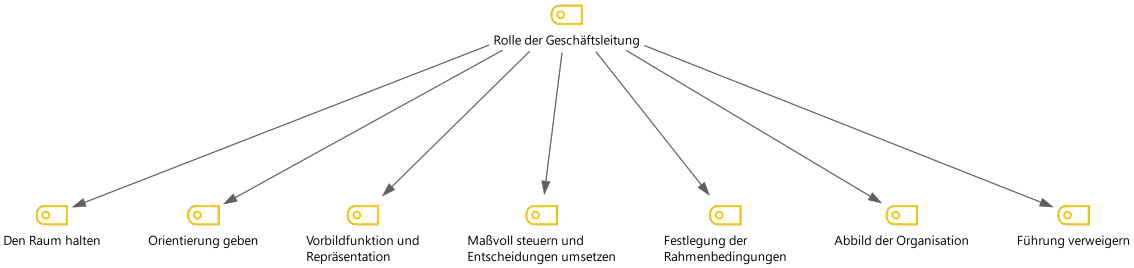
Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme am Experteninterview!

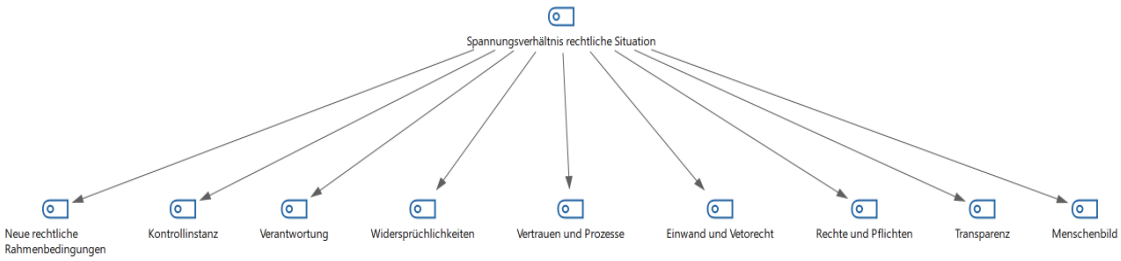
Anhang 3

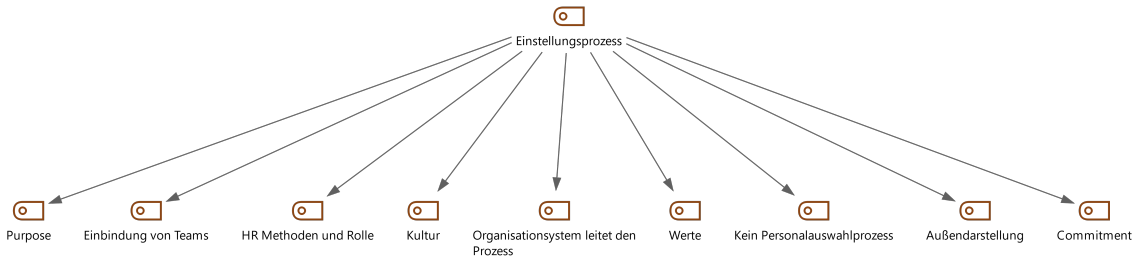
Hierarchische Darstellung aller Hauptkategorien mit Subcodes

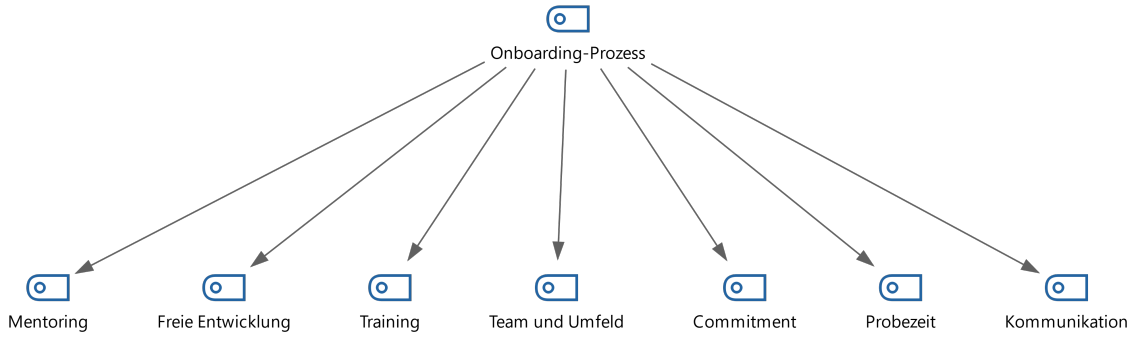


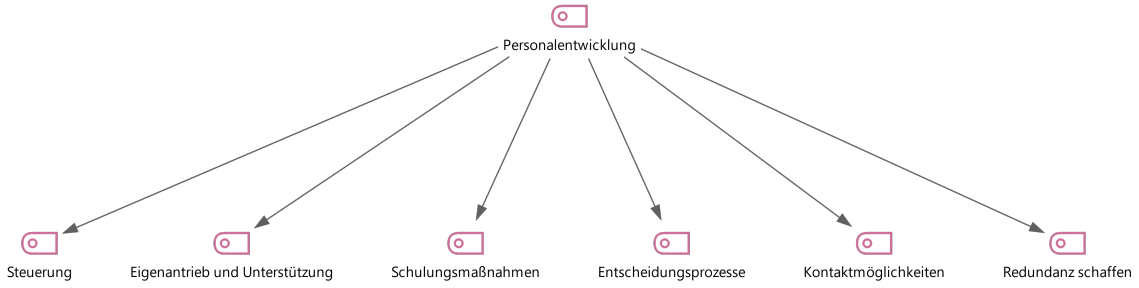


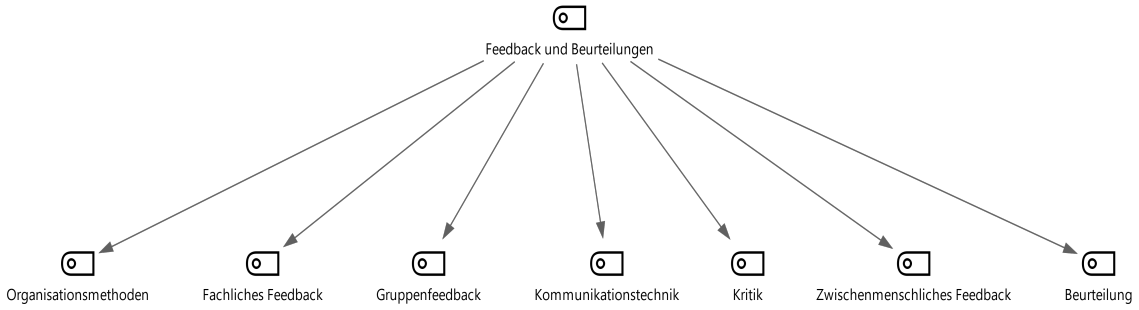


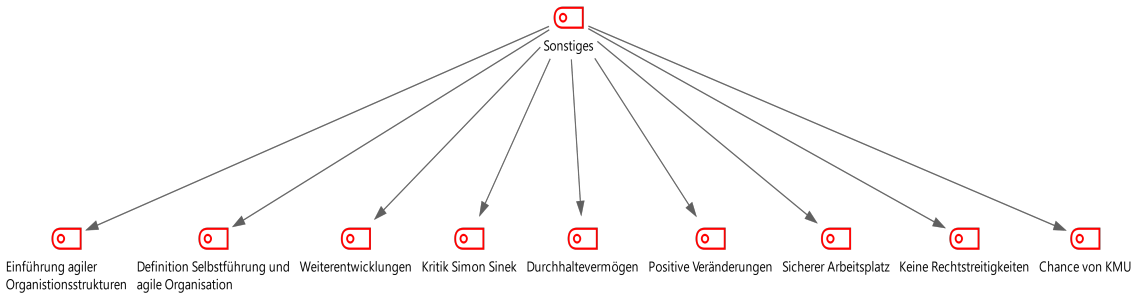



Einstellungsprozess
Purpose
Einbindung von Teams
HR Methoden und Rolle
Kultur
Organisationsystem leitet den Prozess
Werte
Kein Personalauswahlprozess
Außendarstellung
Commitment


Onboarding-Prozess
Mentoring
Freie Entwicklung
Training
Team und Umfeld
Commitment
Probezeit
Kommunikation


Personalentwicklung
Steuerung
Eigenantrieb und Unterstützung
Schulungsmaßnahmen
Entscheidungsprozesse
Kontaktmöglichkeiten
Redundanz schaffen


Feedback und Beurteilungen
Organisationsmethoden
Fachliches Feedback
Gruppenfeedback
Kommunikationstechnik
Kritik
Zwischenmenschliches Feedback
Beurteilung


Sonstiges
Einführung agiler Organistionsstrukturen
Definition Selbstführung und agile Organisation
Weiterentwicklungen
Kritik Simon Sinek
Durchhaltevermögen
Positive Veränderungen
Sicherer Arbeitsplatz
Keine Rechtstreitigkeiten
Chance von KMU

Anhang 4

Definition der (Sub-)Kategorien sowie Angabe, wie häufig die jeweiligen Subkategorien zugewiesen wurden.

(Sub-)Kategorie	Definition	Häufigkeit
Reifegradmodelle	Hauptkategorie, welche alle Aussagen im Zusammenhang von Reifegradmodellen, wie bspw. Spiral Dynamics oder das Stufenmodell nach Laloux beinhaltet.	-
Orientierung	Erklärungen darüber, inwiefern Reifegradmodelle zur Orientierung für Personen und Unternehmen beitragen können.	6
Kritikpunkte	Geäußerte Kritikpunkte gegenüber Reifegradmodellen. Darunter Nachteile, Anwendungsschwierigkeiten sowie prinzipielle Kritikpunkte an der Validität von Reifegradmodellen.	9
Differenzierung	Tiefergehende, differenzierte Betrachtungsweisen von Reifegradmodellen.	6
Ermittlung des jeweiligen Reifegrads	Aussagen darüber, wie Reifegrade von Personen ermittelt werden bzw. auch darüber welche Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Reifegrade bestehen.	3
Einschätzung des Entwicklungsstands	Aussagen darüber, wie der Entwicklungsstand von Unternehmen im Kontext der Reifegrade eingeschätzt werden kann.	4
Grundsätzliche Relevanz	Erklärungen, inwiefern Reifegradmodelle im unternehmerischen Zusammenhang grundsätzlich relevant sind. Diese Aussagen wurden mit drei weiteren Subkategorien codiert: • Neutrale bzw. differenzierte Aussagen (4) • Kritische Aussagen (5) • Positive Aussagen (3)	12
Bewertung	Darstellungen, ob und inwiefern Reifegradmodelle im unternehmerischen Kontext angewendet werden sollten.	7
Eigenschaften der Geschäftsleitung	Hauptkategorie, welche die prinzipiellen Eigenschaften von der Geschäftsführung bei der Umstellung in ein selbstführendes Umfeld beschreibt.	-
Kommunikationsfähigkeit	Beschreibung der Kommunikationsfähigkeit als Eigenschaft, welche die Geschäftsführung beherrschen sollte.	2
Machtverteilung und Umgang mit Macht	Aussagen darüber, wie die Geschäftsleitung mit Macht umgehen und diese in der Belegschaft verteilen sollte.	6

(Sub-)Kategorie	Definition	Häufigkeit
Kritikoffenheit und Reflektionsfähigkeit	Geäußerte Ansprüche, dass die Geschäftsleitung offen mit Kritik umgehen können muss und außerdem in der Lage sein sollte, sich selbst zu reflektieren.	4
Zweck der Organisation	Erklärungen darüber, dass die Geschäftsleitung den Zweck der Organisation repräsentieren sollte.	6
Vertrauen in die Mitarbeiter	Äußerungen der Experten, dass das Vertrauen in die Mitarbeiter eine wesentliche Eigenschaft der Geschäftsleitung darstellt.	9
Lebenserfahrung und Reife	Beschreibungen, dass Lebenserfahrung und Reife der Geschäftsleitung entscheidende Faktoren darstellen.	6
Selbstsicherheit und Selbstführung	Darstellungen, dass Selbstsicherheit und auch Selbstführung wichtige Eigenschaften der Geschäftsleitung bedeuten.	6
Bereitschaft zur Veränderung	Aussagen darüber, dass Geschäftsführerinnen in einem selbstführendem Umfeld die Bereitschaft zur Veränderung mitbringen müssen.	5
Offenheit	Darstellungen, dass die Geschäftsleitung sowohl in der Kommunikation als auch in der unternehmerischen Entwicklung Offenheit mitbringen sollte.	5
Rolle der Geschäftsleitung	Hauptkategorie, welche die konkreten Rollen beschreibt, welche die Geschäftsleitung in einem agilen Organisationsumfeld einnehmen sollte.	-
Führung verweigern	Darstellungen, dass die Geschäftsleitung Führung verweigern sollte.	2
Maßvoll steuern und Entscheidungen umsetzen	Äußerungen, dass die Geschäftsleitung in ihrer Rolle weiterhin maßvoll steuern und darauf achten sollte, dass Entscheidungen auch tatsächlich umgesetzt werden.	7
Festlegung der Rahmenbedingungen	Aussagen darüber, dass die Geschäftsleitung die grundsätzlichen Rahmenbedingungen festlegt.	4
Orientierung geben	Beschreibungen, dass die Geschäftsleitung den Mitarbeiterinnen in einem selbstführenden Umfeld Orientierung stiften sollte.	10
Abbild der Organisation	Erklärungen, dass die Geschäftsleitung weiterhin das Unternehmen repräsentiert und somit ein Abbild der Organisation darstellt.	4
Den Raum halten	Aussagen, dass die Geschäftsleitung die Rolle zu erfüllen hat den Raum zu halten, damit sich ein selbstführendes System entfalten kann.	20

(Sub-)Kategorie	Definition	Häufigkeit
Vorbildfunktion und Repräsentation	Äußerungen, dass die Geschäftsleitung in einem selbstführenden Umfeld weiterhin eine Vorbildfunktion hat und das Unternehmen repräsentiert.	8
Spannungsverhältnis rechtliche Situation	Hauptkategorie über Aussagen des Spannungsverhältnisses der rechtlichen Situation in einem selbstführenden Umfeld für die Geschäftsleitung.	-
Transparenz	Beschreibungen, dass das unternehmerische Umfeld möglichst transparent aufzustellen ist.	3
Vertrauen und Prozesse	Erklärungen darüber, dass die Geschäftsleitung dem selbstführenden System vertrauen und an die Prozesse glauben soll.	4
Verantwortung	Äußerungen darüber, dass die Geschäftsleitung rechtlich weiterhin die Verantwortung trägt.	8
Einwand und Vetorecht	Darstellungen, dass die Geschäftsleitung weiterhin Einwände erheben kann und sich auch ein Vetorecht einräumen sollte.	4
Widersprüchlichkeiten	Aussagen darüber, dass die Rolle der Geschäftsleitung mit den Rollen im selbstführenden System widersprüchlich sein kann.	6
Rechte und Pflichten	Äußerungen darüber, wie sich Rechte und Pflichten der Geschäftsführung im rechtlichen sowie im organisationsagilen Kontext verhalten.	4
Menschenbild	Erklärungen, dass ein entsprechendes Menschenbild Grundvoraussetzung ist, um ein selbstführendes System einzuführen.	3
Neue rechtliche Rahmenbedingungen	Aussagen über die Notwendigkeit neuer rechtliche Rahmenbedingungen im agilen Organisationsumfeld.	9
Kontrollinstanz	Erläuterungen darüber, dass die Geschäftsleitung weiterhin die Funktion einer Kontrollinstanz auszuüben hat.	9
Einstellungsprozess	Hauptkategorie über Aussagen für einen erfolgsversprechenden Einstellungsprozess bei selbstführenden Organisationen.	-
Kultur	Darstellungen darüber, inwiefern der Cultural Fit ein Merkmal für einen erfolgreichen Einstellungsprozess ist.	6
Purpose	Beschreibungen, wie die Darstellung des Zwecks des Unternehmens beim Einstellungsprozess hilfreich sein kann.	10
Außendarstellung	Erläuterungen darüber, inwiefern das selbstführende Organisationssystem nach außen dargestellt werden soll.	3
Commitment	Äußerungen, wie das Commitment einer Mitarbeiterin überprüft werden kann und sollte. Hierbei diente das Beispiel von Zappos (3000 $ wenn das Unternehmen noch in der Probezeit verlassen wird) als Aufhänger.	3

(Sub-)Kategorie	Definition	Häufigkeit
Organisationssystem leitet den Prozess	Aussagen darüber, inwiefern das Organisationssystem (Soziokratie oder Holacracy) den Einstellungsprozess leitet.	5
Werte	Darstellungen, inwiefern ein Abgleich der Unternehmenswerte mit den Werten des Bewerbers hilfreich ist.	4
Kein Personalauswahlprozess	Erläuterungen darüber, dass ein Personalauswahlprozess in agilen Organisationssystemen so nicht mehr stattfindet.	4
Einbindung von Teams	Äußerungen darüber, dass die Teams, welche personelle Verstärkung benötigen, aktiv in den Einstellungsprozess miteingebunden werden.	9
HR Methoden und Rolle	Aussagen, inwieweit HR Methoden im selbstführenden Umfeld noch anwendbar sind und welche Rolle HR im agilen Organisationskontext spielt.	7
Onboarding-Prozess	Hauptkategorie über Aussagen für den Onboarding-Prozess in einem agilen Organisationsumfeld.	-
Probezeit	Darstellungen darüber, welche Rolle die Probezeit beim Onboarding-Prozess im selbstführenden Umfeld spielt.	2
Team und Umfeld	Erläuterungen, wie das Team bzw. die Kollegen den Onboarding-Prozess unterstützen bzw. gestalten sollten.	3
Training	Aussagen darüber, inwiefern Trainings notwendig sind bzw. helfen können, um sich schnellstmöglich in einem selbstführenden Umfeld zurechtzufinden.	5
Kommunikation	Äußerungen über Kommunikationsangebote, die neuen Kolleginnen Orientierung stiften können.	2
Freie Entwicklung	Beschreibungen über den Widerspruch der freien Entwicklung in einem selbstführenden Umfeld und einer strukturierten Onboarding-Phase.	6
Commitment	Auch hier wurde das Beispiel von Zappos von den Experten aufgegriffen (3000 $ wenn das Unternehmen noch in der Probezeit verlassen wird), um das Commitment der neuen Mitarbeiterin zu überprüfen.	3
Mentoring	Erklärungen darüber, inwiefern Mentoring für neue Mitarbeiter in einem selbstführenden Umfeld erfolgsversprechend ist.	7
Personalentwicklung	Hauptkategorie mit Aussagen über hilfreiche Maßnahmen zur Personalentwicklung in einem agilen Organisationsumfeld	-
Steuerung	Erläuterungen, wie Fortbildungsmaßnahmen sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der Mitarbeiterinnen gesteuert werden können.	8

(Sub-)Kategorie	Definition	Häufigkeit
Entscheidungsprozesse	Ausführungen, wie die Entscheidungsprozesse für Fortbildungsmaßnahmen erfolgsversprechend ablaufen.	5
Eigenantrieb und Unterstützung	Beschreibungen, wie der Eigenantrieb von Mitarbeitern gefördert und die Entwicklung von Mitarbeiterinnen unternehmensseitig unterstützt werden kann.	8
Redundanz schaffen	Aussage darüber, wie die Personalentwicklung dahingehend gesteuert werden kann, dass für möglichst alle Aufgabenfelder Redundanzen generiert werden.	1
Kontaktmöglichkeiten	Darstellungen, wie für Mitarbeiterinnen Kontaktmöglichkeiten für regelmäßigen Austausch geschaffen werden können, damit Entwicklungsmöglichkeiten erkannt werden.	4
Schulungsmaßnahmen	Erläuterungen, wie im selbstführenden Umfeld generell mit Schulungsmaßnahmen umgegangen wird.	8
Feedback und Beurteilungen	Hauptkategorie mit Aussagen darüber, inwiefern Feedback und Beurteilungen in einem agilen Organisationsumfeld erfolgsversprechend sind.	-
Kritik	Erklärungen darüber, dass Feedback und Beurteilungen in einem selbstführenden Organisationsumfeld überbewertet sind.	3
Kommunikationstechnik	Erklärungen, welche Kommunikationstechniken bei Feedback und Beurteilungen beherrscht werden sollten.	4
Zwischenmenschliches Feedback	Darstellungen, was zwischenmenschliches Feedback bedeutet und worauf dabei zu achten ist.	3
Fachliches Feedback	Darstellungen, was unter fachlichem Feedback zu verstehen ist und was dabei zu berücksichtigen ist.	9
Beurteilungen	Bemerkungen zum Begriff Beurteilungen und inwieweit Beurteilungen noch im agilen Organisationskontext zu berücksichtigen sind.	3
Gruppenfeedback	Aussagen über Gruppenfeedbacktechniken und welche Vorgehensweisen konkret empfohlen werden.	9
Organisationsmethoden	Beschreibungen, wie Organisationsmethoden wie Soziokratie oder Holacracy den Umgang mit Feedback handhaben.	11
Sonstiges	Hauptkategorie für alle Aussagen, die den anderen Codes nicht zuordenbar sind aber dennoch relevant erscheinen.	-
Definition Selbstführung und agile Organisation	Darstellung, wie die Begriffe Selbstführung und agile Organisation zu interpretieren sind.	1
Weiterentwicklung	Aussage über den Wunsch, dass sich das Organisationssystem Holacracy auch weiterentwickeln sollte.	1

(Sub-)Kategorie	Definition	Häufigkeit
Kritik Simon Sinek	Kritische Betrachtung von Simon Sineks Aussagen.	1
Durchhaltevermögen	Darstellung, dass die Einführung eines selbstführenden Systems Durchhaltevermögen beansprucht.	1
Positive Veränderung	Hoffnung, dass die Pandemie dazu beitragen wird, dass sich selbstführende Organisationsformen stärker verbreiten.	1
Sicherer Arbeitsplatz	Aussage, dass ein Kernelement agiler Organisationsformen die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz ist.	1
Keine Rechtsstreitigkeiten	Darstellung, dass es gelungen ist als Organisation alle Rechtstreitigkeiten außergerichtlich zu regeln.	1
Chance von KMU	Aussage, dass Selbstorganisation eine Chance für KMU darstellen kann.	1
Einführung agiler Organisationsmethoden	Prinzipielle Erklärungen zur Einführung agiler Organisationsmethoden.	4